

**Propuesta Modelo Gerencia de la Felicidad en Medishi Medicina Seguridad e Higiene**  
**Industrial SAS**  
**- Práctica Guiada en Instituciones de Salud -**

**Oscar Carmona**

**Sthephanie De los Ríos**

**Martha Milena Mora**

**Ana Carolina Serrano**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Especialización en Gerencia de la Calidad de los Servicios de Salud**

**Bogotá, D. C.**

**2017**

## Contenido

	Pág.
Objetivos.....	5
Principal .....	5
Secundarios .....	5
Metodología de búsqueda .....	6
Introducción .....	7
Capítulo 1. Concepto de felicidad.....	9
1.1 Concepto gerencia de la felicidad .....	10
Capítulo 2. Estructura organizacional.....	17
Capítulo 3. Modelos de la gerencia de la felicidad.....	22
3.1 Teoría bifactorial de Herzberg .....	22
3.2 Felicidad organizacional ¿Cómo construir felicidad en el trabajo?.....	24
3.2.1 Condiciones de trabajo.....	24
3.2.2 Procesos operacionales .....	24
3.2.3 Palancas de gestión .....	25
3.3 Modelo Inside Outside - Outside Inside (IO-OI).....	26
Capítulo IV. Propuesta - Modelo Gerencia de la Felicidad para Medishi SAS.....	30
4.1 Objetivos del modelo .....	31
4.2 Paso 1: Definición del marco teórico empresarial .....	31
4.3 Paso 2: Análisis de la batería del riesgo psicosocial.....	34
4.4 Paso 3: Clasificación de riesgos.....	36
4.5 Paso 4: Rediseño de la estructura organizacional.....	36

4.6 Paso 5: Detección del proyecto de vida laboral y personal de los colaboradores.....	38
4.7 Paso 6: Redefinición y comunicación de las funciones laborales.....	39
4.8 Paso 7: Planeación del proyecto de la gerencia de la felicidad.....	39
4.9 Paso 8: Selección del coordinador del proyecto .....	39
4.10 Paso 9: Definición e implementación de estrategias de medición y control.....	40
5. Conclusiones .....	44
Referencias.....	46
Anexos .....	49

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Comparación entre conceptos: Felicidad y Gerencia de la felicidad</i> .....	14
Tabla 2. <i>Tipos de estructura organizacional</i> .....	20
Tabla 3. <i>Cuadro comparativo modelos gerencia de felicidad</i> .....	28
Tabla 4. <i>Aspectos de la cultura empresarial – Gerencia de la felicidad para algunas empresas</i>	29
Tabla 5. <i>Indicadores</i> .....	41

## Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Organigrama actual. Fuente: Elaboración propia. ....	37
<i>Figura 2.</i> Organigrama propuesto. Fuente: Elaboración propia. ....	38

## Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Resultados factores de riesgo psicosocial Intralaboral-General MEDISHI SAS.....	49
Anexo 2. Resultados factores de riesgo psicosocial Extralaboral-General MEDISHI SAS.....	52
Anexo 3. Resultados factores de riesgo psicosocial Extralaboral + Intralaboral MEDISHI SAS	53
Anexo 4. Resultados cuestionario de estrés general MEDISHI SAS .....	54
Anexo 5. Cronograma de actividades .....	55

## **Objetivos**

### **Principal**

Recolectar la información necesaria para el diseño y desarrollo de estrategias con el fin de implementar el concepto de “Gerencia de la Felicidad” como herramienta de mejoramiento del clima y cultura organizacional favoreciendo el mejoramiento del bienestar de los colaboradores de MEDISHI Medicina Seguridad e Higiene Industrial SAS y la excelencia operacional de la prestación del servicio por medio del planteamiento de actividades propias de una estrategia de aplicación de la gerencia de la felicidad institucional basada en el análisis de literatura encontrada referente al tema central y de las necesidades individuales y organizacionales dentro de su contexto institucional.

### **Secundarios**

- Realizar una revisión sistemática de la literatura asociada al tema de “Gerencia de la Felicidad” con el fin de identificar conceptos y modelos pertinentes para su desarrollo intrainstitucional.
- Investigar acerca de casos exitosos de implementación de la estrategia “Gerencia de la Felicidad” en diferentes organizaciones y todo lo referente a su proceso de planeación, implementación y desarrollo.
- Analizar las necesidades de MEDISHI Medicina Seguridad e Higiene Industrial SAS en lo referente al clima y desarrollo organizacional, con el fin de plantear estrategias que permitan la implementación de la “Gerencia de la Felicidad en la organización.
- Desarrollar un concepto de “Gerencia de la Felicidad” que aplique a las necesidades organizacionales de MEDISHI y permita generar estrategias orientadas al mejoramiento del

clima y cultura organizacional permitiendo de esa manera la ejecución de acciones propuestas para la Gerencia de la Felicidad institucional.

### **Metodología de búsqueda**

A través de la búsqueda y/o revisiones sistemáticas de la literatura, se logra obtener información asociada a investigaciones, artículos y otros documentos escritos que presentan el desarrollo de un tema específico con el objetivo argumentar y/o de dar respuesta a una pregunta(s) de interés que nos lleve al desarrollo de temas en particular. Para el caso objeto de este estudio, se realizó una búsqueda asociada al tema de Gerencia de la felicidad, en bases de datos relacionadas con temas de talento humano.

Con el ánimo de realizar una búsqueda de literatura enfocada hacia el desarrollo del tema propuesto, se realizó el ingreso a diferentes bases de datos como Pubmed, Proquest, gestiónhumana.com y página web de la biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana por medio de la opción de búsqueda en metabases. Dicha búsqueda no contempló restricciones respecto al tiempo de publicación, y los idiomas definidos para consulta fueron inglés y español.

