

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



EL ROL DE LA COMPASIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CREACIÓN DE LÍDERES
NIVEL 5

TRABAJO DE GRADO

IVÁN ANDRÉS PÉREZ MARÍN
LEANDRO SNEIDER MORENO ROMERO

BOGOTA D.C

2017

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



EL ROL DE LA COMPASIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CREACIÓN DE LÍDERES

NIVEL 5

TRABAJO DE GRADO

IVÁN ANDRÉS PÉREZ MARÍN

LEANDRO SNEIDER MORENO ROMERO

TUTOR

MERLIN PATRICIA GRUESO

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C

2017

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	7
RESUMEN.....	8
<i>Palabras Clave</i>	8
ABSTRAT.....	9
<i>keywords</i>	9
INTRODUCCIÓN	10
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
1.1. Compasión.....	12
1.1.1 Proceso de compasión.....	12
1.1.1.1 <i>Contexto Personal</i>	14
1.1.1.2 <i>Contexto Relacional</i>	14
1.1.1.2.1 <i>Semejanza</i>	14
1.1.1.2.2 <i>Cercanía</i>	15
1.1.1.2.3 <i>Poder Social</i>	15
1.1.1.3 <i>Contexto organizacional</i>	15
1.1.1.3.1 <i>Valores compartidos</i>	16
1.1.1.3.2 <i>Creencias compartidas</i>	16
1.1.1.3.3 <i>Normas</i>	16
1.1.1.3.4 <i>Prácticas:</i>	16
1.1.1.3.5 <i>Estructura y calidad de las relaciones</i>	17
1.1.1.3.6 <i>Comportamiento de los líderes</i>	17
1.1.2 Efectos de la Compasión.....	18

1.2.	Liderazgo	18
1.2.1.	Liderazgo nivel 5	19
1.2.2.	Relevancia de los líderes nivel 5 en las organizaciones	19
3.1.	Objetivo general	22
3.2.	Objetivos específicos:.....	22
4.	ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR	23
4.1.	Diferenciación	23
4.2.	Conocimiento de entorno y mercado.....	23
5.	MARCO METODOLOGICO.....	24
6.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
6.1.	Variables sociodemográficas.....	26
6.2.	Prácticas organizacionales compasivas	30
6.3.	Liderazgo.....	41
6.3.	Entrevistas	46
7.	CONCLUSIONES	55
8.	RECOMENDACIONES.....	58
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

TABLA DE GRÁFICOS

<i>Ilustración 1.</i>	17
<i>Ilustración 2.</i>	26
<i>Ilustración 3.</i>	27
<i>Ilustración 4.</i>	27
<i>Ilustración 5.</i>	28
<i>Ilustración 6.</i>	28
<i>Ilustración 7.</i>	29
<i>Ilustración 8.</i>	29
<i>Ilustración 9.</i>	30
<i>Ilustración 10.</i>	32
<i>Ilustración 11.</i>	32
<i>Ilustración 12.</i>	33
<i>Ilustración 13.</i>	34
<i>Ilustración 14.</i>	34
<i>Ilustración 15.</i>	35
<i>Ilustración 16.</i>	36
<i>Ilustración 17.</i>	36
<i>Ilustración 18.</i>	37
<i>Ilustración 19.</i>	37
<i>Ilustración 20.</i>	38
<i>Ilustración 21.</i>	39
<i>Ilustración 22.</i>	39
<i>Ilustración 23.</i>	40
<i>Ilustración 24.</i>	41
<i>Ilustración 25.</i>	42
<i>Ilustración 26.</i>	42
<i>Ilustración 27.</i>	43
<i>Ilustración 28.</i>	44

<i>Ilustración 29.</i>	44
<i>Ilustración 28.</i>	46

GLOSARIO

Cercanía: El proceso de compasión es afectado por la cercanía de las personas, está cercanía abarca lo familiar, íntimo y lo próximo que es una persona de otra.

Compasión: Sentimiento de pena, de ternura y de identificación ante los males de alguien que impulsa a una persona a hacer algo para aliviar el sufrimiento de otra.

Comportamiento de los líderes: Finalmente se destaca el papel del líder quien debería también ayudar a su gente y tomar las decisiones más sensatas y acertadas que permitan aliviar o desaparecer el dolor de su equipo de trabajo.

Creencias compartidas: Este factor implica compartir las creencias que se refieren a la permeabilidad de las fronteras, es decir, entender las motivaciones y dificultades que puede tener un individuo.

Empatía: Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

Estructura y calidad de las relaciones: En este punto se manifiesta que entre más fuertes sean los lazos sociales de los miembros de la organización, será mayor tanto el número de sufrimiento detectado como el de acciones compasivas para aliviar el dolor

Normas: Estas dan forma y generan un gran beneficio si son mostradas en el entorno laboral, pues el individuo entiende que, aunque existen unas reglas que facilitan la convivencia y buen entorno laboral.

Semejanza: Se refiere al grado de identificación con la persona que está sufriendo

Simpatía: Entender el dolor intelectualmente

Sufrimiento: Padecimiento, dolor, pena

Prácticas: Son las acciones que promueven un buen ambiente laboral y disminuyen el estrés.

Valores compartidos: Es mostrar al individuo mediante acciones compasivas que su labor es de suma importancia y agrega valor a la empresa con sus habilidades.

RESUMEN

La compasión parece a veces un término que ha ido perdiendo valor con el correr de los años, sin embargo, existen compañías que hacen de este valor toda una ventaja competitiva. Por esta razón este estudio se enfocará en el rol de la compasión organizacional en la creación de líderes nivel 5. Así pues, en este documento encontraremos una fundamentación teórica y conceptual donde se expondrán las diferentes fuentes y bases bibliográficas fundamentales para este estudio.

Palabras Clave: Compasión, sufrimiento, simpatía, empatía, dolor, liderazgo

ABSTRAT

Compassion seems sometimes a term that has been losing value over the years, however, there are companies that make this value a competitive advantage. For this reason, this study will focus on the role of organizational compassion in the creation of level 5 leaders. Thus, in this document we will find a theoretical and conceptual foundation where the different sources and bibliographic bases for this study will be presented.

keywords: Compassion, suffering, sympathy, empathy, pain, leadership

INTRODUCCIÓN

La compasión es un término que se encuentra presentes en el vocabulario de muchas personas, pero no siempre se usa de la forma adecuada. Por esto en este documento encontrará, además de una clara definición del concepto, un planteamiento de problema y justificación de este trabajo. Esto es establecer la problemática de la investigación, es decir, concretar una situación para estudiarla, delimitarla y darle una posible solución al por qué de sus causas o consecuencias. Además, en este punto se describe la importancia y pertinencia del proyecto.

En tercera instancia, el proyecto describe unos objetivos específicos y generales que son las metas y fines que busca cumplir el estudio. Sumado a esto, también se podrá apreciar el alcance del proyecto que donde se define de forma clara el objetivo que se busca con el estudio y cuya consecución determinará la finalización de este con éxito

De la misma forma, siguiendo a lo largo de este documento se encontrará un marco metodológico donde se detalla claramente el tipo de estudio a realizar y los pasos que conlleva este. Además, seguido este punto estarán los resultados que arrojó la investigación y su respectivo análisis para entender de mejor manera como utilizar la información obtenida. Así pues, en la parte final de este proyecto están las conclusiones de este estudio, así como las recomendaciones y fuentes bibliográficas utilizadas en el desarrollo de este estudio.

En esta clase de estudio se hace uso de los métodos cuantitativo y cualitativo por igual. Esto permite tener datos más claros y completos que faciliten el desarrollo de este proyecto. Por esto, la importancia de este documento pues se espera mostrar que la compasión además de ser un valor que puede generar felicidad, es también una herramienta para disminuir costos en materia de ausentismo y rotación. (Chade-Meng Tan. (2010). Everyday compassion at Google [Vídeo]).

Por otro lado, el proyecto es de gran relevancia para la escuela de administración y el programa de negocios internacionales pues va encaminado hacia la línea de estrategia. Esto puede fomentar el conocimiento y la planeación estratégica, especialmente, en empresas colombianas con metodologías tradicionales.

Finalmente, el estudio sobre el rol de la compasión en la creación de líderes nivel 5 es pertinente en la medida que puede brindar nuevas herramientas a las empresas colombianas para generar sus propias ventajas competitivas. Además, es una propuesta totalmente novedosa que puede mostrar que si se quiere llegar a resultados diferentes no es recomendable seguir repitiendo y recordando viejas teorías administrativas que para el entorno turbulento y dinámico al cual se enfrentan hoy las compañías pueden ser medidas obsoletas. (Chade-Meng Tan. (2010). Everyday compassion at Google [Vídeo]).

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación, se hará una breve descripción del término compasión y su proceso paso a paso.

1.1. Compasión

Hoy en día, muchas de las empresas exitosas son reconocidas por abordar desde perspectivas sumamente novedosas e interesantes la dirección y gestión administrativa. Este tipo de prácticas, especialmente en google, se basan en el término de estudio de este proyecto que es la compasión y como esta puede mejorar la productividad y felicidad de los empleados, que se traduce en mayor utilidad y competitividad. (Chade-Meng Tan. (2010). Everyday compassion at Google [Vídeo]).

Por otra parte, la RAE define el término compasión como “el sentimiento de pena, de ternura y de identificación ante los males de alguien”. Esta acción de amabilidad genera en la persona que sufre un dolor, sentimientos de orgullo, agradecimiento, emociones positivas que dan como resultado para la empresa un mayor compromiso colectivo, y tasas más bajas de rotación. (Real Academia Española)

1.1.1 Proceso de compasión

De la misma manera, El prestigioso psicólogo (cognitivo conductual) José Antonio García, con más de 30 años de experiencia clínica, con un doctorado, dos licenciaturas y autor de muchos libros sobre compasión. Expresa que la compasión es mucho más que la empatía, que es la capacidad de entender intelectualmente el sufrimiento del otro. La compasión se diferencia porque no solamente se entiende el sufrimiento percibido, sino que despierta un impulso a realizar una acción para neutralizar o hacer desaparecer el dolor. Además, también es algo más que la simpatía porque es una reacción que nos lleva a sentir la emoción que siente el otro. Así, cuando se percibe

el sufrimiento de alguien, puede sufrirse con él; pero la compasión conlleva, paralelamente, el impulso para actuar y eliminar o disminuir el dolor. (García, 2015).

De otro lado, Paul Gilbert quien es un célebre psicólogo de Inglaterra, nos muestra los diferentes tipos de compasión y sustenta la aparición del término *compasión* desde el budismo. Este valor, según Gilbert se vincula con algunos conceptos del budismo, en tanto supone una mirada de reflexión y simpatía sobre el propio sufrimiento y el ajeno. Incluso ser compasivos ofrece la posibilidad de sentirse del mundo y actuar en consecuencia, tanto hacia uno mismo como hacia los demás, con el objetivo de disminuir ese dolor. (García, 2015).

Partiendo de Gilbert, se pueden proponer estos pasos para desarrollar la compasión:

1- “Gilbert nos dice que para desarrollar la compasión es necesario practicar la atención hacia el sufrimiento de los demás.

2-Desarrollamos luego la empatía hacia él. La empatía consiste en realizar un esfuerzo para entender el sufrimiento de esa persona. No se trata de justificarla, sino de entender intelectualmente su comportamiento.

3-Un paso más allá es sentir simpatía.

4-Finalmente, se potencia la compasión llevando a cabo conductas para paliar el sufrimiento percibido. Son conductas que pueden ir dirigidas a fomentar la oxitocina, por ejemplo, el contacto físico o transmitiendo el mensaje de que nos importa, sufrimos con ellos y queremos eliminar su sufrimiento. Como en todas las emociones, el componente emocional de la compasión se incrementa al realizar la conducta a la que impulsa.” (García, 2015, p.3).

