

Gestión de la seguridad y la Salud en el Trabajo desde la perspectiva de la gestión del servicio.

Un caso de estudio del sector hidrocarburos

Gustavo Adolfo Morales González

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster en Gerencia de la Seguridad y Salud en el
Trabajo

Director

Aura Cecilia Pedraza Avella

PhD Ciencias Económicas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

A mi familia y amigos, quienes compartieron su tiempo y me acompañaron durante este proceso.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a la empresa que ha permitido el desarrollo de este modelo y el pensamiento creativo para viabilizar los resultados.

A la Universidad Industrial de Santander por su apoyo y reconocimiento en el proceso de homologación y por la configuración de una malla curricular completa y retadora.

A mi directora de Trabajo de Grado PhD AURA CECILIA PEDRAZA, por sus consejos, dirección y acompañamiento en el proceso.

Al Coordinador del Programa de la Maestría JUAN CAMILO LESMEZ PERALTA, por su incondicional apoyo.

Tabla de contenido

Introducción	12
1. Planteamiento y justificación del problema	14
1.1 Generalidades de la empresa	14
1.2 Problemática y justificación	16
2. Objetivos	20
2.1 General	20
2.2 Específicos	21
3. Marco referencial	21
3.1 Marco teórico	21
3.1.1 Los casos de estudio de aprendizaje	21
3.1.2 Cómo se analiza un caso.	26
4. Metodología	28
4.1 Plan de trabajo	28
4.1.1 Fase I: Inmersión en el campo	28
4.1.2 Fase II: Recolección de los datos.	28
4.1.3 Fase III: Análisis de datos.	29
4.1.4 Fase IV: Interpretación de resultados	29
4.1.5 Fase V: Elaboración del reporte de resultados.	29

4.1.6 Fase VI: Validación del caso de estudio.	29
5. Resultados	30
5.1 Caso de estudio de aprendizaje: modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio, como herramienta del equipo de SST.....	30
5.1.1 El escenario de trabajo.	31
5.1.2 ¿Quién es Catalina?	33
5.1.3 Identificando la red de comunicaciones.	35
5.1.4 La naturaleza de las comunicaciones.	38
5.1.5 Resultados y frustración.	39
5.1.6 Una mirada en retrospectiva a sus principales interlocutores.	41
5.1.7 De las comunicaciones al servicio.	43
5.2 Nota de enseñanza.....	46
5.2.1 Intención educativa del caso.	46
5.2.2 Método de investigación.	47
5.2.3 Síntesis del caso.	47
5.2.4 Temas.	48
5.2.5 Objetivos de aprendizaje.	48
5.2.6 Comprensión de conceptos.....	48
5.2.7 Actividades.....	49
5.3 Validación del caso	55

5.3.1 Análisis de resultados de la validación.	57
6. Conclusiones	61
7. Recomendaciones.....	62
Referencias.....	63
Apéndices.....	66

Lista de tablas

Tabla 1 Instalaciones a nivel nacional	15
Tabla 2 Fase I. Lectura/Análisis del caso por parte del alumno individualmente	26
Tabla 3 Fase II. Análisis/discusión del caso en pequeños grupos	27
Tabla 4 Fase III. Discusión en gran grupo	27
Tabla 5 Descripción general de los interlocutores	42
Tabla 6 Cuestionario liderazgo y responsabilidades en SST	50
Tabla 7 Hoja de resumen - preguntas guía para análisis.....	52
Tabla 8 Cuestionario de percepción de la gestión del servicio	53
Tabla 9 Rúbrica para la validación del caso de aprendizaje - Afirmaciones	55
Tabla 10 Rúbrica para la validación de la nota de enseñanza - Afirmaciones	56
Tabla 11 Observaciones del caso de aprendizaje.....	59
Tabla 12 Observaciones de la Nota de enseñanza	60

Lista de figuras

Figura 1 Promesa de valor	14
Figura 2 Mapa de procesos de la organización	32
Figura 3 Organigrama HSEQ – Cambio de posición de Catalina en la organización	33
Figura 4 Composición del equipo de trabajo de SST	37
Figura 5 Rango de edades del equipo de trabajo de SST	37
Figura 6 Nivel educativo del equipo de trabajo de SST	38
Figura 7 Resultados de la rúbrica del caso de aprendizaje	57
Figura 8 Resultados de la rúbrica de la Nota de Enseñanza	58

Lista de apéndices

Apéndice A. Anexo informativo del caso de estudio de aprendizaje - Informe de aplicación cuestionario gestión del servicio.....	66
Apéndice B. Anexo informativo del caso de estudio de aprendizaje – Requerimientos para el desempeño del puesto Coordinador SST.	77
Apéndice C. Anexo informativo del caso de estudio de aprendizaje - Modelo de Evaluación de desempeño.....	78
Apéndice D. Anexo informativo del caso de estudio de aprendizaje - Información sobre los principios y valores organizacionales.	79
Apéndice E. Anexo informativo para Nota de Enseñanza - Conceptos asociados al modelo de gestión emocional y del servicio de la Empresa Colombia.	82
Apéndice F. Guía de preparación individual del caso.	99
Apéndice G. Anexo informativo proceso de validación por docentes.....	100

Resumen

Título: Caso de Estudio de Aprendizaje de un modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio, como herramienta del equipo de SST de una empresa de servicios del sector hidrocarburos*

Autor: Gustavo Adolfo Morales González**

Palabras Clave: Relacionamiento, gestión emocional, gestión del servicio, comunicación, equipo.

Descripción: La interacción con otros de manera efectiva para conseguir resultados en SST es una situación cotidiana y permanente en las organizaciones. Las interacciones entre las diferentes personas que conforman las organizaciones tienen un impacto determinante en la toma de decisiones, con el fin de tener mejores probabilidades de éxito en la gestión de los procesos. Construir un caso de aprendizaje como herramienta para abordar aspectos comunicacionales y de gestión emocional, en el marco de la gestión del servicio, permite compartir escenarios de discusión en beneficio de la instalación de capacidades de los profesionales de SST para potencializar la efectividad de los equipos de prevención y favorecer los mejores resultados. El caso de aprendizaje es un recorrido a través de la experiencia de una trabajadora que vive el modelo de gestión emocional y del servicio desde cero y la nota de enseñanza constituye un punto de referencia para el contexto teórico y de gestión que el docente ha de tener en cuenta para enmarcar la discusión y el análisis con el fin de reducir la brecha entre la teoría y la realidad en el tema propuesto.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Aura Cecilia Pedraza Avella PhD en Ciencias Económicas.

Abstract

Title: Learning Case Study of a relationship model based on emotional and service management, as a tool for the QHSE team of a service company in the hydrocarbon sector*

Author: Gustavo Adolfo Morales González**

Key Words: Personal interaction, emotional management, service management, communication, team.

Description: The effective interaction with others in order to achieve results in QHSE is a daily and permanent situation in organizations. The interactions between the different people that are part of the organizations have a determining impact on decision-making, in order to have a better chance of success in managing the processes. Building a learning case as a tool to address communicational and emotional management aspects, within the framework of service management, allows sharing discussion scenarios to benefit the installation of capabilities of OH&S professionals to potentiate the effectiveness of the prevention teams and promote the best results. The learning case is a journey through the experience of a worker who lives the emotional and service management model since the beginning. The teaching note constitutes a point of reference for the theoretical and management context that the teacher should take into account to frame the discussion and analysis in order to reduce the gap between theory and reality in the proposed topic.

* Degree Work.

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Aura Cecilia Pedraza Avella PhD in Economic Sciences.

Introducción

Los estudios de caso de aprendizaje son una de las formas en las que se propician escenarios de discusión que abren caminos naturales al conocimiento. Enfrentar el dilema y ejemplificar las situaciones que se presentan en la vida real de la gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) expone al estudiante a un proceso experiencial en el que debe considerar nuevas herramientas para poder recorrer caminos diferentes en la gestión de SST de las organizaciones a las que pertenecerá.

Un caso de estudio permitirá sentar bases para instalar capacidades para la gestión emocional y del servicio de los departamentos de SST mediante un abordaje no tradicional cuyo enfoque no es normalmente incluido como parte del contexto de las habilidades gerenciales que se enseñan a quienes son responsables de SST; que ellos puedan interactuar mejor y ayudar a que las demás personas de la organización consigan resultados potenciaría la capacidad de la organización como un todo en torno al cumplimiento de sus expectativas de SST. Reducir la brecha entre la teoría y la realidad será un resultado emergente de la aplicación de un caso de estudio que enfoque la atención en un modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio como un complemento en la asignatura de habilidades gerenciales de los programas de posgrado en SST en las universidades.

Por tanto, el objetivo general de este trabajo de aplicación fue el de construir un caso de estudio de aprendizaje enseñar la estructura, contenido y funcionamiento de un modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio.

En la primera parte de este proyecto se abordan los aspectos generales como el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos propuestos. La segunda parte comprende las referencias teóricas relacionadas a la historia,

estructura, aplicación e interpretación de los casos de estudio y sus respectivas guías de aprendizaje.

De la misma forma, el plan de trabajo fue desarrollado por fases, desde la inmersión en la revisión de referentes teóricos y bibliografía, pasando por la descripción del público objetivo de las entrevistas para recaudar información y la orientación del análisis, la interpretación y elaboración del informe de resultados y la correspondiente validación del caso en las aulas. Por último, las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de las actividades realizadas.

1. Planteamiento y justificación del problema

1.1 Generalidades de la empresa

Con base en el brochure de servicios e historia corporativa, a continuación, se describen los datos básicos de la empresa que a su vez se ven complementados con información básica de la unidad de negocios en Colombia; para efectos del presente caso en adelante se llamará Empresa Colombia.

Descripción: Compañía de Servicios para la industria Oil & Gas. Administración de fluidos de perforación, completamiento y herramientas de limpieza, control de sólidos (tratamiento convencional, secador de cortes) y tratamiento de aguas (tratamiento convencional, ósmosis inversa). Como se puede ver en la figura 1, se tiene la descripción de elementos estratégicos de la organización en lo referente a la promesa de valor y que responden al ¿Qué? Al ¿Cómo? y al ¿Por qué?

Figura 1

Promesa de valor



Fuente: Empresa Colombia.

- Misión: Nosotros entregamos, sin excusas.
- Visión: Empresa Colombia será la empresa hacia donde todos quieren ir.
- Número de empleados: 400

A continuación, puede observarse el resumen de las instalaciones de la organización por tipo y por ciudad:

Tabla 1

Instalaciones a nivel nacional

CIUDAD	TIPO DE INSTALACIÓN
Bogotá	Oficinas centrales
Tocancipá	Base de Mantenimiento de equipos y Laboratorio
Villavicencio, Cartagena, Barrancabermeja y Neiva	Bodegas de almacenamiento de productos químicos
Yopal	Taller de Mantenimiento de herramientas de limpieza de pozo

Fuente: Esta tabla contiene información tomada de Presentación institucional de Empresa Colombia.

- Frentes de trabajo: Entre 15 y 50 dependiendo del momento operacional, distribuidos a nivel nacional con todas las operadoras con quienes tiene contrato.

- La compañía actualmente cuenta con certificaciones RUC, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, para su Sistema de Gestión Integrado HSEQ.

1.2 Problemática y justificación

La interacción con otros de manera efectiva para conseguir resultados en SST es una situación que en la práctica sucede en todo momento y a una velocidad inusitada en una organización. Se espera que las interacciones entre las diferentes personas que la conforman tengan un impacto determinante en la toma de decisiones con el fin de tener mejores probabilidades de éxito en la gestión de los procesos, basados en la distribución de la responsabilidad por la ejecución de la parte que a cada cual le corresponde.

Particularmente en el ejercicio de las funciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, se requiere de formación sobre los requerimientos y naturaleza de las partes interesadas. Las regulaciones específicas en Colombia son numerosas y cada vez más la obligación que las empresas tienen de proporcionar seguridad y proteger a sus trabajadores, pone a los equipos que se dedican a esta misión relacionada con la SST a enfrentar el reto de comunicar efectivamente aquello que debe ser cumplido sin que parezca que recitan un libro de leyes o argumenten castigos y acentúen consecuencias para convencer a fuerza de ley a sus colegas, compañeros y, en general, a cualquiera que tenga una responsabilidad dentro del proceso de SST de la organización. Con frecuencia los departamentos de SST olvidan quiénes son sus clientes verdaderos.

La construcción de las soluciones es una actividad de tipo colectivo y el papel que desempeñan los departamentos encargados de las cuestiones de SST es, sobre todo, el de facilitar los caminos, acompañar la ejecución y proporcionar información y herramientas para que las decisiones sean tomadas con las consideraciones de modo, tiempo y lugar necesarias. Esto implica

que la interacción con las demás personas de la organización es diaria y tiene muchos matices no solo desde lo técnico, sino también desde lo emocional y lo estratégico.

Tener más y mejores herramientas de comunicación, conocer técnicas para identificar y gestionar las emociones de los diferentes equipos de trabajo, además de la comprensión del propósito fundamental de cada organización en particular, es algo que debería ser el mínimo necesario, pero, aunque suene muy lógico, no necesariamente coincidente con la realidad. No obstante, aún con estas herramientas, si se carece de un enfoque de servicio y se cree que los resultados en SST de la organización dependen de las capacidades de las personas que componen los departamentos de SST, lo único asegurado es un proceso de desarrollo de cultura en seguridad y salud más lento.

Los numerosos requerimientos por cumplir provienen no solo del aparato legislativo, sino también de los estándares normativos nacionales e internacionales que de manera voluntaria o sugerida por temas contractuales las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar, al igual que los demás provenientes de las restantes partes interesadas; al final del día los resultados dependen de las decisiones que todos toman. El rol de prevención, protección y provisión de la seguridad de las operaciones es de todos y son tan importantes las grandes decisiones como las pequeñas. Si las cosas se hacen como deben ser hechas, todo el tiempo y sin importar cuántas veces se deban hacer, habrá una decidida contribución a cualquiera sea el sistema que las organizaciones decidan implementar.

La dinámica de las organizaciones implica la sumatoria del trabajo de muchas personas y las habilidades para gerenciar los procesos de mejora no pueden provenir solamente de las mejores aproximaciones teóricas al tema o de una visión “parcializada” o ceñida a un modelo específico. Es entonces necesario instalar capacidades para enfrentar los retos de la gestión (en este caso de

SST, aunque aplicaría para cualquier disciplina) aguas arriba en el proceso, lograr que las personas que se preparan para hacer parte de la vida laboral en el escenario de SST tengan no solo la mejor formación técnica sino también la oportunidad de enfrentar los conflictos intrínsecos a la gestión de las emociones humanas y al gerenciamiento de la SST con la perspectiva de la gerencia del servicio, desde su proceso formativo.

Herramientas educativas que reten sus capacidades, enfocadas en la comprensión de los dilemas y cómo proceder ante ellos, permitirán, en el contexto de enseñanza, visualizar nuevas formas de agregar valor ante la inmediatez y exigencia de una decisión en conjunto con la asimilación de la necesidad de confiar y construir con otros. Aprender nuevas formas de contribuir al éxito mediante el servicio permitirá reflexionar acerca de la importancia de lograr que los demás colaboradores, tanto internos como externos del proceso de gestión de SST, se involucren en la consecución de resultados. Dado que SST es una responsabilidad de todos y son más las personas que pertenecen a otros departamentos diferentes al de SST, la mayor parte del éxito en alcanzar los objetivos propuestos dependerá de la habilidad de las personas de Seguridad y Salud en el Trabajo para conocer a sus clientes internos, las personas de otros procesos, cuyas actividades impactan el desempeño de SST de la organización.

Esperar a que la reflexión pueda darse aceleradamente en el ejercicio de la vida laboral con la experiencia del día a día es un camino, pero ¿cuánto tiempo, dinero e incluso dolor podrían ahorrarse las organizaciones y sus empleados si dentro de la caja de herramientas que los profesionales aprenden estuviera algo de lo mencionado? El contexto teórico sigue siendo necesario, pero romper el paradigma tradicional y buscar metodologías diferentes surgen como alternativas para materializar el aprendizaje en las aulas y sembrar una semilla que contribuya al

pensamiento crítico de los profesionales, así como también a afinar sus habilidades gerenciales de SST en el marco de la gestión del servicio.

Los estudiantes de SST en todos los niveles se enfrentan a muchos estándares, requisitos y a innumerables consideraciones provenientes de todas las partes interesadas y, al final del día, cumplir con todo eso requiere tratar con todas las personas de la organización. Es por esto por lo que enfrentarse a este conflicto y verse obligados a tomar decisiones y a recurrir a su conocimiento técnico para que tengan mejores probabilidades de éxito es necesario y es la razón por la que construir un estudio de caso para ofrecer diferentes perspectivas de abordaje es importante con el fin de enriquecer el paquete de herramientas de gestión que se pretende dar a los profesionales de SST.

Como se ha mencionado en Las Ciencias en el Aula: Aprendizaje Basado en Estudio de Casos (Lacosta, 2012), un estudio de caso de aprendizaje entregaría la posibilidad de incluir información acerca de las personas o personajes que intervienen, de las organizaciones o instituciones implicadas y de roles y relaciones que se establecen entre todos ellos y contribuirá a poner a prueba la capacidad de los profesores y la de los estudiantes para conducir la discusión e inducir la comprensión profunda del caso. Lo anterior implica que los estudiantes profundicen en su análisis y, sobre todo, utilicen vehículos diferentes para entender mejor a sus equipos de trabajo, colegas y demás personas de la organización para ser más naturales y apoyar el desarrollo de la visión única con la que cada una de las organizaciones construye su personalidad y su cultura en SST.

En este sentido, la cultura organizacional de la empresa cuya experiencia hace parte de este caso, permite compartir lo aprendido y evidenciar el producto del respaldo a la creatividad en los procesos de gestión. El trato humano y diferenciado que desde la gerencia se tiene hacia todos los

niveles de la organización hace que esta sea digna de ejemplificar y de la experiencia que se pretende compartir a lo largo del caso de estudio propuesto, una fuente diferente y comprobada de cómo la instalación de las capacidades que se han mencionado hasta ahora, propicia escenarios de evolución cultural y potencializa la posibilidad de conseguir resultados colectivos en cumplimiento de las expectativas de rendimiento de Seguridad y Salud en el Trabajo, ya no como departamento, sino como proceso intrínseco a la personalidad de la organización en cuyo éxito tienen parte todos sus colaboradores.

Así las cosas, reducir la brecha entre la teoría y la realidad será, necesariamente, una consecuencia directa del abordaje y análisis de un estudio de caso de aprendizaje relacionado con el tema. Los estudios de casos son instrumentos educativos complejos que revisten la forma de narrativas. Aunque los casos se centran en áreas temáticas específicas, son por naturaleza interdisciplinarios. Los buenos casos se construyen entorno a problemas o <<grandes ideas>>: puntos importantes de una asignatura que merecen un examen a fondo (Wasserman, 2006).

2. Objetivos

2.1 General

Construir un caso de estudio para enseñar la estructura, contenido y funcionamiento de un modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio, como herramienta para facilitar la consecución de resultados por parte de los integrantes del equipo de SST de una empresa de servicios del sector hidrocarburos.

2.2 Específicos

- Facilitar al estudiante los elementos del modelo de relacionamiento en SST de Empresa Colombia que han sido utilizados como habilidades gerenciales en la gestión de SST desde la perspectiva de la gestión del servicio, mediante la construcción de un caso de aprendizaje.
- Facilitar al docente la orientación, el referente teórico y estructural del modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio a través de la construcción de la nota de enseñanza del caso construido.
- Proponer que este caso de estudio sea utilizado como referencia en el módulo de habilidades gerenciales de la Universidad Corporativa de Empresa Colombia y en la asignatura de habilidades gerenciales de la Especialización/ Maestría SGSST de la Universidad Industrial de Santander.

3. Marco referencial

3.1 Marco teórico

3.1.1 Los casos de estudio de aprendizaje.

Como metodología, los estudios de caso son interdisciplinarios con una fuerte influencia por parte de la interacción social en el proceso didáctico, sin dejar de lado, en algunos casos, que se pueda tener atención individual de cada estudiante.

El orden y la estructura son elementos base para un buen aprendizaje, además de un contexto motivador, un reto o actividad por hacer y el trabajo entre personas en el contexto

educativo, como lo dice Lacosta (2012) citando a Biggs (2005), en su libro “Las ciencias en el Aula: Aprendizaje basado en estudio de casos”. Allí mismo se hace referencia al estudio de casos como <<estudio holístico y significativo de un acontecimiento>> (Yin, 2002), o también como <<un examen intensivo de una cuestión que ocurre en un marco geográfico a lo largo del tiempo>> (Denzin, 1978) o también como << el examen de un ejemplo en acción>> (Walker, 1986).

Lacosta Gavari recopila antecedentes históricos sobre el estudio de casos basada en referencias de Stake, estipulando dos vertientes clásicas, la heurística o de investigación y la didáctica, utilizada como método de enseñanza para el aprendizaje de la toma de decisiones (Stake, 1998).

El uso didáctico del estudio de casos se remonta a la casuística medieval, aunque su versión moderna data de finales del siglo XIX. Según Touzard (1971), el empleo sistemático del estudio de casos por Christopher Langdell, en la escuela de leyes de Harvard en el decenio de 1880, significó una importante revolución pedagógica que se adelantó al constructivismo de Piaget, al aprendizaje por descubrimiento de Bruner y al aprendizaje significativo de Ausubel y Novak, como lo hace saber Lacosta Gavari en su descripción preliminar. La metodología propuesta por Langdell consagró los casos tipo Harvard o casos largos, que para muchos expertos son los casos clásicos. A principios del siglo XX la escuela de administración de Harvard implantó de manera masiva esta práctica docente. Finalmente, en 1961, Paul y Faith Pigors crearon un tipo de caso llamado de incidente crítico. Con este tipo de caso, se presenta para su análisis y resolución un informe de caso escueto y objetivo, y se permite que los estudiantes soliciten al profesor los datos que juzguen necesarios para ello. El objetivo es obtener una visión más completa de la situación, ejercitarse en la búsqueda de información y proponer soluciones al problema (Lacosta, 2012).

El texto “La Ciencia en el Aula: Aprendizaje basado en estudio de casos” incluye también la premisa de que la aplicación del estudio de casos exige realizar actividades de tipo individual y grupal. Las ventajas citadas por Lacosta sobre lo dicho por Slavin, giran en torno al aprendizaje colaborativo derivado del trabajo en pequeños grupos (Slavin, 1975). Otras ventajas de la metodología citadas por Lacosta Gavari (De Miguel, 2005) son:

- Capacitar al alumnado para el análisis en profundidad de un tema específico.
- Incrementar la motivación para el aprendizaje.
- Entrenar en la resolución de problemas reales.
- Fomentar las habilidades de comunicación.