Como lenguaje booleano para la síntesis de búsqueda se usaron los siguientes términos: Management and Happiness, Gerencia y Felicidad, ¿Qué es Gerencia de la Felicidad?, ¿Gerencia de la Felicidad en Colombia?, ¿Impacto de la Gerencia de la Felicidad?, Happiness management models, Felicidad organizacional, Felicidad y trabajo, Happy management, entre otros, durante el proceso de búsqueda se evidenció que el término “Felicidad Laboral” fue el que más resultados arrojó.

Los documentos encontrados muestran información referente al manejo del talento humano como método esencial dentro de los procesos gerenciales de una institución con el objetivo de proveer condiciones laborales ideales orientadas a la humanización y al logro del

mejoramiento de la productividad en las instituciones que a su vez se refleja en el aumento de utilidades y disminución de recursos propios de los procesos de producción.

### **Introducción**

Todos los seres humanos viven en una búsqueda constante de felicidad, no solo en el ámbito personal, también en el aspecto laboral y familiar. Actualmente son pocos los trabajadores que expresan sentirse a gusto con su trabajo, pues la realidad laboral brinda un ambiente competitivo donde priman las desigualdades, y la remuneración económica no siempre está acorde con las funciones del cargo, sin hablar de la falta de motivación, capacitación, reconocimiento de logros y oportunidad de crecimiento dentro de las organizaciones.

Resulta importante reconocer que para alcanzar la anhelada “felicidad” en la organización es necesario que las empresas, especialmente quienes están a cargo del departamento de talento humano, faciliten la construcción de mejores condiciones tanto individuales como organizacionales teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de sus clientes internos dentro de un marco organizacional definido y orientado al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Alcanzar la felicidad al interior de una organización aporta un sinnúmero de beneficios a las compañías y sus empleados; aumenta su productividad y su eficiencia

Dando continuidad a dicha filosofía y ante la aparición del término de “Gerencia de la Felicidad” como herramienta estratégica organizacional hacia el mejoramiento del bienestar de los colaboradores, surge la necesidad de crear un programa que permita la implementación del mismo dentro de la organización, con el fin de crear un ambiente propicio para el constante mejoramiento y aumento de la productividad.

Según Ana María Sánchez, directora del programa de Economía de la Universidad EAN, el concepto de Gerencia de la Felicidad se define como:

Una nueva aproximación a la gestión de recursos humanos, cuyo propósito principal es crear un ambiente de trabajo armonioso y ofrecer a los empleados la posibilidad de realizar trabajos, que además de producirles placer, les signifiquen un reto y una oportunidad de crecimiento personal y profesional (Colsubsidio, 2016, párr. 10).

Desde la perspectiva de oportunidad de crecimiento personal y organizacional, la motivación es un pilar fundamental y parte en primera instancia de un estímulo individual. A nivel organizacional, resulta importante brindar condiciones laborales satisfactorias, considerando que las personas pasan alrededor del 70 por ciento de su vida allí, más aun tomando consciencia de que Colombia es uno de los países con mayores jornadas laborales (y no por eso el más productivo) y largos trayectos de desplazamiento casa-trabajo, lo cual aumenta el tiempo fuera del hogar y relacionado al empleo. Este nuevo concepto busca efectivamente contribuir a que el tiempo en el trabajo sea lo más agradable posible, permitiendo tener como resultado el mejoramiento del bienestar institucional.

MEDISHI - Medicina Seguridad e Higiene Industrial SAS. Es una empresa conformada por un grupo de Profesionales Especialistas en Salud Ocupacional, y un equipo multidisciplinario a nivel administrativo y comercial, quienes con su experiencia en Medicina Laboral y Medicina del trabajo; buscan satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios, a través de la prestación de servicios con Calidad, Oportunidad y Excelente Atención.

En MEDISHI se busca disminuir el método de subordinación sin que esto implique alterar el código de Ética y conducta definidos dentro de los valores orientados a la consecución del bienestar de la organización enmarcados dentro de la misión y visión previamente definidos. El liderazgo firme y cercano será uno de los ejes de gestión que se tendrá en cuenta para implementar y desarrollar el Modelo de Gerencia de la Felicidad en MEDISHI.



## **Capítulo 1. Concepto de felicidad**

De acuerdo a la revisión literaria realizada y enfocados en el desarrollo de los objetivos propuestos, se hace necesario realizar una definición del concepto de felicidad en un contexto general y a su vez dentro de un contexto organizacional.

Para definir el término “felicidad” existen varios conceptos y teorías que resultan desde la perspectiva de quien intenta definirlo y que depende además del contexto en el que se pretende aplicar.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la felicidad es un “Estado de grata satisfacción espiritual y física” (RAE, 2017, párr. 1).

De acuerdo a una publicación de la Revista Facultad de Trabajo Social de Medellín Colombia del año 2014 donde se expone el tema de la felicidad como una vía para medir el desarrollo en la cual el autor cita para alcanzar la felicidad “conviene que todos realmente puedan intentar ser felices. Cuando a uno no le es dado satisfacer siquiera sus necesidades básicas, carece de la condición fundamental e imprescindible para la felicidad” (Camps, 1994, p. 32), se puede inferir que la felicidad de cada individuo va sujeta a la satisfacción de las necesidades del mismo.

A través de los años y de la mano de la evolución del ser humano se han identificado diferentes aspectos que influyen en la felicidad; es así como por ejemplo, en la edad antigua Platón y Aristóteles afirman que existe una relación directa entre la verdad, el actuar bien y la autorrealización para alcanzar la felicidad (Aristóteles, 1973).