De la misma manera, el proceso de compasión se convierte en un factor fundamental en la creación de líderes nivel 5. Así lo afirma Dutton, quien explica, mediante su modelo que una vez se detecta o nota el sufrimiento, es necesario tratar de entender este dolor, tanto intelectual como sentimentalmente. Después debe tomarse acción para eliminar o disminuir dicho dolor. Además, estas acciones no solo tendrán efectos agradables en quien recibe la compasión, sino que también impactarán positivamente en los diferentes entornos personal, relacional y organizacional. Estos entornos se explican con mayor detalle a continuación. (Dutton, Workman y Hardin, 2014)

1.1.1.1 Contexto Personal

Dentro de este rubro, encontramos dos factores: diferencias Individuales y roles en la organización. El primer factor sugiere que existen diferencias subjetivas que afectan el proceso de la compasión. Estas diferencias suelen ser de personalidad, habilidades individuales e incluso demográficas. Se resalta que los diferentes tipos de respuesta de empatía dependen de cómo la persona haya crecido en su entorno familiar, así como sus vivencias y experiencias particulares en situaciones de dolor semejantes a la de la víctima. (Dutton, Workman y Hardin, 2014).

El segundo factor denominado roles en la organización muestra que dentro de las empresas la personas ejercen roles, que dependiendo de las características pueden dotar de herramientas que facilitan la compasión, o por el contrario limitarla. Estudios evidencian que existen 3 características en la formación del proceso de la compasión. En primer lugar, está el grado de profesionalismo que requiere el cargo, existen posiciones en las cuales la compasión se percibe como una cualidad no compatible o poco profesional. En segundo lugar, está la demanda cognitiva del rol que ejerza la persona, el nivel de sobrecarga laboral o de la exigencia de las tareas realizadas limitan los recursos o la capacidad de que la persona perciba el sufrimiento de los demás, y por tanto no sienta empatía. La tercera característica es que el individuo está en la capacidad de elegir, a través de funciones diseñadas por sí mismas, el grado de carga emocional que quieren tomar, es decir que las personas toman por si mismas un rol que facilita el proceso de compasión. (Dutton, Workman y Hardin, 2014)

1.1.1.2 Contexto Relacional

En este contexto se encuentran 3 factores que forman la compasión:

1.1.1.2.1 Semejanza

Se refiere al grado de identificación con la persona que está sufriendo, según Oveis la similitud y la compasión tienen una relación positiva, es decir entre mayor grado de semejanza sienta el

individuo sobre la persona vulnerable mayor será la respuesta compasiva del mismo. (Dutton, Workman y Hardin, 2014).

1.1.1.2.2. Cercanía

El proceso de compasión es afectado por la cercanía de las personas, esta cercanía abarca lo familiar, íntimo y lo próximo que es una persona de otra. Clark en una de sus investigaciones sugiere que mayor cercanía genera mayor empatía, puesto que una relación cercana conlleva a conocerla en mayor profundidad a la otra persona, generar un mayor vínculo emocional, entender en detalle que está afectando a la otra persona y por tanto responder de mejor manera (Dutton, Workman y Hardin, 2014).

1.1.1.2.3. Poder Social

Es el último factor del entorno relacional, se refiere a cómo las personas con un estatus mayor, es decir a las personas que influyen en los resultados de los demás pueden contribuir a mejorar el proceso de compasión. Sin embargo, este mismo estatus de líder, puede dificultar que éste muestre señales de vulnerabilidad. (Dutton, Workman y Hardin, 2014)

1.1.1.3. Contexto organizacional

En este ámbito se analizan los factores que influyen en la aparición de la compasión en las organizaciones, resaltando la importancia que tiene el reconocer a los miembros del equipo de trabajo sus éxitos y metas cumplidas. Además, es fundamental transmitir al trabajador un sentimiento de agradecimiento por su labor y mostrarle como sus habilidades y conocimientos son útiles en el desarrollo de sus tareas. (Dutton, Workman y Hardin, 2014)

De la misma manera, sobresalen seis categorías en el contexto organizacional. Estas características son el proceso y resultado de la compasión:

1.1.1.3.1 Valores compartidos

Este punto se refiere a la capacidad de identificar los diferentes talentos y tipos de personas que trabajan en la organización. Es decir, la tarea consiste en mostrar al individuo mediante acciones compasivas que su labor es de suma importancia y agrega valor a la empresa con sus habilidades. (Dutton, Workman y Hardin, 2014).

1.1.1.3.2 Creencias compartidas

Este factor implica compartir las creencias que se refieren a la permeabilidad de las fronteras, es decir, entender las motivaciones y dificultades que puede tener un individuo tanto en su parte personal como en la profesional, pues también se aplican a la comprensión de los patrones de la compasión. (Dutton, Workman y Hardin, 2014).

1.1.1.3.3 Normas

Las normas organizacionales acerca de la expresión emocional son algunas veces denominadas reglas emocionales. Estas dan forma y generan un gran beneficio si son mostradas en el entorno laboral, pues el individuo entiende que, aunque existen unas reglas que facilitan la convivencia y buen entorno laboral, no son más importantes que la persona misma y el respeto que merece. (Dutton, Workman y Hardin, 2014).

1.1.1.3.4 Prácticas:

Las prácticas organizacionales afectan directamente el proceso de compasión en un caso particular de sufrimiento. Este tipo de prácticas promueve un buen ambiente laboral, disminuye el estrés. (Dutton, Workman y Hardin, 2014).

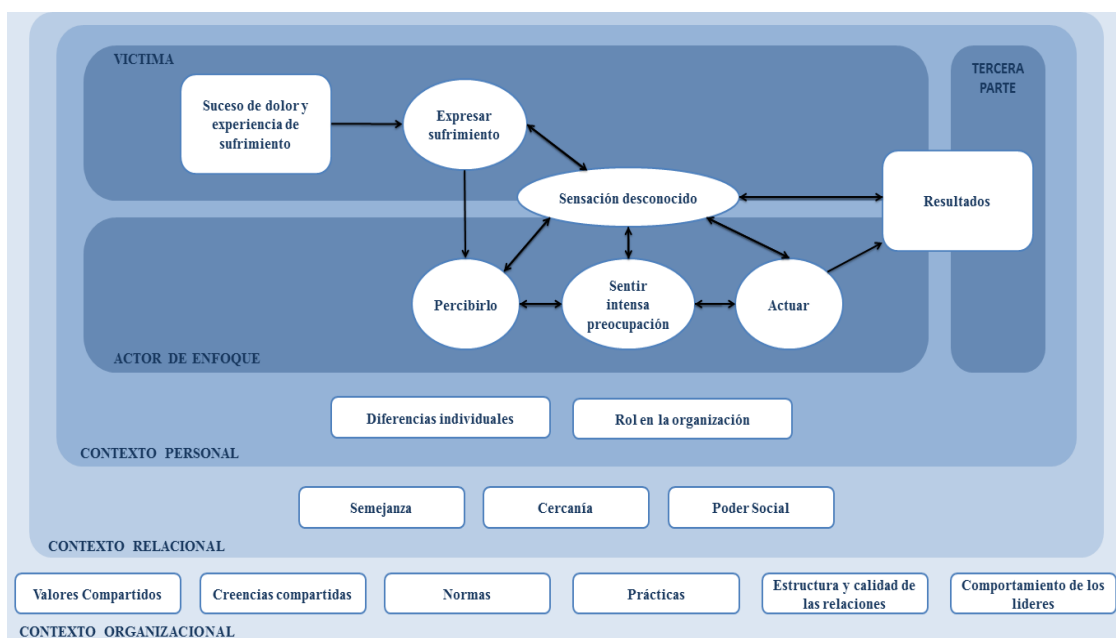
1.1.1.3.5. Estructura y calidad de las relaciones

En este punto se manifiesta que entre más fuertes sean los lazos sociales de los miembros de la organización, será mayor tanto el número de sufrimiento detectado como el de acciones compasivas para aliviar el dolor. (Dutton, Workman y Hardin, 2014).

1.1.1.3.6. Comportamiento de los líderes

Finalmente se destaca el papel del líder en el proceso de compasión en el entorno organizacional, notando que además de las ya mencionadas características que debe tener este líder, debería también ayudar a su gente y tomar las decisiones más sensatas y acertadas que permitan aliviar o desaparecer el dolor de su equipo de trabajo. (Dutton, Workman y Hardin, 2014)

*Ilustración 1.
Proceso de la Compasión*



Fuente: Elaboración propia con información de (Dutton, Workman y Hardin, 2014, p.282)

1.1.2 Efectos de la Compasión

Sumado a lo anterior, la compasión no solamente reduce el dolor de la persona afectada sino que también mejora las finanzas. Una persona que no recibe compasión de sus compañeros de trabajo, suele sufrir de estrés laboral, mayor sufrimiento y agotamiento en su trabajo. La suma de estas tres consecuencias da un valor entre 75 o 300 mil millones de dólares al año. Esto resulta excesivamente costoso pues provoca ausentismo, rotación, baja productividad, costos de seguros médicos legales, entre otros. (Kanov et al, 2004)

“El capitalismo de la modernidad tardía o postmodernidad se instaló en la subjetividad que funciona en el eterno presente y evoluciona alrededor del eje del ego y la vida personal [...]. Hoy el principio de la conducta es el goce, sin problemas de conciencia porque las obligaciones hacia Dios y hacia el prójimo ya fueron sustituidas por las prerrogativas del individuo soberano”.
(Lipovetsky, 1994, p.23)

1.2. Liderazgo

Joiner y Josephs (2007) en su libro “Leadership Agility” proyectan otras las cualidades de lo que consideran son los rasgos más significativos del liderazgo, que ellos lo llaman con el nombre de “expert level”. Este sobrenombre describe al tipo de personas que son supremamente respetados por sus compañeros de trabajo, proyectan una enorme seguridad y tranquilidad al resolver problemas, no temen estar solos y defender su posición cuando saben que tiene la razón, instruyen a los más débiles, tienen total autonomía, son extremadamente ingeniosos para hacer negocios, mantienen el espíritu positivo de la compañía. Cuando las cosas salen mal, estos líderes doblan sus esfuerzos, y si todo está bien, ellos continúan trabajando con convicción para transformar lo bueno en excelente.

1.2.1. Liderazgo nivel 5

En el estudio del liderazgo se han desarrollado algunas propuestas como la elaborada por Jim Collins (2007) en su libro “*Empresas que sobresalen*”. En este libro, el autor realiza una detallada descripción de las características fundamentales que caracterizan el liderazgo en cinco niveles a saber:

- ➔ **Nivel 5:** El ejecutivo de nivel 5 construye grandeza durable mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional
- ➔ **Nivel 4:** Este es un líder eficiente que cristaliza el compromiso para buscar vigorosamente una visión clara y obligante y fomenta las más altas normas de rendimiento.
- ➔ **Nivel 3:** Es un gerente competente que organiza al personal y los recursos en una búsqueda eficiente de objetivos predeterminados.
- ➔ **Nivel 2:** Es un individuo miembro de un equipo que hace un aporte y contribuye con sus capacidades para alcanzar los objetivos del grupo.
- ➔ **Nivel 1:** Hace un aporte productivo en virtud de su talento, conocimiento, destreza y buenos hábitos de trabajo.

Es importante entender que cada nivel es la suma de los anteriores más un nuevo elemento; además, en el último nivel se unen la humildad personal y voluntad profesional. (Collins, 2007)

1.2.2. Relevancia de los líderes nivel 5 en las organizaciones

El liderazgo de nivel 5 en una organización es de suma importancia en la medida que este tipo de personas siempre debe sobresale positivamente de los demás y lleva a las empresas de lo bueno a lo grande. Por ello, este tipo de individuos siempre tienen una mentalidad utilitarista, es decir, buscan el bien común para el mayor número de personas. (Collins, 2007)

Así mismo, estudios realizados por la Universidad de Michigan demuestran que quienes observan la compasión son más propensos a ser compasivos con otras personas. Esto deja ver que aplicar la compasión en una organización puede generar, además de los beneficios económicos, la formación de nuevos líderes con grandes valores y una alta ética. Dichas personas son conocidas como ‘líderes de nivel 5’. (Dutton, Workman y Hardin, 2014)

2. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Muchas de las empresas que se ven en el panorama nacional proyectan conductas, que lejos de perseguir la compasión y la simpatía entre sus trabajadores, evidencian un “régimen de miedo”. Esto genera la creencia errónea que un empleado rendirá más en la medida que sienta mayor terror hacia sus jefes y la posibilidad de perder su empleo. Además, según una investigación, realizada por Journal of Work and Organizational Psychology, habría una relación positiva entre estrés laboral, la intensión de abandono y el agotamiento, así mismo, negativa entre este último y satisfacción. (Tziner, Rabenu, Radomski, y Belkin, 2015).

