

ANEXO A. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DE ESTUDIO

Contexto Organizacional En Empresa De Estudio

Factores	Descripción	Organización	Conclusión
Valores Compartidos	<p>Los valores compartidos en una organización se enfocan en las convicciones que la empresa intenta transmitir a los empleados. De esta manera, la organización busca que sus integrantes tengan la capacidad de identificar el sufrimiento y la forma en que pueden actuar en el proceso de compasión mientras existe aún el sufrimiento.</p>	<p>Pasión: dentro del grupo, es uno de los valores más importantes, puesto que la pasión por la empresa la ha llevado hasta donde está. La compañía entiende que la pasión está muy ligada a la humanidad y las culturas, debido a que la belleza se trata de comprender las tradiciones y poderse anticipar a las necesidades.</p> <p>Innovación: es otro valor fundamental, ya que la empresa no cree en los límites, siempre busca estar un paso adelante.</p> <p>Espíritu emprendedor: dar prioridad a la persona en lugar de a las organizaciones, se mantiene la creencia en la importancia de cada individuo y sus talentos.</p> <p>Mente abierta: con el fin de responder a la diversidad de culturas, la compañía siempre está abierta a escucharlos y así responder a sus prioridades.</p> <p>Excelencia: la búsqueda constante hacia la perfección es un estado de ánimo característico de la organización, se comparte el deseo de superarse así mismo con el fin de dar lo mejor al cliente.</p>	<p>Revisando los valores de la compañía se encuentra que la pasión y la mente abierta sobresalen en la medida que destacan el factor humano, adicional que la empresa busca que sus empleados entiendan las múltiples culturas y puedan responder a sus necesidades, esto puede desarrollar la habilidad de empatía entre empleados.</p>

		Responsabilidad: este valor va más allá de crear productos eficaces, seguros e inocuos, el grupo se preocupa por contribuir al bienestar de los empleados y de las comunidades.	
Creencias compartidas	Las creencias compartidas determinan todo aquello que los miembros de la organización creen o presumen que es correcto.	N/A	N/A
Normas	<p>Las normas organizacionales presentan un marco que puede limitar o fomentar la compasión en los empleados. Estas se pueden entender como reglas emocionales</p> <p>Además, las normas premian la represión de emociones negativas, por lo cual deben ser revisadas cuidadosamente pues pueden generar ambientes de trabajo</p>	<p>La compañía ha implementado nuevas normas para mejorar la calidad de vida del empleado, todas estas bajo el programa <i>Share & Care</i> y se enfocan en 4 pilares Proteger, cuidar, balance y disfrutar.</p> <p>Algunas normas son las vacaciones extralegales, short Friday, home office, días libres en el matrimonio y los subsidios de gimnasio.</p>	<p>La compañía piensa en el bienestar del staff, por ello implementa una serie de normas que buscan mejorar la calidad de vida, se preocupa por los colaboradores, siendo una muestra de compasión por parte de la organización.</p>

	pesados y enrarecidos.		
Prácticas	<p>Las prácticas organizacionales dan forma a los procesos de compasión en las organizaciones pues motivan a la gente a poner una atención en los diferentes sentimientos estas, así como entender el tipo de acciones que pueden hacer para aliviar el sufrimiento.</p> <p>De la misma manera, las organizaciones cuentan con prácticas que recompensan y reconocen la gente que ayuda a otra.</p>	<p>Una de las prácticas o programas más interesantes de la organización de estudio en Colombia, se llama belleza por un futuro, este programa busca ayudar a las mujeres en situación de vulnerabilidad, les enseña a las mujeres técnicas en peluquería para que puedan montar su propio negocio.</p> <p>http://www.loreal.co/compromisos-de-rse/rse-local/belleza-por-un-futuro.htm.</p>	<p>La organización entiende que su compromiso no solo es con las personas que forman parte de la compañía, sino que además debe devolverle algo a la sociedad y desarrolla prácticas de gran impacto social que alivian el sufrimiento de agentes externos a la empresa.</p>
Estructura y calidad de las relaciones	<p>La comunicación en el proceso de compasión dependerá en gran medida de los canales que se usen y la calidad de la relaciones. Es decir,</p>	<p>La organización de estudio tiene una estructura organizacional lineo-funcional.</p>	<p>La organización de estudio cuenta con una estructura claramente definida y muy organizada que le permite entender los</p>