De igual forma la influencia de las habilidades del profesorado y un número elevado de integrantes en los grupos constituyen una desventaja (De Miguel, 2005), según lo expuesto en Las Ciencias en el Aula. De manera complementaria Lacosta Gavari considera que es útil para los aspectos básicos, pero no tanto en la aproximación organizada pues, por la naturaleza del estudio de casos esta información no se genera de una única forma predecible y ordenada (Mendoza, 2006).

Como lo ha mencionado la autora de Ciencias en el Aula, pueden describirse tres modelos de estudios de casos en función de los objetivos didácticos que se pretenden: un modelo centrado en el análisis de las decisiones propuestas por especialistas, un modelo que pretende instruir en la aplicación de principios y normas ya establecidas y, por último, un modelo que entrena en la resolución de situaciones problemáticas (Martínez, 1995).

La enseñanza mediante el método de casos debe cumplir con ciertas condiciones de forma y estilo (Christensen, 1987) según lo mencionado por la autora de las Ciencias en el Aula (Lacosta,

2012). La primera característica del método es que utiliza una herramienta educativa llamada caso o informe de caso. El caso es un instrumento que sirve para simular una experiencia potencialmente problemática del mundo real o imaginario. En palabras de Selma Wasserman citadas en La Ciencia en el Aula, los casos didácticos son:

Instrumentos educativos complejos con forma de narrativas. Aunque se centran en áreas temáticas específicas, son por naturaleza interdisciplinarios. Los buenos casos se construyen entorno a problemas o <<grandes ideas>>: puntos importantes de una asignatura que merecen un examen a fondo (Wasserman, 2006).

El caso incluye información acerca de las personas o personajes que intervienen, de las organizaciones o instituciones implicadas y de roles y relaciones que se establecen entre todos ellos. Se pueden presentar en cualquier formato, aunque lo más habitual es que se presenten en forma de narración escrita, apoyado en documentos de video o audio y complementado con anexos que incluyen información adicional como gráficas, tablas, etc. Su contenido incluye conceptos, procedimientos y actitudes (Lacosta, 2012).

Otra característica de un caso es que al final hay una lista de preguntas críticas y se trabaja en pequeños grupos, lo que ofrece la oportunidad de discutir las respuestas a las preguntas críticas, según Lacosta Gavari.

La última característica esencial es que el caso debe ser discutido en lo que se llama <<el interrogatorio sobre el caso>> citado en Wasserman (2006). Esta última fase reta a los profesores y estudiantes en el proceso de discusión para que se logre una comprensión profunda del caso. Como lo menciona la autora de Las Ciencias en el Aula, como el abordaje es desde múltiples perspectivas, es normal que no haya respuestas únicas y que varios escenarios generen

incertidumbre, de tal manera que la búsqueda de más información sirve como herramienta para disipar las dudas y por tanto abre un camino hacia el nuevo conocimiento.

Citados por Lacosta Gavari y teniendo en cuenta lo anterior, Apple (1986) y Reynolds (1992), entre otros autores, coinciden en establecer una serie de fases comunes para la construcción de un caso que pueden resumirse como:

- Seleccionar el tema
- Especificar los objetivos a conseguir
- Recoger y seleccionar los datos
- Elaborar los materiales para orientar la descripción del caso de forma creíble.
- Definir y formular las preguntas
- Calcular los tiempos
- Someter el caso a prueba para su valoración y revisión.

La estructura de los casos puede variar según el enfoque del autor, pero en los términos definidos por el profesor Ali Farhoomand, citado por Méndez Larrañaga, un caso de estudio puede tener 3 partes principales. La introducción o párrafo de apertura, el cuerpo del caso y la conclusión. La primera de ellas provee información básica sobre ¿Qué? ¿Quién? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? La segunda de ellas permite contar la historia, usualmente en orden cronológico y la tercera, la síntesis para reiterar el asunto del caso (problema) o incluso la presentación de nuevas preguntas (Méndez, 2016).

Méndez Larrañaga señala también la importancia del desarrollo de las guías de aprendizaje como complemento para uso del instructor/docente en cada caso en particular. Al respecto

menciona que estas se consideran un producto escrito, que en la mayoría de los casos es de uso confidencial del docente/instructor/profesor.

Las guías de aprendizaje pueden construirse de manera paralela al caso y proveer los objetivos, preguntas, cuestionamientos y referentes técnicos/teóricos necesarios para que quien dirige las sesiones tenga los elementos suficientes para estimular la discusión, en pro de lograr el cumplimiento de los objetivos pedagógicos propuestos.

3.1.2 *Cómo se analiza un caso.*

Benito y Cruz a través de 3 fases logran mostrar una posible estandarización para el análisis del caso (Rico, 2010) mostrado en detalle a continuación, en las Tablas 2

Tabla 2

Fase I. Lectura/Análisis del caso por parte del alumno individualmente

Fase I	Lectura/análisis del caso por parte del alumno individualmente. Debe tratar de responder a las preguntas básicas que definen el caso y, adoptando el rol de protagonista, tener en cuenta que la pregunta final a la que debe responder es: ¿qué haría yo en esta situación? Una guía para esta primera fase sería preguntarse: ¿Quién/quienes tienen que tomar la decisión? ¿Qué tienen que decidir? ¿Por qué ha surgido? ¿Quiénes están implicados? ¿Cuándo se debe actuar, resolver, decidir? ¿Por qué es un dilema?
--------	---

Tabla 3*Fase II. Análisis/discusión del caso en pequeños grupos*

Fase II	Análisis/discusión del caso en pequeños grupos. Es el momento de poner en común y discutir lo que se ha trabajado individualmente. Normalmente a través de la puesta en común de los puntos indicados más arriba (o de otra guía de análisis propuesta por el profesor) y tratar de consensuar, en primer lugar, el enfoque del caso y, en segundo lugar, proponer una alternativa de acción – en caso de que este sea el objetivo último del caso).
---------	--

Tabla 4*Fase III. Discusión en gran grupo*

Fase III	Discusión en gran grupo Las propuestas de cada pequeño grupo son debatidas con toda la clase, con distintos fines en función de los objetivos previos planteados para la utilización del método de caso. Normalmente se deben exponer, a través de portavoces, las conclusiones alcanzadas, o continuar con cuestiones abiertas en clases sucesivas, o rellenar una plantilla con preguntas que aparecen sin respuesta al principio de la sesión. Hay diferentes técnicas de cierre del debate, que siempre deben recoger y reconocer el trabajo realizado.
----------	---

Fuente: Tomado de Metodologías Activas (Benito, 2005).

4. Metodología

4.1 Plan de trabajo

4.1.1 Fase I: Inmersión en el campo.

La investigación se inició revisando en bases de datos multidisciplinarias como Taylor & Francis, Science Direct y EBSCO Host, entre otras, con el fin de obtener información de referencia teórica para el desarrollo del caso de estudio de aprendizaje, para así documentar el origen, características y estructura de los Casos de Estudio de Aprendizaje como herramienta pedagógica. En segundo lugar, la comprensión del enfoque y el análisis de brechas con respecto a consideraciones de gestión emocional y del servicio y su influencia en la dinámica de los equipos de trabajo para la consecución de resultados fue el objeto de análisis que permitió contextualizar el caso de estudio para maximizar su contribución en el proceso de aprendizaje.

4.1.2 Fase II: Recolección de los datos.

Como parte del proceso de documentación fue necesario recopilar información básica de la compañía para describir su objeto y características organizacionales y de negocio. Se aplicaron cuestionarios de percepción de la gestión del servicio a los miembros del equipo SST y a los líderes de procesos de la organización con el fin de determinar información adicional sobre las características del relacionamiento de los integrantes del equipo SST y su enfoque de servicio para la consecución de resultados. La información recolectada se utilizó como insumo tanto del caso redactado como de la respectiva nota de enseñanza que se desarrolló paralelamente a este.

4.1.3 Fase III: Análisis de datos.

La información obtenida de las fuentes primarias y secundarias se contrastó contra los referentes teóricos con el fin de enriquecer el enfoque del caso de estudio y de la nota de enseñanza correspondiente.

4.1.4 Fase IV: Interpretación de resultados.

En esta fase se identificaron los bloques informativos que contienen los hitos y los hechos que fueron resaltados en la redacción del caso, así como los que fueron abordados por la nota de enseñanza para elaborar el reporte de resultados del proyecto. Dada la naturaleza de la temática propuesta, la interpretación de resultados se hizo en función de la presencia o no de aspectos de gerencia emocional y del servicio en SST.

4.1.5 Fase V: Elaboración del reporte de resultados.

El reporte de resultados es la redacción del caso en sí mismo y la elaboración de la nota de enseñanza como complemento. El foco central de la narración fue la experiencia de aprendizaje y el efecto que la aplicación de un modelo de relacionamiento basado en gestión emocional y gestión del servicio tiene sobre los resultados, desde los ojos de uno de los integrantes del equipo que vivió el proceso desde cero.

4.1.6 Fase VI: Validación del caso de estudio.

El caso de estudio fue validado por un grupo docentes asociados a la asignatura de habilidades gerenciales o afines, de los programas de MBA, de especialización o maestría en

gestión de la Salud y la Seguridad en el Trabajo de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de fortalecer el caso de estudio.

5. Resultados

5.1 Caso de estudio de aprendizaje: modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio, como herramienta del equipo de SST¹

En 2015 Catalina se encuentra de manera repentina frente a la oportunidad de escalar posiciones en la organización y comenzar a formar una carrera administrativa en la que debía incursionar en un modelo de gestión que la iba a incomodar, a aumentar su exposición con la gente y a demandar de ella la toma de las mejores decisiones posibles, en el menor tiempo posible, con poca cantidad de información disponible y con la mayor probabilidad de éxito. Tiene un alto desempeño en lo individual, pero debía decidir si daba o no el salto a la gestión administrativa y empezar a responder por resultados que dependían en gran medida de otras personas.

Pese a que había lugar para la planeación, la dispersión geográfica de la operación, los múltiples clientes, el alto riesgo de las actividades y el manejo de personal, representaban un gran reto comparado con el orden y control que había sido el común denominador en sus primeros años en la organización en los que respondía por proyectos específicos y no tenía que dirigir a nadie. Ahora en el área administrativa, de forma permanente en Bogotá, dejaba de lado la vida de viajar por todas las localizaciones a nivel nacional haciendo labores operativas de SST (Salud y Seguridad en el Trabajo) y empezaba a ser la responsable por la consecución de resultados pasando de ser Supervisora a ser Coordinadora SST de la línea de fluidos de perforación y herramientas de

¹ Este caso de aprendizaje ya tiene incorporadas las modificaciones provenientes de las observaciones del proceso de validación por docentes

limpieza. ¿Cómo lograr la efectividad en sus actividades y conseguir los resultados propuestos cuando no dependen exclusivamente de ella?

5.1.1 El escenario de trabajo.

Catalina trabaja en una empresa del sector hidrocarburos en operaciones de perforación de pozos petroleros, dedicada a la prestación de servicios de administración de fluidos de perforación y completamiento, herramientas de limpieza y servicios de control de sólidos (tratamiento convencional y deshidratación de cortes) y tratamiento de aguas (tratamiento convencional y ósmosis inversa), que ha permanecido fiel a su compromiso de cumplir con las leyes y encaminar permanentemente sus esfuerzos a exceder las expectativas de sus clientes. Como empresa responsable y, además, certificada en ISO 9001, 14001 y 45001, sobre sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo respectivamente, está acostumbrada a hablar de procesos y de responsabilidades y en el marco de sus operaciones, respondiendo también a las exigencias del RUC (Registro único de Contratistas del sector hidrocarburos). El departamento de SST, en representación de la empresa, tiene a su cargo el deber de proteger y cuidar a más de 400 trabajadores más un número variable de contratistas que componen sus operaciones.

Como compañía de servicios desarrolla sus actividades en diversas localizaciones remotas a lo largo y ancho del territorio nacional, operadas por los diferentes clientes con quienes trabaja, además de las 6 instalaciones propias a nivel nacional, incluida la oficina central en la ciudad de Bogotá.

Tiene un esquema de administración centralizada; los líderes de procesos y los equipos de coordinación están en Bogotá y la realización de las actividades operativas, como se mencionó

antes, es a lo largo y ancho del país, lo cual establece un reto significativo de gestión para conectar las directrices administrativas y los desarrollos operativos a todo nivel, incluyendo todo lo relacionado con Seguridad y Salud en el Trabajo.

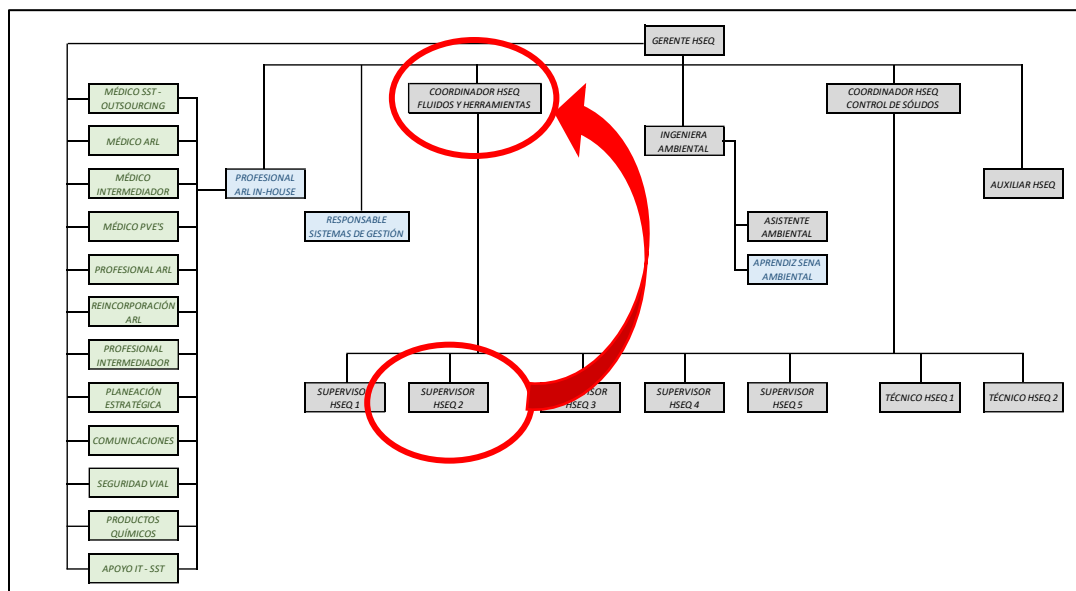
A continuación, el mapa de procesos de la organización que muestra el nivel de involucramiento del proceso de SST y el organigrama del departamento de SST, con el fin de comprender la complejidad de lo que Catalina tuvo que enfrentar justo al salir de la “zona segura” que tenía en el trabajo de supervisora de campo que controlaba ella.

Figura 2

Mapa de procesos de la organización



De igual manera se puede observar a continuación el organigrama del departamento al que pertenece Catalina, con la indicación del movimiento que se realiza producto de su ascenso.

Figura 3*Organigrama HSEQ – Cambio de posición de Catalina en la organización*

El movimiento de Catalina significó dar un salto en el organigrama y eso implicó multiplicar los niveles con los que tenía contacto.

5.1.2 ¿Quién es Catalina?

Para empezar, es necesario saber varias cosas sobre Catalina: más allá de su juventud y de la influencia que esto pudiera tener sobre la forma como sus interlocutores la veían, hay que hablar un poco sobre su forma de ser, pues, aunque la percibían muy capaz, también lucía muy joven para la responsabilidad que estaba por adquirir.

Mujer independiente, detallista y responsable. Suele trabajar incansablemente y entregar cumplidamente. Cuestionadora y sigilosa. Le cuesta trabajar en equipo porque no le es fácil confiar en que el trabajo va a tener el mismo nivel de detalle y atención que cuando ella lo hace. Es impaciente y es difícil para ella ver que hay varios caminos para llegar al mismo punto. Es muy

reservada con su vida personal y sus emociones. No le gusta mucho el conflicto y las decisiones que debe tomar en ocasiones se dilatan hasta no hacer todas las consideraciones pertinentes que minimicen el margen de error.

Los constantes cuestionamientos de Catalina sobre el modo de hacer las cosas y el perfeccionismo en el cumplimiento de la secuencia de pasos establecida han sido una camisa de fuerza y uno de sus filtros más importantes para apreciar la realidad de las operaciones, que adicionan un poco de miedo a su proceso de toma decisiones en el sentido de que no quiere que las cosas salgan mal, lo que implica a veces tomar más tiempo del necesario para tomar las decisiones, mientras se hace un análisis profundo y concienzudo. Hay que ver a qué tipo de cosas debía ajustarse Catalina para poder imaginar el reto que asumiría como Coordinadora SST pues, entre otras cosas debía enfrentar lo siguiente:

Operación 24x7, lo que implica que pueden existir emergencias o requerimientos por atender en cualquier momento.

- Exigencia de decisiones rápidas y efectivas derivadas de revisiones del cliente o requerimientos internos.
- Trabajos desarrollándose en localizaciones remotas en las que hay que visualizar rápidamente soluciones pues además de las decisiones por tomar, están los aspectos logísticos de transporte para ingreso o salida.
- Control de cumplimiento del trabajo de los supervisores SST de campo y atención del cliente a nivel administrativo y operativo.
- Manejo de emergencias por accidentes laborales, ambientales o de calidad que implican respuesta inmediata en acciones de corrección y requieren de un rápido desarrollo del

proceso de investigación, revisión y posterior implementación de los planes de acción correspondientes.

- Rendición de cuentas ante el cliente e internamente sobre la oportunidad y calidad de las acciones para la consecución de resultados en la gestión de SST.
- Reporte directamente a la gerencia, ser par de la ahora Coordinadora SST de la línea de control de sólidos (que antes era su jefa y además era coordinadora tanto de control de sólidos como de fluidos de perforación) y tener subordinados que antes eran sus pares.

5.1.3 Identificando la red de comunicaciones.

Para empezar, es necesario saber varias cosas sobre Catalina: más allá de su juventud y de la influencia que esto pudiera tener sobre la forma como sus interlocutores la veían, hay que hablar un poco sobre su forma de ser, pues, aunque la percibían muy capaz, también lucía muy joven para la responsabilidad que estaba por adquirir.

Mujer independiente, detallista y responsable. Suele trabajar incansablemente y entregar cumplidamente. Cuestionadora y sigilosa. Le cuesta trabajar en equipo porque no le es fácil confiar en que el trabajo va a tener el mismo nivel de detalle y atención que cuando ella lo hace. Es impaciente y es difícil para ella ver que hay varios caminos para llegar al mismo punto. Es muy reservada con su vida personal y sus emociones. No le gusta mucho el conflicto y las decisiones que debe tomar en ocasiones se dilatan hasta no hacer todas las consideraciones pertinentes que minimicen el margen de error.

Los constantes cuestionamientos de Catalina sobre el modo de hacer las cosas y el perfeccionismo en el cumplimiento de la secuencia de pasos establecida han sido una camisa de fuerza y uno de sus filtros más importantes para apreciar la realidad de las operaciones, que

adicionan un poco de miedo a su proceso de toma decisiones en el sentido de que no quiere que las cosas salgan mal, lo que implica a veces tomar más tiempo del necesario para tomar las decisiones, mientras se hace un análisis profundo y concienzudo. Hay que ver a qué tipo de cosas debía ajustarse Catalina para poder imaginar el reto que asumiría como Coordinadora SST pues, entre otras cosas debía enfrentar lo siguiente:

- Operación 24x7, lo que implica que pueden existir emergencias o requerimientos por atender en cualquier momento.
- Exigencia de decisiones rápidas y efectivas derivadas de revisiones del cliente o requerimientos internos.
- Trabajos desarrollándose en localizaciones remotas en las que hay que visualizar rápidamente soluciones pues además de las decisiones por tomar, están los aspectos logísticos de transporte para ingreso o salida.
- Control de cumplimiento del trabajo de los supervisores SST de campo y atención del cliente a nivel administrativo y operativo.
- Manejo de emergencias por accidentes laborales, ambientales o de calidad que implican respuesta inmediata en acciones de corrección y requieren de un rápido desarrollo del proceso de investigación, revisión y posterior implementación de los planes de acción correspondientes.
- Rendición de cuentas ante el cliente e internamente sobre la oportunidad y calidad de las acciones para la consecución de resultados en la gestión de SST.
- Reporte directamente a la gerencia, ser par de la ahora Coordinadora SST de la línea de control de sólidos (que antes era su jefa y además era coordinadora tanto de control de sólidos como de fluidos de perforación) y tener subordinados que antes eran sus pares.

Figura 4

Composición del equipo de trabajo de SST



Fuente: Empresa Colombia.

Figura 5

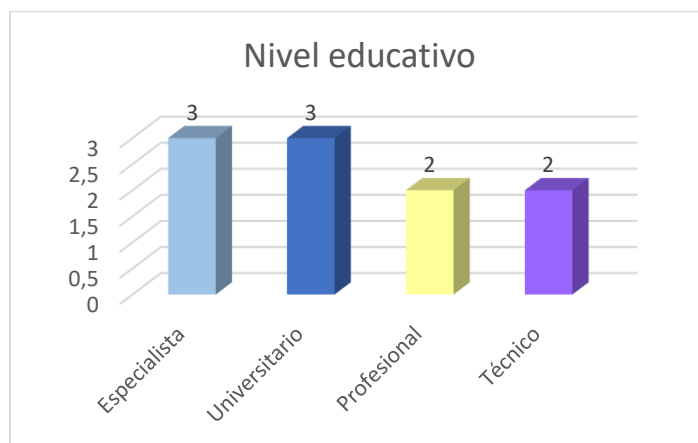
Rango de edades del equipo de trabajo de SST



Fuente: Empresa Colombia.

Figura 6

Nivel educativo del equipo de trabajo de SST



Fuente: Empresa Colombia.

A lo anterior se sumó el hecho de que en el rol que empezó a desempeñar también comenzó a tener contacto con todos los gerentes y coordinadores que demandaban de ella respuestas rápidas y precisas a sus necesidades, no sin dejar de tener en cuenta que también se elevó su nivel de exposición a las comunicaciones con niveles jerárquicos superiores en cada uno de los clientes de la compañía. El cargo de Coordinadora SST de Fluidos y Herramientas no existía antes y se creó por la necesidad de particularizar el soporte que requerían las líneas de operación. Claudia, quien antes era su jefe y oficiaba como Coordinadora de SST para toda la operación, ahora oficiaba solo como Coordinadora de SST para la línea de control de Sólidos.

5.1.4 La naturaleza de las comunicaciones.

Como toda organización, la empresa debe lidiar con la forma como sus trabajadores deciden encarar las comunicaciones, unas veces muy acertadas, otras, no tanto. Varios mundos hacen parte de la misma realidad pues la dimensión administrativa es una y la dimensión operativa

es otra, dada la naturaleza del entorno. No obstante, comparten elementos en común que pueden abordarse con muchas estrategias.