De la misma forma, existen organizaciones como Google que a través de nuevas metodologías y novedosas teorías de gestión organizacional están generando efectos sumamente interesantes. Estos resultados son la suma de hacer cosas totalmente diferentes a lo que hacen la mayoría de empresas, partiendo de algo denominado compasión. El uso de este valor en el ambiente organizacional, y más concretamente en Google, ha llevado a esta compañía no solo a ser más rentable, sino también a aumentar la productividad y felicidad de sus empleados, generando líderes de nivel 5. (Chade-Meng Tan. (2010). Everyday compassion at Google [Vídeo]).

El estudio de la compasión resulta interesante en las organizaciones, en términos de la competitividad. Carosio (2008) afirma que:

“La sociedad de consumo disuelve todo, incluso lo humano, en simples expresiones mercantiles y fuera de las funciones mercantiles no queda nada real [...]. El criterio formal de la eficiencia para la satisfacción de los deseos se transforma en el criterio supremo de los valores y toda moral se disuelve en relaciones mercantiles”. (p.42).

En este orden de ideas, se puede decir que la ética y sobre todo la capacidad de compasión, tanto del empresario como del consumidor, desaparece totalmente porque si no existe un juicio interno que guie en la toma de decisiones, cualquier opción que se tome siendo ésta viable desde el

punto de vista del empresario (rentabilidad), se implementará sin importar los efectos que estas acciones tengan sobre los demás, es decir, serán decisiones no compasivas. (Carosio, 2008).

Un caso de lo anterior es, por ejemplo, las grandes industrias que arrojan cientos de toneladas de CO₂ y que generan graves efectos climáticos. Esto evidencia que existe una errónea jerarquización de objetivos porque en lugar de primar el bienestar de la sociedad, tiene mayor importancia obtener beneficios y mejorar la rentabilidad. Incluso, aunque muchas empresas pagan millonarias multas por contaminar el ambiente, no son comparables con el daño ocasionado a la atmosfera. En definitiva, uno de los principales inconvenientes en el entorno en que se desenvuelven muchas compañías es la ausencia de compasión no solo dentro, sino también afuera con la sociedad. (kanov et al, 2004).

Según lo mencionado anteriormente, surge la necesidad de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué forma la compasión organizacional genera líderes nivel 5 en las organizaciones?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo general

- Describir la forma como la compasión organizacional genera líderes de nivel 5 en las organizaciones.

3.2. Objetivos específicos:

- Describir el proceso de compasión en la organización objeto de estudio
- Describir las características de un líder nivel 5.
- Explicar la relevancia de tener líderes nivel 5 en una empresa

4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR

Uno de los objetivos del proyecto va encaminado hacia la línea de estrategia, porque puede fomentar el conocimiento y la planeación estratégica, especialmente, en empresas colombianas con metodologías tradicionales, para que conozcan y prueben otras alternativas novedosas en la gestión con un bajo costo y alta utilidad que sean beneficiosas para el funcionamiento de sus organizaciones.

Se ha decidido enfocar el proyecto bajo los 2 de los 5 componentes de la perdurabilidad empresarial expuestos por Restrepo et al (2009):

4.1. Diferenciación

Son los factores ganadores de la compañía, es decir, las características que lo mantienen en competencia, así como los rasgos que diferencia la empresa de otras y le generan ventajas competitivas difícilmente imitables en el largo plazo.

Además, la investigación brindará información muy valiosa, a partir de la cual el empresario podrá enfocar sus ventajas competitivas de la mejor manera posible para maximizar beneficios y aumentar sus utilidades.

4.2. Conocimiento de entorno y mercado

En esta parte, se define la importancia de los cambios en la estructura jerárquica de la compañía, así como lo valioso de esta en la adaptación y consolidación en nuevos mercados. Nuevos entornos requieren diferentes metodologías para abordarlos.

5. MARCO METODOLOGICO

La investigación será un estudio multimetódico de métodos mixtos de alcance descriptivo. Este tipo de investigación se caracteriza por usar métodos cuantitativos y cualitativos aprovechando las bondades y beneficios que brindan estas metodologías para darle un mayor rigor y valor agregado al estudio, logrando una perspectiva más amplia del fenómeno. (Hernández, 2008)

Así pues, el estudio hará uso de una extensa bibliografía brindada por la directora del proyecto, la profesora Merlín Patricia Grueso. Además, se utilizarán los diferentes buscadores, bases de datos institucionales y artículos especializados para obtener datos confiables que nos permitan elaborar un informe pertinente, oportuno y seguro de la compasión como ventaja competitiva en Google para la creación de líderes nivel 5.

De la misma forma, las etapas que suelen integrarse para este tipo de metodología mixta son principalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los resultados. (Hernández, 2008)

En primera instancia, el planteamiento del problema consiste en determinar el propósito, contexto, población e importancia del estudio, así como el rol que cumplirá la rama cualitativa y cuantitativa en el proyecto. En este paso se formularán los objetivos y preguntas (cuantitativas y cualitativas por separado).

En segundo lugar, después de una revisión profunda y completa de toda la literatura posible relacionada a nuestro tema de estudio, y después de haber hecho un correcto planteamiento de nuestra hipótesis, es necesario definir con claridad nuestro diseño de investigación. En este caso, el diseño de investigación a usar será un diseño de triangulación concurrente (DITRIAC).

Así pues, en el diseño de triangulación concurrente además de ser uno de los más usados, brinda la facilidad de confirmar o corroborar resultados y efectuar una validación entre datos cuantitativos y cualitativos. En este tipo de método puede ocurrir que no se presente la confirmación o corroboración esperada.

Sumado a lo anterior, luego de definir y/o aclarar el tipo de muestra a utilizar, es necesario iniciar con la recolección de datos. En este punto, se debe definir los tipos específicos de datos cuantitativos y cualitativos que serán recolectados, además es fundamental detallar el tipo de datos que fueron recopilados y los instrumentos utilizados. (Hernández, 2008)

Como último paso, se abordará el análisis de los datos. En este punto, confiando en el buen desarrollo de los pasos anteriores se procede a cuantificar los datos cuantitativos y cualificar los datos cualitativos. Después, se comparan los resultados provenientes de los datos cuantitativos con los resultados de los datos cualitativos con el fin de formar nuevas variables o conjuntos de datos que den forma a nuestra nueva matriz. Finalmente es importante desarrollar comentarios inferencias y conclusiones en la discusión. . (Hernández, 2008)

De igual manera, se hará uso de diferentes herramientas libros y revistas académicas para sustentar y argumentar las diferentes perspectivas y procesos de la compasión. Esto, con el fin de analizar y tener claridad en cuales son los pasos para ser compasivo y que beneficios trae, tanto éticos como económicos.

Sumado a lo anterior, para brindar continuidad al proyecto, se espera obtener información adicional a través de entrevistas y encuestas, que permitan ampliar el panorama de la investigación y mejorar la calidad de los datos. Estas entrevistas serán realizadas mediante un guion previamente establecido por la directora del proyecto.

Esta investigación está enfocada en entender cómo la compasión forma líderes completos, líderes nivel 5, por tanto, las encuestas están dirigidas a cargos gerenciales y/o puestos con personal al mando. Así mismo, se indagará en diversas áreas, financiera, comercial, ventas, etc. con el fin de comprender, desde varias direcciones, cual es el rol de la compasión en el liderazgo organizacional.

De igual manera se va a hacer una serie de encuestas a de la organización de estudio. Esta herramienta permite obtener información mucho más profunda y detallada acerca de la percepción que tiene sobre el tema tratado.

Así pues, la empresa donde se va a hacer el estudio es de Colombia y se desempeña en el sector de los cosméticos, este grupo es principal referente con ventas totales que ascienden a 25,2

billones de euros en 2015. Además, a nivel mundial, se encuentran en 140 países, en los 5 continentes, donde presentan crecimientos que pueden llegar al 12,1%

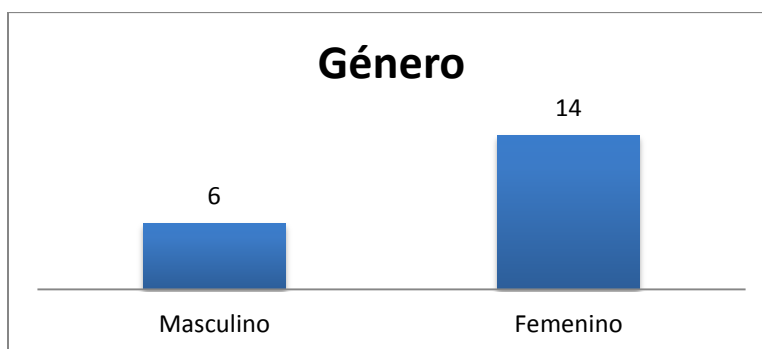
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los participantes en la investigación de campo:

6.1. Variables sociodemográficas

Género

*Ilustración 2.
Género*

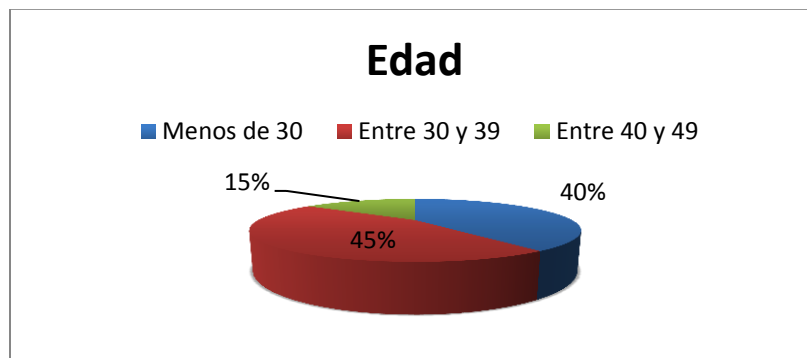


Fuente: Elaboración propia

De los encuestados 14 son mujeres y 7 hombres

Edad

*Ilustración 3.
Edad*

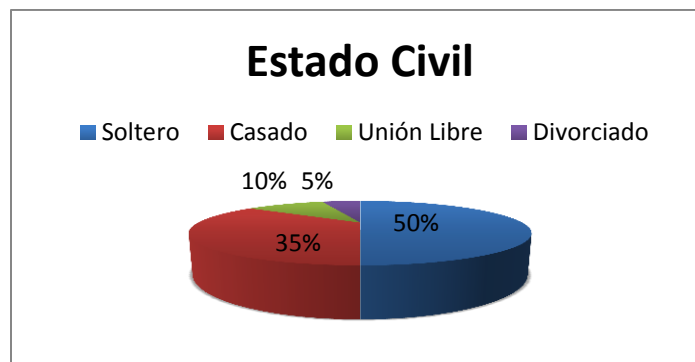


Fuente: Elaboración propia

El 45% de la muestra tiene entre 30 y 39 años, el 40% menos de 30 años y el restante entre 40 y 49 años, lo que indica en primera instancia que L'Oréal emplea a personal joven.