	que cuando los lazos de la red son fuertes las noticias dolorosas sobre algún miembro de la compañía probablemente se propagaran por toda la compañía permitiendo que los compañeros de trabajo puedan notar el sufrimiento y actuar.		diferentes niveles jerárquicos de la empresa, así como los canales más efectivos para llegar a cada área de la compañía lo que contribuye ampliamente al proceso de compasión
Comportamiento de los líderes	Los líderes juegan dos roles fundamentales en el proceso de compasión, un rol simbólico y un rol instrumental. Estos moldean los comportamientos correctos para responder al sufrimiento. El líder aparece principalmente en momentos de crisis o debilidad.	El gerente general de la organización de estudio en Colombia, tiene la visión de transformar la vida de las personas, está enfocado en la sustentabilidad en todos los niveles (Empleados, comunidades y medio ambiente), lo que permite entender un enfoque más humano es su tipo de liderazgo. Ver: entrevista en: http://www.andacol.com/index.php/noticias-anda-col/comunicados/1188-alejandro-eastman-l-oreal-colombia-quiere-ayudar-a-transformar-el-pais	Si analizamos el estilo de liderazgo de la gerencia, desde la estrategia o visión que tienen del negocio, se puede prever un estilo posiblemente compasivo, ya que anteponen el impacto social sobre los beneficios.

Al analizar cada rubro del contexto organizacional con información de la compañía objetivo, se encuentran indicios de que la compañía es compasiva. La empresa muestra un fuerte compromiso

con la responsabilidad social, donde se resalta diversos proyectos dirigidos a las comunidades vulnerables y a mejorar la calidad de vida de los empleados.

ANEXO B. TRANSCRIPCION ENTREVISTAS

A continuación, encontrará la transcripción completa de las entrevistas realizadas a los altos ejecutivos de la empresa de estudio

Entrevista Carlos correa

Entrevistador: Buenos Días, nos encontramos hoy en la organización de estudio con el señor Carlos Correa quien muy amablemente nos brindó un espacio en su agenda para responder una serie de preguntas que van a facilitar nuestro estudio. El señor Carlos Correa se desempeña como gerente comercial, pero dejemos que sea el mismo quien nos explique sus funciones aquí.

Carlos Correa: Buenos muchas gracias por la invitación, mi nombre es Carlos Correa, llevo 13 años en el área comercial, de los cuales 12 han sido dirigiendo equipos. He trabajado en empresas como Coca Cola, British American Tabaco y ahora en el área comercial de la organización de estudio, muchas gracias por la invitación.

Entrevistador: Correcto, bueno pues empecemos con las preguntas, señor Correa ¿A qué asocia usted la idea de compasión en las organizaciones?

Carlos Correa: Bueno yo veo que 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.

Entrevistador: Correcto y cuáles cree usted que son las prácticas y/o factores organizacionales que contribuyen a la construcción de compasión en las organizaciones?

Carlos Correa: 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

Entrevistador: ¿Perfecto y qué políticas tiene la empresa con respecto a la pérdida de un ser querido de un empleado?

Carlos Correa: 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.

Entrevistador: ¿Ya veo y cuándo un empleado ha sufrido de alguna enfermedad grave, de qué manera actuó la organización? ¿De qué manera actuaron los compañeros de trabajo?

Carlos Correa : 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 maquinas.

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

Carlos Correa : 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 y esto facilitó 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.

Entrevistador: ¿Bueno ya entrando en esta segunda parte de la entrevista que va más enfocada hacia la parte de liderazgo, me gustaría preguntarle cuál cree usted que es el tipo de liderazgo que sobresale en la compañía?

Carlos Correa : 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 género 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 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.

Entrevistador: ¿Bueno y en segunda instancia qué rasgos o características cree usted que destaca un buen líder?

Carlos Correa : Bueno en mi experiencia y según todas las personas con las que he trabajado pienso que el líder como tal debe ser un 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 está 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 sobre todo 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.

Entrevistador: ¿Entiendo y qué serie de actividades o evaluaciones realiza la empresa desde el proceso de reclutamiento de personal para encontrar el tipo de liderazgo que desean?

Carlos Correa : 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.

Entrevistador: ¿Correcto y como último punto de que manera logran diferenciar un liderazgo positivo de un liderazgo nocivo? ¿Qué políticas desarrolla la empresa ante el liderazgo nocivo?

Carlos Correa: 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 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.

Entrevistador: Correcto, bueno para finalizar agradecerle por su tiempo, por la atención que brindo a nuestras preguntas y esperamos tener la oportunidad de hablar nuevamente con usted.