Más adelante, Nietzsche (como se citó en Sánchez, 2015) afirma que “Ser feliz, entonces, es ser capaz de probar la fuerza vital, mediante la superación de adversidades y la creación de modos originales de vivir” (párr. 11); de acuerdo a su definición se puede entender que desde su

punto de vista, la felicidad no es más que un resultado de la percepción y forma de vida de cada individuo; y que cualquier intento externo de mejoramiento de la felicidad será un esfuerzo orientado no a la felicidad del ser como individuo sino a la felicidad de un entorno.

Hoy en día el concepto de la felicidad ha dejado de ser una teoría para convertirse en una estrategia administrativa que se utiliza como herramienta no solo en el campo de la psicología sino a nivel administrativo como aspecto motivante al mejoramiento de la cultura y clima organizacionales y así mismo de las condiciones laborales ambientales de cada uno de los miembros de la organización donde se implementa. De acuerdo a tal evolución del concepto, se origina un nuevo concepto en el campo de la administración del recurso humano que se convierte en un campo de acción gerencial hacia el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y a la obtención de mejores resultados ya sea en el área de producción, administración de recursos y/o prestación de un servicio.

### **1.1 Concepto gerencia de la felicidad**

Desde hace varios años, y especialmente en el área de Recursos Humanos, se ha observado una transformación de la visión institucional en lo relacionado al empleado como individuo y no como un recurso, de esta forma la organización debe enfocar sus esfuerzos (entre otras cosas), a proveer un ambiente laboral agradable logrando que el empleado alcance un muy alto nivel en su desempeño laboral permitiendo a la vez su crecimiento personal y profesional.

Se ha detectado que entre menos ingresos y esfuerzos se inviertan en el desarrollo del talento humano en una organización, menos resultados positivos va a obtener la empresa; se ha evidenciado además, que dicha situación se ha convertido en un tema recurrente en las organizaciones, las cuales invierten más presupuesto en estrategias de producción que en

aquellas orientadas hacia los beneficios de sus trabajadores y generación de equipos institucionales productivos y con sentido de pertenencia organizacional.

La búsqueda constante del trabajador por obtener reconocimiento en su puesto de trabajo lleva a que la productividad de la empresa se vea afectada, por el bajo rendimiento que puede llegar a tener si sus necesidades no son satisfechas. Según Rodrigo Rojas gerente de felicidad en BEME (Banco Estado Microempresas) de Chile, se define como objetivo de la gerencia de la felicidad: "...impulsar la eficiencia de las personas al máximo nivel con el mínimo desgaste psicofísico emocional" (Veri, 2016, párr. 4).

Esta afirmación apoya los diferentes elementos que se han relacionado con el concepto de felicidad organizacional y permite evidenciar una interrelación entre la satisfacción de las necesidades del individuo como individuo y la importancia de implementar a nivel organizacional acciones orientadas al favorecimiento del desarrollo de un clima laboral agradable que motive a los empleados a desarrollar y potencializar sus habilidades generando mayor eficiencia en la productividad de la institución y posibilidades de crecimiento personal y profesional.

De acuerdo a las ideas de Shawn Achor, reconocido fundador de la cátedra de gestión de la felicidad de la Universidad de Harvard, quien propone en su libro "*The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*", siete principios psicológicos que favorecen la consecución de resultados exitosos en el entorno laboral:

1. La felicidad como ventaja.
2. Soñar y creer en nosotros mismos.
3. Fijarnos en lo positivo en vez de buscar defectos en los demás.

4. Invertir tiempo en los demás.

5. Aprovechar los reveses no solo para levantarse, sino para crear una inercia ascendente.

6. Crear hábitos positivos.

7. Concentrarnos en objetivos abarcables para ir asumiendo poco a poco retos cada vez más grandes (Achor, 2010).

Afirma además que la felicidad es indispensable en la vida de todo individuo y que a su vez se convierte en ventaja en cualquier entorno en que se desarrolle; de acuerdo a su visión, la felicidad es propia de cada persona pero se puede maximizar de acuerdo a los factores del entorno laboral, familiar y social en el que se encuentre.

La anterior teoría expuesta, coincide con la definición de “gerencia de la Felicidad” propuesta por Seminarium (empresa Latinoamericana dedicada a la actualización en prácticas y habilidades ejecutivas para el crecimiento y competitividad), la cual define:

La Gerencia de la Felicidad es una estrategia inteligente en el que las empresas pueden lograr un liderazgo efectivo, fortalecimiento de los equipos de trabajo, al igual que obtener resultados tangibles en la operación. La ciencia de la felicidad ha identificado que trabajar en la persona, en su inteligencia emocional y en entender qué los motiva y cuál es el propósito de cada servicio que se presta conlleva a que: Aumenta la productividad, disminuye la accidentabilidad, mejora la calidad de servicio a los usuarios, reduce la rotación, mejora del clima laboral y las relaciones interpersonales en un 40% (Seminarium, 2017, párr. 1).

Como elementos esenciales del concepto de “Gerencia de la Felicidad”, Ignacio Fernández, director del Departamento de Psicología Organizacional de la Universidad Adolfo

Ibáñez de Santiago de Chile, propone la diferenciación de felicidad organizacional y felicidad en el trabajo los cuales define de la siguiente forma:

Felicidad organizacional es la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Mientras que la felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo (Fernández, 2016, párr. 4).