Estado Civil

*Ilustración 4.
Estado civil*

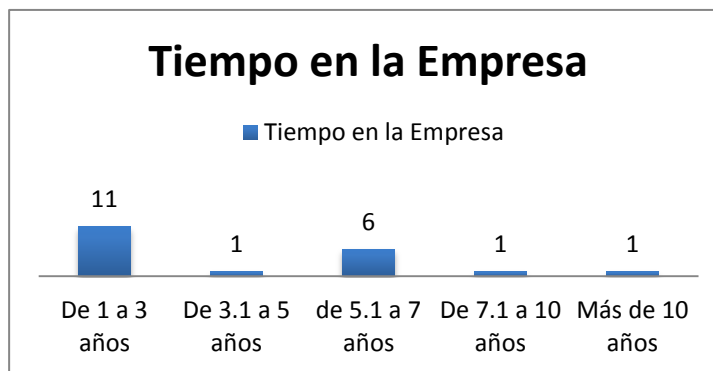


Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados el 50% menciona que es soltero, seguido de un 35% casado, 10% vive en unión libre y solo el 5% se ha divorciado.

Tiempo en la empresa

Ilustración 5.
Tiempo en la empresa

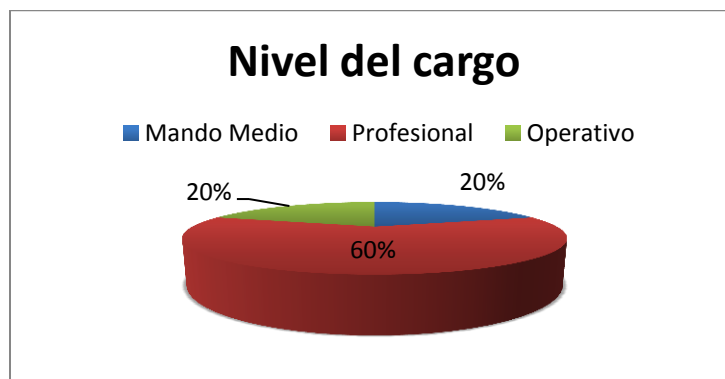


Fuente: Elaboración propia

11 de los 20 encuestados menciona que lleva menos de 3 años en la compañía, es más del 50%; 6 llevan entre 5 y 7 años. En este punto se puede concluir que existe una rotación considerable.

Nivel del cargo

Ilustración 6.
Nivel del cargo

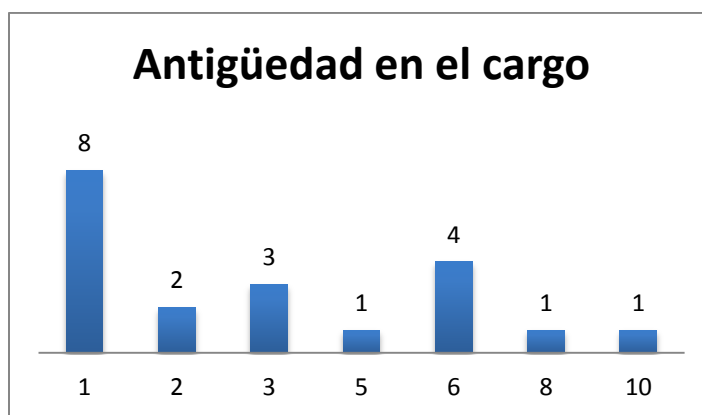


Fuente: Elaboración propia

El 60% tiene un cargo profesional, el 20% menciona que está en un mando medio y el restante 20% tiene un cargo operativo.

Antigüedad del cargo

*Ilustración 7.
Antigüedad del cargo*

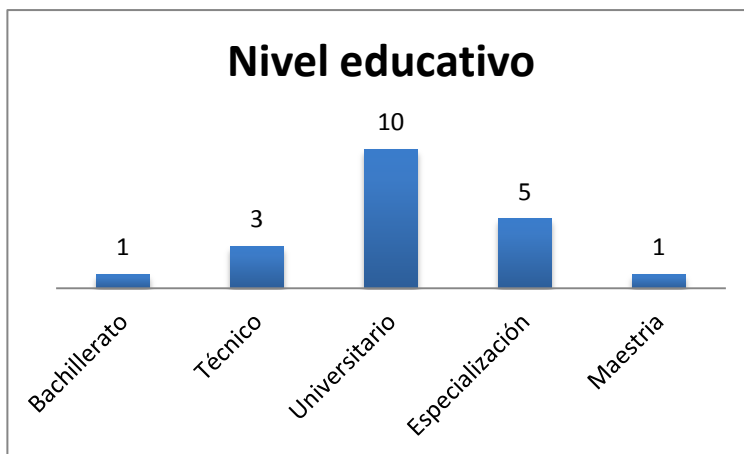


Fuente: Elaboración propia

De la muestra 8 empleados mencionaron que llevan alrededor de un año en su actual cargo, 4 dicen llevar 6 años, 3 al menos llevan 3 años en su cargo; solo 1 lleva 8 años al igual que 1 lleva 10 años desempeñándose en el mismo cargo en la compañía. Los resultados muestran que gran parte de los empleados de la organización de estudio no se mantienen por más de 3 años en el mismo cargo.

Nivel educativo

*Ilustración 8.
Nivel educativo*



Fuente: Elaboración propia

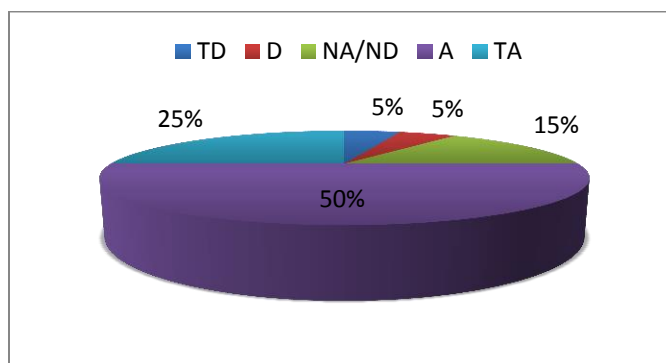
Según la encuesta, se observa como 16 empleados de los encuestados afirman que tienen un nivel educativo por encima del bachillerato, explícitamente 10 tienen título profesional, 5 tienen al menos una especialización y 1 tiene una maestría; 1 empleado cuenta con solo el bachillerato y el resto cuenta con un técnico.

6.2. Prácticas organizacionales compasivas

En este punto se van a describir los resultados de a la encuesta que contaba con un enfoque en la prácticas organizacionales compasivas

Bloque 1. La organización promueve espacios para sus empleados:

*Ilustración 9.
Apoyo emocional a compañeros*

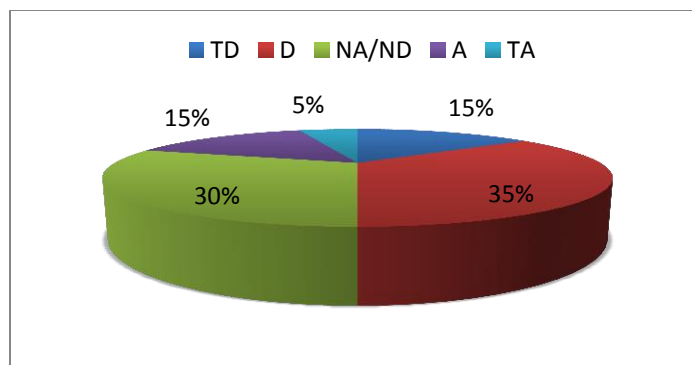


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 1. Den apoyo emocional a sus compañeros cuando enfrentan situaciones personales difíciles

A esta afirmación el 75% de los encuestados presenta una respuesta positiva, indicando que efectivamente la organización de estudio desarrolla un espacio adecuado para los empleados que han sufrido de alguna situación difícil.

*Ilustración 9.
Donar tiempo de vacaciones*



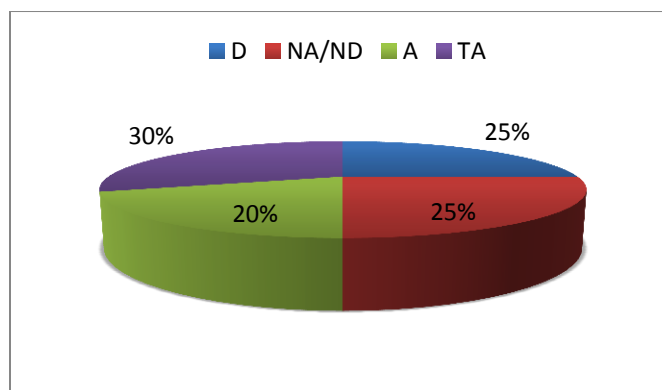
Fuente: Elaboración propia

Afirmación 2: Donen tiempo de sus vacaciones para apoyar una actividad relacionada con los compañeros de trabajo

En este punto, cerca de un 50% está en desacuerdo; un 30% sabe y sólo un 20% tiene un concepto positivo, por tal razón se puede inferir que la organización de estudio no incentiva a sus

empleados a implementar el tiempo de sus vacaciones en actividades compartidas con sus compañeros.

Ilustración 10.
Actividades de recaudación de fondos para atender causas sociales

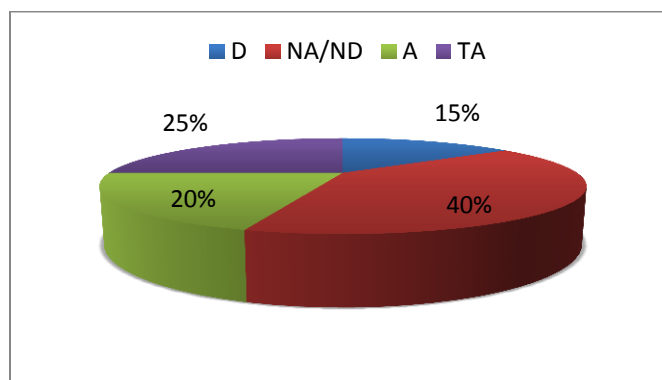


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 4. Desarrollen actividades de recaudación de fondos para atender causas sociales

En general el 50% de los encuestados está o totalmente de acuerdo o en acuerdo, el 25% no tiene conocimiento y solo el 25% está en desacuerdo. En este punto se puede concluir que la empresa en algunos casos fomenta a los empleados a recaudar fondos con fines sociales, sin embargo, no todos los empleados están al tanto.

Ilustración 11.
Donar bienes materiales para apoyar causas sociales



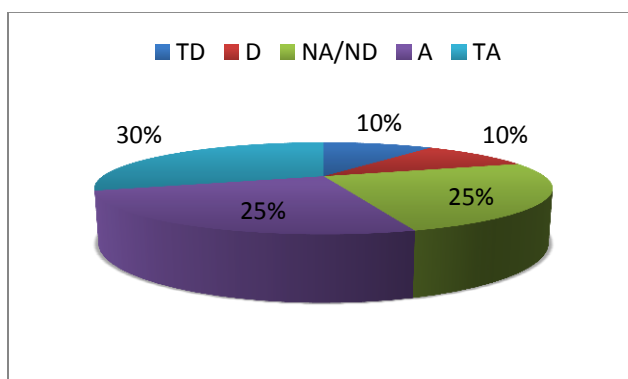
Fuente: Elaboración propia

Afirmación 5. Donen bienes materiales para apoyar causas sociales

En cuanto a la donación de bienes materiales, el 45% tiene una respuesta positiva, el 40% no sabe y solo el 15% presenta una respuesta negativa. En este punto se observa como gran parte de los empleados menciona que la organización de estudio explícitamente promueve espacios para hacer donaciones de bienes, sin embargo, al igual que en la afirmación anterior se ve cómo un grupo importante no tiene conocimiento de ello.