Carlos Correa: Muchas gracias

Entrevista María Isabel Jurado

Entrevistador: Buenos días, hoy nos encontramos en la organización de estudio la empresa base de nuestro estudio con la señora María Isabel Jurado quien muy amablemente nos cedió un espacio en su agenda y nos va colaborar con una serie de preguntas relevantes para nuestro estudio, pero en primera instancia dejemos que sea ella quien nos cuente sobre sus funciones y nos dé una breve introducción de lo que ha sido su paso por la organización de estudio

María Isabel Jurado: Vale gracias, como tú lo dices ya llevo en la organización de estudio 10 años y empecé mi carrera como ejecutiva de ventas en la línea de consumo masivo y ahora me encuentro en la división profesional como directora comercial.

Entrevistador: ¿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?

María Isabel Jurado: 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

Entrevistador: ¿Correcto y cuáles cree usted que son las prácticas y/o factores organizacionales que contribuyen a la construcción de compasión en las organizaciones?

María Isabel Jurado: Yo creo que hay muchas maneras, pero sin embargo hay varios factores que pueden contribuir. Uno de ellos es la 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.

Entrevistador: ¿Entiendo y qué políticas tiene la empresa con respecto a la pérdida de un ser querido de un empleado?

María Isabel Jurado: 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 envió un correo a todos los colaboradores para apoyarlo en este momento y si necesita algún tipo de licencia o condición especial se habla directamente con el jefe, pero hay mucho apoyo.

Entrevistador: ¿Cuántos días de calamidad ofrece la empresa?

María Isabel Jurado: Tres

Entrevistador: ¿En estos días la empresa mantiene algún tipo de contacto con la persona?

Sé que se le envía algún detalle de condolencia, pero yo creo que también son momentos muy íntimos de la persona y también hay que respetar ese momento de duelo de la persona

Entrevistador: ¿Correcto cuándo un empleado ha sufrido de alguna enfermedad grave, de qué manera actuó la organización? ¿De qué manera actuaron los compañeros de trabajo?

María Isabel Jurado: 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.

Entrevistador: ¿Ósea en tu caso como colaboradora de la empresa te sientes segura y respalda por la empresa?

María Isabel Jurado: Si claro totalmente

Entrevistador: ¿Qué bueno, en caso de una catástrofe que implique trabajadores de su organización o personas ajenas, ¿cómo reaccionaría la organización para ayudar a los afectados?

María Isabel Jurado: 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.

Entrevistador: ¿Claro, pero en casos de catástrofes la empresa se hace sentir mediante algún tipo de apoyo económico o material?

María Isabel Jurado: Hoy no hay una política para esto, pero me imagino que todo está sujeto a revisión y evaluación de la condición en que se presente el caso, pero con total apoyo desde el cargo de mayor jerarquía hasta el menor.

Entrevistador: ¿Bueno ya entrando en esta segunda parte de la entrevista que va más enfocada hacia la parte de liderazgo, me gustaría preguntarle cuál cree usted que es el tipo de liderazgo que sobresale en la compañía?

María Isabel Jurado: 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

Entrevistador: ¿Correcto y qué rasgos o características cree usted que destaca un buen líder?

María Isabel Jurado: 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.

Entrevistador: ¿Interesante, qué serie de actividades o evaluaciones realiza la empresa desde el proceso de reclutamiento de personal para encontrar el tipo de liderazgo que desean?

María Isabel Jurado: 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 capaz de transmitir esa buena sensación y venderte de una buena forma esto determinara si puedo o no aprobar el proceso de pre selección.

Entrevistador: ¿Concretamente en tu proceso de entrada a la empresa como fue esto?

María Isabel Jurado: Mi proceso fue hace mucho tiempo (risas). Yo tuve la entrevista con el director de recursos humanos y luego de verme con el tuve otra entrevista con el gerente de la división de consumo masivo y por último tuve una entrevista con el patrón país y pues ese fue todo mi proceso.

Entrevistador: ¿Entiendo, finalmente me gustaría preguntar cómo logran diferenciar un liderazgo positivo de un liderazgo nocivo? ¿Qué políticas desarrolla la empresa ante el liderazgo nocivo?

María Isabel Jurado: 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.

Entrevistador: Correcto, bueno para finalizar agradecerle por su tiempo, por la atención que brindo a nuestras preguntas y esperamos tener la oportunidad de hablar nuevamente con usted.