Afirma además que la felicidad en el trabajo es el mejor indicador para medir el grado de bienestar y satisfacción del trabajador con sus actividades laborales y la organización en la que se desempeña pero resalta que la responsabilidad de la felicidad en el trabajo no es solo responsabilidad de la organización sino que debe lograrse con la colaboración y trabajo conjunto entre empresa y trabajador, siendo la organización la encargada de suministrar los recursos necesarios para permitir alcanzar un ambiente apto para el bienestar psicológico y físico de los trabajadores y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Sugiere que la implementación correcta de estos dos conceptos permite lograr resultados evidentes a nivel de rentabilidad, calidad del servicio (percepción del cliente), excelencia operacional y bienestar laboral de los trabajadores.

A continuación se expone a modo de resumen una tabla comparativa entre los diferentes conceptos hallados a través de la literatura encontrada en lo relacionado con los conceptos de felicidad y gerencia de la felicidad:

Tabla 1

*Comparación entre conceptos: Felicidad y Gerencia de la felicidad*

Concepto	Autor	Definición
<b>Felicidad</b>	RAE (Real Academia de la Lengua Española)	<i>“Estado de grata satisfacción espiritual y física.”</i>
	Aristóteles	“La verdadera felicidad consiste en hacer el bien”
	Platón	
	Zenón	“Ser feliz es valerse por sí mismo, es decir, ser autosuficiente”
	Epicuro	“Ser feliz es saber evitar el sufrimiento mental y físico y experimentar el placer”
	Nietzsche	“Ser feliz, entonces, es ser capaz de probar la fuerza vital, mediante la superación de adversidades y la creación de modos originales de vivir.”
	Rodrigo Rojas gerente de felicidad en BEME (Banco Estado Microempresas) de Chile	<i>“...impulsar la eficiencia de las personas al máximo nivel con el mínimo desgaste psicofísico emocional.”</i>

Concepto	Autor	Definición
<p><b>Gerencia de la felicidad</b></p>	<p>Ignacio Fernández</p>	<p><i>“Felicidad organizacional es la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Mientras que la felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo”</i></p>
	<p>Ignacio Fernández Director Departamento Psicología Organizacional Universidad Adolfo Ibáñez</p>	<p>Hace énfasis en la diferenciación de 2 conceptos: <i>“Felicidad organizacional: capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el</i></p>

Concepto	Autor	Definición
		<i>bienestar psicosocial de los trabajadores”</i>
		<i>“Felicidad en el trabajo: percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo.”</i>
	Seminarium (empresa Latinoamericana dedicada a la actualización en prácticas y habilidades ejecutivas para el crecimiento y competitividad)	<i>“Estrategia inteligente en el que las empresas pueden lograr un liderazgo efectivo, fortalecimiento de los equipos de trabajo, al igual que obtener resultados tangibles en la operación”</i>

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada.

Es importante resaltar que la búsqueda realizada permite el análisis de varios conceptos orientados al mejoramiento de las condiciones del entorno laboral organizacional, ubicando a cada uno de los empleados como principal enfoque del concepto de gerencia de la felicidad como herramienta administrativa que aunque consiste en la implementación de acciones para el mejoramiento del ambiente laboral y la satisfacción de las necesidades del cliente interno, está centrada en el logro del aumento de la producción, utilidades, y así mismo sentido de pertenencia organizacional. Sin embargo no se logró encontrar información clara y precisa acerca de la definición del concepto de la “Gerencia de la felicidad” o de los métodos de implementación de



la misma; de hecho el concepto como tal utiliza otras denominaciones como felicidad organizacional, felicidad laboral, entre otros. Por tal razón y para efectos del desarrollo de la propuesta base del presente proyecto, se decide hacer uso de la información recolectada como recurso para la construcción de un concepto propio que permita llegar a proponer un modelo de implementación de Gerencia de la Felicidad para Medishi SAS.

## **Capítulo 2. Estructura organizacional**

“Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado” (Universidad de Pamplona, 2010, párr. 4).

Las empresas cuentan con una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta el medio laboral y sus empleados, que permite ordenar sus actividades, procesos y el funcionamiento de la empresa. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa puede ser diferente y que se puede adoptar la estructura organizacional que se acople y responda a la planeación estratégica de la organización. Además “Debe reflejar la situación de la organización-por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo, dinámico, etc.” (Universidad de Pamplona, 2010, párr. 5).

Se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial circular, por departamentalización e híbrida.

**Estructura lineal:** Es utilizada por empresas pequeñas las cuales generan pocos productos o servicios en el mercado. Lo cual permite que sea de mantenimiento de bajo costo, flexible, y la relación entre los subordinados y sus superiores es cercana. Su desventaja subyace en que los empleados, no se encuentran especializados en sus funciones y no tienen tiempo de

planeación, investigación y control. Especialmente sucede con el gerente quien es el responsable de la toma de decisiones para cumplir las metas organizacionales.

**Estructura Matricial:** Consiste en agrupación de equipos, los cuales responden a funciones y proyectos de la empresa. Los empleados responderán a un jefe de proyectos que se pueden llamar subgerentes, coordinadores quienes son responsables de manejar la comunicación entre funciones y proyectos; y a un jefe de funciones, al cual se le informa sobre los aspectos funcionales de la empresa.

Como ventajas esta estructura permite reunir varios expertos en un equipo disminuyendo la jerarquía y hay mayor autonomía y flexibilidad en la organización. Además ayuda a disminuir los conflictos entre los objetivos y metas de diferentes áreas de la organización, permitiendo identificar la responsabilidad de cada empleado.

También se pueden observar que como desventaja, esta estructura tiene costos altos debido a que se debe invertir una gran cantidad de dinero en capacitaciones a sus empleados y por lo tanto elevar sus salarios.