Bloque 2. La organización tiene implantados mecanismos para que los empleados:

*Ilustración 12.
Afrontan adecuadamente situaciones duelo*

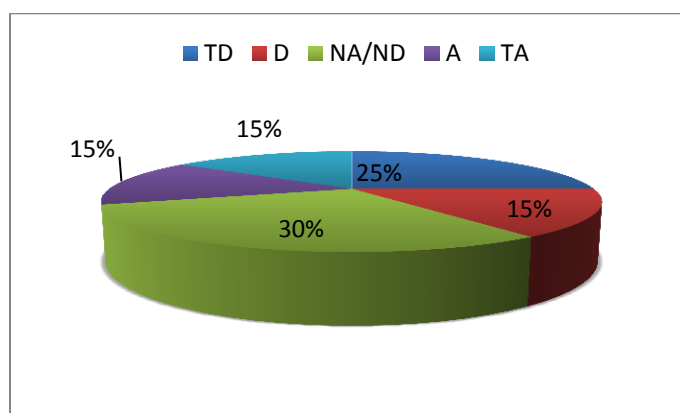


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 5. Afronten adecuadamente situaciones duelo

El 30% está totalmente de acuerdo a la afirmación; el 25% está de acuerdo y el mismo porcentaje no sabe, el 20% está en desacuerdo y en total desacuerdo. Con un 55% a favor, parece ser que la organización de estudio ha desarrollado un mecanismo en función de ayudar a mitigar los efectos negativos de la pérdida de un ser querido.

Ilustración 13.
Afrontan adecuadamente condiciones de estrés en el trabajo

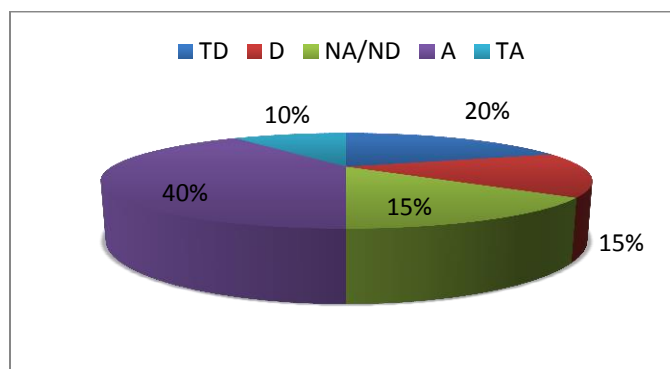


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 6. Afronten adecuadamente condiciones de estrés en el trabajo

En cuestión del manejo de estrés, un 25% de los encuestados está en total desacuerdo; 15% está en desacuerdo; el 30% no sabe y el restante 30% está de acuerdo o en total acuerdo. En conclusión, la empresa no ha logrado reducir el nivel de estrés en sus empleados, al menos en la mayoría de ellos.

Ilustración 14.
Afrontan adecuadamente conflictos con compañeros de trabajo

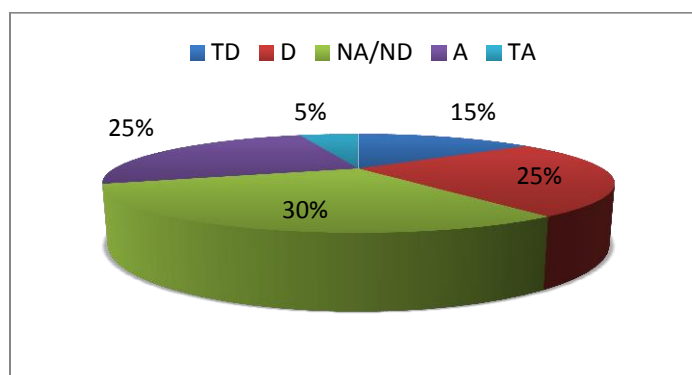


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 7. Afronten adecuadamente conflictos con compañeros de trabajo

La mitad de las respuestas están confirmando que existe un mecanismo para el manejo de conflictos, un 15% no sabe y el restante 35% no está de acuerdo con la afirmación.

*Ilustración 15.
Reciben apoyo financiero ante un evento inesperado*

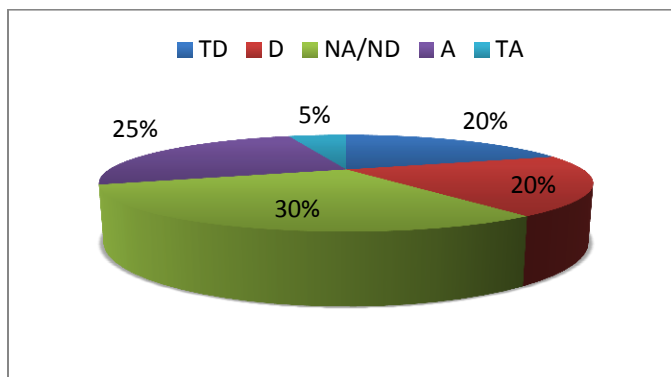


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 8. Reciban apoyo financiero ante una calamidad o evento inesperado

El 30% de los encuestados es indiferente; el 40% tiene una posición negativa y el 30% una posición positiva respecto al mecanismo para recibir apoyo financiero en un evento difícil del empleado.

Ilustración 16.
Reciben consejería para recibir orientación



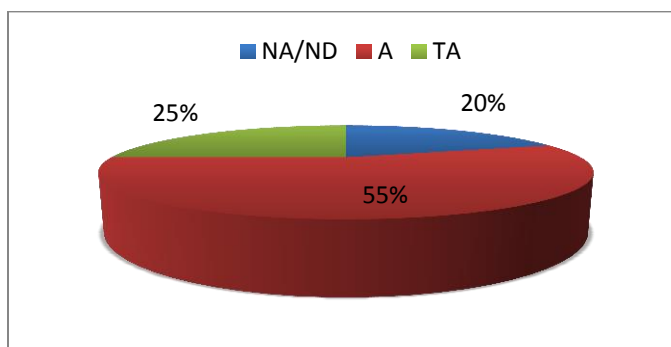
Fuente: Elaboración propia

Afirmación 9. Reciban consejería para recibir orientación con respecto a sus dificultades personales

Al igual que en la afirmación anterior, el 40% tiene una postura negativa respecto a los mecanismos de orientación en dificultades personales, el 30% no sabe qué postura tomar y el restante 30% está de acuerdo, por tanto, se puede inferir que la empresa no cuenta, según los encuestados, con mecanismos apropiados que ayuden a superar las calamidades que puedan llegar a tener.

Bloque 3. La organización lleva a cabo actividades que aseguren:

Ilustración 17.
Los nuevos empleados tengan valores personales como la empatía



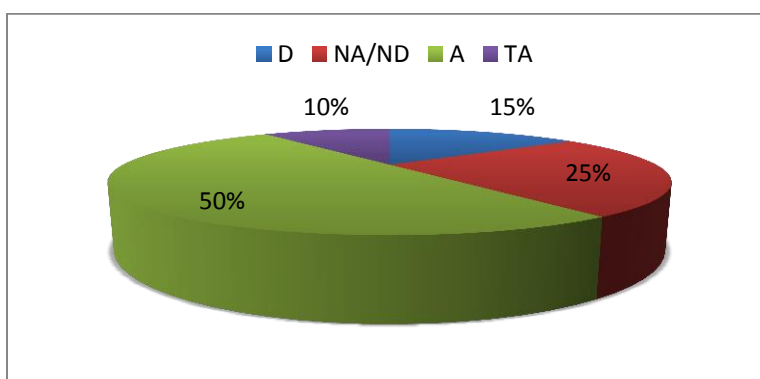
Fuente: Elaboración propia

Afirmación 10. Que los nuevos empleados tengan valores personales como la empatía

Ante esta afirmación, los encuestados, en gran mayoría, contestaron afirmativamente; 55% están de acuerdo; 25% totalmente de acuerdo y el 20% no define una postura. En conclusión, la empresa fomenta la empatía, como un valor importante entre sus empleados.

Ilustración 18.

Los nuevos empleados reciben una inducción asociada a valores como la empatía



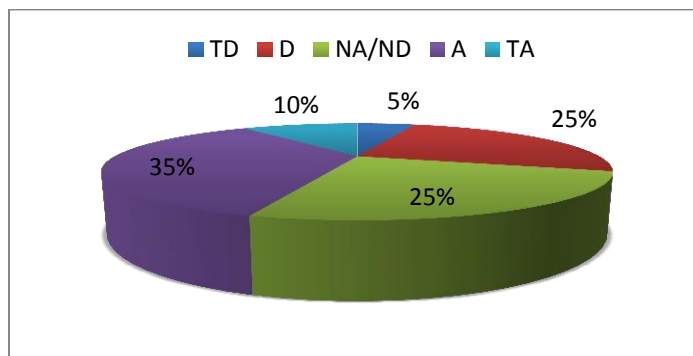
Fuente: Elaboración propia

Afirmación 11. Que los nuevos empleados reciban una inducción asociada a valores como la empatía y la compasión

El 50% de los empleados están de acuerdo; 10% expresa estar totalmente de acuerdo; un 25% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 15% está en desacuerdo. Con los resultados se puede inferir que, al menos en la mayoría de los encuestados, la organización de estudio imparte una inducción asociada a la compasión.

Ilustración 19.

Los empleados reciben formación que les permita “ponerse en los zapatos del otro”

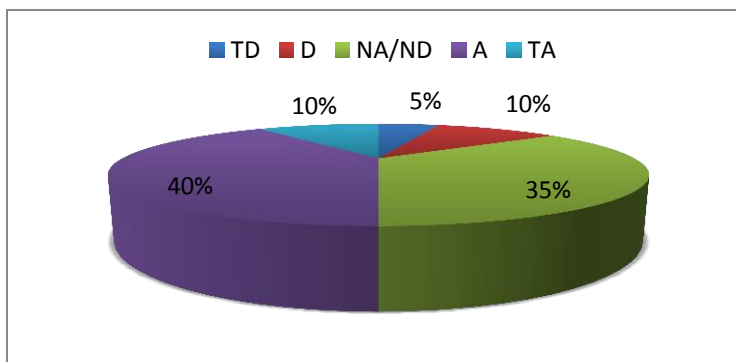


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 12. Que los empleados reciban formación que les permita “ponerse en los zapatos del otro”

En cuanto a la formación que ayude a desarrollar la empatía en los empleados, los resultados no revelan una postura definida, el 45% tiene una postura positiva; el 25% no tiene postura frente a la afirmación y un 30% resaltan que no están de acuerdo.

*Ilustración 20.
Creación de conciencia de los trabajadores*



Fuente: Elaboración propia

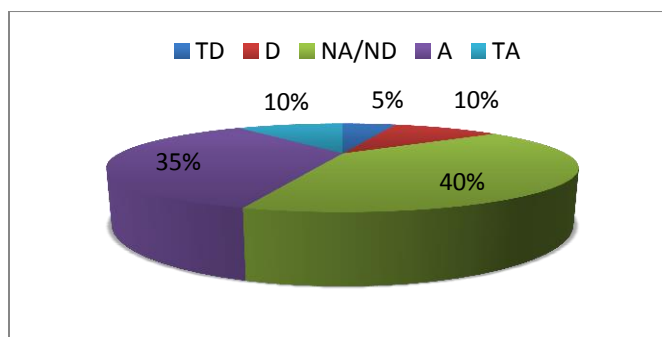
Afirmación 13. La creación de conciencia de los trabajadores acerca de los eventos adversos que ocurren dentro y fuera de la organización

De los encuestados el 40% está de acuerdo; el 10% está en total acuerdo; un 10% en desacuerdo; 5% en total desacuerdo y un 35% no está de acuerdo o desacuerdo, por tanto, un 50%

de los encuestados piensa que la compañía dispone de actividades que ayudan a crear conciencia entre sus empleados acerca de eventos adversos dentro y fuera de la misma.

Ilustración 21.