ANEXO C. FORMATO ENCUESTA**Cuestionario Prácticas compasivas en las organizaciones****DATOS GENERALES DEL PARTICIPANTE:****1. Sexo:**

M () F ()

2. Edad:

Menor de 30 () Entre 30 y 39 años () Entre 40 y 49 () Entre 50 y 59 () mayor 60 ()

3. Estado civil actual:

Soltero (), Casado (), Unión Libre (), Divorciado (), Viudo ()

4. Tiempo que lleva en la empresa:

De 1 a 3 años (), 3,1 a 5 años (), 5,1 a 7 años (), 7,1 a 10 años (), más de 10 años ()

5. Nivel del Cargo:

Directivo () Mando medio () Profesional () Operativo ()

6. Antigüedad en el cargo

En años: _____

7. Nivel educativo (Marque solo el máximo nivel alcanzado):Primaria (), Bachillerato (), Educación Técnica (), Pregrado (),
Especialización (), Maestría ()

Cuestionario Prácticas compasivas en las organizaciones

Instrucciones

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con prácticas que se llevan a cabo en su organización. Para responder, tenga en cuenta la siguiente escala de calificación:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, por lo que agradecemos responder a cada una de las afirmaciones según su experiencia y opinión.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<i>La organización promueve espacios para que sus empleados:</i>	5	4	3	2	1
Den apoyo emocional a sus compañeros cuando enfrentan situaciones personales difíciles (pérdida de un ser querido, difícil situación financiera, etc)					
Donen tiempo de sus vacaciones para apoyar una actividad relacionada con los compañeros de trabajo					
Desarrollen actividades de recaudación de fondos para atender causas sociales					
Donen bienes materiales para apoyar causas sociales					
<i>La organización tiene implantados mecanismos para que los empleados:</i>	5	4	3	2	1
Afronten adecuadamente situaciones duelo					
Afronten adecuadamente condiciones de estrés en el trabajo					
Afronten adecuadamente conflictos con compañeros de trabajo					
Reciban apoyo financiero ante una calamidad o evento inesperado					
Reciban consejería para recibir orientación con respecto a sus dificultades personales					
<i>La organización lleva a cabo actividades que aseguren:</i>	5	4	3	2	1
Que los nuevos empleados tengan valores personales como la empatía					
Que los nuevos empleados reciban una inducción asociada a valores como la empatía y la compasión					

Que los empleados reciban formación que les permita “ponerse en los zapatos del otro”					
La creación de conciencia de los trabajadores acerca de los eventos adversos que ocurren dentro y fuera de la organización					
La promoción de la empatía y la compasión de los empleados a través de medios de comunicación (e-mail, página web)					
Que los empleados de la organización reciban reconocimiento por el desarrollo de prácticas asociadas con la ayuda a otros					
Que el trabajo que desarrollan los empleados sea íntegro					

Cuestionario Liderazgo

Instrucciones

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con prácticas que se llevan a cabo en su organización. Para responder, tenga en cuenta la siguiente escala de calificación:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, por lo que agradecemos responder a cada una de las afirmaciones según su experiencia y opinión.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<i>Su jefe directo</i>	5	4	3	2	1
Da instrucciones claras para el desarrollo de los proyectos					
Da una retroalimentación a tiempo como para que usted entienda si está desarrollando bien su trabajo o necesita modificar algo					
Da crédito a aquellos que hacen el trabajo					

Apoya a la gente cuando las cosas salen mal					
Conoce la manera correcta de motivarlo y brindarle oportunidades de crecimiento					

ANEXO D. PREGUNTAS ENTREVISTA

Prácticas de Compasión

Gerente

1. ¿A qué asocia usted la idea de compasión en las organizaciones?
2. ¿Cuáles cree usted que son las prácticas y/o factores organizacionales que contribuyen a la construcción de compasión en las organizaciones?
3. ¿Qué políticas tiene la empresa con respecto a la pérdida de un ser querido de un empleado?
4. ¿Cuándo un empleado ha sufrido de alguna enfermedad grave, de qué manera actuó la organización? ¿De qué manera actuaron los compañeros de trabajo?
5. ¿En caso de una catástrofe que implique trabajadores de la organización o personas ajenas, cómo reaccionaría la organización para ayudar a los afectados?

Liderazgo

Gerente

1. ¿Cuál cree usted que es el tipo de liderazgo que sobresale en la compañía?
2. ¿Qué rasgos o características cree usted que destaca un buen líder?
3. ¿Qué serie de actividades o evaluaciones realiza la empresa desde el proceso de reclutamiento de personal para encontrar el tipo de liderazgo que desean?
4. ¿Cómo logran diferenciar un liderazgo positivo de un liderazgo nocivo? ¿Qué políticas desarrolla la empresa ante el liderazgo nocivo?