**Estructura por Departamentalización:** Esta estructura crea departamentos según las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido. De acuerdo a esto la departamentalización se puede dar de varias formas:

- Funcional: “Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.” Identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones de la organización, permitiendo reducir la duplicación de equipo y esfuerzo, beneficiando la utilización de maquinaria más especializada y personal mucho más calificado. La desventaja que presenta esta estructura es que las personas terminan preocupándose más por el trabajo asignado

que por el servicio o producto que se presta, generando una disminución en la utilización de los recursos organizacionales. Y que termina afectando la coordinación entre funciones, ya que las personas se van a encontrar separadas unas de otras por las diferentes funciones asignadas (Universidad de Pamplona, 2010).

- Por producto:

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación (Universidad de Pamplona, 2010, p. 4).

Esta estructura tiene la ventaja de que centra la atención en el producto que facilita la coordinación de las diversas especialidades y las especificaciones de los productos; y permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales. La desventaja que presenta es que reduce la oportunidad de utilizar equipos o personal especializado, porque se pueden llegar a presentar cambios de volumen o cambios en los productos o servicios que dificultan la comunicación entre los empleados y su acople.

- Circular: Se definen los niveles de autoridad por medio de los círculos concéntricos, en el que en el centro corresponde a la autoridad máxima. En cada uno de los círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les acopla las líneas con los canales de autoridad y responsabilidad. Esta estructura señala muy bien los niveles jerárquicos, y eliminan la idea de estatus más alto o más bajo. Puede resultar confuso y difícil de interpretar, y no permite con facilidad colocar niveles donde sólo hay un funcionario.

**Estructura Híbrida:** Esta estructura es mayormente utilizada cuando las empresas tienen varios productos y se encuentran en crecimiento. Se combinan características de las estructuras

funcionales y divisionales, en el que su enfoque pueda ser múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y funciones. La ventaja de esta estructura es que permite que la organización persiga la eficacia dentro de las divisiones de sus productos y la eficiencia de los departamentos funcionales. Y su desventaja es que algunas organizaciones para supervisar las divisiones terminan generando costos adicionales, que pueden ir incrementando a medida que crece el personal.

Tabla 2

*Tipos de estructura organizacional*

Tipo de estructura	Ventajas	Desventajas
<b>Lineal</b>	Es rápida, flexible, bajo costo, contabilidad clara, relación entre superiores y subordinados cercana y toma de decisiones es ágil	No hay especialización de funciones. Le dedica muy poco tiempo a la planeación y a la investigación
<b>Matricial</b>	Jerarquía reducida, flexibilidad, autonomía, hay mayor motivación, aumenta el compromiso de los integrantes, se mantiene la identificación del profesional	Doble flujo de autoridad, costos altos, no está bien definida la autoridad, ni las prioridades.
<b>Departamentalización -Funcional</b>	Asigna responsabilidades indispensables respecto a las funciones, utilización de maquinaria más especializada, personal más	Suboptimización de recursos organizacionales, falta de coordinación entre funciones

Tipo de estructura	Ventajas	Desventajas
	calificado, proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.	
<b>Departamentalización -Por producto</b>	Centra la atención en el producto, los problemas de coordinación son detectados lo más pronto posible, permite el empleo de equipo especializado	Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado, se entorpece la comunicación entre especialistas.
<b>Departamentalización -Circular</b>	Señalan la importancia de los niveles jerárquicos, disminuyen la idea de estatus, permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel	Confusas y difícil de interpretar, se fuerzan los niveles, no permiten colocar nivele donde solo hay un funcionario
<b>Híbrida</b>	Adaptabilidad de procesos, eficacia de las divisiones de productos, eficiencia de los departamentos funcionales, coordinación efectiva dentro de las divisiones.	Se acumulan personal corporativo como supervisores del personal que generan costos extras que incrementan a medida que crece el personal.

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada.

### **Capítulo 3. Modelos de la gerencia de la felicidad**

Dentro de los resultados de búsqueda realizada, se puede evidenciar que la felicidad como tema de interés a nivel gerencial se considera un tema nuevo en desarrollo que se empieza a vislumbrar como elemento de inversión que favorece la construcción de una cultura organizacional agradable para cada uno de los integrantes de las instituciones que lo implementan y a su vez crea un ambiente apto para permitir el trabajo y aprendizaje en equipo permitiendo el libre desarrollo y crecimiento profesional e institucional.

Durante la revisión, se pudo determinar que la información disponible; tanto a nivel internacional como a nivel nacional, reposa en portales web como blogs, artículos de revistas o periódicos y artículos de opinión los cuales por su carácter informal no representan una evidencia académica contundente en el desarrollo del ejercicio; así mismo se hace evidente que aunque en Colombia varias empresas han implementado la estrategia en estudio, no se cuenta con publicaciones que hagan referencia al proceso de implementación de este nuevo modelo gerencial y tampoco ofrece resultados contundentes que permitan reflejar los resultados de la misma. A continuación se relacionan dos modelos base para la investigación orientada hacia la búsqueda de la información que permita construir el modelo de Gerencia de la Felicidad de MEDISHI SAS. Adicionalmente se expone una teoría que estudia el comportamiento humano dentro de un entorno laboral, como recurso soporte previo para las dimensiones que mencionan los modelos.

#### **3.1 Teoría bifactorial de Herzberg**

Para explicar el comportamiento humano en el desarrollo del trabajo, Frederick Herzberg plantea la teoría de las dos necesidades que orientan este comportamiento:

Los factores higiénicos o extrínsecos que se asocian con la insatisfacción, debido a que son factores que están fuera de control del trabajador y están a disposición de las decisiones de la alta gerencia. Abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo tales como el salario, los beneficios, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, los reglamentos internos y la seguridad personal.