La promoción de la empatía y la compasión de los empleados a través de medios de comunicación



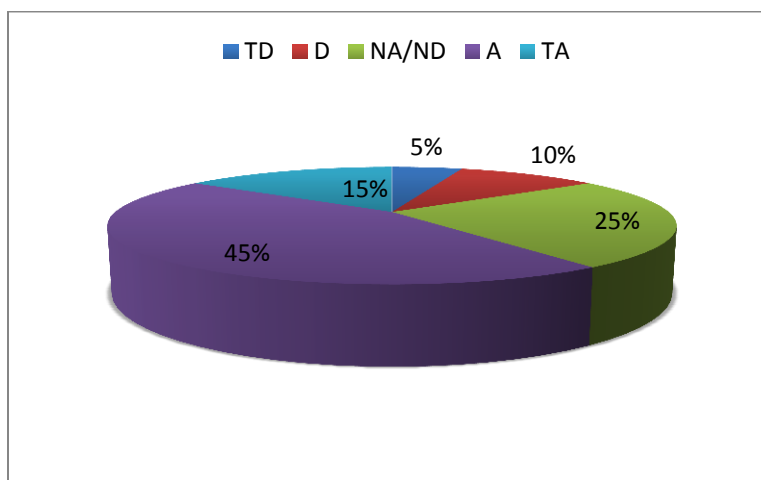
Fuente: Elaboración propia

Afirmación 14. La promoción de la empatía y la compasión de los empleados a través de medios de comunicación (e-mail, página web)

En este punto se resalta que el 45% de las respuestas están de acuerdo o en total acuerdo frente a la afirmación, sin embargo, el 40% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo frente a la afirmación, lo que puede significar que existe una limitante frente a la información a la que pueden acceder los empleados por medio electrónicos.

Ilustración 22.

Los empleados de la organización reciben reconocimiento por el desarrollo de prácticas asociadas con la ayuda a otros

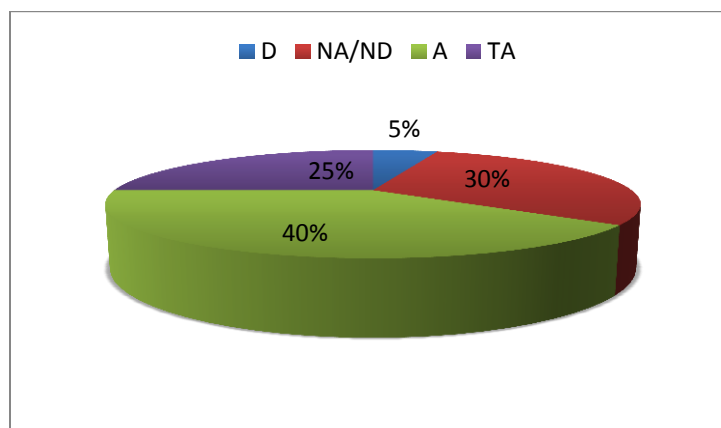


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 15. Que los empleados de la organización reciban reconocimiento por el desarrollo de prácticas asociadas con la ayuda a otros

Acercas de las actividades que implementa la organización para reconocer a empleados que sobresalen por desarrollar tareas enfocadas en ayudar a terceros, los encuestados están de acuerdo en un 45%; 15% en total acuerdo; 25% no definen una postura y un 15% consolidado maneja una postura negativa.

*Ilustración 23.
El trabajo que desarrollan los empleados es íntegro*



Fuente: Elaboración propia

Afirmación 16. Que el trabajo que desarrollan los empleados sea íntegro

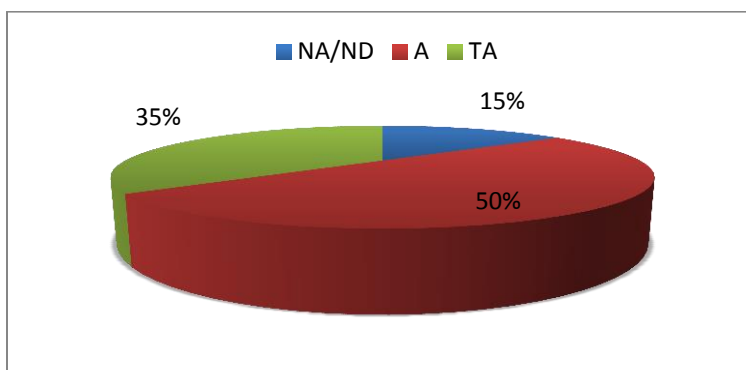
El 40% de los encuestados está de acuerdo, así como un 15% está en total acuerdo en que en la organización de estudio se establece actividades con el fin de garantizar trabajos íntegros; por otra parte, el 15% responden en negativa a la premisa y finalizando el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo frente a la afirmación.

6.3. Liderazgo

En esta parte de la encuesta se desarrollan los puntos enfocados a entender el comportamiento de los líderes de la organización de estudio.

Bloque 1. Su jefe directo

*Ilustración 24.
Instrucciones claras para el desarrollo de los proyectos*

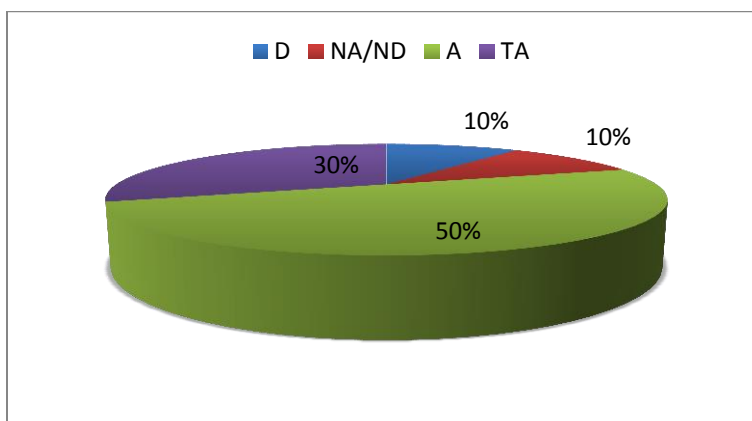


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 17. Da instrucciones claras para el desarrollo de los proyectos

Frente a la afirmación, un 50% de los encuestados está de acuerdo; 35% en total acuerdo y el 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por tanto se puede concluir que los jefes imparten instrucciones fáciles de entender.

*Ilustración 25.
Retroalimentación a tiempo*

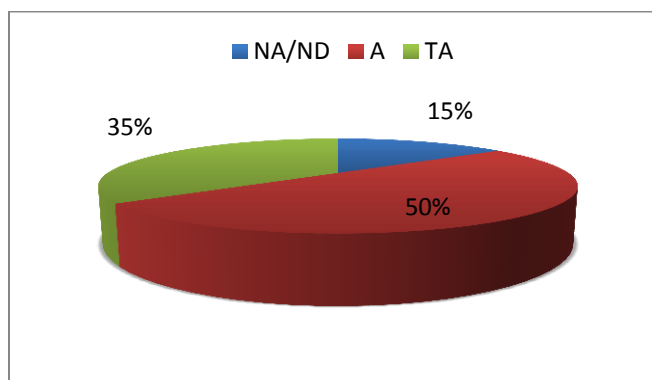


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 18. Da una retroalimentación a tiempo como para que usted entienda si está desarrollando bien su trabajo o necesita modificar algo

En cuanto al *feedback* que reciben del jefe directo, la postura de los encuestados es clara. El 80% de los encuestados está de acuerdo o en total acuerdo, mientras que el 10% está en desacuerdo y un 10% final no tiene una postura definida.

*Ilustración 26.
Se da crédito a aquellos que hacen el trabajo*

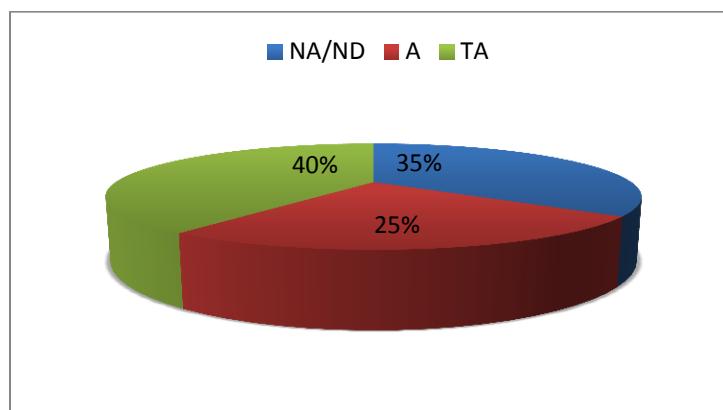


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 19. Da crédito a aquellos que hacen el trabajo

Un 85% de los empleados respondió que los jefes dan el crédito a los responsables del trabajo, mientras el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

*Ilustración 27.
Apoyo a la gente cuando las cosas salen mal*

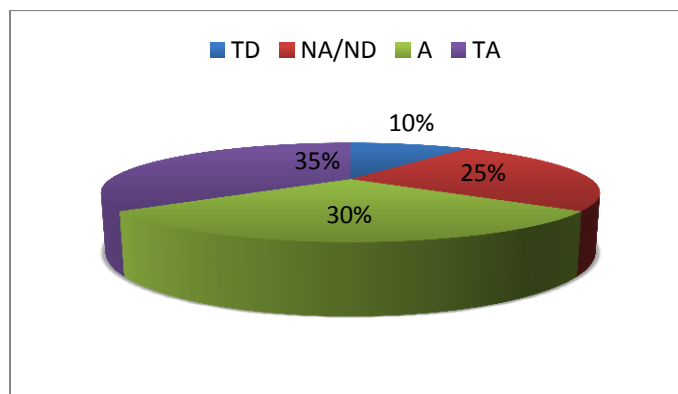


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 20. Apoya a la gente cuando las cosas salen mal

El 65% muestra una posición favorable frente al apoyo que han recibido de su jefe cuando han cometido algún error; el restante 35% no toma ninguna posición, son neutrales.

Ilustración 28.
Conoce la manera correcta de motivarlo y brindarle oportunidades de crecimiento

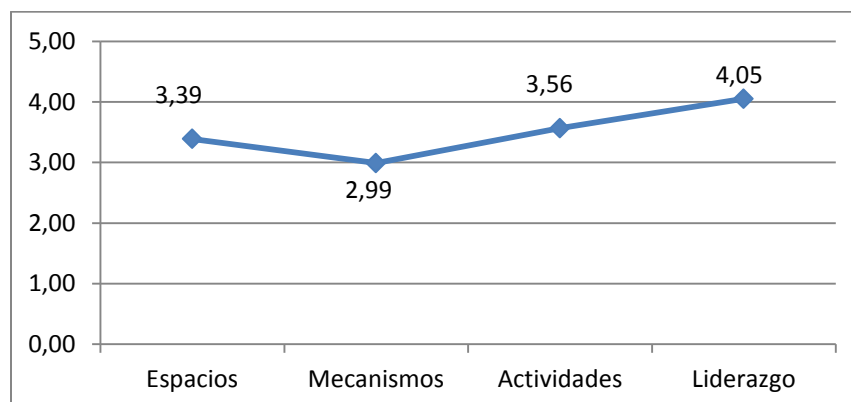


Fuente: Elaboración propia

Afirmación 21. Conoce la manera correcta de motivarlo y brindarle oportunidades de crecimiento

En la última afirmación sobre liderazgo, el 65% responde que su jefe directo encuentra la manera de motivarlos y brindarles una oportunidad de crecimiento, mientras un 10% por el contrario no cree que tenga oportunidad de crecimiento. El 25% finalmente no sabe su posición

Ilustración 29.
Calificación media por categoría.



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis de las encuestas, se tomó la media de las respuestas de cada rubro medido, el resultado indica que en categorías como los mecanismos que implementa la compañía para desarrollar la empatía, los empleados no ven resultados significativos, por otra parte en cuanto a los espacios y actividades que dispone la organización de estudio los resultados hacen prever que la compañía cuenta con prácticas organizacionales compasivas o que van encaminadas a establecerlas.

Respecto al rubro que mide el comportamiento de los líderes, hay un claro resultado que dictamina que el estilo de liderazgo de los jefes y gerentes es uno ligado con la compasión.

6.3. Entrevistas

Para implementar las entrevistas, se tomaron dos gerentes con experiencia en manejo de personal.