Hay escenarios típicos de interacción entre las personas de SST y el resto de la organización: Como se ha mencionado, el soporte en campo está regionalizado y no está asignado a un proyecto o a un cliente en particular pues contractualmente no existe la exigencia de tener a alguien en campo; no obstante, los supervisores de SST están disponibles en turnos normalmente de 14x7. Lo anterior implica que sus comunicaciones, que están orientadas al cumplimiento operativo, se dan con el personal de campo de la organización, así como también con el personal representante del cliente que se encuentra en las operaciones. Si bien es cierto los supervisores de SST pueden interactuar con el personal de operaciones que trabaja desde la oficina, su conducto regular son directamente las Coordinadoras SST responsables según sea la línea de servicio (Fluidos de Perforación y Herramientas o Control de Sólidos).

A nivel administrativo la “batalla” es otra pues sin importar si se considera que SST es un valor para la organización, el detalle y demanda de cumplimientos de todos los aspectos relacionados a este concepto desborda el conocimiento normal de la gente y fomenta que se trate de eludir algunas de las cosas por hacer.

Hay muchos escenarios más, pero estos dos convocan aquellas situaciones en las que conseguir los resultados es esencial para alcanzar las metas de la organización.

5.1.5 Resultados y frustración.

Catalina estuvo en el ambiente de campo cuando era Supervisora de SST, conoció la forma en la que se daba la comunicación en campo y ahora que está al mando de directrices y de un equipo de trabajo tiene que cumplir simultáneamente dos retos: el primero de ellos, lograr que las

personas a su cargo sean exitosas en lo que hacen (los supervisores de SST) y el segundo, ser ella misma exitosa en la consecución de sus resultados.

Ahora, al ser autoridad y tener una visión administrativa y táctica del proceso, debe encontrar la manera de plantear conversaciones efectivas, que generen confianza; en este punto hacer las adaptaciones según sus interlocutores era clave para el éxito.

Catalina tenía la reunión previa a la auditoría más importante del año que recibirá la empresa. Su equipo de trabajo y ella llevaban preparándose durante los últimos meses para mostrar los mejores resultados y así mantener la calificación que con tanto esfuerzo se había obtenido año tras año.

Era la primera vez que Catalina se veía enfrentada a este reto por lo cual estaba un poco ansiosa y su rostro reflejaba la tensión que le generaba pensar que los miembros de su equipo no estuvieran a la altura deseada y se viera perjudicada su imagen hacia sus superiores.

8:00 a.m. entró Catalina, preparada con su computador y los documentos necesarios en la mano a la sala de juntas donde su equipo la esperaba también algo tensionado y a la expectativa de estar frente a una nueva líder de auditoría.

Sentado dos puestos a su derecha se encontraba Claudia, quién había estado durante muchos años en la compañía y antes tenía a su cargo la posición que hoy en día tiene Diana. Durante los últimos meses Claudia estuvo muy dedicada a las tareas que le fueron asignadas para la preparación de la auditoría, por una parte, por responder como la excelente profesional que es, pero por otra porque en el fondo sentía aún que el cargo que ocupaba Catalina lo debería estar ocupando ella.

Justo a su lado izquierdo se encontraba Cristina, con quien tiene una buena amistad desde hace años y quien estaba muy orgullosa de que su amiga estuviera presidiendo esta importante

reunión. Cristina no era muy minuciosa en su trabajo, sin embargo, se sentía muy segura en la reunión.

Juan, un poco callado y reservado, se muestra indiferente. No obstante, en el fondo le molesta un poco que sea una mujer la que esté al frente de este tema tan delicado e importante para la compañía; así Mario no le pareciera el más competente, lo hubiera preferido como líder en esta ocasión. Henry puede percibir la tensión en el rostro de Diana y eso le genera preocupación; teme que en el momento de hacer su presentación ella no cuente con las competencias suficientes y al final termine siendo vista como alguien que no hizo bien su trabajo. Cristina y Carolina observaban atentamente pero no participaban mucho.

Con toda la buena intención, llena de energía y expectativas, Catalina, presentó un plan de trabajo estructurado, muy profesional, completo y detallado, al que le había dedicado esfuerzo y una que otra noche de trabajo; para sorpresa de Catalina la percepción sobre la complejidad de lo que proponía se sobreponía a la comprensión del objetivo o los beneficios y el resultado de la reunión fue no solo inesperado sino también duro porque no logró transmitir la importancia y necesidad, más que porque estuviera equivocada, porque supuso que sus interlocutores estarían naturalmente interesados en la forma como fue construido el plan y la manera en que fue comunicado, con el nivel de detalle y complejidad antes mencionados.

5.1.6 Una mirada en retrospectiva a sus principales interlocutores.

Es de resaltar que la capacidad de autoaprendizaje de Catalina es sobresaliente en el sentido que aprecia la sinceridad y objetividad y está dispuesta a construir. Como todos, depende de cómo se lo digan e incluso del momento que se elija para ello, pero siempre se queda analizando posteriormente las conversaciones hasta sacar el mejor provecho de ellas.

Tan importante como conocer a los demás es conocerse a sí mismo, su ritmo, su estilo de relacionamiento y sus zonas de luz y oscuridad. Como líder, entender la naturaleza de cada persona era esencial para el éxito. En la siguiente tabla se aprecia la descripción general de sus principales interlocutores.

Tabla 5

Descripción general de los interlocutores

NOMBRE	CARGO EN EL DEPARTAMENTO HSEQ	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Claudia	Coordinador SST Línea de Control de Sólidos (Es par de Catalina y está al mismo nivel organizacional, pero para otra línea de servicio)	De ritmo activo y enfocada en resultados. Su permanente cuestionamiento sobre la realidad genera una zona de “incomodidad” necesaria para el crecimiento y consolidación de argumentos de gestión. Tiene tendencia a desestimar lo que no se acopla con facilidad a su forma de ver el mundo. Es controladora y de temperamento fluctuante.
Johanna	Ingeniera Ambiental (Subordinado)	Disciplinada, meticulosa y enfocada en hacer las cosas bien desde el principio. Se le dificulta generar más asociaciones efectivas con todos los clientes internos y externos del proceso y ha descubierto de manera progresiva las ventajas de hacer un gerenciamiento emocional. Prefiere trabajar sola y con alguna frecuencia le cuesta interactuar. Hermética y sobreprotectora de los detalles de su vida personal.
Cristina	Profesional prevención (Subordinado)	de Su receptividad a la retroalimentación y su intención permanente de servicio para con el equipo hace que tenga una perspectiva particular sobre la importancia de proporcionar en valor adicional diferente a lo normal. De corte melancólico, sensible y sentimental.
Alexander	Auxiliar (Subordinado)	De actitud curiosa y alegre, activo y conciliador. Su tendencia a acompañar su actividad con el deseo de ser feliz lo hace una persona cálida. En ocasiones le cuesta enfocarse en los resultados.
Henry	Supervisor (Subordinado)	Su visión integral del relacionamiento con el cliente y el personal de las operaciones en campo, su receptividad sobre los procesos de comunicación y gestión emocional lo hacen amable y cordial.
Juan	Supervisor (Subordinado)	Relajado, con tendencia a enfocarse en el mínimo necesario de involucramiento. Prefiere verificar cumplimiento y no tiene la tendencia de recorrer la milla extra.
Mario	Supervisor (Subordinado)	Directo, activo y con actitud crítica. Su fácil relacionamiento y su capacidad de gestión y control facilitan el relacionamiento con el cliente. Tiene capacidad de anticiparse a la necesidad y su intención de mantener las

		cosas al día y de manera estructurada, hacen de él un supervisor independiente.
Carolina	Supervisor (Subordinado)	Autónoma y con capacidad de gestión del cliente como si estuviera en la sala de su casa. Es una hormiga trabajadora. Sus resultados con los clientes externos del proceso son sobresalientes pero continua en proceso de consolidar su relación al interior del equipo de trabajo. Con tendencia a dar órdenes disfrazadas de aportes a la gestión.
Sergio	Supervisor (Subordinado)	Activo, inquieto y muy social. En ocasiones de trato nervioso y paulatinamente organizando hábitos de trabajo enfocados en sus funciones específicas. Charlador. Le cuesta ir directamente al punto.

Nota. Los nombres aquí incluidos son nombres elegidos al azar y no tienen que ver con la población real.

5.1.7 De las comunicaciones al servicio.

Se ha mencionado que la construcción de las soluciones es una actividad de tipo colectivo y el papel que desempeñan los departamentos encargados de las cuestiones de SST es, sobre todo, el de facilitar los caminos, acompañar la ejecución y proporcionar información y herramientas para que las decisiones sean tomadas con las consideraciones de modo, tiempo y lugar necesarias. Esto implica que la interacción con las demás personas de la organización es diaria y tiene muchos matices no solo desde lo técnico, sino también desde lo emocional y lo estratégico.

Trabajar con Catalina era tener la oportunidad de aprender y conocer todos los detalles pues ella era muy dedicada para que todo estuviera claro desde el principio; parecía que pensaba “si me esfuerzo en esto desde la primera vez para que todo quede claro, entonces todo se hará perfectamente”; no obstante, en la realidad no todos tenían la misma habilidad y requerían volver a la instrucción inicial más de una vez y eso no los hacía malos o incompetentes, solo sujetos de un servicio de orientación y de una comprensión más profunda de las necesidades, limitaciones y formas de ver el mundo. Cuando Catalina se queja con su jefe sobre una de las personas que recurrentemente consultaban, dijo sobre una de ellas: “creo que el desempeño es pobre y es mejor

buscar un reemplazo” su jefe la miró con atención y le hizo una pregunta acompañada de una reflexión: “ok, es tu equipo de trabajo y tienes la autoridad para hacerlo, sólo contéstame esta pregunta: ¿estás segura de que ya hiciste todo lo que podías hacer para ayudar, para no tener que despedirla? Porque de lo contrario deberías preguntarte: ¿por qué deberías quedarte tú en lugar de esa persona?”

Catalina se dio cuenta de que había decidido tomar el camino fácil y entonces siguió preguntándose: “qué he hecho o he dejado de hacer que ha ocasionado esta situación? ¿Por qué debo considerar otras perspectivas si hay una forma correcta de hacer las cosas?

Poco tiempo pasó para que Catalina se diera cuenta de que necesitaba tener más y mejores herramientas de comunicación, conocer técnicas para identificar y gestionar las emociones de los diferentes equipos de trabajo, además de la comprensión del propósito fundamental de cada persona en particular, algo que debería ser el mínimo necesario, pero, aunque suene muy lógico, no necesariamente coincidente con la realidad. No obstante, aún con estas herramientas, ¿parece que estoy al servicio de estas personas?

Catalina creía que los resultados en SST de la organización dependían de las capacidades de las personas que componen los departamentos de SST y comenzó a darse cuenta de que lo único asegurado si seguía pensando así, era un proceso de desarrollo de cultura en seguridad y salud más lento.

Con el paso del tiempo la vivencia de Catalina fue fortaleciéndose en el escenario de servicio, aunque introducir el concepto del “cliente interno” no era tan fácil debido a que debía precisar primero el tipo de producto o servicio sobre el cual tenía potestad.

Catalina se resistía, no entendía cómo un plan detallado era tan difícil de llevar a cabo por las demás personas, pero cuando un día, sin pensarlo, se sentó a escuchar y a preguntar por las

necesidades de sus interlocutores, se dio cuenta de que la clave de los resultados estaba en el tipo de servicio que ofrecía a su equipo y a quienes la consultaban, con base en la realidad de los otros, sus prioridades y motivadores. No era normal que Catalina tuviera que cambiar de perspectiva a la luz de la gerencia del servicio y mucho menos que tuviera que incorporar una serie de elementos para poder medir su éxito en ese ámbito. Así las cosas, debía atender varios frentes de acción en lo que a servicio se requería.

Muchas personas en la organización eran escépticas para tener conversaciones sobre SST así que hubo necesidad de adoptar algunas estrategias para abordar esta situación. Catalina comenzó a preguntarse por cosas que ni había imaginado: “Realizo mis tareas teniendo siempre en cuenta a mi cliente? ¿Entablo relaciones duraderas con mis clientes? ¿Actúo sobre la base de mi convencimiento de que el servicio es importante? ¿Ofrezco cada día un servicio legendario (Fidelidad y Ventaja competitiva)? Fue un momento disruptivo y el modelo de interacción propuesto en términos de servicio hacía que se cuestionara sobre si la forma en la que se relacionaba con sus clientes (todos en la organización) reflejaban que su servicio era idóneo para cumplir con su propósito en la organización.

Es cierto que no todas las personas responden igual, pero definitivamente este fue un punto de partida. En consecuencia, profundizando en el tema, Catalina explora la cultura del servicio para que sus interacciones diarias demuestren su genuina intención de prestar un buen servicio, de actuar desde los valores y proporcionar una experiencia. Esta reflexión, no necesariamente sutil desde el punto de vista personal, pero con un impacto en su comportamiento frente a las interacciones con los demás comenzó a hacerle la vida más fácil y cada vez más la gente acudía a ella con una actitud y un nivel de participación diferente, mejor, más dispuesta.

Todo fue como tirar una ficha de dominó; de ahí en adelante una a una fueron cayendo y comenzaron a trazar un camino. Con el incremento de la interacción vino también un incremento en el volumen de información a manejar y eso le requirió cuestionarse sobre la forma de precisar y enmarcar todo lo que estaba pasando. Comenzó a hacerse preguntas tomadas del modelo que tenía la empresa, haciéndolas suyas: ¿Hago preguntas aclaratorias para asegurarme de que comprendo lo que me explican? ¿Presto atención al comportamiento no verbal con la intención de comprender mejor la manera de pensar de aquellos con quienes hablo? ¿Mantengo una actitud positiva cuando tengo que resolver situaciones difíciles que guardan relación con mis clientes? ¿Demuestro una buena disposición para servir?

Catalina pertenece a una operación 24x7, de alto dinamismo, dispersa geográficamente, con unos clientes internos y externos que demandan inmediatez y teniendo que lograr resultados a través de otros; encontrándose frente a la oportunidad de formar una carrera administrativa.

5.2 Nota de enseñanza²

5.2.1 *Intención educativa del caso.*

Este caso describe la situación de Catalina Gómez, Supervisora de SST de una empresa de servicios del sector hidrocarburos, quien debía tomar la decisión de asumir nuevos retos en la organización en un nuevo cargo de Coordinadora SST para las líneas de operación de fluidos de perforación y herramientas de limpieza, bajo un modelo de gestión diferente en cuanto a enfoque de gestión emocional y de servicio, estando ahora al mismo nivel organizacional que la persona que solía ser su jefe y dirigiendo la gestión de sus antiguos compañeros, ahora sus subordinados.

² Esta nota de enseñanza ya tiene incorporadas las modificaciones provenientes de las observaciones del proceso de validación por docentes

El caso permite discutir enfoques alternativos de las comunicaciones organizacionales especialmente aplicados al proceso de SST, como quiera que la consecución de resultados depende en gran medida de otros actores, además de los propios de los departamentos de SST. Así mismo permite discutir las adaptaciones necesarias para favorecer las conversaciones diarias y plantear alternativas en el enfoque de servicio del proceso de gestión de los aspectos SST de la organización.

Está previsto que este caso sea utilizado como parte del material de apoyo en la Universidad Corporativa de Empresa Colombia y en los programas de pregrado y posgrado en Seguridad y Salud en el Trabajo, en asignaturas como habilidades gerenciales y afines.

5.2.2 *Método de investigación.*

Este caso fue construido a partir del modelo desarrollado en Empresa Colombia, una empresa de servicios del sector hidrocarburos con información primaria proveniente de entrevistas con todo el equipo directivo y de HSEQ.

Las fuentes secundarias fueron diversos artículos y referencias, la página web de la empresa y en general el uso de recursos de internet.

5.2.3 *Síntesis del caso.*

En 2015 Catalina se encuentra de manera repentina frente a la oportunidad de escalar posiciones en la organización y comenzar a formar una carrera administrativa en la que debía incursionar en un modelo de gestión que la iba a incomodar, a aumentar su exposición con la gente y a demandar de ella la toma de las mejores decisiones posibles, en el menor tiempo posible, con poca cantidad de información disponible. Tiene un alto desempeño en lo individual, pero debía

decidir si daba o no el salto a la gestión administrativa y empezar a responder por resultados que dependían en gran medida de otras personas. Ahora en el área administrativa, de forma permanente en Bogotá, dejaba de lado la vida de viajar por todas las localizaciones a nivel nacional haciendo labores operativas de SST (Salud y Seguridad en el Trabajo) y empezaba a ser la responsable por la consecución de resultados pasando de ser Supervisora a ser Coordinadora SST de las líneas de fluidos de perforación y herramientas de limpieza. ¿Cómo lograr la efectividad en sus actividades y conseguir los resultados propuestos cuando no dependen exclusivamente de ella?

5.2.4 Temas.

Temas: Comunicaciones, Gestión Emocional, Gestión del Servicio, SST

Subtemas: Estilos de relacionamiento, adaptaciones para la comunicación, modelo de servicio.

5.2.5 Objetivos de aprendizaje.

El caso permitirá apreciar y discutir el valor de la gestión emocional y las adaptaciones que es necesario hacer como líderes para encontrar los mejores escenarios de comunicación con los diferentes actores de los procesos organizacionales. Adicionalmente permitirá discutir aspectos de servicio que no son normalmente incluidos dentro de los procesos de gestión de SST.

5.2.6 Comprensión de conceptos.

El caso de estudio describe los elementos de un modelo de gestión emocional y del servicio utilizado de forma exitosa en una organización y enfatiza la importancia de la interacción con las personas comprendiendo su particular forma de ver el mundo para hacer las adaptaciones

necesarias desde el estilo comunicacional y emocional para, con una actitud de servicio, procurar y facilitar la consecución de resultados en SST a través de las personas.

5.2.6.1 Desarrollo de habilidades.

- Evaluar el contexto de las comunicaciones enfocadas en SST con el fin de obtener resultados y participación del resto de la organización.
- Identificar y analizar el perfil emocional y de servicio que cada uno tiene para determinar el tipo de adaptaciones que pueden ser hechas para maximizar los resultados.

5.2.6.2 Fomento de actitudes.

Comprender la importancia de la gestión de las comunicaciones y de las emociones como parte de la gestión del servicio en los departamentos de SST de las organizaciones.

5.2.7 Actividades.

La estructuración de las sesiones de trabajo responderá a cuatro (4) bloques de trabajo distribuidos así:

- Sesión de trabajo individual
- Sesión de trabajo en equipo
- Sesión plenaria
- Reflexión

5.2.7.1 Sesión de trabajo individual.

Se sugiere utilizar aplicaciones como “mentimeter”, “kahoot”, un formulario Google o Forms con el fin de recopilar rápidamente las respuestas de los participantes sobre las preguntas relacionadas en la siguiente tabla cuyo objetivo es marcar con una “X” si la responsabilidad es de los consultores/responsables de SST o si por el contrario son de la Línea organizacional (que se refiere al liderazgo de la organización):

Tabla 6

Cuestionario liderazgo y responsabilidades en SST

Cuestionario		Empresa	Fecha
Responsabilidades de los Especialistas y Analistas de SST y Responsabilidades de la Línea Organizacional			
Consultores/ Responsables de SST	Línea Organizacional	Responsabilidades	
☐	☐	Coordinar todas las actividades de SST de la planta/instalación.	
☐	☐	Investigar y analizar pérdidas reales, pérdidas potenciales y desviaciones.	
☐	☐	Programar y conducir las Evaluaciones de actitud y comportamiento, de gestión y cruzadas.	
☐	☐	Desarrollar normas, procedimientos, instrucciones y reglas de trabajo de SST del área.	
☐	☐	Integrar las técnicas de SST a los procedimientos de trabajo.	
☐	☐	Iniciar programas y actividades de Seguridad, Higiene y Ambiente.	
☐	☐	Aconsejar al liderazgo sobre cuestiones de SST.	
☐	☐	Calificar, Habilitar y Entrenar a los empleados propios, incluyendo empleados contratados y terceros, en los aspectos de SST de sus tareas.	
☐	☐	Calificar, Habilitar y Entrenar a los supervisores en sus responsabilidades de SST.	
☐	☐	Conducir reuniones sobre SST.	
☐	☐	Presidir y liderar los subcomités de SST.	
☐	☐	Analizar las necesidades de SST de toda la instalación.	
☐	☐	Determinar metas y objetivos desafiantes y coherentes de SST.	
☐	☐	Analizar las tendencias de las Evaluaciones de SST de toda la instalación.	
☐	☐	Clasificar y documentar las pérdidas (reales y potenciales) y desviaciones.	

		Tomar medidas disciplinarias buscando el cumplimiento de las normas de SST.
		Establecer y velar por el cumplimiento con relación a normas, procedimientos, instrucciones y reglas de trabajo.
		Proveer información de referencia sobre SST.
		Implementar las directrices y acciones del Comité Central y de los Subcomités existentes.
		Realizar los Estudios de Riesgo.
		Contactar grupos externos, tales como: Organismos Ambientales, Ministerio del Trabajo, ARL, Policía Local, Cuerpo de Bomberos y otros.
		Planear las acciones de atención de emergencias y/o contingencias.

Al finalizar el cuestionario podrá identificar la percepción del grupo sobre estas responsabilidades. Principalmente se espera que por ser especialistas en la materia crean que tienen una injerencia grande y lleven la mayor parte de puntos, pero en realidad es todo lo contrario. Se espera que la conclusión enfatice la responsabilidad de la línea organizacional como quiera que todos en la organización son responsables y los líderes son quienes están al frente de la mayoría de estos aspectos cuando SST es un valor en la organización. De esto se desprende la importancia de comunicarse efectivamente con los demás miembros de la organización que son quienes tienen en sus manos la consecución de los resultados.

En seguida se solicitará al grupo que realice la lectura individual, comprensiva y analítica del caso, tome notas para sintetizar ideas y haga preguntas referentes a las principales dificultades de la comunicación, la forma de influir en los demás para conseguir resultados y cómo aplicar esto al proceso de SST.

Solicitar a los estudiantes realizar la lectura crítica del caso y desarrollar la “Guía preparación individual del caso” Más información en el Apéndice F.