Los factores intrínsecos; los cuales están relacionados con la satisfacción del cargo, se relacionan con actividades que el trabajador desempeña que involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización. Y se puede llegar a observar cierta apatía por parte de los trabajadores cuando la organización no permite una oportunidad para la creatividad individual.

A partir de la teoría Bifactorial, Herzberg concluyó que la satisfacción en el cargo depende de las actividades que desarrolla el trabajador en la organización, que están enfocadas en ser retadoras y estimulantes del cargo, que permite su desarrollo motivacional influenciado por factores intrínsecos. Y por el contrario la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción. Se evidencia que existe una relación proporcional entre el nivel de motivación del trabajador en la empresa con el grado de felicidad en el trabajo, donde entre mayor sea esta proporción, significa que el trabajador se encuentra satisfecho con sus necesidades laborales e individuales (Dessler, 2001).

### **3.2 Felicidad organizacional ¿Cómo construir felicidad en el trabajo?**

La metodología conceptual para la implementación de “Felicidad en el Trabajo” propuesta por Ignacio Fernández desarrolla el concepto de felicidad organizacional en tres focos:

- Condiciones de Trabajo
- Procesos operacionales
- Palancas de Gestión

**3.2.1 Condiciones de trabajo.** Cuando se habla de felicidad en las empresas es necesario llevar a cabo una implementación o transformación de cultura organizacional que permita alinear el propósito de la alta gerencia con los beneficios que otorga el desempeño de un trabajador feliz. La concepción ética de ser humano es el enfoque principal de esta etapa de desarrollo organizacional; lo primero que se realiza es el fortalecimiento de las habilidades y capacidades individuales para lograr un compromiso en el desarrollo de las actividades ejecutadas por parte de los colaboradores que redunden en el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución, a su vez la organización deberá trabajar en generar propuestas de valor que permitan lograr una percepción de bienestar y desarrollo por parte de los colaboradores.

**3.2.2 Procesos operacionales.** Para esta etapa de la implementación de felicidad empresarial se adopta el modelo PERMA propuesto por Martín Seligman, este autor define la psicología positiva como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo y propone 6 elementos como herramienta para la consecución de la felicidad (IEPP, 2016):

- Positividad: Esta etapa consiste en identificar la interacción entre las emociones, salud y relaciones interpersonales de los individuos; disminuir emociones negativas y aumentar emociones positivas con el fin de lograr un mejor bienestar personal.



- Sentido: Esta etapa consiste en el desarrollo de fortalezas personales con base en las experiencias cotidianas, para identificar los procesos con los que exista mayor afinidad.
  - Relaciones confiables: Fomentar un adecuado manejo de relaciones con quienes hacen parte del entorno, permite generar un contexto agradable del mismo y aporta al bienestar de todos los grupos de interés.
  - Desarrollo profesional y personal: La felicidad en una empresa depende de dos actores principales: la alta gerencia, encargada de promover respeto y confianza a todos sus colaboradores y el grupo de trabajo, quienes deberán estar comprometidos con el cumplimiento y productividad de las tareas asignadas.
  - Compromiso: Los empleados felices son más productivos, comprometidos y confiables generando mayor sentido de pertenencia por la organización, por esta razón la alta gerencia debe garantizar a través de diferentes estrategias el bienestar físico, emocional y mental de los colaboradores.
  - Logro y reconocimiento: Esta etapa es el cumplimiento de las metas propuestas y va de la mano del desarrollo e implementación de las etapas anteriormente mencionadas.
- (Aranda, 2016).

**3.2.3 Palancas de gestión.** Este enfoque constituye la base para la ejecución del modelo y está compuesto por tres procedimientos que garantizan la funcionalidad del mismo: los estilos de liderazgos firmes y orientados hacia la consecución del logro, la inclusión de los trabajadores en el cumplimiento de los propósitos de la organización y las nuevas estrategias de administración del recurso humano.

- Liderazgo firme y cercano: Los estilos de liderazgo que involucran a la alta gerencia con los miembros del equipo de trabajo bajo un esquema de responsabilidades delegadas y no de funciones asignadas, permiten implementar relaciones entre líderes y colaboradores basadas en confianza, autonomía y retroalimentación, logrando así una adecuada cercanía entre ambas partes.
- Gestión participativa: Hacer partícipes de manera formal a los colaboradores de la planificación y ejecución del plan estratégico de la organización, resulta fundamental para alinear los deberes de los empleados con el cumplimiento de los objetivos propuestos por la dirección.
- Gerencia de la felicidad: Las nuevas estrategias de administración del talento humano tienen como propósito articular la cultura organizacional con las tácticas y procesos que beneficien a los colaboradores buscando que en el ambiente laboral prime la felicidad lo cual podrá evidenciarse mediante la evaluación, análisis y seguimiento de los indicadores de felicidad definidos por la administración. (Aranda, 2016).

### **3.3 Modelo Inside Outside - Outside Inside (IO-OI)**

El modelo Inside - Outside es una herramienta de doble enfoque acerca de la felicidad laboral, donde se definen dos tipos de factores que determinan el comportamiento del empleado. Los factores internos son aquellos que están ligados directamente al individuo tales como actitudes, valores, creencias, emociones y comportamientos. Los factores externos son aquellos que influyen en la experiencia del trabajo del empleado, no son propios del individuo, tales como cultura organizacional, características del trabajo y del ambiente físico.

Este modelo define tres mecanismos de interacción que son: 1. Actitudes positivas de los empleados 2. Percepciones de la cultura organizacional 3. Felicidad laboral de los empleados.