*Ilustración 30.
Matriz encuesta equipo comercial*

PREGUNTA	RESPUESTA	CONCEPTO	TEORIA
1¿Bueno y ahora encaminándonos un poco más en lo que es nuestro estudio quisiera preguntarte a que asocia usted la idea de compasión en las organizaciones?	<p>Participante A</p> <p>Para mi compasión es la capacidad que yo tengo de ponerme en los pies de mis empleados y entender sus necesidades y así saber cómo ayudarlos y tener personas que trabajen más eficientemente en la compañía</p> <p>Participante B</p> <p>Bueno yo veo que o percibo que el concepto compasión se refiere mucho a la posibilidad que una compañía tenga como último recurso la salida de una persona o la solidaridad en ciertos sucesos que sufre el empleado, calamidades, situaciones difíciles y la capacidad que tiene una compañía para poder acompañar al trabajador en estos procesos.</p>	Semejanza	Gilbert se vincula con algunos conceptos del budismo, en tanto supone una mirada de reflexión y simpatía sobre el propio sufrimiento y el ajeno. (García, 2015)
2 ¿Cuáles cree usted que son las prácticas y/o factores	<p>Participante A</p> <p>Yo creo que hay muchas maneras, pero sin embargo hay varios factores que pueden contribuir. Uno de ellos es la</p>	Cercanía	Liderazgo nivel 5 describe al tipo de personas que son supremamente respetados por sus compañeros de

organizacionales que contribuyen a la construcción de compasión en las organizaciones?

relación uno a uno del jefe con el colaborador pues al fin y al cabo el jefe es la persona que responde por lo que hacen sus empleados y es quien inspira y motiva a los colaboradores por esto debe ser la primera persona pendiente de cómo está el círculo social y laboral de la gente a su cargo. La siguiente instancia sería recursos humanos que es el área encargada de liderar toda una serie de actividades e iniciativas que ayuden al bienestar de los empleados y balance de vida. Finalmente encontramos la labor del propio empleado quien debe encargarse también de automotivarse pues todas las compañías tienen dificultades y yo debo ser capaz de recuperarse de obstáculos y entender que debo hacer todo lo posible desde mi cargo por estar bien y brindar lo mejor de mí.

Participante B

Bueno yo hablo desde el punto de vista de la organización de estudio y pienso que lo que contribuye a que una compañía desarrolle esta llamada 'compasión' es **que el factor humano es lo más importante aquí y en cualquier lado.** Pasamos más tiempo en nuestro lugar de trabajo que en nuestra casa, entonces la compañía busca que el empleado se sienta igual o más cómodo que en su hogar

3¿Qué políticas tiene la empresa con respecto a la pérdida de un ser querido de un empleado?

Participante A

Hoy en día la organización de estudio está trabajando mucho en esto y nos preocupamos por ayudar al empleado dándole unos días de calamidad. Además, **se le envié un correo a todos los colaboradores para apoyarlo en este momento** y si necesita algún tipo de licencia o condición especial se

trabajo, proyectan una enorme seguridad y tranquilidad al resolver problemas, no temen estar solos y defender su posición cuando saben que tiene la razón, instruyen a los más débiles, tienen total autonomía, son extremadamente ingeniosos para hacer negocios, mantienen el espíritu positivo de la compañía. Cuando las cosas salen mal, estos líderes doblan sus esfuerzos, y si todo está bien, ellos continúan trabajando con convicción para transformar lo bueno en excelente. (Joiner y Josephs, 2007)

Sentir intensa preocupación

Es necesario tratar de entender este dolor, tanto intelectual como sentimentalmente. Después debe tomarse acción para eliminar o disminuir dicho dolor.

habla directamente con el jefe, pero hay mucho apoyo.

Participante B

Bueno la compañía como actúa en estos casos... digamos que la organización de estudio no es una compañía que tenga procesos rígidos para saber qué hacer en cada caso, pero es una compañía que, al ser muy humana, **cuando hay un suceso desafortunado con uno de los trabajadores, se hace un acompañamiento importante**, primero desde el tema de la comunicación pues toda la compañía se despliega todo lo ocurrido con el trabajador y a partir de ahí el acto de solidaridad va de acuerdo a cada división. Esta empresa es grande hay 5 negocios acá que funcionan como 5 empresas aparte, pero todas bajo la misma cultura, pero cada una hace cosas o acciones que acompañen al empleado en este momento o situaciones.

Además, estas acciones no solo tendrán efectos agradables en quien recibe la compasión, sino que también impactaran positivamente en los diferentes entornos (personal, relacional y organizacional). (Dutton, Workman y Hardin, 2014)

4¿Cuándo un empleado ha sufrido de alguna enfermedad grave, de qué manera actuó la organización? ¿De qué manera actuaron los compañeros de trabajo?

Participante A

Son pocos los casos de este tipo que conozco, pero uno que tengo muy presente es una que hubo en el ascensor donde se presentó una calamidad fuerte. **La organización de estudio apoyo 100% a esta persona, así como corrió con todos los gastos médicos y trámites necesarios**; además existe un seguro de vida que la organización de estudio nos brinda a todos los trabajadores por si necesitamos alguna incapacidad permanente.

Actuar

Por otra parte, la RAE define el término compasión como “el sentimiento de pena, de ternura y de identificación ante los males de alguien”. Esta acción de amabilidad genera en la persona que sufre un dolor, sentimientos de orgullo, agradecimiento, emociones positivas que dan como resultado para la empresa un mayor compromiso colectivo, y

Participante B

Bueno en estas eventualidades el trabajador quien sufre esta situación requiere tiempo, un tiempo muerto dentro de la

empresa porque la persona no va a estar trabajando e incluso sería más perjudicial tener a una persona trabajando después de una calamidad como esta pues no estará totalmente concentrado 100% en sus funciones, **entonces se le otorga un tiempo y espacio necesario, muchas veces si necesita una licencia remunerada se le otorga pero siempre buscando un acompañamiento directo si el tema es de tiempo, permiso o desplazamiento siempre tendrá ese apoyo**, la organización de estudio no se cierra a eso, la compañía entiende que ante todo somos seres humanos y no máquinas.

tasas más bajas de rotación. (Real Academia Española)

5¿En caso de una catástrofe que implique trabajadores de la organización o personas ajenas, cómo reaccionaría la organización para ayudar a los afectados?

Participante A

De igual manera, es decir **el soporte emocional del 100%** pero igual tenemos seguros y estamos cubiertos por todo lo que nos pide la ley.

Participante B

Bueno eso me recuerda mucho un caso que hubo el año anterior, una tragedia en Europa una bomba y el esposo de una compañera de trabajo estaba en el aeropuerto el día del suceso y obviamente este señor quedo muy mal herido y **la compañía lo que hizo fue ubicar contactos de la misma organización en Europa y buscar al trabajador buscando en los diferentes hospitales de ese país y obviamente su esposa muy preocupada en ese momento de desesperó recibió un permiso para ausentarse y así ella pudiera resolver toda su situación familiar desplazándose a Europa**. Además, empleados de la organización de estudio en Europa nos ayudaron en la búsqueda como les comentaba

Compasión

La simpatía es una reacción que nos lleva a sentir la emoción que siente el otro. Así, cuando se percibe el sufrimiento de alguien, puede sufrirse con él; pero se diferencia de la compasión en que esta última conlleva, paralelamente, el impulso para actuar y eliminar o disminuir el dolor. (García, 2015).

y esto facilito que mi compañera encontrar con mayor facilidad a su esposo, a partir de este gesto ella vive muy agradecida con la empresa porque ese gesto no lo tiene cualquier compañía.

6¿Cuál cree usted que es el tipo de liderazgo que sobresale en la compañía?

Participante A

Nosotros nos caracterizamos por ser una compañía organizacional matricial, esto quiere decir que el puesto también depende mucho de las personas y que la organización de estudio promueve mucho la capacidad e iniciativa de desarrollo de cada uno en sus labores, entonces tú puedes **hacer tu puesto en la organización de estudio tan grande como quieres, depende de ti, así que si eres un buen líder, una persona que te muestras pasión por el negocio, seguramente vas a crecer en la empresa**, de hecho las personas que ascienden es porque muestran esos rasgos de liderazgo y pasión por la organización

Participante B

Bueno la organización de estudio es una cultura muy abierta, muy enfocada en la diversidad, entonces cuando uno entra se puede notar no solo diferentes culturas, diferentes nacionalidades u orientaciones de genero diferentes, entonces uno empieza a compartir con personas que normalmente o en otro tipo de compañías son más cerradas a eso, me refiero a **ese intercambio cultural o diferencias de orientación, entonces la organización de estudio es una empresa flexible que busca que la persona se adapte y aunque esa adaptación es dura al comienzo porque no hay una bienvenida o acompañamiento esos dos o tres primeros meses sino por el mismo ritmo y dinamismo**

Comportamiento de los líderes

La iniciativa personal es un concepto que funciona especialmente para describir una conducta laboral caracterizada por ser auto-iniciada. Esta tiene un enfoque proactivo y es persistente que solo se detendrá hasta sobrepasar los obstáculos y lograr el correcto cumplimiento de los objetivos. (Topa y Morales, 2006)

del negocio, muchas veces el empleado que llega se le asesora 15 días y entra de una vez en funciones y se asume como si ya llevara mucho tiempo en la organización, razón por la que pienso que nos hace falta mejorar en este sentido pero lo importante es que si vivimos muy pendientes del factor humano y yo creo que eso es muy importante en cualquier organización, primero la persona.

¿Qué rasgos o características cree usted que destaca un buen líder?

Participante A

Pues básicamente **para mí es muy importante crear lealtad y confianza en los equipos, yo mediante estas dos iniciativas puedo lograr que las personas se comprometan y estén motivadas.** Creo que paso de moda hace mucho tiempo el liderazgo arbitrario de regla y ahora las personas buscan más admiración en la persona que tengo arriba y esa es la clave.

Participante B

Bueno en mi experiencia y según todas las personas con las que he trabajado pienso que el líder como tal debe ser una facilitador para su equipo, me refiero a que el saber es importante pero más aunque esto el sentir que está apoyado, que se le están brindando los recursos y las herramientas necesarias, que si necesita algo su jefe esta para apoyarlo y asistirlo porque muchas veces durante el día nos enfocamos en ver los números frente a un computador e ingresa un trabajador que quiere hablar con uno y no le damos el espacio para hablar o que nos comente lo que tiene por decir, entonces **el liderazgo es muchas cosas pero sobretodo**

Creencias compartidas

Cuando una persona está motivada, se orienta o se «mueve» (el concepto de motivación se deriva del latín movere) a realizar ciertas acciones o a emitir comportamientos particulares. Motivo es un término muy general que se usa para identificar procesos que le dan energía y dirección al comportamiento; su origen puede ser interno o externo. Cuando se hace referencia a los motivos internos, la literatura psicológica identifica, en términos generales, a las necesidades, cogniciones y emociones. Si se mencionan, en cambio, los motivos externos, se alude a los incentivos o a un

asistir a la persona, sin tener que estar diciéndole o recordándole lo que tiene que hacer sino que yo como líder también me involucro, me ensucio las manos, me unto, Participo y le enseño con el ejemplo. En mi caso yo soy de los que creen que uno le renuncia más a un jefe que a una compañía por las compañías son muy buenas y brindan grandes beneficios, pero cuando uno como jefe conoce a su empleado, sus competencias y su vida personal sabe motivarlo y así el compromiso es mucho más fuerte, es como decir yo no dejo morir a mi jefe porque es mi compañero, mi aliado y como no lo quiero dejar morir en esta lucha de metas entonces voy a dar lo mejor de mí y creo que ahí está la clave.

conjunto de acontecimientos exteriores que, debido a las consecuencias ambientales, sociales y culturales, le brindan energía al comportamiento. (Vilariño et al, 2003)

8¿Qué serie de actividades o evaluaciones realiza la empresa desde el proceso de reclutamiento de personal para encontrar el tipo de liderazgo que desean?

Participante A

Nuestro proceso de reclutamiento no es normal pues lo hacemos muy individualizado y no manejamos el tema de cuestionarios y encuestas donde te puedan reflejar si la persona tiene un sentido de liderazgo o personalidad determinado, entonces **para nosotros es muy importante el grado de pasión que tengas por trabajar aquí y el sentimiento o buena impresión que des en la entrevista.** Si tú eres capacidad de transmitir esa buena sensación y venderte de una buena forma esto determinara si puedo o no aprobar el proceso de pre selección.