5.2.7.2 Sesión de trabajo en equipo.

Al inicio de la sesión el docente hará la reflexión sobre los resultados del cuestionario aplicado en la sesión previa sobre la percepción de cómo es la distribución de responsabilidades por SST. Igualmente es momento para entregar a los estudiantes el formato con las preguntas relevantes del caso con el fin de que resuman sus respuestas para proceder con la conceptualización teórica, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 7

Hoja de resumen - preguntas guía para análisis

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuáles son los aspectos del temperamento y estilo de relacionamiento de Catalina que podrían generarle dificultades en el proceso de relacionamiento y consecución de resultados?	
¿Qué aspectos debería tener Catalina en cuenta sobre sus interlocutores? ¿Qué tipo de cosas debería ella saber, detectar o identificar sobre ellos?	
¿Qué clase de adaptaciones debió hacer Catalina como líder para sacar el mejor provecho del equipo de trabajo?	
¿Desde la perspectiva de servicio, que es lo que un proceso de SST vende como producto o servicio?	
¿Qué más podría hacer Catalina para asegurar una buena interacción con el equipo de trabajo y favorecer un enfoque de servicio para conseguir los resultados propuestos cuando no dependen exclusivamente de ella?	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la discusión al interior de los equipos, al finalizar el tiempo dado, se sugiere aplicar el cuestionario del modelo de servicio utilizando aplicaciones como “mentimeter”, “kahoot”, un formulario Google o forms con el fin de recopilar rápidamente las respuestas de los

participantes sobre el modelo de gestión de servicio. El cuestionario por aplicar está descrito en la siguiente tabla:

Tabla 8*Cuestionario de percepción de la gestión del servicio*

CUESTIONARIO	
SERVICIO IDÓNEO	
1	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ realicen sus tareas teniéndolo a usted en cuenta como si fuera su cliente?
2	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ entablen relaciones duraderas con usted como cliente?
3	Qué tan importante para usted es que los miembros del equipo de HSEQ actúen sobre la base del convencimiento de que el servicio es importante?
4	Qué tan importante es para usted que los miembros del equipo de HSEQ ofrezcan cada día un servicio legendario? (fidelidad y ventaja competitiva)
CULTURA DEL SERVICIO	
5	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ interactúen diariamente con usted demostrando su disposición para ofrecer un buen servicio?
6	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ utilicen la visión y los valores de la organización para que guíen las decisiones derivadas del apoyo que le ofrecen?
7	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ proporcionen experiencias memorables en la atención de sus necesidades que contribuyan a que usted como cliente se sienta conforme y decida consultarlos y vincularlos activamente en el control y soporte de sus
8	Qué tan importante para usted es que los miembros del equipo de HSEQ muestren comportamientos acordes con los valores de la organización?
ATENCIÓN	
9	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ realicen un perfil de usted como cliente y de sus preferencias personales en el trato y expectativas sobre la respuesta que reciben por parte de ellos?
10	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ dejen una primera impresión positiva en usted como cliente?
11	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ dejen una impresión final positiva en usted como cliente cuando procesan sus requerimientos? La impresión final que dejo en mis clientes es positiva
12	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ lo traten como si fuera "el cliente que paga"?
CAPACIDAD DE RESPUESTA	
13	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ planteen preguntas aclaratorias para asegurarse de que comprenden lo que usted, como cliente, necesita?
14	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ presten atención a su expresión no verbal con la intención de comprender mejor su manera de pensar y sus requerimientos?
15	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ mantengan una actitud positiva cuando tienen que resolver situaciones difíciles relacionadas con la atención de sus necesidades como cliente?
16	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ demuestren una buena disposición para atender sus necesidades?
EMPODERAMIENTO	
17	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ involucren al equipo directivo de HSEQ para mejorar el proceso de atención de sus necesidades?
18	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ busquen la manera de agregar valor en su interacción con usted como cliente?
19	Qué tan importante es que los miembros del equipo de HSEQ sigan ampliando sus conocimientos sobre los aspectos relacionados con el trabajo que usted realiza?
20	Qué tan importante para usted es que los miembros del equipo de HSEQ continúen buscando maneras de hacer mejor su trabajo?

Fuente: Cuestionario adaptado de Blanchard & Cuff (2014).

Las respuestas sobre la percepción serán graduadas de 1 a 10, siendo 10 lo más importante y 1 lo menos importante. Ver Apéndice A.

5.2.7.3 Sesión plenaria.

Se espera que los equipos conformados para el análisis sostengan una discusión guiada con base en la tabla 7 Hoja de resumen - preguntas guía para análisis acerca de las preguntas planteadas a lo largo del caso y sus respuestas con el fin de conocer la percepción diversa de los equipos.

El docente deberá revisar la información sobre los conceptos del modelo antes de iniciar la sesión plenaria, de tal forma que pueda orientar la discusión con base en los conceptos divididos en 3 partes. Para más información ver el Apéndice E.

Para finalizar esta sesión el docente presentará el resultado de las respuestas del grupo y lo comparará con las respuestas de la organización al mismo cuestionario, a la luz de los conceptos del modelo de servicio referenciado en el Apéndice A, como antesala a la reflexión final.

5.2.7.4 Reflexión final.

Se espera en esta última etapa poder sintetizar lo que el grupo ha presentado con el fin de capitalizar la discusión que se ha presentado. Así mismo, puntualizar y reformular las intervenciones significativas y finalmente promover la reflexión del grupo sobre los aprendizajes derivados del análisis del caso de estudio.

Es importante que los participantes entiendan cuál es su estilo de relacionamiento, cuáles son las principales adaptaciones que pueden realizar para ser más efectivos como líderes y también cómo se refleja su perfil de servicio en el relacionamiento con los diferentes miembros de la organización.

5.3 Validación del caso

Tanto el caso como la nota de enseñanza fueron valorados por 5 docentes de la UIS, de acuerdo con la aprobación del comité. Dicha validación por docentes fue realizada entre el día 15 y el día 21 de septiembre de 2021 a través del diligenciamiento de las rúbricas cuyas afirmaciones centrales se reflejan en las tablas 9 y 10. Los criterios para evaluación son 5: Totalmente en desacuerdo; ligeramente en desacuerdo; neutral; ligeramente de acuerdo y Totalmente de acuerdo. Ver el Apéndice G para los detalles del proceso de validación.

Tabla 9

Rúbrica para la validación del caso de aprendizaje - Afirmaciones

1	El caso es realista.
2	La historia documentada en el caso es interesante
3	El caso es pertinente para un programa académico de posgrado de SST
4	Con la lectura del caso pueden definirse sus objetivos de enseñanza.
5	La lógica del caso y su estructura es fácil de entender.
6	Los temas presentados en el caso alrededor del problema son relevantes en el contexto propuesto.
7	La información disponible para entender el caso es suficiente.
8	El nivel de complejidad del caso se adapta al tipo de audiencia.
9	Los diferentes temas tratados a lo largo del caso son complementarios entre sí.
10	El tema propuesto es suficiente para fomentar el interés en la búsqueda de soluciones.
11	El caso es adecuado para apoyar una asignatura de habilidades gerenciales

12 El apéndice informativo para el caso de estudio está adecuadamente relacionado dentro del documento.

13 La información complementaria proporcionada es la necesaria para conocer aspectos adicionales de la organización y del entorno de la protagonista.

Nota: Proceso de validación por docentes.

Tabla 10

Rúbrica para la validación de la nota de enseñanza - Afirmaciones

1	La nota de enseñanza está correctamente estructurada
2	Se observa una redacción cuidada y ortografía apropiada
3	Presenta la información clave para aplicar el caso, como sinopsis, objetivos de aprendizaje, desarrollo de habilidades y actitudes a fomentar
4	Las etapas propuestas en la nota de enseñanza (trabajo individual, en grupo, sesión plenaria y reflexión final) son las adecuadas para el desarrollo del caso.
5	Se establece con claridad lo que cada sesión contempla y cómo debe dirigirse
6	Se proporcionan herramientas prácticas para facilitar el abordaje de las diferentes sesiones de trabajo.
7	El apéndice informativo para la nota de enseñanza está adecuadamente relacionado dentro del documento.
8	La información complementaria proporcionada es la necesaria para ilustrar los conceptos que el docente debe tener en cuenta con el fin de contextualizar la discusión del caso
9	La nota de enseñanza permite que un docente que no escribió el caso lo pueda aplicar en sus clases

Nota: Proceso de validación por docentes.

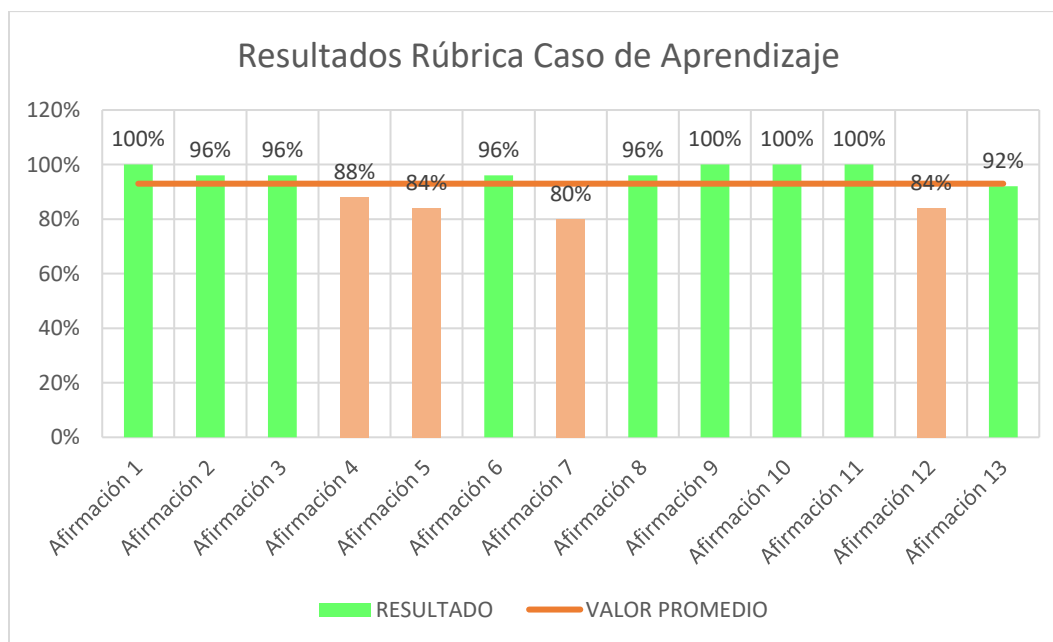
5.3.1 Análisis de resultados de la validación.

La ponderación de las respuestas fue corregida pues por error, fue enviado el formato de Excel en el que la máxima calificación correspondía al criterio más bajo y para efectos de los cálculos para análisis era más coherente y fácil que el valor más alto correspondiera al de mayor aceptación. Así las cosas, el resultado global de aceptación del Caso de Aprendizaje fue de 93%, mientras que para la nota de enseñanza fue de 94%.

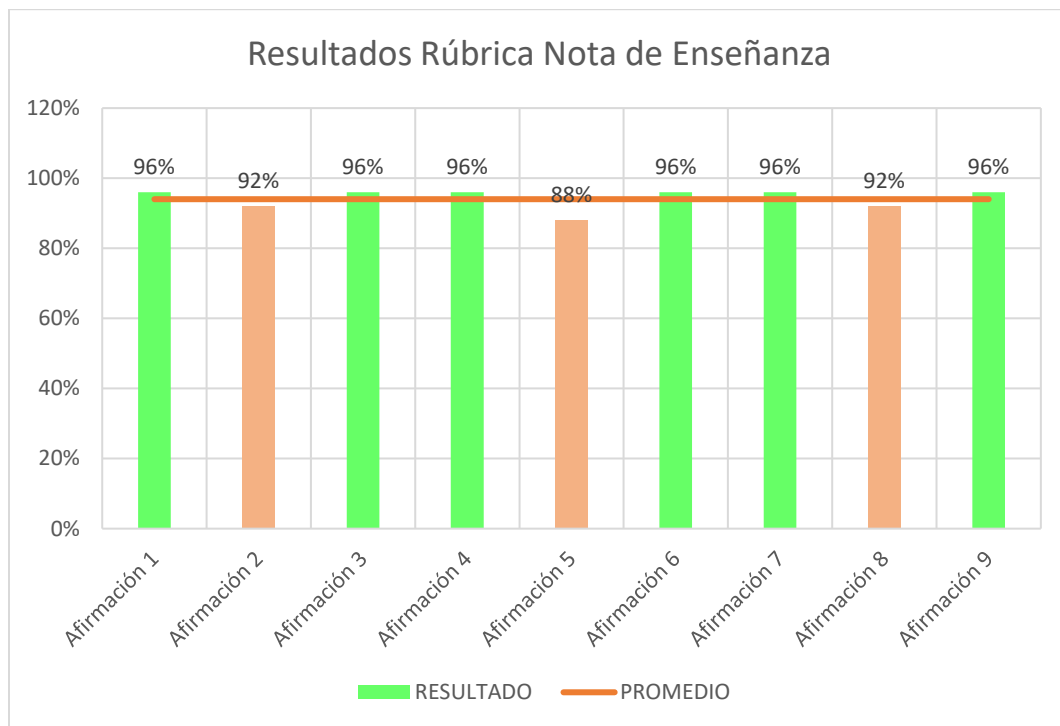
En las figuras 7 y 8 se pueden observar los resultados de la validación para cada una de las afirmaciones del caso de aprendizaje y de la nota de enseñanza y la línea que marca el promedio de aceptación en cada caso.

Figura 7

Resultados de la rúbrica del caso de aprendizaje



Fuente: Proceso de validación por docentes.

Figura 8*Resultados de la rúbrica de la Nota de Enseñanza*

Fuente: Proceso de validación por docentes.

Se recibieron varias observaciones procedentes de cada docente tanto para el caso como para la nota de enseñanza, que fueron analizadas e incorporadas al documento teniendo en cuenta también los resultados particulares de la validación de cada afirmación, en especial aquellas que están por debajo del promedio de calificación general. Entre las observaciones recibidas que constituyeron una oportunidad de mejora estuvieron:

Tabla 11*Observaciones del caso de aprendizaje*

	OBSERVACIÓN	COMENTARIO FINAL
1	Los cuestionamientos planteados en las diferentes etapas del caso, por momentos, generan diferentes orientaciones respecto del propósito final del caso de estudio.	Las preguntas que se hallaban a lo largo del texto fueron sintetizadas y se llevaron a una tabla resumen para facilitar la lectura.
2	Es necesario revisar aspectos de digitación en palabras que presentan algunos errores en su escritura.	Se realiza revisión completa del texto.
3	Se espera una mayor información acerca de lo que desató el problema, lo cual fue la propuesta del plan de trabajo, se debería dar ejemplos de lo que había planteado Catalina y que al socializarlo no permitió una acogida, es decir ser más explícito en la causa del problema.	Se hace modificación del nudo del caso para puntualizar el ejemplo en el título de resultados y frustraciones
4	Revisar redacción en algunos apartes.	Revisión hecha junto con el movimiento de bloques de texto a los apéndices informativos tanto del caso de aprendizaje como de la nota de enseñanza
5	Evaluar la posibilidad de incluir información asociada con las competencias organizacionales, valores organizacionales y el modelo de evaluación del desempeño. Considero que estos elementos le podrían aportar información valiosa al caso.	Información incorporada como parte de uno de los apéndices del caso

Fuente: Proceso de validación por docentes.

Tabla 12*Observaciones de la Nota de enseñanza*

	OBSERVACIÓN	COMENTARIO FINAL
1	Se sugiere ampliar un poco más la información relacionada con la aplicación de instrumentos para la recolección de información para la aplicación del caso y el procesamiento de dicha información.	Incorporado en uno de los apéndices informativos del caso de aprendizaje
2	Es necesario revisar aspectos de digitación en palabras que presentan algunos errores en su escritura.	Se realiza revisión completa del texto
3	Si bien es cierto que la teoría está descrita, se puede mejorar las conclusiones del caso en cada uno de los resultados de los criterios establecidos para la percepción de la gestión del servicio, con el fin de no caer en especulaciones frente a los resultados identificados.	Se incorpora al documento un apéndice del modelo de evaluación de desempeño para ver cómo se relaciona con los criterios de servicio
4	Recomiendo tener en cuenta el comentario tres (3) de la rúbrica del caso de aprendizaje. (Ahora comentario 5 de los que requieren modificación del caso de aprendizaje)	Información incorporada como parte del apéndice del caso
5	Recomiendo revisar con mayor detalle la redacción de algunos apartes y ajustar de acuerdo con cómo se considere conveniente (uso de puntuación y el uso de algunas expresiones)	Revisión hecha junto con el movimiento de bloques de texto a los apéndices informativos tanto del caso de aprendizaje como de la nota de enseñanza

Fuente: Proceso de validación por docentes.

6. Conclusiones

La utilización de casos de estudio para el aprendizaje en las aulas provee un escenario de análisis y discusión para que los participantes promuevan el pensamiento crítico con base en las situaciones planteadas a lo largo del caso construido. En este caso particular se logró consolidar la redacción alrededor de un modelo de relacionamiento en SST de una empresa del sector hidrocarburos, que se enfoca en el desarrollo de habilidades gerenciales entorno a la gestión de SST desde la perspectiva de la gestión del servicio; mediante el desarrollo del caso fue posible analizar las capacidades adicionales que se deben instalar en los profesionales de SST con el fin de potencializar sus habilidades de comunicación y gestión. En adición a lo anterior, el desarrollo del caso y de su respectiva nota de enseñanza permite documentar la relación de elementos como el relacionamiento, las comunicaciones, la gestión del servicio y la gestión emocional y así proveer información de referencia integrada de utilidad para la gestión SST de las organizaciones.

Asimismo, permite consolidar la orientación, el referente teórico y el referente estructural del modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio. Tanto el caso de estudio de aprendizaje como su respectiva nota de enseñanza servirán de apoyo a los docentes de las asignaturas de habilidades gerenciales y materias afines, principalmente en el entorno de los programas de estudio sobre gerencia de la seguridad y la salud en el trabajo.

La validación realizada permitió complementar la estructura y lógica del caso, corroborando la importancia de su utilización en el contexto propuesto.

7. Recomendaciones

Utilizar los aprendizajes del modelo de gestión emocional desde la perspectiva de servicio para dar alcance a los demás procesos de la organización permitirá que las herramientas sean conocidas, entendidas e implementadas en pro de la mejora continua del sistema. Lo anterior también implica que incorporar aspectos del modelo dentro del proceso de planeación estratégica pondrá un énfasis en los elementos diferenciadores en el proceso interno de rendición de cuentas. No obstante, continuar investigando otras metodologías y modelos de otro tipo de empresas y organizaciones con el fin de enriquecer las consideraciones del modelo favorecerá la evolución de la forma de trabajar en equipo en la organización. Finalmente, evaluar periódicamente los aspectos de comunicaciones y gestión del servicio para conocer la percepción actualizada de los miembros de la organización y hacer seguimiento para identificar oportunidades de mejora ayudará a hacer ajustes enfocados en los resultados de acuerdo con el tipo de cliente que cada proceso tiene.

Referencias

- Apple, C. (1986). *The case study method of instruction; achieving competency in the organizational communication classroom. Annual meeting of the Central States Speech Association*. Cincinnati: Document Reproduction Service ED. 271, 797.
- Benito, Á. (2005). *Metodologías activas. Nuevas claves para la docencia universitaria*. Madrid: Narcea Espacio Europeo de Educación Superior.
- Biggs, J. (2005). *Calidad del Aprendizaje Universitario*. Madrid: Narcea.
- Blanchard, K., & Cuff, K. (2014). *Legendary Service: The key is to care*. New York: Mc Graw-Hill.
- Christensen, C. (1987). *Teaching and the case method*. Boston: Harvard Business School.
- De Miguel, M. (2005). *Modalidades de Enseñanza centradas en el desarrollo de competencia, en M.de Miguel (coord.). Orientaciones para promover el cambio metodológico en el marco del EEES*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Denzin, N. (1978). *The Search Act*. New York: Mc Graw Hill.
- DuPont Sustainable Solutions. (2021). *Curva Bradley*. Obtenido de <https://latam.consultdss.com/curva-bradley/>
- Guerrero, L. (2017). *Diplomado Coaching para ejecutivos con Metodología DiSC*. Bogotá, Colombia: MAGA y Cámara de Comercio de Bogotá.
- Lacosta, I. (2012). *Las Ciencias en el Aula: Aprendizaje basado en estudio de casos*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Maltoni, V. (2017). *Conversation Agent TM*. Obtenido de <https://www.conversationagent.com/2017/09/successful->

givers.html?epik=dj0yJnU9Si1SSGtxTjBleDFiemFMYmJabWI2Y0VWZVZial9GdlMm
cD0wJm49aDRHaFljZXpod05tWTZ6ZE1lV1JPZyZ0PUFBQUFBR0FYZHRj

Martínez, A. (1995). *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Madrid: Narcea.

Méndez, J. (2016). *El proceso creativo de Jaime Liévano Camargo y La Fazenda*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Mendoza, A. (2006). *El estudio de caso. Un enfoque cognitivo*. Sevilla: Trillas.

Render, J. (16 de Abril de 2019). *Tuckmans model 5 stages of team development and practical limitations*. Obtenido de Agile-Mercurial.com: <https://agile-mercurial.com/2019/04/16/tuckmans-model-5-stages-of-team-development-and-practical-limitations/>

Reynolds, J. (1992). *El método del caso y la formación en gestión: guía práctica*. Valencia: Generalitat Valenciana / IMPIVA.

Rico, F. (2010). *El Estudio de Caso como Estrategia de Aprendizaje en las Prácticas asistenciales de los estudiantes de instrumentación quirúrgica*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Slavin, R. (1975). *Cooperative Learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Stake, R. (1998). *Investigación con Estudio de casos*. Madrid: Morata.

Team Lemonade. (15 de Julio de 2019). *Lemonade*. Obtenido de lemonade.com: <https://www.lemonade.com/blog/psychology-givers-takers-matchers-2/>

Touzard, H. (1971). *El Método de Casos en Didier Anzieu Jacques-Ives Martin (eds). La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz, University Students, Science Education. Obtenido de <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jissue>

- Walker, R. (1986). *The Conduct of Educational Studies: ethic, theory and procedures*, en CNREE (1987) *Investigación Cualitativa*. Madrid: MEC.
- Wasserman, S. (2006). *El estudio de casos como método de enseñanza*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Yin, R. (2002). *The Case Study Research: Design and Methods (3rd ed)*. . Newbury Park: Sage Publications.

Apéndices

Apéndice A. Anexo informativo del caso de estudio de aprendizaje - Informe de aplicación cuestionario gestión del servicio

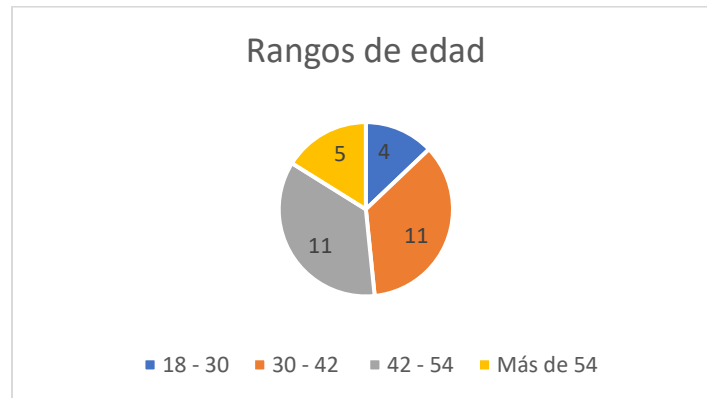
Descripción de la actividad. Dentro del proceso de desarrollo del trabajo de aplicación como opción de grado para optar al título de la Maestría en Gerencia de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, se incluyó la realización de un cuestionario sobre las expectativas que diferentes instancias de la organización y sus colaboradores tienen sobre las características del servicio que reciben de los miembros del departamento de SST.