Actitudes positivas de los empleados: Dentro de un marco de capital psicológico se desarrollan 4 elementos que son : optimismo(expectativa positiva acerca del futuro) , autoeficacia (convicción y confianza sobre las capacidades individuales para el desarrollo efectivo de tareas y responsabilidades asignadas) , esperanza (donde los miembros de la organización tiene altos niveles de compromiso y son generadores de caminos para el cumplimiento de objetivos y metas) y flexibilidad ( adaptación de riesgos y adversidades). Estos cuatro elementos de manera sinérgica llevan al alto desempeño individual en el trabajo y están sujetos a cambios organizacionales.

Esta sinergia de factores lleva al manejo del modelo IRM (Modelo reiterativo de reprocesamiento de actitudes), el cual sugiere que los procesos reflexivos jueguen un papel importante en el desarrollo de la evaluación. Tiene dos patrones de evaluación: La evaluación implícita es una evaluación de almacenamiento automático y la explícita es una evaluación en tiempo real, lo que beneficia al empleado en su futura evaluación, ya que permite una evaluación de la cultura organizacional y del ambiente laboral. El modelo propone que el contexto, el estado motivacional y los procesos evaluativos experimentados inmediatamente antes también influyen en el proceso de evaluación.

Cada ciclo iterativo de evaluación está influenciado por nueva información contextual o motivacional, que crea una nueva evaluación de la actitud que considera detalles más exactos de actitudes, el contexto y / o los objetivos actuales de la organización

Tabla 3

*Cuadro comparativo modelos gerencia de felicidad*

Aspecto a evaluar	Modelo Felicidad Organizacional Ignacio Fernández	Modelo Felicidad Inside Outside
Enfoque	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones de trabajo</li> <li>2. Procesos Operacionales</li> <li>3. Palancas de Gestión</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factores Internos</li> <li>2. Factores externos</li> </ol>
Dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformación de la cultura organizacional.</li> <li>2. Orientación al logro</li> <li>3. Funcionamiento humano óptimo</li> <li>4. Liderazgo y Participación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de actitudes positivas de los colaboradores que generen un alto desempeño (optimismo, autoeficacia, esperanza, flexibilidad)</li> <li>2. Procesos de evaluación de la cultura y ambiente organizacional</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada.

En conclusión se puede inferir que los dos modelos anteriormente expuestos, buscan favorecer la relación entre colaboradores y empleadores así como fomentar el desarrollo de habilidades laborales y el crecimiento personal, lo anterior con el fin de alinear objetivos y metas de los grupos de interés y de esta manera favorecer el cumplimiento de los propósitos de la organización.

**Empresas que aplican a felicidad para innovar:**

Actualmente la información existente acerca del proceso de implementación de Gerencia de la Felicidad, en empresas que aplican esta estrategia como innovación es poca, sin embargo a continuación se presentan algunas empresas que cuentan con una cultura empresarial orientada hacia la felicidad de sus empleados y cuyos resultados a partir de esta estrategia han sido bastante favorables.

Tabla 4

*Aspectos de la cultura empresarial – Gerencia de la felicidad para algunas empresas*

Empresa	Aspectos de la cultura empresarial- gerencia de la felicidad
<b>Google</b>	<p>“Entender que es lo que hace felices a sus empleados y hacer de esto una filosofía” se tienen en cuenta aspectos como: buenos salarios, ambiente de trabajo agradables, jornadas de trabajo flexibles según sus intereses, sueldos postmortem, inclusión, baños tecnológicos, trabajo en equipo, alimentación gratuita.</p>
<b>Paez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se sustituye el término empleadores por compañero de trabajo</li> <li>● Entrevistas con empresarios, políticos y líderes sociales que cuentan sus experiencias exitosas frente al tema.</li> <li>● Generar espacios de diálogo cada vez que sea necesario</li> <li>● Fomentar el desarrollo académico</li> </ul>
<b>Colombina</b>	<p>Diseñaron un programa de reconocimientos desde el año 2012 que busca valorar el trabajo de cada uno de los empleados e incentivar la práctica de los valores corporativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consideran el bienestar y calidad de vida de sus empleados una prioridad</li> </ul>

Empresa	Aspectos de la cultura empresarial- gerencia de la felicidad
Nestlé	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se interesan en generar un balance correcto entre trabajo y vida laboral</li><li>● El bienestar para los empleados se apoya con el programa ‘Beneficios flexibles’ en el cual se dispone de un cupo de dinero que pueden gastar en seguro para enfermedades graves, póliza odontológica, seguro educativo, regalos (artículo o experiencia que genere bienestar) o días libres</li></ul>

---

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada.

#### **Capítulo IV. Propuesta - Modelo Gerencia de la Felicidad para Medishi SAS**

El concepto “Gerencia de la Felicidad” no se define concretamente en la mayoría de artículos y revisiones bibliográficas consultadas, las definiciones hacen alusión a temas relacionados con talento humano, estrategias de mejoramiento del ambiente laboral, bienestar organizacional y acompañamiento psicológico; por tal razón y ante la poca disponibilidad de información de interés, se propone la construcción y ejecución de un modelo propio para MEDISHI SAS desarrollado a partir de alguna información recopilada en la búsqueda sistemática de la información, que permita la implementación del tema en estudio como fortalecimiento del recurso humano y mejoramiento de la cultura organizacional, creando así un sentido compromiso en cada uno de los grupos de interés que lleve a la ejecución exitosa de los planes estratégicos de la organización.