Valores compartidos

Vincula todo el conjunto de creencias y valores que profesan cada uno de los miembros de la organización y la manera en que estos se relacionan con los valores y normas de la empresa. (Torres , 2012)

Participante B

Bueno la organización de estudio hace un acompañamiento tiene digamos una serie de procedimientos para cuando alguien ingresa y lo que realmente busca es un líder que se

adapte rápido porque como les decía muchas veces la persona entra y se espera que realice de inmediato sus funciones como si fuera antiguo, entonces la organización de **estudio lo que hace es que da unos tiempos y programa unas reuniones para la persona que ingresa para ver su curva de adaptación porque todas las personas son diferentes y tienen un proceso de aprendizaje que varía, entonces hay unos tiempos donde el primer mes el jefe debe estar muy pendiente de su trabajador y reunirse constantemente con él para saber cómo va, como le ha ido en la adaptación** con sus compañeros de trabajo y es un proceso que es lento pero que se requiere y la idea es tratar de facilitar este proceso para la persona que ingresa en la organización y buscar líderes que se adapten a estos mercados que son dinámicos.

9¿Cómo logran diferenciar un liderazgo positivo de un liderazgo nocivo? ¿Qué políticas desarrolla la empresa ante el liderazgo nocivo?

Participante A

Pues nosotros en la organización de estudio tenemos un departamento de ética, donde hay una persona encargada de velar por los intereses de los empleados. En este lugar todo se trata a nivel confidencial. Todo depende mucho de cada persona, pero en la organización de estudio **nos preocupamos mucho por la gente y es como el valor más grande que hay en la compañía, nos interesa que los empleados crezcan con la organización.**

Participante B

Bueno las personas... y este es un pensamiento muy personal, las personas en Colombia nos cuesta decir las cosas, nos cuesta la confrontación por esa misma cultura que nos cuesta decirle a nuestro jefe no nos gusta eso, no me

Prácticas

El proceso de evaluación del desempeño en un sistema de administración de los recursos humanos es un elemento esencial para calibrar si se han alcanzado las metas y los objetivos trazados en la organización. Este proceso de evaluación requiere que el líder educativo o administrativo posea las competencias necesarias para ofrecer una motivación que promulgue su crecimiento individual y profesional, ya que en

gusta la forma de trabajar, no me gusta lo que está sucediendo. **Entonces lo que busca esta compañía es que la persona se exprese y si no puede hacerlo confrontando directamente, entonces existen diferentes peldaños, así que si no me escucho mi jefe puedo recurrir a una persona de recursos humanos y comentarle lo ocurrido, de modo que si no hay un liderazgo positivo en la persona en cuestión se maneja con mucha prudencia y se retroalimenta en forma positiva a quien deba hacerse.** Entonces lo importante es hablar no temer al confrontamiento porque si mi jefe está haciendo algo mal, que no es positivo o que me está haciendo daño de alguna manera hay que manifestarla y pues si no hay respuesta existen otras instancias así que esta compañía se adapta mucho a esto a que la gente se exprese y evalúe también a sus líderes y esto aporta mucho en la creación de liderazgo positivo en la compañía.

este quehacer hace evidente su liderazgo. (Torres, 2012)

7. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del estudio, se observa que el modelo de compasión en las organizaciones es aplicable y promueve el desarrollo de habilidades de liderazgo de nivel 5.

Al analizar puntualmente la coherencia entre las percepciones de trabajadores y gerentes con respecto a la presencia de prácticas organizacionales compasivas y su relación con el liderazgo de nivel 5, se observa que en la empresa objeto de estudio, esta es alta. Así por ejemplo, en la entrevista sobresale el concepto de semejanza, entendida como el grado de identificación con la persona que está sufriendo; esto es validado en los resultados de la encuesta a trabajadores mediante la Ilustración 8. (Apoyo emocional a compañeros) pues 75% indica que efectivamente, la organización de estudio desarrolla un espacio adecuado para los empleados que han sufrido de alguna situación difícil.

De igual forma, se observa que en la empresa objeto de estudio los gerentes manifestaron que se encuentra presente el concepto cercanía, definida como el vínculo emocional que permite entender en detalle las necesidades de las otras personas. Esto es validado por los empleados en la Ilustración 17. (Que los nuevos empleados tengan valores como la empatía) Ante esta afirmación, los encuestados, en gran mayoría, contestaron afirmativamente; 55% están de acuerdo; 25% totalmente de acuerdo y el 20% no define una postura. En conclusión, la empresa fomenta la empatía y cercanía como valores importantes entre sus empleados.

Así mismo, los altos cargos expresan que sobresale el concepto de sentir intensa preocupación, definida como la capacidad de notar el sufrimiento y entenderlo emocional e intelectualmente. Este es validado por los empleados la Ilustración 19 (Que los empleados reciban formación que les permita “ponerse en los zapatos del otro”). Ante esta declaración los resultados no revelan una postura definida, el 45% tiene una postura positiva; el 25% no tiene postura frente a la afirmación y un 30% resaltan que no están de acuerdo. Esto

muestra que menos de la mitad de la organización se siente involucrada en los problemas que puedan causar sufrimiento a sus compañeros de trabajo.

Por otro lado, los gerentes exaltan el concepto de actuar, definido como la acción concreta que realiza una persona para aliviar el sufrimiento, es ratificado en la encuesta por el personal en la Ilustración 22 (Que los empleados de la organización reciban reconocimiento por el desarrollo de prácticas asociadas con la ayuda a otros). Ante esta afirmación los encuestados están de acuerdo en un 45%; 15% en total acuerdo; 25% no definen una postura y un 15% consolidado maneja una postura negativa. Esto ratifica que en la compañía sobresale el concepto de actuar pues brinda diferentes incentivos a las personas más solidarias y compasivas.

Así mismo, En la entrevista a los altos cargos directivos sobresale el concepto compasión, definido como el proceso mediante el cual una persona identifica el sufrimiento, lo entiende y además hace algo para que este dolor sea menor. Este término es validado los empleados en la encuesta en la Ilustración 18 (Que los nuevos empleados reciban una inducción asociada a valores como la empatía y la compasión). Ante esta declaración el 50% de los empleados están de acuerdo; 10% expresa estar totalmente de acuerdo; un 25% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 15% está en desacuerdo. Con los resultados se puede inferir que, al menos en la mayoría de los encuestados, la organización de estudio imparte una inducción asociada a la compasión.

De la misma manera, en las entrevistas sobresale el concepto comportamiento de los líderes, definido como el conjunto de acciones y pensamientos con los cuales los líderes logran cautivar a su personal para trabajar con mayor motivación en el cumplimiento de las metas. Este testimonio es validado por los empleados en la Ilustración 25. (Da una retroalimentación a tiempo como para que usted entienda si está desarrollando bien su trabajo o necesita modificar algo). Ante esta afirmación el 80% de los encuestados está de acuerdo o en total acuerdo, mientras que el 10% está en desacuerdo y un 10% final no tiene una postura definida. Esto deja ver que el comportamiento de los líderes está claramente definido y es de suma importancia en la organización pues permite un seguimiento de las tareas y labores que hacen los subordinados, reduciendo errores.

Sumado a lo anterior, los altos directivos de la compañía de estudio resaltan el concepto de creencias compartidas, definido como todo aquello que los miembros de la organización creen o presumen que es correcto. Esto validado en la encuesta en la Ilustración 28 (Conoce la manera correcta de motivarlo y brindarle oportunidades de crecimiento). Ante esta declaración el 65% responde que su jefe directo encuentra la manera de motivarlos y brindarles una oportunidad de crecimiento, mientras un 10% por el contrario no cree que tenga oportunidad de crecimiento. El 25% finalmente no sabe qué posición tomar. Por esto se puede concluir que las creencias compartidas son un concepto fundamental en esta compañía en la medida que los jefes y gerentes conocen muy bien a sus subordinados y saben cómo mantenerlos motivados para dar su mejor rendimiento.

Por otra parte, los entrevistados destacan el concepto de valores compartidos, definidos el respeto por los derechos humanos más allá de intereses o gustos. Esta afirmación es validada por los trabajadores en la Ilustración 22 (Que los empleados de la organización reciban reconocimiento por el desarrollo de prácticas asociadas con la ayuda a otros). Ante esta declaración están de acuerdo en un 45%; 15% en total acuerdo; 25% no definen una postura y un 15% consolidado maneja una postura negativa. A partir de esto se puede concluir que casi la mitad de la organización siente que su labor en la organización es importante y agrega valor a lo que hace la compañía.

Como último punto en el estudio los gerentes resaltan el concepto de prácticas, definido como las acciones que promueven un buen ambiente laboral y disminuyen el estrés. Esto es validado en la encuesta en la Ilustración 10 (Desarrollen actividades de recaudación de fondos para atender causas sociales). Ante esta afirmación, en general el 50% de los encuestados está o totalmente de acuerdo o en acuerdo, el 25% no tiene conocimiento y solo el 25% está en desacuerdo. En este punto se puede concluir que la empresa en la mitad de los casos fomenta a los empleados a recaudar fondos con fines sociales, sin embargo, no todos los empleados están al tanto de estas prácticas.

8. RECOMENDACIONES

Al finalizar este estudio podemos evidenciar que el modelo propuesto por Dutton es de gran utilidad para determinar si una organización es o no compasiva, según su tipo de prácticas y líderes nivel 5, que son quienes tienen la visión, experiencia pero sobre todo el ejecutivo de nivel 5 construye grandeza durable mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional que le permite conocer la mejor forma de motivar sus equipos de trabajo para lograr los mejores resultados.

Sumado a lo anterior y respondiendo a la pregunta problema, el proceso de compasión contribuye a la creación de líderes nivel 5 pues una persona que nota con mayor facilidad el sufrimiento puede tratar de entender este dolor, tanto intelectual como sentimentalmente y después podrá tomarse acción para eliminar o disminuir dicho dolor. Esta acción compasiva generará un sentimiento de gratitud en quienes la reciben y permitirá crear equipos de trabajo más felices, fieles y estables que le generen mejores resultados. Además, estas acciones no solo tendrán efectos agradables en quien recibe la compasión, sino que también impactarán positivamente en los diferentes entornos (personal, relacional y organizacional).

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carosio, A. (2008). El consumo en la encrucijada ética en “ética del futuro”. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, Año 13 (41), 13 – 45.
- Chade-Meng Tan. (2010). Everyday compassion at Google [Vídeo]. De <https://www.ted.com>
- Collins, J. (2007). *Empresas Que Sobresalen*, Bogotá, Colombia: Norma.
- Compasión (n.d.) En Real Academia Española [RAE]. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=9zruVbj>
- Dutton, J., Workman, K. y Hardin, A. (2014). Compassion at Work. *Annu. Rev. Organ. Behav.* 1, 277-304. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221
- García, J. (2015, abril). La Compasión. *Sigma*. Recuperado de http://www.voces.org/IMG/pdf/boletin_sigma_no_4_compasion.pdf
- Hernández, R (2008). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mcgraw-hill / Interamericana editores, s.a. de c.v.
- Joiner, W., y Josephs, S. (2007). *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco, EU: Jossey-Bass
- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M., Dutton, J., Frost, P. y Lilius, J. (2004) Compassion in Organizational Life. *American Behavioral scientist.* 47(6), 808-927. doi: 10.1177/0002764203260211

- Lipovetsky, G (1994). *El crepúsculo del deber*. Barcelona, España: Anagrama
- Restrepo, L., Bedoya, R., Méndez, C., Rivera, H. y Saboya, L. (2009) *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario
- Topa, G. y Morales, F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales De Psicología*, 22(2), 234-242
- Torres, M. (2012). La evaluación del desempeño del personal docente: Perspectiva de maestros, directores y organizaciones magisteriales en puerto rico (Tesis para Doctorado). Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 31(3), 207-213. doi:10.1016/j.rpto.2015.05.001
- Vilariño, M., Casal, M., Núñez, M., Fernández, M., Pena, M., y Roper, C. (1999). Motivation and leadership in nursing. *Revista De Enfermería.*, 22(1), 42.