Este informe provee el análisis de los datos recolectados de manera consolidada. 31 personas participaron en el cuestionario de 20 preguntas (calificadas de 1 a 10) que abordan 5 diferentes esferas del modelo de servicio.

Dado que se trata de un análisis frente a las expectativas de la gestión del cliente interno en términos de SST, las zonas de graduación de la calificación se han establecido con rangos de valores de 0 – 80, 80 – 85%, 85 – 95% y 95 – 100% respectivamente.

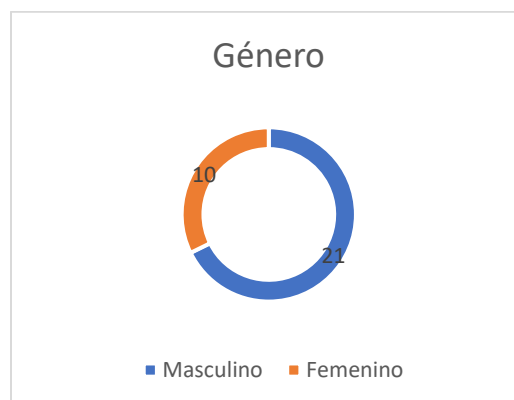
Las figuras A1, A2, A3 y A4 muestran la categorización de la población que contestó el cuestionario.

Figura A 1. Rangos de edad de la población objeto del cuestionario



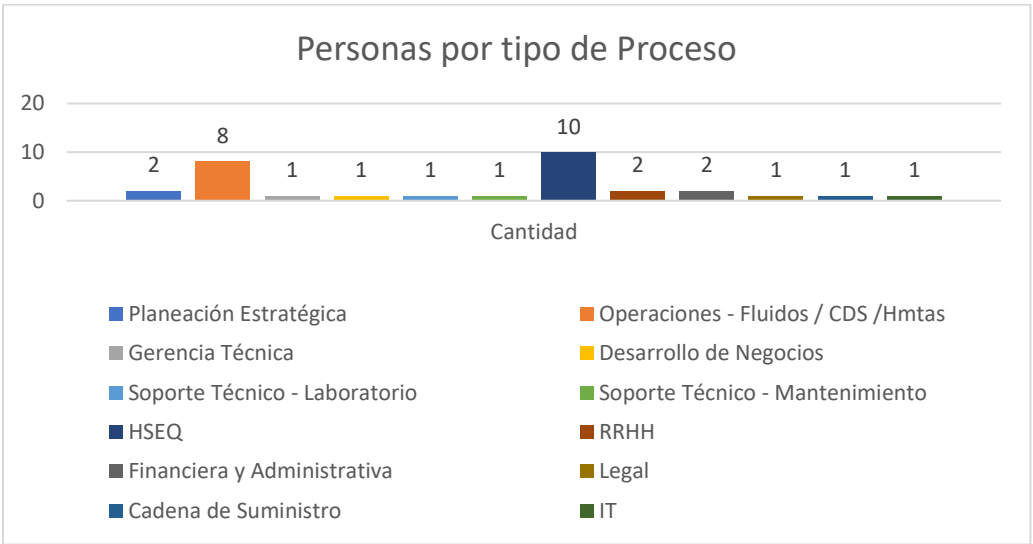
Fuente: Empresa

Figura A 2. Distribución de género de la población objeto del cuestionario



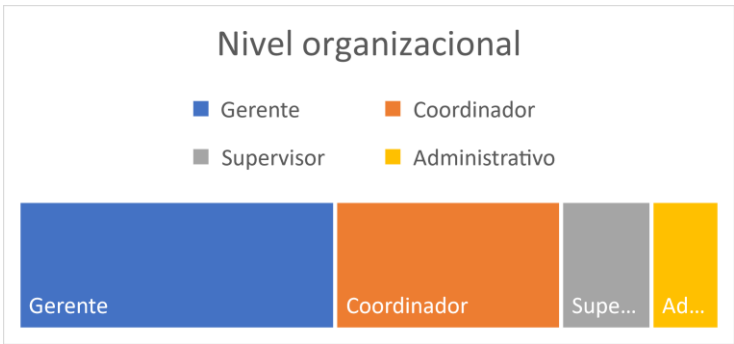
Fuente: Empresa

Figura A 3. Distribución de respondientes por tipo de proceso



Fuente: Empresa

Figura A 4. Proporción de respondientes por nivel organizacional

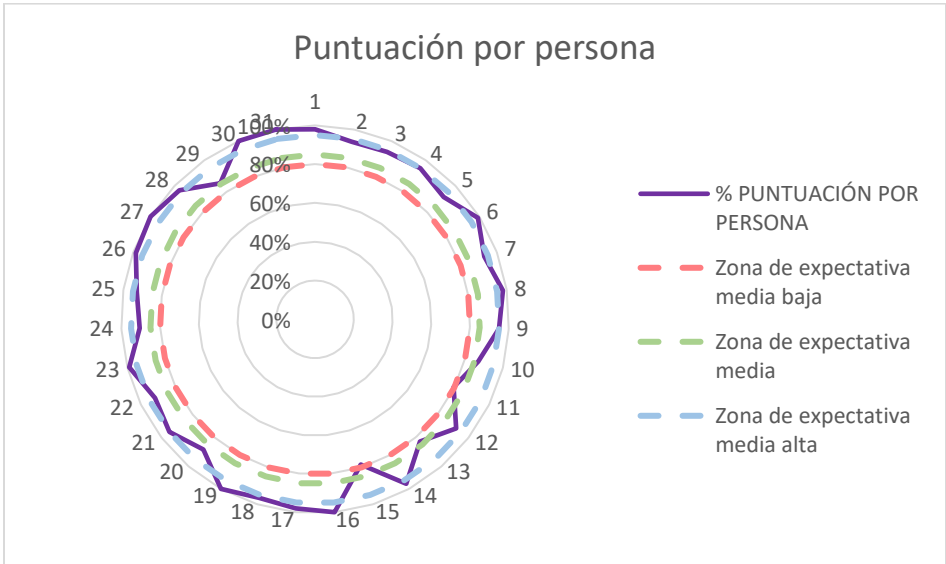


Fuente: Empresa

Figura A 5. Cuestionario perfil del servicio

LOS SIGUIENTES SON LOS COMPORTAMIENTOS ESPERADOS A EVALUAR POR CADA CATEGORÍA												CALIFICACIÓN									
	SERVICIO IDÓNEO											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Realizar sus tareas teniendo siempre en cuenta como su cliente																				
2	Entablar relaciones duraderas con usted como cliente																				
3	Actuar sobre la base del convencimiento de que el servicio es importante																				
4	Ofrecer cada día un servicio legendario (Fidelidad y Ventaja competitiva)																				
	CULTURA DEL SERVICIO											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Interactuar diariamente demostrando disposición para ofrecer un buen servicio																				
6	Utilizar la visión y los valores de la organización para que guíen sus decisiones																				
7	Proporcionar experiencias memorables que le ayuden a que usted como cliente vuelva a contar con sus servicios																				
8	Mostrar comportamientos acordes con los valores de la organización																				
	ATENCIÓN											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Hacer un perfil de usted como cliente y de sus preferencias personales																				
10	Dejar una primera impresión positiva en usted como cliente																				
11	Dejar una impresión final positiva en usted como cliente																				
12	Tratarlo a usted como si fuera el cliente que paga																				
	CAPACIDAD DE RESPUESTA											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Plantear preguntas aclaratorias para asegurarse de que comprende lo que usted, como cliente, le explica																				
14	Prestar atención al comportamiento no verbal de usted como cliente con la intención de comprender mejor su manera de pensar																				
15	Mantener una actitud positiva cuando tiene que resolver situaciones difíciles que guardan relación con usted como cliente																				
16	Demostrar una buena disposición para servir a sus clientes																				
	EMPODERAMIENTO											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Compartir ideas con el jefe para mejorar el proceso																				
18	Buscar la manera de agregar valor a sus clientes																				
19	Seguir ampliando los conocimientos sobre su trabajo																				
20	Tratar de encontrar la manera de realizar mejor su trabajo																				

Figura A 6. Calificación por persona

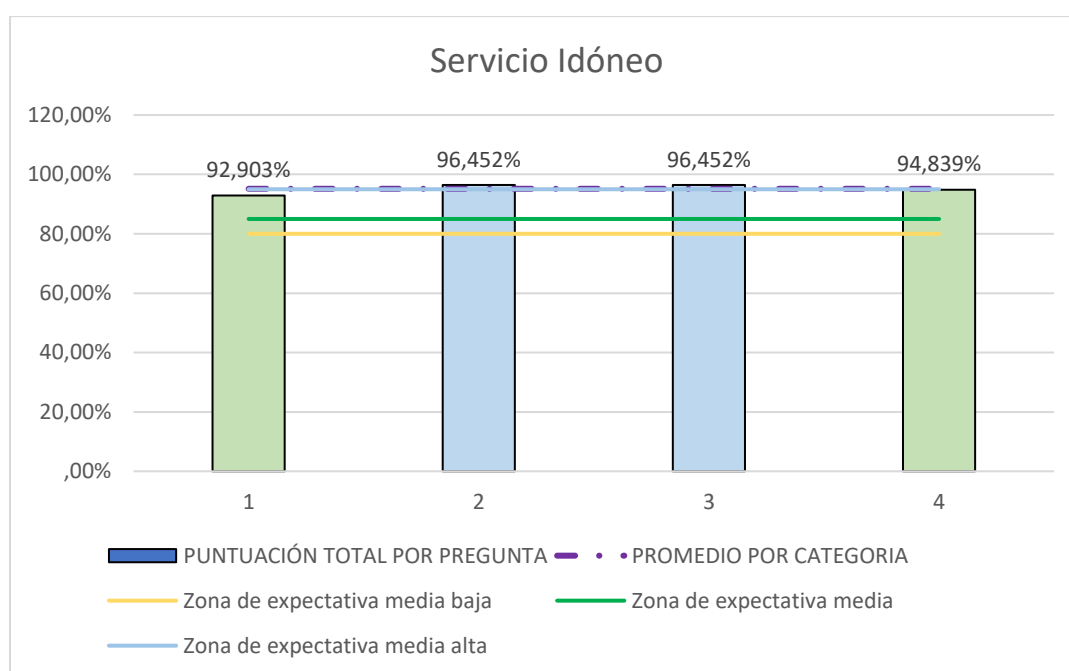


Fuente: Empresa

Entendiendo que el nivel de desempeño en un escenario de servicio debe ser el más alto posible, los resultados muestran que, desde la perspectiva global del modelo utilizado, más del

90% de los entrevistados tiene importantes expectativas sobre las áreas de desempeño; tan sólo una persona puntuó por debajo de la zona de expectativa medio baja por lo que se corrobora la importancia que tiene para los entrevistados el enfoque de servicio en los aspectos de SST. El 80% de los participantes están en la zona de media alta y alta expectativa, lo que incluye al personal del departamento SST que constituye el 26% de los entrevistados y se encuentran en esa misma área.

Figura A 7. Resultado categoría Servicio Idóneo



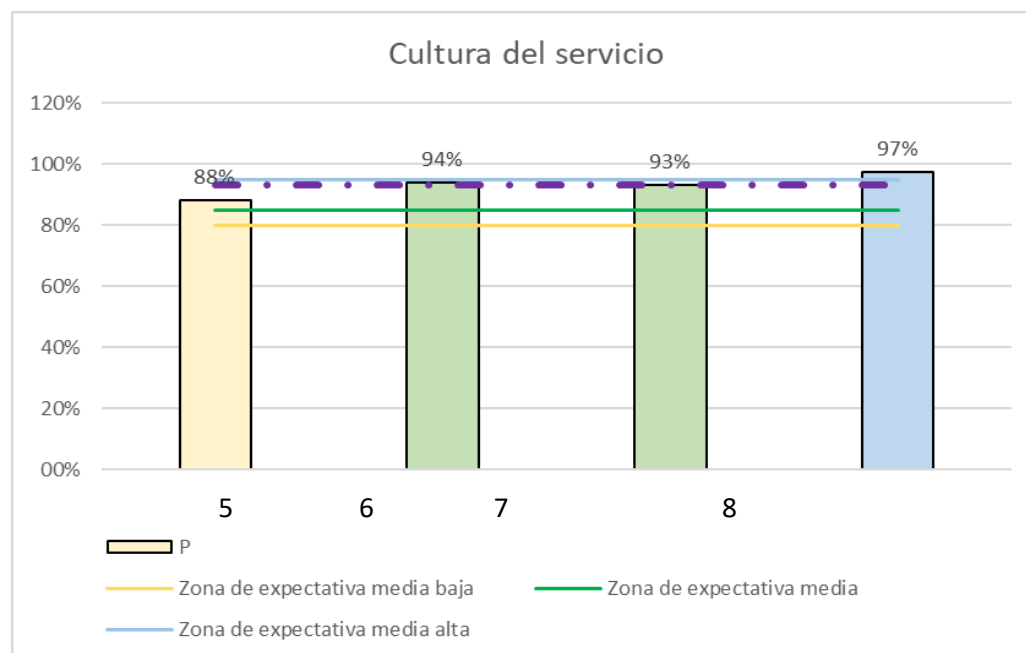
Fuente: Empresa

Dentro de las expectativas de la organización se ve que de manera integral esta categoría es relevante. Servicio idóneo está asociado a la realización de tareas teniendo siempre en cuenta al cliente, la manera en la que se entablan relaciones de confianza, la forma de actuar sobre la base del convencimiento de que el servicio es importante y la tendencia a ofrecer cada día un servicio legendario (Para generar fidelidad y una ventaja competitiva). Los resultados implican que las

relaciones duraderas y que el personal que labora en SST de verdad esté convencido de que prestar un buen servicio es esencial, es lo que hace puntuar estos criterios en los valores reportados.

Se observa una filiación al servicio y al conocimiento de que atender bien al cliente es lo correcto, los resultados implican que la expectativa sobre la categoría de servicio idóneo es consistente pues hay homogeneidad en el concepto que tiene el equipo sobre el tema; ser consistente en el día a día no es fácil y se corre el riesgo de volverse muy operativo o sistematizar la interacción abriendo escenarios para que el cliente empiece a buscar a alguien que lo tenga más en cuenta.

Figura A 8. Resultado categoría Cultura del servicio

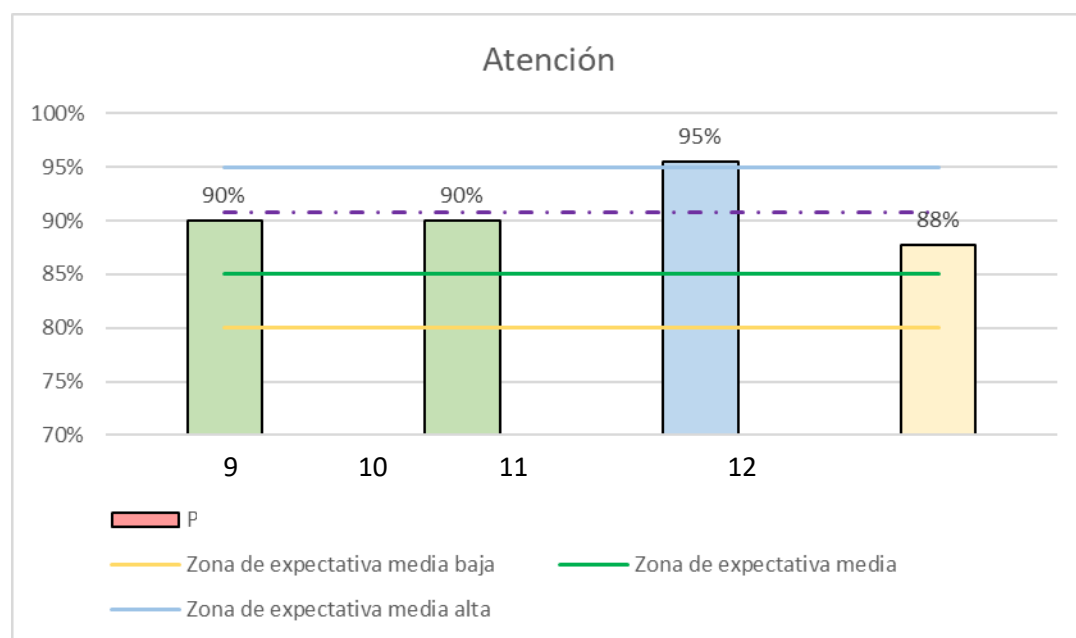


Fuente: Empresa

Es importante diferenciar entre educación y disposición de ofrecer un buen servicio; muchas veces se entiende lo segundo si haces lo primero y tener conciencia de esta diferencia será

un elemento diferenciador crucial. Tener en cuenta los valores organizacionales es esencial en la percepción de valor del personal que contestó el cuestionario y que las expectativas sobre las decisiones y las experiencias de servicio proporcionadas califiquen alto también es muestra de ello. La visión holística asociada a ese propósito fundamental se vea reflejada en la alineación de valores y la comprensión del concepto de "experiencia memorable" del cliente. Que las interacciones diarias no puntúen en primer lugar no significa que no haya una preferencia en los contactos cotidianos.

Figura A 9. Resultado categoría Atención

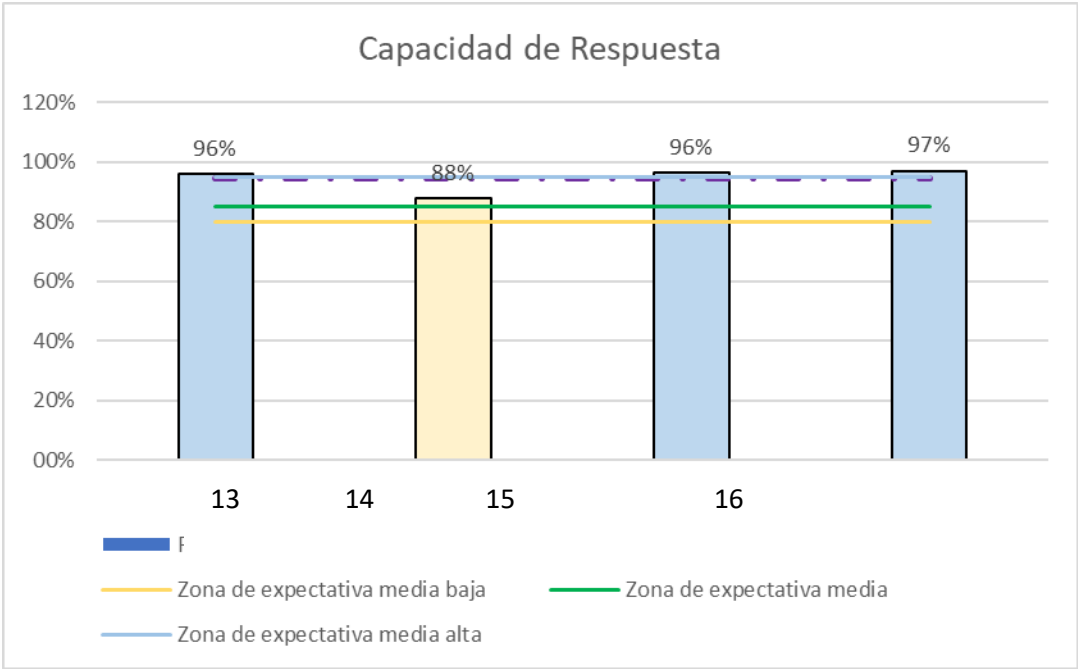


Fuente: Empresa

Particularmente en la población gerencial no pareciera ser un requisito obligatorio el hecho de que se haga un perfil de necesidades o preferencias personales por la naturaleza de la relación con este nivel organizacional, no obstante, la puntuación se encuentra en la zona más alta y tener

la visión integradora de esta necesidad facilita el relacionamiento con las personas al interior de la organización. También se evidencia que si bien es cierto es importante que haya una primera impresión positiva, es sobre todo importante que al final la impresión sea mejor, acompañada de los resultados esperados de tal interacción. El concepto de "cliente que paga" no es tan determinante como los otros tres criterios incluidos en esta categoría (perfil del cliente y preferencias personales; impresión inicial positiva; impresión final positiva), pero su valor se mantiene cercano y puede considerarse equilibrado con los demás aspectos contemplados.

Figura A 10. Resultado categoría Capacidad de respuesta

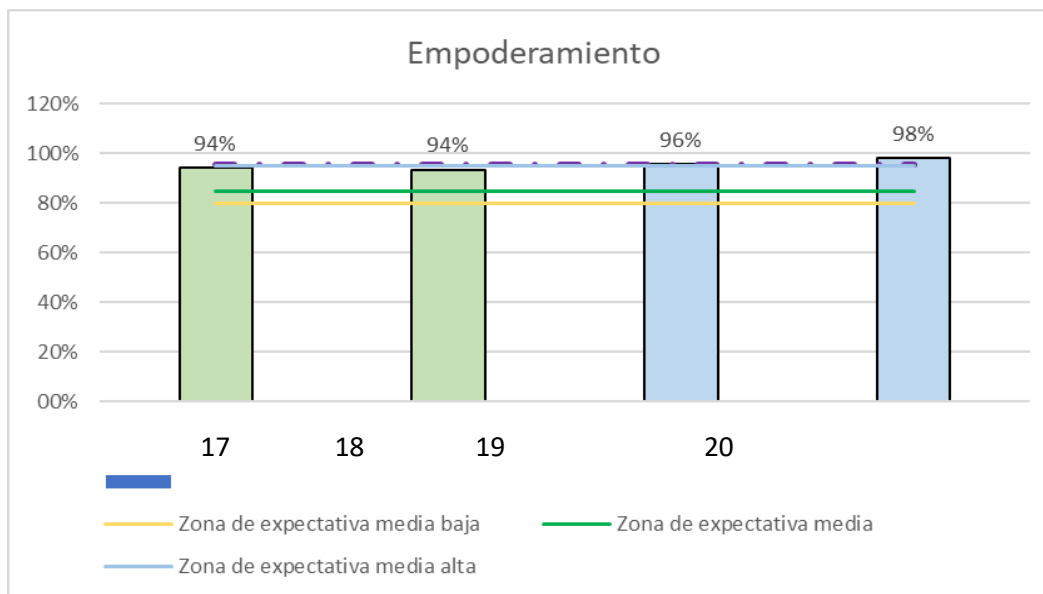


Fuente: Empresa

Esta categoría expresa el balance entre los propósitos de quien sirve y aquellos a quienes se sirve. La puntuación alta en todos los aspectos de esta categoría implica que la expectativa del involucramiento con los clientes es activa; también se evidencia la necesidad de mantener

herramientas para instalar capacidades en el equipo en lo que respecta a las comunicaciones y el manejo y gestión emocional de los clientes con quienes tienen relación. La disposición a la actitud positiva en tiempos difíciles y la buena disposición son elementos que atenúan la interacción y mantener los elementos equilibrados puede ayudar evitar escenarios de desgaste para los miembros del equipo. Si bien es cierto no siempre se presentan las crisis, estas deben ser asumidas de la misma forma sin importar cuántas veces se presenten y quién las atienda. La repetitividad y la capacidad de implementar acciones correctivas consistentes es una expectativa dentro del esquema de servicio. No todas las personas suelen sentirse cómodas con la observación sobre sus comportamientos, pero hay claridad sobre la importancia del lenguaje no verbal en los procesos de comunicaciones.

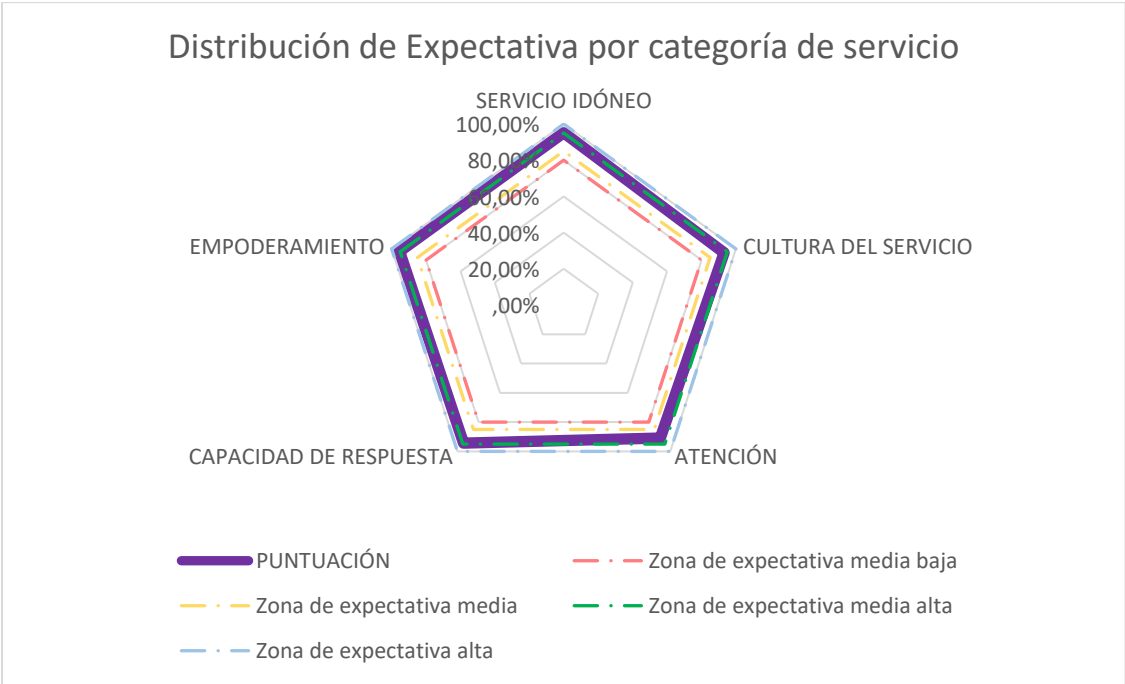
Figura A 11. Resultado categoría Empoderamiento



Fuente: Empresa

Por definición los criterios de esta categoría hacen parte de la zona de aprendizaje y crecimiento. Las victorias personales son importantes y evidentemente los miembros del equipo buscan estar mejor preparados, y esperan que el personal de SST tenga la misma orientación. Existe la intención de la gerencia para capitalizar abiertamente todo tipo de aportes, y aumentar el compromiso con la organización.

Figura A 12. Distribución de expectativa por categoría de servicio



Fuente: Empresa

La percepción de los entrevistados sobre la importancia de todas las categorías de servicio evidencia que el modelo de servicio efectivamente tiene una incidencia sobre la forma como se interactúa con las personas. Darle importancia al gerenciamiento del servicio y a tener a las personas en el radar como si fueran los clientes y todo lo que eso conlleva hace parte de las

expectativas de la organización. El equilibrio entre categorías implica también la necesidad de apreciar todos los aspectos para no descuidar ningún área de interacción.

Apéndice B. Anexo informativo del caso de estudio de aprendizaje – Requerimientos para el desempeño del puesto Coordinador SST.

Aptitud académica del aspirante

NIVEL ACADÉMICO	INGENIERIA QUIMICA, INDUSTRIAL, DE PETROLEOS O AMBIENTAL
OTROS REQUISITOS	Licencia en Seguridad y Salud en el Trabajo Auditor interno en sistemas de gestión HSEQ
IDIOMAS:	INGLES / ESPAÑOL
OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:	Sistematización de procesos Normatividad ISO Curso 50 Horas Seguridad y Salud en el Trabajo SST Normatividad colombiana en HSEQ Administración de riesgos con normatividad colombiana Conocimiento en sistemas de permisos de trabajo con riesgo Legislación SST y ambiental
EXPERIENCIA:	4 años de experiencia en el departamento de HSEQ o conocimientos en políticas de HSEQ

Actitud del aspirante

PERSONALIDAD:	Seguridad en sí mismo Iniciativa Habilidad para tomar decisiones Trabajo bajo presión Estabilidad emocional Habilidad para trabajar en equipo Afable, leal e incondicional Responsable Facilidad para relacionarse con los demás
HABILIDAD INTELECTUAL:	Capacidad para intuir, observar, detener y corregir trabajos o situaciones de alto riesgo Fluidez verbal Creatividad Liderazgo Eficiencia en manejo de personal Iniciativa para solucionar problemas y tomar decisiones Destrezas para la organización de trabajos Aptitudes para conseguir resultados Comprensión de la empresa a través de los procesos
ACTITUDES NECESARIAS	Disponibilidad, Responsabilidad, Poder de Decisión, Pensamiento Positivo, Liderazgo, Excelentes Relaciones Humanas, Honestidad y Alta disposición al cambio e involucramiento en procesos de mejora continua.
CONDICIONES DEL TRABAJO:	Oficina /Eventualmente visitas a campo petrolero, visitas a clientes

La evaluación de desempeño comprende la valoración de indicadores específicos que se muestran a continuación:

Figura C 1. Ilustración del modelo de evaluación de desempeño.

[illegible]

Apéndice D. Anexo informativo del caso de estudio de aprendizaje - Información sobre los principios y valores organizacionales.

- Principios:

- Siempre proveemos productos y servicios que encajen de la mejor manera con las necesidades de nuestros clientes.
- Rentabilidad para sostener nuestro éxito y crecimiento.
- Estamos en el negocio para crear rentabilidad para nuestros clientes.
- Comunicamos una dirección clara para el futuro de nuestro negocio.
- Nuestra estructura permite la flexibilidad con control a través de la autodisciplina.
- La gente es el conductor de nuestro éxito para que creemos un ambiente que aliente a la gente talentosa a enrolarse en nuestra compañía.
- Recordamos las cosas pequeñas acerca de nuestra gente y sus familias.
- Demostramos un comportamiento abierto, honesto y ético en todas nuestras interacciones

- Valores Claves:

- Excelencia

Nos esforzamos por ser el líder de la industria y la primera opción de quien requiere contratar servicios críticos. Para lograrla, no solo prestamos un excelente servicio de ingeniería, innovación, atención al cliente y gestión de operaciones, sino que además colocamos a la seguridad

por encima de todo. Nos desafiamos a ser el estándar en materia de excelencia y nos exigimos a nosotros mismos ser los mejores en todo lo que hacemos.

- Trabajo en equipo

En la Empresa somos un solo equipo, ya sea en un campo en México o en oficinas en la India. Nuestra reputación nos pertenece a todos, y es nuestra obligación cuidarla y mejorarla constantemente en todo el mundo. La colaboración continua entre las distintas funciones en la Empresa es lo que nos distingue del resto. Esto nos permite ofrecer soluciones sencillas para que nuestros clientes puedan maximizar el valor de sus activos.

- Seguridad

Estamos comprometidos con la seguridad de nuestros empleados y de quienes trabajan con ellos. Ofrecemos capacitación y supervisión para asegurarnos de prevenir incidentes y aprender permanentemente de nuestras experiencias. Facultamos a nuestros empleados para que denuncien prácticas inseguras y les brindamos soporte para que no continúen trabajando en un ambiente inseguro. Nuestro deseo es que todos los empleados regresen sanos y salvos a sus hogares, día tras día aportando a la promoción de la calidad de vida laboral.

- Innovación

La Empresa se enorgullece por su constante empeño en satisfacer las necesidades de sus clientes. Permanentemente buscamos nuevas maneras de aplicar la tecnología, de manera tal de superar las expectativas de los clientes. Estos aportes pretenden enriquecer no solamente a nuestra industria,

sino también a nosotros mismos y las comunidades a las cuales servimos. El estancamiento, ya sea personal o profesional, no es una opción.

- Integridad

Ser el líder de la industria requiere más que servir a los clientes. Consiste en establecer el estándar más alto en materia de seguridad, ética y prácticas comerciales lícitas. Todos los empleados de la Empresa se han comprometido a desempeñar sus actividades observando los valores aquí dispuestos. Nuestro comportamiento siempre reflejará este compromiso; nunca pondremos en peligro nuestra integridad, reputación y estándares.

Apéndice E. Anexo informativo para Nota de Enseñanza - Conceptos asociados al modelo de gestión emocional y del servicio de la Empresa Colombia.

Parte 1. Comunicaciones en SST, concepto 20/80 y roles organizacionales

Las comunicaciones estratégicas en las empresas hoy en día no solo son muy dinámicas sino también diversas, atrás queda la comunicación tradicional para darle entrada a una multiplicidad de herramientas; no solamente el correo electrónico o las redes sociales sino también el uso de todo tipo de plataformas digitales.

Los resultados en SST que todas las compañías podrían obtener se dan en virtud del trabajo de la gente (las personas que están relacionadas con la organización). Los directores, gerentes o responsables de los departamentos de SST difícilmente consiguen resultados solo con los recursos que emanan de las capacidades de sus equipos, de los propios departamentos de SST y necesitan que las personas del resto de la organización hagan lo que tienen que hacer dentro de sus responsabilidades de SST.

Los diferentes aspectos estratégicos de esas comunicaciones, principalmente los que tienen que ver con SST para la consecución de resultados y las diferentes herramientas que pueden estar disponibles desde lo técnico y desde lo humano, pueden ser más efectivos para romper paradigmas frente a los procesos de comunicación tradicional y, de alguna manera, promover el trabajo conjunto para conseguir resultados colectivos.

El concepto 20/80. La instalación de capacidades en el personal para que no solamente tenga que esgrimir un argumento de ley y decir que es que las cosas se deben hacer de cierta manera porque la ley lo dice, es un camino, pero la forma de influir en los demás, es una forma de construir con los demás, y eso parte de entender que se necesita de ellos para conseguir los

resultados colectivos, no del departamento sino de la empresa. Todas las personas del departamento están en el mismo barco, la capacidad instalada en el equipo de HSE más la disciplina, no necesariamente garantiza los resultados, entonces si no se consigue que el otro 80% de los resultados se den cuando las otras personas hacen lo que deben hacer, bien hecho desde la primera vez, no se podrá tener el cumplimiento de las expectativas que se pretenden.

El compromiso para este proceso cultural y de comunicaciones es sobre todo con la comunidad en el lugar de trabajo, con algo que conduzca a contestar una pregunta importante y es ¿los trabajadores de SST de las empresas están aquí y ahora? ¿si lo están, para qué están allí? ¿para desarrollarse como individuos y hacer una carrera o para construir una organización y su cultura?, dependiendo de la respuesta que se obtenga de este cuestionamiento se podrá dilucidar si los intereses que se persiguen son particulares, entendiendo que casi siempre esos intereses particulares se dan en un contexto de lo que se llama las tres “p”, Poder, Posición y Prestigio o son intereses de quienes buscan algo mucho más grande, algo más inspirador que tiene que ver con las tres “r”, el Respeto por sí mismo, el Respeto por los demás y las Responsabilidades.

Roles Organizacionales. Dentro de las múltiples referencias sobre temas organizacionales bien se puede seguir la descripción de roles en las organizaciones asociados con perfiles que definen esas personas que interactúan en las empresas, según lo propuesto por Adam Grant (Grant, 2013).

Unos de ellos son los “givers” o dadores, los donantes. Están otros que son los “matchers” o comparadores y están otros adicionales que son los “takers” o tomadores. Los donadores son aquellos que están más asociados a la incondicionalidad, los comparadores son aquellos que tienen más asociación con la reciprocidad de cargas (hacen favores a cambio de algo) y los tomadores son más de corte “explorador natural” tanto de los recursos como de las personas. Esta naturaleza

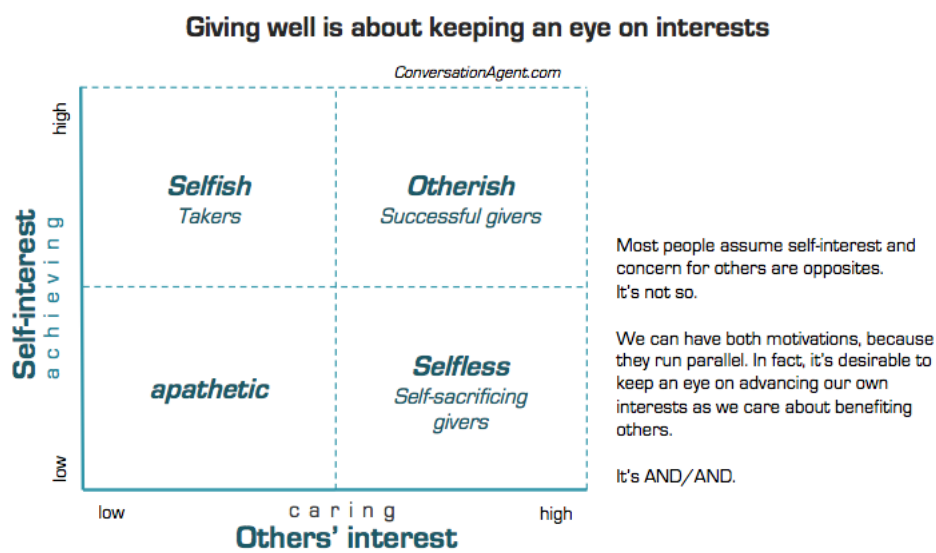
de los perfiles también genera que cada uno de ellos tenga un proceso de construcción distinto de sus redes de influencia, en el caso de los “tomadores”, como exploran recursos y personas, normalmente construyen sus redes de influencia basados en un mayor número de seguidores para un mayor resultado en términos de reconocimiento, lo que quiere decir que son los que, como su nombre lo indica, toman de las demás personas para ellos, porque su preocupación es principalmente individual, proyectada en su carrera y propio desarrollo.

Los “comparadores”, cuyo proceso de construcción de sus redes de influencia tiene que ver más con cómo construyen redes para obtener recompensas (Dar y recibir), todo es una transacción. Y en el caso de los “donantes”, ese proceso de construcción de las redes está orientado a la generación de oportunidad para ayudar a otros sin esperar nada a cambio.

Unas pequeñas modificaciones en uno de los roles generan resultados sorprendentes. Introducir elementos asociados a las estructuras jerárquicas es un complemento necesario para reinterpretar el valor de los roles antes mencionados. En ese sentido, es necesario hablar del concepto de pirámide organizacional que también tiene un impacto dentro de los resultados. La pirámide organizacional tradicional, que está compuesta de un nivel estratégico, un táctico y un operativo, en la que normalmente los de abajo trabajan para los de arriba, permite ver que usualmente los “tomadores” asumen un rol en esa pirámide organizacional como un rol de maximización de sí mismos y minimización de otras contribuciones, porque como están en búsqueda persona del éxito, de esa victoria personal, su tendencia es precisamente esa, distinto a los “comparadores” que utilizan una cooperación conveniente, una influencia en el juego de poder para conseguir resultados a cambio de otros y, en el caso de los “donantes”, su rol en la pirámide organizacional está asociado al tema del valor del desempeño, minimizando el propio valor de

desempeño pero maximizando el reconocimiento de otros, es decir que un donante nato, tiene la tendencia de sacrificar resultados individuales por los resultados grupales.

Figura E 1. Roles según el interés



Fuente: Maltoni (2017) .

La gráfica anterior ilustra las variables principales y el resultado de la interacción de estas en términos del interés sobre las propias cosas y las de los demás. Aquellas personas que tienen mucho interés por sí mismos y poco interés por lo de los demás, son los “tomadores”, lo quiere decir que podrían ser un poco más “egoístas”. En comparación, aquellos que tienen un gran interés por los demás pero un bajo interés, o un bajo cuidado por su propio desempeño y el alcance de sus objetivos son ese tipo de “donadores” que son más serviciales pero no son efectivos, lo que se busca identificar, trabajar e instalar capacidades en personas que simultáneamente puedan mantener el balance y asumir el reto de cumplir con su misión pero al mismo tiempo ayudar a los otros a cumplir con la suya es decir, cuidar tanto sus intereses como los de los demás; mucha gente

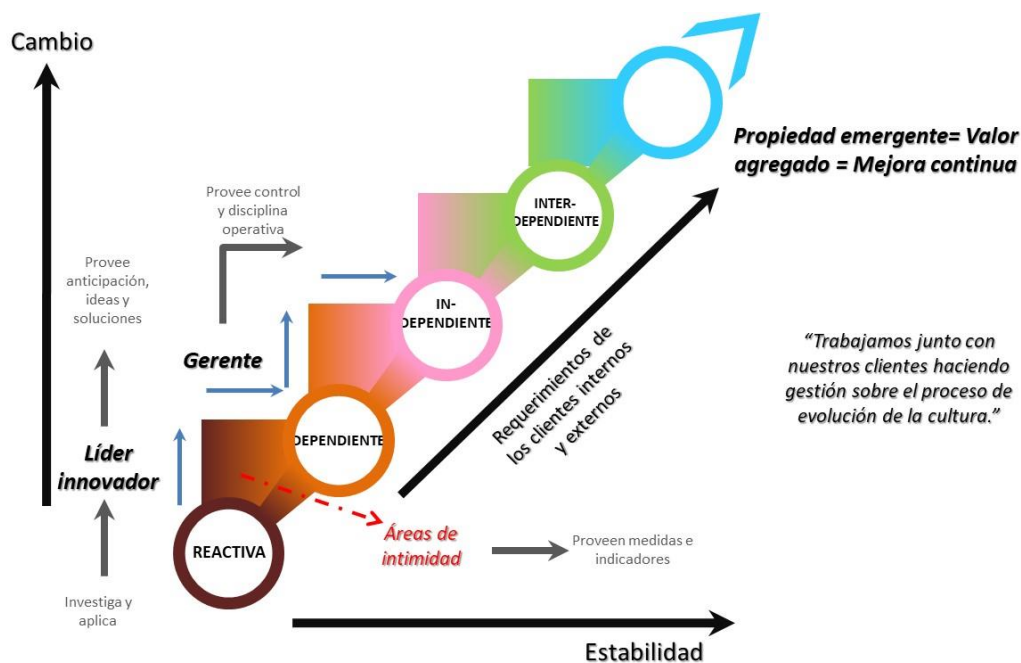
asume que ese tipo de preocupaciones no serían propias de lo que los líderes pretenden en búsqueda de los resultados, pero definitivamente la motivación para hacer ambas cosas al tiempo y poder poner los ojos en ambos objetivos es lo que puede hacer una diferencia del tipo ganar-ganar porque esa persona, ese “donador”, tiene que facilitarle a otros un camino y una oportunidad al mismo tiempo que se la facilita a sí mismo para poder construir y conseguir esos resultados en colectivo.

Una persona que está en capacidad de dar y dar, pero también de hacer lo suyo; es una persona a la que se le debe empoderar; identificar los talentos naturales de las personas en los equipos de trabajo debe comenzar a ser natural en los equipos, identificar donde están esas capacidades del equipo para proponer ideas innovadoras para ayuda a proveer herramientas para el desarrollo de las capacidades de esas personas a quienes comienza a dirigir. Cada vez que estas personas que están en “balance” toman más fuerza, es mucho más fácil que una organización, cuando quiere adoptar un concepto como el de pirámide organizacional invertida, evite actuar como “tomador” porque generaría individualismo y competencia innecesaria y evite actuar como “comparador”, porque eso limitaría la cooperación y terminaría generando una tendencia a las transacciones de intercambio de favores.

Actuar como “donador” anima sobre todo a generar pensamiento, a actuar de manera incondicional, convirtiéndose en un recurso poderoso para implementar el concepto de pirámide organizacional invertida; las personas que tienen esa capacidad, ese conocimiento, ese nivel estratégico, hacen mucho más por la organización empujando a los que están debajo de ellos, que esperando a que los que están debajo de ellos los empujen hacia el éxito; Lo que se busca es reconocer la interdependencia de las partes y la sustitución del control por la colaboración es decir, si lo vemos dentro de los diferentes momentos de evolución de la cultura de una organización, sería como decir que las organizaciones que tienen individuos cuyo interés principal es

desarrollarse de manera individual, con más carga hacia sus beneficios que hacia el equilibrio con los demás, son organizaciones que típicamente reaccionan ante las cosas por instinto natural cuando sucede, ese como primer estado de cultura, diferente a cuando esa conciencia de los individuos comienza a ser más de corte “dependiente” en tanto la autoridad y el control esté presente por parte de la organización, el tercer estado, que es el “independiente”, orientado al autocuidado pero no necesariamente a la preocupación sistemática por los demás y diferente a ese cuarto paso cultural de la interdependencia (DuPont Sustainable Solutions, 2021). La siguiente figura ilustra la interpretación de los roles de líder y gerente que el autor tiene, tomando como base el contexto de la curva Bradley.

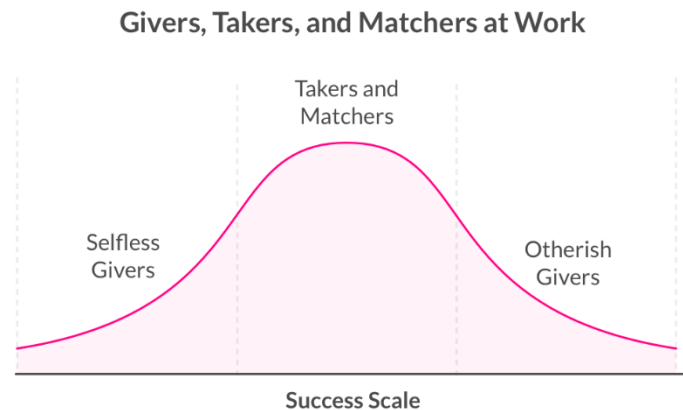
Figura E 2. La evolución cultural de las empresas



Fuente: Autor

Los “tomadores” y los “comparadores” tienen éxito en el trabajo, pero el éxito prolongado es propio de los “donadores” que equilibran el interés sobre los asuntos de los demás y los suyos propios, como lo muestra la siguiente figura:

Figura E 3. Los dadores, tomadores y comparadores en el trabajo



Fuente: Team Lemonade (2019).

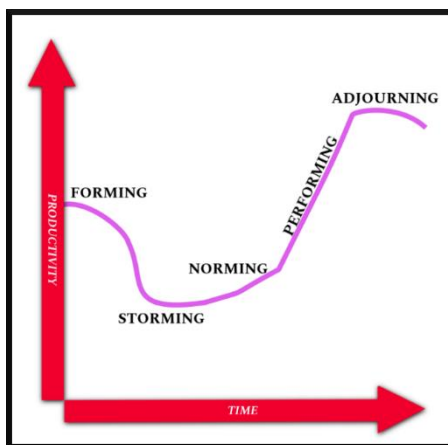
Comprender cómo funcionan naturalmente los equipos de trabajo contribuye al contexto de la gestión y para ello puede ser utilizado como referencia el modelo de madurez de Tuckman (Render, 2019). El modelo está compuesto por 5 etapas:

- Formación - proceso de composición que incluye todo un proceso de conocimiento de reglas preexistentes en las organizaciones.
- Tormenta - algo un poco más de asalto, de enfrentamiento que genera conflictos, desalineaciones constantes, en virtud también de la ausencia de definiciones de roles y responsabilidades porque son equipos en formación, la velocidad con la que los equipos de trabajo transitan por cada una de estas fases varía también en función de la naturaleza del equipo, de la empresa y de las personas que lo componen.

- Normativa - en donde ya hay procesos estandarizados, roles y responsabilidades definidas en donde cada uno empieza a tener más claro cuáles son sus límites y cómo pueden comenzar a aportar como equipo y no como personas para los resultados.
- Desarrollo - fase de más alto rendimiento del equipo en donde hay confianza en los miembros y hay cooperación y por tanto el resultado natural es la colaboración y el alto rendimiento.
- Disolución - fase que puede estar muy lejos o muy cerca dependiendo de la naturaleza de las organizaciones; es una fase de disolución o de clausura en donde la partida o la reubicación de los integrantes que pertenecen a ese equipo en otros equipos comienza a afectar a la dinámica de este.

Las fases descritas sobre los equipos de trabajo pueden observarse en la siguiente figura:

Figura E 4. Modelo de Tuckman sobre el desarrollo de equipos de trabajo.



Fuente: Image based on Carol Wilson's 2010 work "Bruce Tuckman's Forming, Storming, Norming, & Performing Team Development Model" (Render, 2019).

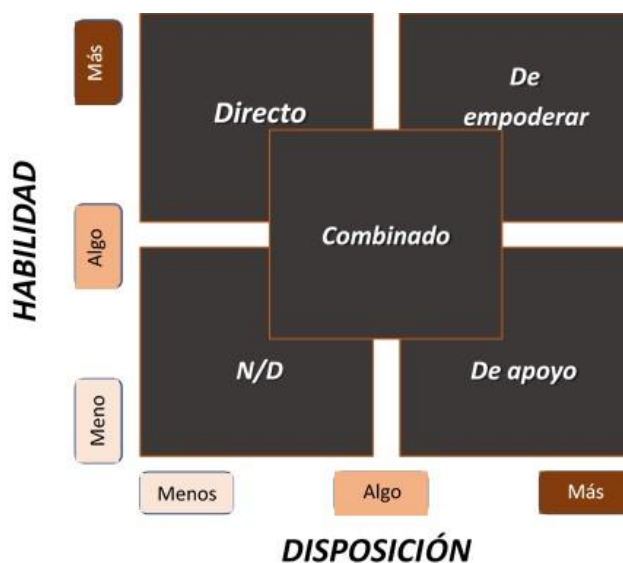
Cuando el pensamiento predominante es de “donador”, existen mejores posibilidades de sobrevivir a esos cambios porque cuando los líderes que están enfocados en esa forma de trabajar detectan este tipo de cosas, comienzan a hacer rápidamente adaptaciones en su forma de liderazgo y a tener otro tipo de “lectura” del equipo de acuerdo con el nivel de madurez de este y la etapa de evolución que el equipo tiene. Lo anterior implica que el proceso es muy dinámico y eso también requiere que, como líderes, se posean una serie de capacidades instaladas que permitan no solamente detectar las fases, sino detectar también las facetas emocionales para poder hacer una gestión para obtener resultados y mantener el equilibrio del equipo de una manera uniforme el mayor tiempo posible, de tal manera que cuando vayan a existir cambios, el equipo tenga una capacidad de recomponerse en la medida en que los cambios se van dando.

Los líderes son responsables por evaluar de manera sistemática, objetiva y permanente dos aspectos importantes que dan una luz frente a cómo deben ser los estilos directivos, uno de ellos es la disposición, otro de ellos es la habilidad. Entendiendo la disposición como el empuje para realizar cierta tarea, se encuentran personas que son más orientadas a la tarea, con iniciativa, que son las personas que resuelven o las personas que no tienen esa intención.

Una persona con poca habilidad, pero con mucha disposición, es una persona muy valiosa que requiere de apoyo y por tanto el comportamiento y estilo de liderazgo aplicado con ella se enmarcará en el apoyo a esa persona para volverla más hábil, para instalar más capacidades. Si por el contrario se tienen personas que son muy hábiles, pero no tienen la disposición, generalmente se va a necesitar un enfoque muy directo, un enfoque más directivo y disciplinado en el sentido de “esto es lo que hay que hacer”, una orden que cumplir para que sencillamente utilice y ponga su habilidad al servicio de eso como una instrucción de obligatorio cumplimiento.

Las personas que son medianamente hábiles y que tienen una disposición intermedia, son personas que pueden ser entrenadas, que permiten a los líderes ir evolucionando poco a poco también en las habilidades de liderazgo. Las personas que no solamente son muy hábiles, sino que además están tremendamente dispuestas deberán ser empoderadas.

Figura E 5. Enfoque de liderazgo



Fuente: (Guerrero, 2017)

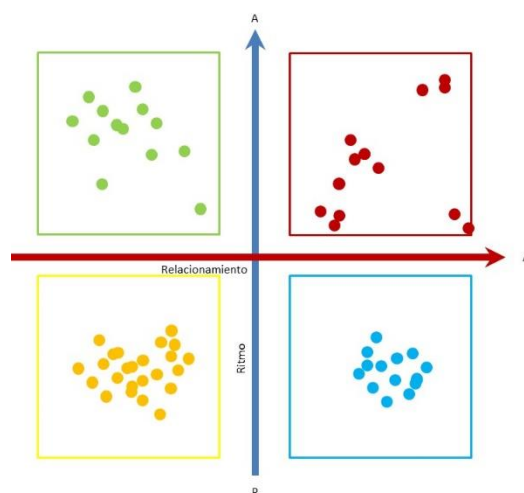
Parte 2. Estilos de relacionamiento

Todas las personas son diferentes y los estilos de relacionamiento que cada una utiliza es único. Y no es ni bueno ni malo, lo que sucede es que riñe con algo que tradicionalmente ha sido dicho con frecuencia: “trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti” y eso tiene un sentido en algunos escenarios, pero en los escenarios corporativos quizá es más preciso: “trata a los demás como a los demás les gustaría que los trataran”. Porque aquello que es importante, motivador o incluso doloroso para alguien, no necesariamente es igual de motivador ni igual de doloroso para

otra persona, o siquiera motivador o doloroso para alguien. El reconocimiento de cada cual en este marco de referencia emocional es un punto de partida esencial para identificar la forma de comunicarse.

Cada persona es un mundo diferente de experiencias y se debe entender que efectuar las adaptaciones necesarias es clave. Metodologías como DiSC[®] visualizan esto en dos variables principales: el ritmo y el relacionamiento. Los cuadrantes que se forman producto del cruce de estos ejes se ilustran en la siguiente figura:

Figura E 6. Ejes del modelo DiSC



Fuente: (Guerrero, 2017)

En el eje vertical, ritmo activo o ritmo pasivo; los primeros, aquellos que hablan más duro, que se ríen más, que son más sociables, que son más “felices”, que tienen cara de fiesta, que caminan duro, que cuando llegan a un sitio se hacen notar; los segundos son más pasivos, normalmente no les gusta hacerse notar, tienen un ritmo más tranquilo, no les gusta tanto la bulla, caminan más suave, son más observadores.

En el eje horizontal el relacionamiento, desde el más cuestionador hasta el más conciliador. Así las cosas, se establecen cuatro principales escenarios de los temperamentos: Existen personas que son de ritmo muy activo pero que son de relacionamiento cuestionador, esas personas que habitualmente están acompañadas de una necesidad de poder y de dirección con la que puedan conseguir resultados, son personas altamente enfocadas en los resultados, son personas cuyo perfil dentro de la metodología DiSC® (Guerrero, 2017), son llamados “dominantes”. En contraste con los que están más allá, que son activos, pero son mucho más conciliadores, que son las almas de la fiesta, que son las personas a las que las mueve la felicidad, denominados “influyentes”, son personas muy sociables, que tienen la facilidad de interactuar con otros.

Para aquellos que son menos activos, debe entenderse que más pasivos no significa que no tengan ese suministro energético que los puede hacer cambiar el mundo. Un grupo de ellos tiene un relacionamiento de corte cuestionador, y otro grupo tiene un relacionamiento de corte aceptador o conciliador. Aquellos que son pasivos, que son cuestionadores, se llaman “concienzudos”, son detallistas, metódicos y cautelosos. Estas personas se mueven desde una emoción que está asociada a esa incomodidad y ese miedo a que las cosas no sean perfectas, entonces como buscan tanto la perfección a veces incluso les cuesta trabajo tomar decisiones porque quieren que la decisión sea perfecta, diferente al “dominante”, que quiere que la decisión sea rápida o diferente al “influyente” que perseguiría la decisión si la decisión lo hace feliz y si no le gusta tanto preferiría evitarla.

Por último pero no menos importante, están aquellos que pertenecen al cuadrante de ritmo más pasivo pero que son de relacionamiento aceptador/conciliador denominados como “estables”, esas personas que son de corte un poco más tranquilo, melancólico, que todo el tiempo están en función de servir a los equipos, pues para ellos la fraternidad es lo importante, el sentimiento colectivo es lo importante, como importante es que estén equilibrados en términos de los cambios,

no les gustan los cambios intempestivos, no les gustan inclusive los cambios de voz y se asocian más fácilmente a momentos más tranquilos.

Todos los estilos de relacionamiento tienen sus fortalezas, y todas las personas tienen un poco de cada uno, más allá de que alguno de los 4 estilos sea el predominante. Conocer las diferencias ayuda a identificar cómo hacer las adaptaciones dependiendo del cuadrante en el que cada persona se ubique, especialmente si son líderes.

Fortalezas de cada estilo de relacionamiento: Los “influyentes”, de ritmo activo y de relacionamiento aceptador, ellos empoderan, ellos generan creencia en los demás, tienen un poder de seducción particular en su discurso y tienen una energía que contagia, que abre mentes, que ayuda a romper paradigmas, porque son personas normalmente entradoras y por eso su perfil se llama influyente y una de sus mayores fortalezas es precisamente la influencia que pueden tener en los equipos en los que participan para la consecución de los resultados; distinto al “dominante” que es quien quiere asumir ese desafío para estar en control.

En el caso de los “estables”, esas personas de ritmo más pasivo de relacionamiento aceptador, una de las fortalezas es que son los que más escuchan, son aquellos que tienen un más alto nivel de creencia, son aquellos que concilian fácil, que hablan con el otro, que proveen el apoyo, que son mucho más sensibles que los demás.

Y los que tienen un estilo de relacionamiento asociado a un ritmo más pasivo y de corte cuestionador, que les llamamos “concienzudos” tienen una virtud enorme para los equipos de trabajo que tiene que ver con la exactitud, esa fortaleza de la perfección, de la calidad, del control de los procesos, de la dirección, de la disciplina.

Todos los estilos tienen virtudes, todos tienen fortalezas (Ver figura 16); pero ninguno es tan fuerte como un equipo que las logra conjugar de una manera armoniosa, ahí es donde radica la

habilidad de un líder para hacer una lectura emocional que le permita tomar decisiones, bien sea para aprovechar uno u otro, o emparejar uno con otro para conseguir los resultados.

Figura E 7. Fortalezas de los estilos



Fuente: Guerrero (2017).

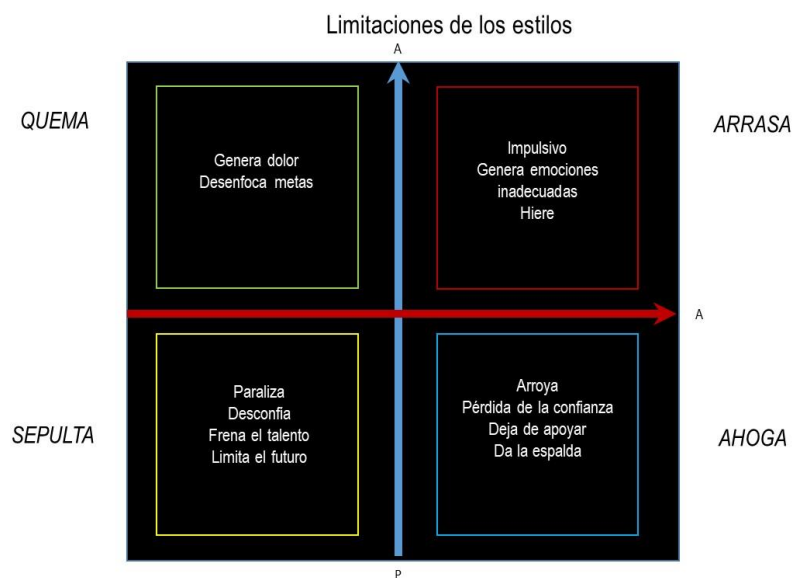
Limitantes de cada estilo de relacionamiento: Los estilos de relacionamiento también tienen sus limitantes; en el caso de los “dominantes”, de las personas que asumen esos desafíos ellos a veces generan mucha presión, al punto del dolor, al punto de desenfocar metas en los demás si no se miden, porque puede que los demás que les están respondiendo no son de su mismo perfil, no entienden la realidad de la misma forma, entonces terminan quemando a la gente de su equipo. La zona oscura de los “influyentes”, tiene que ver con lo impulsivo que puede ser, las emociones lo pueden dominar, pueden ser inadecuadas y terminan hiriendo.

Existen aspectos oscuros en los otros dos temperamentos, en el caso de los “concienzudos” pueden generar parálisis, es decir, puede ser tan crítico con el método, puede ser tan exacto y exigente con el control que puede paralizar, que puede de alguna manera generar desconfianza en

los resultados de los demás, puede frenar el talento porque su gusto por la perfección lo hace ser inflexible y de tal manera puede limitar las posibilidades del equipo porque él sepulta.

Mientras el dominante quema por presión y el influyente arrasa por emoción, el concienzudo sepulta con frialdad. El lado oscuro del “estable” tiene que ver con el hecho de que puede perder la confianza en el equipo, perder la confianza en el proceso y su forma de manifestarlo es darse media vuelta, dar la espalda y simplemente dejar de apoyar sin avisar nada y termina ahogando el proceso. Estas limitaciones se ven ilustradas en la figura a continuación:

Figura E 8. Limitaciones de los estilos



Fuente: (Guerrero, 2017)

Parte 3. Gestión del cliente interno de SST

Gestión del cliente interno. Dependiendo de la habilidad que los departamentos de SST tengan, la estrategia para poder “vender o promover” un concepto que no es fácil de comprar, y

que a pesar de que se ha avanzado culturalmente, aún hoy organizaciones o algunas personas en las organizaciones, no quieren comprar un concepto de cultura alrededor de seguridad y salud en el trabajo. “Un equipo de venta del concepto de cultura para trabajar en cultura, que venda cultura con el revolver de la ley , porque es lo que la ley dice” o un equipo que venda cultura, que promueva cultura con una capacidad instalada que le permita identificar la necesidad de su cliente inmediato, su mecanismo de comunicación y su estado emocional, para facilitar un escenario que le conduzca a proporcionar las herramientas para que esas persona consigan los resultados que la organización necesita como un todo evaluando eso en 5 esferas principales, según Ken Blanchard (Blanchard & Cuff, 2014):

Servicio idóneo -que implica tener en cuenta al cliente, tener ese convencimiento de que el servicio es importante, de que se entablan relaciones duraderas con los clientes y de que se ofrece siempre un servicio legendario, que hay recordación, que hay fidelidad, que van con el departamento de SST cuando tienen dudas o preguntas y comienzan a interactuar.

Cultura de servicio - la forma como se interactúa demuestra la disposición de ofrecer un buen servicio, y lo que se hace refleja los valores y la visión de la organización, esa visión guía las decisiones y de alguna manera conduce a hacer que ese cliente tenga una experiencia memorable y quiera volver siempre, es un tema de valores.

Atención -que implica que se hace un perfil de los clientes internos, de todos los otros departamentos y de cuáles son sus preferencias personales, cómo ven la realidad, cómo es su temperamento, cómo suelen comunicarse, cuál es su rol dentro de la pirámide organizacional, para saber cómo proporcionar ayuda para organizarse mejor, y por supuesto decir qué tan buena es la impresión inicial que se deja en ellos o la impresión final que se deja en ellos.

Capacidad de Respuesta –consistente en la demostración de una verdadera disposición a servir a los demás mientras se satisfacen las necesidades individuales, preguntando y observando con el fin de comprender la naturaleza del requerimiento con claridad. Mediante preguntas, observación al comportamiento no verbal y disposición permanente de servicios.

Empoderamiento -que va en el sentido de asociación, de colaborar y compartir las ideas con los jefes o los equipos y la apertura que eso necesita para mejorar los procesos, agregar mayor valor a los procesos de los clientes, ampliar los conocimientos sobre el trabajo de ellos, o también para encontrar maneras diferentes y mejores de realizar el trabajo. La siguiente tabla compila las 5 categorías del modelo de servicio y su enfoque general:

Tabla E 1. Categorías del modelo de servicio

CATEGORÍA	ENFOQUE GENERAL
Servicio Idóneo	Satisfacer a diario las necesidades del cliente con el convencimiento de que es importante ofrecer un buen servicio cada día.
Cultura del Servicio	Fomentar un entorno que se concentre en ofrecer un servicio al cliente fortaleciendo las interacciones cotidianas
Atención	Conocer a los clientes y saber cuáles son las preferencias
Capacidad de Respuesta	Demostrar una verdadera disposición a servir a los demás mientras se satisfacen las necesidades individuales, preguntando y observando con el fin de conocer con claridad la naturaleza de los requerimientos.
Empoderamiento	Tomar la iniciativa para poner en marcha la visión de servicio, interacción para la mejora, mayor conocimiento y persecución permanente de una mejor manera de realizar el trabajo.

Fuente: (Blanchard & Cuff, 2014)

Apéndice F. Guía de preparación individual del caso.

Guía de preparación individual del caso de enseñanza																		
Esta guía está diseñada para ser respondida una vez que se haya realizado la lectura comprensiva y analítica del caso de enseñanza y de los recursos teóricos o bibliográficos sugeridos por el docente.		<table border="1"> <tr><td>Nombres</td><td></td></tr> <tr><td>Apellidos</td><td></td></tr> <tr><td>E-mail</td><td></td></tr> <tr><td>Institución</td><td></td></tr> <tr><td>País</td><td></td></tr> <tr><td>Carrera</td><td></td></tr> <tr><td>Código curso</td><td></td></tr> <tr><td>Nombre del caso de enseñanza</td><td></td></tr> </table>	Nombres		Apellidos		E-mail		Institución		País		Carrera		Código curso		Nombre del caso de enseñanza	
Nombres																		
Apellidos																		
E-mail																		
Institución																		
País																		
Carrera																		
Código curso																		
Nombre del caso de enseñanza																		
El propósito de este instrumento es proporcionar una pauta para la preparación individual de un caso de enseñanza, lo que contribuirá a familiarizarse con la información contenida en el caso y guiar el proceso de análisis, toma de decisiones e implementación de la solución del problema, desafío o dilema del caso de enseñanza. Le garantizamos que la información proporcionada es confidencial y con fines académicos.																		
1. Comprensión de la situación del caso																		
Identificación del problema: ¿Cuál es le decisión, desafío o dilema que presenta el caso?																		
¿Cuál era la importancia de esta problema para la organización?																		
¿Qué situación detonó o generó el problema?																		
¿Con qué urgencia (plazo) debe tomarse la decisión?																		
¿Quién era el tomador de la decisión?																		
¿Cuál era su rol, puesto y/o responsabilidad en la toma de decisiones?																		
¿En qué fecha ocurrió la situación?																		
¿Dónde (lugar geográfico) sucedió la historia?																		
2. Conexión con aprendizajes previos del caso																		
¿Has estado en el rol, puesto y/o responsabilidad del tomador de la decisión? o ¿conoces alguna experiencia que te relacione con la situación presentada en el caso?																		
Breve descripción de la experiencia																		
¿Qué aprendizajes previos consideras necesarios para resolver el caso?																		
3. Datos generales de la organización																		
Breve descripción de la rorganización (industria/sector, productos/servicios, estructura, áreas funcionales, entre otros)																		
4. Análisis crítico																		
Descripción de los hechos (eventos comprobables o con evidencia) presentados en el caso																		
¿Qué aspectos se pueden inferir a partir de los hechos presentados en el caso?																		
Descripción de los juicios de valor (opiniones) presentados en el caso																		
5. Características del problema, decisión, desafío o dilema que presenta el caso																		
Describe el problema principal																		
Describe sus causas																		
Describe los posibles efectos																		
Clasifique de acuerdo con la importancia/urgencia el problema principal, decisión, desafío o dilema que presenta el caso		a. El problema presentado es importante, pero no urgente, por lo tanto, se deben planificar b. El problema presentado es importante y urgente, por lo tanto, se deben ejecutar las acciones c. El problema presentado no es importante ni urgente, por lo tanto, la situación se debe controlar d. El problema presentado es no importante, pero es urgente, por lo tanto la acción se debe tomar																
Conclusión del problema principal, decisión, desafío o dilema que presenta el caso																		
6. Generación de alternativas de decisión																		
Alternativas																		
7. Empatizar en el rol del tomador de la decisión																		
Si estuvieras en el rol del protagonista, ¿qué decisión tomarías y por qué?																		
8. Plan de acción e implementación																		
¿Qué acciones se deberían llevar a cabo para implementar la decisión elegida?																		
¿Quiénes debieran ser los responsables?																		
¿En qué plazo?																		
¿Qué recursos debieran ser considerados?																		

Apéndice G. Anexo informativo proceso de validación por docentes.

Tanto el caso como la nota de enseñanza fueron valorados por 5 docentes de la UIS, de acuerdo con la aprobación del comité. Dicha validación por docentes fue realizada entre el día 15 y el día 21 de septiembre de 2021 a través del diligenciamiento de las rúbricas cuyas afirmaciones centrales se reflejan en las tablas subsiguientes, junto con el análisis y relación de observaciones correspondientes. Relación de los docentes evaluadores:

Figura G 1. Registro de validación Docente 1

<i>Firma del Evaluador</i>	
<i>Nombre del evaluador</i>	Carlos Andrés Tapías Padilla
<i>Cargo</i>	Docente Especialización Gerencia de la SST
<i>Fecha de evaluación</i>	09/17/2021

Fuente: Proceso de validación por docentes

Figura G 2. Registro de validación Docente 2

<i>Firma del Evaluador</i>	
<i>Nombre del evaluador</i>	Ivan Dario Agudelo Saldarriaga
<i>Cargo</i>	Docente MBA
<i>Fecha de evaluación</i>	16 de septiembre de 2021

Fuente: Proceso de validación por docentes

Figura G 3. Registro de validación Docente 3

<i>Firma del Evaluador</i>	
<i>Nombre del evaluador</i>	Juan Camilo Lésmez Peralta
<i>Cargo</i>	Coordinador MBA -UIS
<i>Fecha de evaluación</i>	17/09/2021

Fuente: Proceso de validación por docentes

Figura G 4. Registro de validación Docente 4

<i>Firma del Evaluador</i>	
<i>Nombre del evaluador</i>	Ana Mireya Cuadros Rojas
<i>Cargo</i>	Docente Cátedra EEIE (SST y Talento Humano)
<i>Fecha de evaluación</i>	20/09/2021

Fuente: Proceso de validación por docentes

Figura G 5. Registro de validación Docente 4

<i>Firma del Evaluador</i>	
<i>Nombre del evaluador</i>	Juan Paulo Corzo Hernandez
<i>Cargo</i>	Docente cátedra
<i>Fecha de evaluación</i>	21/09/2021

Fuente: Proceso de validación por docentes

Las figuras anteriores muestran el registro de evaluación con la firma digital de cada docente. A continuación, los formatos que fueron utilizados como rúbricas para evaluación.

Figura G 6. Rúbrica de evaluación del caso de aprendizaje



Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bucaramanga

2021

Caso de Estudio de Aprendizaje de un modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio, como herramienta del equipo de SST de una empresa de servicios del sector hidrocarburos.

Estudiante: Gustavo Adolfo Morales González
Código: 2208529

Rúbrica de evaluación para el caso de estudio

Instrucciones: Por favor marcar con una "X" un solo criterio para cada afirmación. Una vez contestado el formulario la calificación consolidada se ca

AFIRMACIONES		CRITERIOS					% Calificación
		Totalmente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Neutral	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1	El caso es realista.					Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Ana M. Cuadros Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	100%
2	La historia documentada en el caso es interesante				Ana M. Cuadros	Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%
3	El caso es pertinente para un programa académico de posgrado de SST				Ana M. Cuadros	Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%
4	Con la lectura del caso pueden definirse sus objetivos de enseñanza.				Juan C. Lésmez Ana M. Cuadros Iván Darío Agudelo	Carlos A. Tapias Juan Paulo Corzo	88%
5	La lógica del caso y su estructura es fácil de entender.				Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Ana M. Cuadros Iván Darío Agudelo	Juan Paulo Corzo	84%
6	Los temas presentados en el caso alrededor del problema son relevantes en el contexto propuesto.				Ana M. Cuadros	Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%
7	La información disponible para entender el caso es suficiente.			Ana M. Cuadros	Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Iván Darío Agudelo	Juan Paulo Corzo	80%
8	El nivel de complejidad del caso se adapta al tipo de audiencia.				Ana M. Cuadros	Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%
9	Los diferentes temas tratados a lo largo del caso son complementarios entre sí.					Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Ana M. Cuadros Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	100%
10	El tema propuesto es suficiente para fomentar el interés en la búsqueda de soluciones.					Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Ana M. Cuadros Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	100%
11	El caso es adecuado para apoyar una asignatura de habilidades gerenciales					Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Ana M. Cuadros Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	100%
12	El apéndice informativo para el caso de estudio está adecuadamente relacionado dentro del documento.				Carlos A. Tapias Juan C. Lésmez Ana M. Cuadros Iván Darío Agudelo	Juan Paulo Corzo	84%
13	La información complementaria proporcionada es la necesaria para conocer aspectos adicionales de la organización y del entorno de la protagonista.				Carlos A. Tapias Ana M. Cuadros	Juan C. Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	92%
TOTAL		0	0	1	20	44	CONSOLIDADO 303
							93%

OBSERVACIONES:

Carlos Andrés Tapias: Muestra un situación que se presenta con mucha frecuencia, no solo en el sector hidrocarburos, y que se orienta al entendimiento de que en cualquier posición laboral, siempre nos encontraremos prestando un servicio, atendiendo clientes, no solo externos, definitivamente también clientes internos, pero el foco siempre será la determinación eficaz de las competencias comunicativas y de relacionamiento, necesarias para lograr la eficaz administración del personal, específicamente para los cargos que cuentan con personal bajo su línea de mando, dependiendo del tipo de personalidad de los actores activos inmersos en un equipo de trabajo, tema de baja importancia pero de gran impacto a nivel organizacional, con ocasión de la consecución de objetivos tácticos y estratégicos enmarcados en la mejora y crecimiento continuo de la empresa, incluyendo la seguridad y salud en el trabajo como área aportante a dicho propósito.

Juan Camilo Lésmez: 1. El caso es absolutamente pertinente dado que refleja una realidad de los profesionales del área de la seguridad y salud en el trabajo dado el hecho de que la relevancia que adquiere día a día esta disciplina, ha conllevado a su expansión como proceso estratégico al interior de las organizaciones y por ende adopción de nuevos cargos y roles.

2. Los cuestionamientos planteados en las diferentes etapas del caso, por momentos, generan diferentes orientaciones respecto del propósito final del caso de estudio.

3. Es necesario revisar aspectos de digitación en palabras que presentan algunos errores en su escritura.

Ana Mireya Cuadros: Se espera una mayor información acerca de lo que desató el problema, lo cual fue la propuesta del plan de trabajo, se debería dar ejemplos de lo que había planteado Catalina y que al socializarlo no permitió una acogida, es decir ser más explícito en la causa del problema.

Iván Darío Agudelo: 1. Por favor revisar algunos comentarios en el documento.

2. Revisar redacción en algunos apartes.

3. Evaluar la posibilidad de incluir información asociada con las competencias organizacionales, valores organizacionales y el modelo de evaluación del desempeño.

Considero que estos elementos le podrían aportar información valiosa al caso.

4. El caso sin duda refleja una realidad sentida de muchos profesionales que al escalar en autoridad y responsabilidades al interior de una organización, deben adquirir nuevas competencias que faciliten el logro de los objetivos del cargo, del proceso y organizacionales pertinentes.

Juan Paulo Corzo Hernández: Es un caso que aporta al área de formación en SST y Habilidades gerenciales con el fin de suplir esas necesidades que se ven en la realidad en los profesionales del área y que combinando la experiencia en campo con los objetivos que se quieren lograr con este estudio de caso, podamos tener integralidad en los profesionales del área.

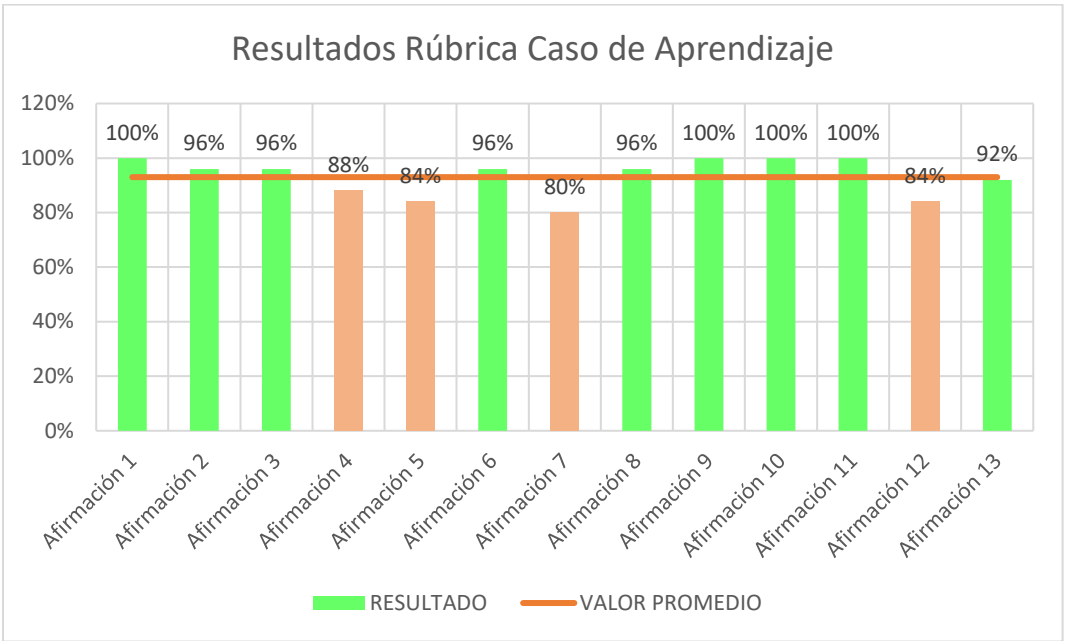
Nota: Contenido consolidado de la evaluación de los 5 docentes.

Figura G 7. Resultados de calificación particular de cada afirmación Vs la calificación promedio global del caso de estudio de aprendizaje

CASO DE APRENDIZAJE	RESULTADO	PROMEDIO
Afirmación 1	100%	93%
Afirmación 2	96%	93%
Afirmación 3	96%	93%
Afirmación 4	88%	93%
Afirmación 5	84%	93%
Afirmación 6	96%	93%
Afirmación 7	80%	93%
Afirmación 8	96%	93%
Afirmación 9	100%	93%
Afirmación 10	100%	93%
Afirmación 11	100%	93%
Afirmación 12	84%	93%
Afirmación 13	92%	93%
CALIFICACIÓN PROMEDIO	93%	

Nota: Proceso de validación por docentes

Figura G 8. Resultados de la rúbrica del caso de aprendizaje



Fuente: Proceso de validación por docentes.

Figura G 9. Relación de afirmaciones con calificación por debajo del promedio

Afirmación 4	Con la lectura del caso pueden definirse sus objetivos de enseñanza.
Afirmación 5	La lógica del caso y su estructura es fácil de entender.
Afirmación 7	La información disponible para entender el caso es suficiente.
Afirmación 12	El apéndice informativo para el caso de estudio está adecuadamente relacionado dentro del documento.

Fuente: Proceso de validación por docentes.

Figura G 10. Rúbrica de evaluación del caso de aprendizaje



Universidad
Industrial de
Santander

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Maestría en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo
Bucaramanga
2021

Caso de Estudio de Aprendizaje de un modelo de relacionamiento basado en la gestión emocional y del servicio, como herramienta del equipo de SST de una empresa de servicios del sector hidrocarburos.

Estudiante: Gustavo Adolfo Morales González
Código: 2208529

Rúbrica de evaluación para la nota de enseñanza

Instrucciones: Por favor marcar con una "X" un solo criterio para cada afirmación. Una vez contestado el formulario la calificación consolidada se calculará automáticamente.

AFIRMACIONES		CRITERIOS					% Calificación	
		Totalmente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Neutral	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo		
1	La nota de enseñanza está correctamente estructurada				Ana Mireya Cuadros	Carlos A. Tapias Juan Camilo Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%	
2	Se observa una redacción cuidada y ortografía apropiada				Juan Camilo Lésmez Iván Darío Agudelo	Carlos A. Tapias Ana Mireya Cuadros Juan Paulo Corzo	92%	
3	Presenta la información clave para aplicar el caso, como sinopsis, objetivos de aprendizaje, desarrollo de habilidades y actitudes a fomentar				Carlos A. Tapias	Carlos A. Tapias Ana Mireya Cuadros Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%	
4	Las etapas propuestas en la nota de enseñanza (trabajo individual, en grupo, sesión plenaria y reflexión final) son las adecuadas para el desarrollo del caso.				Ana Mireya Cuadros	Carlos A. Tapias Juan Camilo Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%	
5	Se establece con claridad lo que cada sesión contempla y cómo debe dirigirse				Carlos A. Tapias Juan Camilo Lésmez Ana Mireya Cuadros	Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	88%	
6	Se proporcionan herramientas prácticas para facilitar el abordaje de las diferentes sesiones de trabajo.				Ana Mireya Cuadros	Carlos A. Tapias Juan Camilo Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%	
7	El apéndice informativo para la nota de enseñanza está adecuadamente relacionado dentro del documento.				Carlos A. Tapias	Juan Camilo Lésmez Ana Mireya Cuadros Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%	
8	La información complementaria proporcionada es la necesaria para ilustrar los conceptos que el docente debe tener en cuenta con el fin de contextualizar la discusión del caso				Ana Mireya Cuadros Iván Darío Agudelo	Carlos A. Tapias Juan Camilo Lésmez Juan Paulo Corzo	92%	
9	La nota de enseñanza permite que un docente que no escribió el caso lo pueda aplicar en sus clases				Ana Mireya Cuadros	Carlos A. Tapias Juan Camilo Lésmez Iván Darío Agudelo Juan Paulo Corzo	96%	
TOTAL		0	0	0	13	32	CONSOLIDADO	212
								94%

OBSERVACIONES:
Carlos Andrés Tapias: Muy interesante caso de estudio desde la gerencia de la STT, teniendo en cuenta que dicha área busca redundar en los comportamientos orientados al cumplimiento de las normas y estándares, orientados en su propósito a generar una cultura de autocuidado, de auto cumplimiento, de entender por parte de un trabajador los beneficios naturales de estar bien y permanecer bien, más allá del mero cumplimiento de una norma o directriz organizacional, de comprender profundamente el concepto de responsabilidad sobre los actos propios y el efecto que causas en el entorno, no solo labora, también familiar, entonces en ese sentido, asegurar un buen enfoque de la competencia de cada colaborador a nivel estratégico y táctico, orientado que logren lo mejor de cada uno de los colaboradores a su orden, a partir de habilidades de comunicación y persuasión, desde una óptica de servicio, definitivamente se constituyen como elementos fundamentales en la base de una gerencia eficaz de la SST.
Juan Camilo Lésmez: 1. La nota de enseñanza está cuidadosamente estructura y permite la aplicación del caso en el programa de maestría de gerencia de la SST en la asignatura de habilidades gerenciales en SST. 2. Al leer la nota pedagógica se clarifica totalmente el objetivo general del caso de estudio. 2. Se sugiere ampliar un poco más la información relacionada con la aplicación de instrumentos para la recolección de información para la aplicación del caso y el procesamiento de dicha información. 3. Es necesario revisar aspectos de digitación en palabras que presentan algunos errores en su escritura.
Ana Mireya Cuadros: Si bien es cierto que la teoría está descrita, se puede mejorar las conclusiones del caso en cada uno de los resultados de los criterios establecidos para la percepción de la gestión del servicio, con el fin de no caer en especulaciones frente a los resultados identificados. El aporte de la teoría es de gran importancia para complementar el caso de práctica y establecer estrategias entre los estudiantes que permita fortalecer su análisis y toma de decisiones gerenciales ante casos similares. Es un caso que puede ser aplicado en diferentes áreas sin ser exclusivo de SST.
Iván Darío Agudelo: 1. La nota de enseñanza orienta de manera apropiada el desarrollo del caso. La información es útil y suficiente. 2. El objetivo de aprendizaje esta muy bien establecido. 3. La estructura metodológica facilita el logro del objetivo de aprendizaje. 4. La guía de preparación individual del caso aborda los aspectos claves del mismo. 5. Recomiendo tener en cuenta el comentario tres (3) de la rubrica del caso de aprendizaje. 6. Recomiendo revisar con mayor detalle la redacción de algunos apartes y ajustar de acuerdo a como se considere conveniente (uso de puntuación y el uso de algunas expresiones)
Juan Paulo Corzo Hernández: Las etapas propuestas generan las herramientas necesarias para que el personal docente pueda direccionar las sesiones de trabajo contextualizando el caso para generar discusiones con los enfoques que se propongan y así cumplir con los objetivos de aprendizaje.

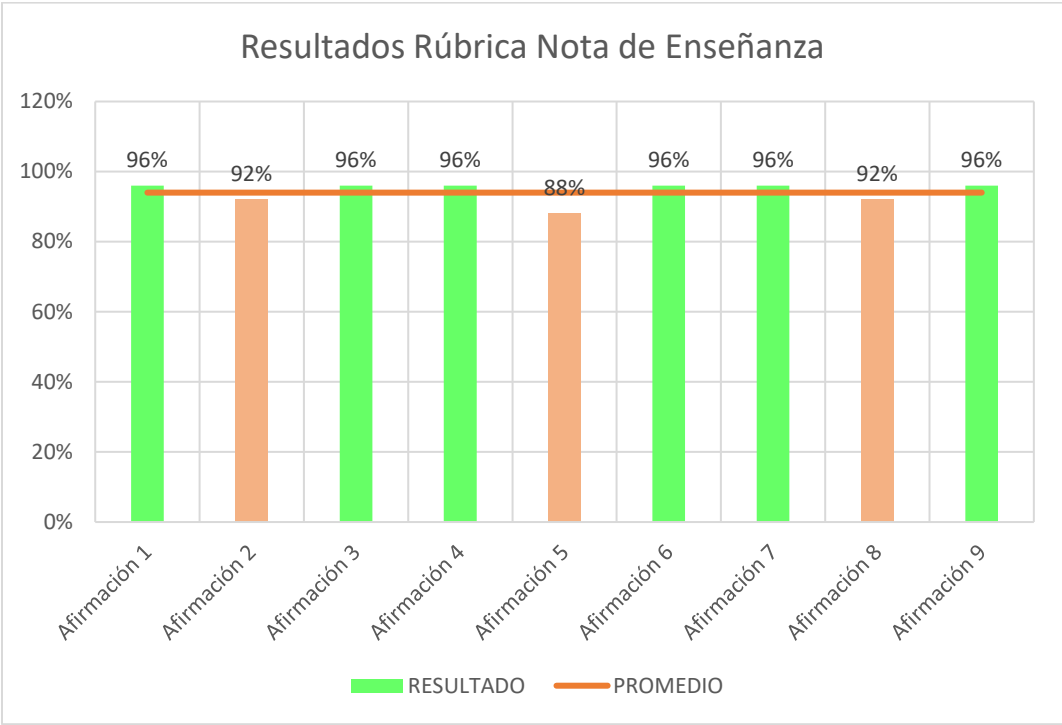
Fuente: Proceso de validación por docentes

Figura G 11. Resultados de calificación particular de cada afirmación Vs la calificación promedio global de la Nota de enseñanza

NOTA DE ENSEÑANZA	RESULTADO	PROMEDIO
Afirmación 1	96%	94%
Afirmación 2	92%	94%
Afirmación 3	96%	94%
Afirmación 4	96%	94%
Afirmación 5	88%	94%
Afirmación 6	96%	94%
Afirmación 7	96%	94%
Afirmación 8	92%	94%
Afirmación 9	96%	94%
CALIFICACIÓN PROMEDIO	94%	

Nota: Proceso de validación por docentes

Figura G 12. Resultados de la rúbrica de la Nota de Enseñanza



Fuente: Proceso de validación por docentes.

Figura G 13. Relación de afirmaciones con calificación por debajo del promedio

Afirmación 2	Se observa una redacción cuidada y ortografía apropiada
Afirmación 5	Se establece con claridad lo que cada sesión contempla y cómo debe dirigirse
Afirmación 8	La información complementaria proporcionada es la necesaria para ilustrar los conceptos que el docente debe tener en cuenta con el fin de contextualizar la discusión del caso

Fuente: Proceso de validación por docentes

Con base en las observaciones recibidas se tienen los comentarios de cómo fueron abordadas.

Tabla G 1. Observaciones del caso de aprendizaje

	OBSERVACIÓN	COMENTARIO FINAL
1	Los cuestionamientos planteados en las diferentes etapas del caso, por momentos, generan diferentes orientaciones respecto del propósito final del caso de estudio.	Las preguntas que se hallaban a lo largo del texto fueron sintetizadas y se llevaron a una tabla resumen para facilitar la lectura.
2	Es necesario revisar aspectos de digitación en palabras que presentan algunos errores en su escritura.	Se realiza revisión completa del texto.
3	Se espera una mayor información acerca de lo que desató el problema, lo cual fue la propuesta del plan de trabajo, se debería dar ejemplos de lo que había planteado Catalina y que al socializarlo no permitió una acogida, es decir ser más explícito en la causa del problema.	Se hace modificación del nudo del caso para puntualizar el ejemplo en el título de resultados y frustraciones
4	Revisar redacción en algunos apartes.	Revisión hecha junto con el movimiento de bloques de texto a los apéndices informativos tanto del caso de aprendizaje como de la nota de enseñanza
5	Evaluar la posibilidad de incluir información asociada con las competencias organizacionales, valores organizacionales y el modelo de evaluación del desempeño. Considero que estos elementos le podrían aportar información valiosa al caso.	Información incorporada como parte de uno de los apéndices del caso

Nota: Consolidado de proceso de validación por docentes.

Tabla G 2. Observaciones de la Nota de Enseñanza

	OBSERVACIÓN	COMENTARIO FINAL
1	Se sugiere ampliar un poco más la información relacionada con la aplicación de instrumentos para la recolección de información para la aplicación del caso y el procesamiento de dicha información.	Incorporado en uno de los apéndices informativos del caso de aprendizaje
2	Es necesario revisar aspectos de digitación en palabras que presentan algunos errores en su escritura.	Se realiza revisión completa del texto
3	Si bien es cierto que la teoría está descrita, se puede mejorar las conclusiones del caso en cada uno de los resultados de los criterios establecidos para la percepción de la gestión del servicio, con el fin de no caer en especulaciones frente a los resultados identificados.	Se incorpora al documento un apéndice del modelo de evaluación de desempeño para ver cómo se relaciona con los criterios de servicio
4	Recomiendo tener en cuenta el comentario tres (3) de la rúbrica del caso de aprendizaje. (Ahora comentario 5 de los que requieren modificación del caso de aprendizaje)	Información incorporada como parte del apéndice del caso
5	Recomiendo revisar con mayor detalle la redacción de algunos apartes y ajustar de acuerdo con cómo se considere conveniente (uso de puntuación y el uso de algunas expresiones)	Revisión hecha junto con el movimiento de bloques de texto a los apéndices informativos tanto del caso de aprendizaje como de la nota de enseñanza

Nota: Consolidado de proceso de validación por docentes.