#### **4.1 Objetivos del modelo**

- Generar una cultura administrativa enfocada en el desarrollo del concepto de felicidad laboral que se vean reflejados en aspectos como el crecimiento personal, organizacional, y calidad de vida.
- Promover un clima laboral agradable que permita el crecimiento personal y organizacional.
- Implementar acciones de integración orientadas al conocimiento entre los colaboradores y desarrollo de actitudes que favorezcan el trabajo en equipo
- Generar estrategias que permitan intervenir y disminuir los riesgos psicosociales detectados por medio de la batería de riesgos psicosociales elaborada en MEDISHI en Junio de 2017.

#### **4.2 Paso 1: Definición del marco teórico empresarial**

TIMES Ltda., fue la sociedad con la cual inicialmente los dos pilares de la familia Carmona Portocarrero, El Dr. Oscar Carmona Arango y la Dra. Margarita Portocarrero de Carmona iniciaron la oferta de servicios de salud en empresas y otros sectores de la ciudad de Bogotá.

Para el año de 1987, se le otorgó el nombre de MEDISHI Medicina Seguridad e Higiene Industrial, empresa que desde su inicio se ha dedicado a la prestación de servicios médicos, toma de audiometrías, exámenes visuales y espirometrías, desarrollo de actividades de higiene y seguridad industrial, todos estos orientados a la salud ocupacional de los trabajadores pertenecientes a diferentes compañías. En el año de 1991 se da inicio a la prestación de servicios de laboratorio clínico, orientados estos también a su fin inicial.

En septiembre de 2003, MEDISHI Medicina Seguridad e Higiene Industrial inicia su proyecto de expansión a nivel nacional con la apertura de su oficina regional en la ciudad de Cartagena; ciudad que recibe con bastante acogida la llegada de esta empresa y reconoce la trayectoria y los valores corporativos de la misma.

Finalizando el año 2013, MEDISHI Medicina Seguridad E Higiene Industrial. ya contaba con más de 200 clientes lo cual hizo que sus instalaciones en el barrio La Soledad fueron insuficientes, razón por la cual las directivas deciden trasladarse a las instalaciones ubicadas en el Barrio San Luis en la ciudad de Bogotá, sede en la cual funciona actualmente la IPS.

Con sus 29 años de trayectoria, MEDISHI Medicina Seguridad e Higiene Industrial cuenta con más de 350 clientes pertenecientes a diferentes sectores económicos de la industria nacional y continúa creciendo gracias al reconocimiento que hacen sus clientes de la calidad ofrecida en los servicios recibidos.

Su estructura organizacional está compuesta por cerca de 50 colaboradores entre ellos, profesionales de la salud, especialistas en salud ocupacional, personal asistencial y administrativo quienes se encargan de ejecutar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos definidos en la planeación estratégica de la IPS.

La IPS ha desarrollado varios proyectos o iniciativas tales como: nombramiento de un Coordinador de Talento Humano, quien en su momento asumió responsabilidades de nómina, seguridad social, contratación, entre otros. Este cargo actualmente no existe y sus responsabilidades fueron delegadas a la Coordinación Administrativa, en otro intento por gerenciar el recurso humano de la organización, se aceptó un propuesta presentada por la empresa Innova Asesores Consultores quienes bajo la premisa de que la administración de Recursos Humanos se compone de varias funciones o procesos, encaminados al



aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas, con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales, propusieron trabajar temas como: revisión de aspectos legales, procesos operativos como la selección y contratación del personal, compensación y beneficios; procesos estratégicos como: evaluaciones de desempeño y clima laboral. Este proyecto no tuvo el éxito esperado debido a que se presentó una incompatibilidad entre la estrategia de la empresa contratada para el desarrollo del proyecto y los objetivos que la gerencia tenía definidos desde su planeación estratégica.

Durante los últimos años, se han implementado diversos cambios tendientes a generar un vínculo con sus colaboradores, herramientas utilizadas con el objetivo de hacer el trabajo mucho más placentero y generar sentido de pertenencia con la IPS, planes como: bonos, celebraciones de cumpleaños, festejo en el día comercial que le corresponde a su profesión u oficio, celebración de fin de año, entre otros. Todos estos aspectos orientados al logro o el fortalecimiento de la fidelización y compromiso del equipo con la compañía, lo cual se puede entender también como aspectos que hagan el trabajo más feliz.

Es así como hoy, conscientes de las necesidades de la empresa y de la aparición de nuevas técnicas de administración del recurso humano a nivel mundial, la Gerencia de la Felicidad, es una herramienta que pretende reforzar el esquema de inclusión del empleado como miembro de un grupo de trabajo que necesita disfrutar sus labores para crecer y desarrollarse.

Siendo conscientes de la importancia del mejoramiento continuo durante la prestación de los servicios de salud, y de cómo el talento humano resulta ser un recurso muy valioso dentro del mismo, los directivos de la IPS decidieron para el año 2018 crear y desarrollar un proyecto de implementación de Gerencia de la Felicidad, con el propósito de generar oportunidades de

crecimiento individual e institucional de acuerdo a las últimas tendencias existentes en esta materia, y basados en la Resolución 652 de 2012 de obligatorio cumplimiento:

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional (Ministerio del Trabajo, 2012, p. 1).

#### **4.3 Paso 2: Análisis de la batería del riesgo psicosocial**

De acuerdo con la Resolución 2646 de 2008 de obligatorio cumplimiento, y por la cual: Se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional (Ministerio de la Protección Social, 2008, párr. 1), la empresa KPI Seguridad y Bienestar Laboral en junio de 2017, aplicó la batería de riesgo psicosocial al personal de MEDISHI SAS con el objetivo de identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial (intralaboral – extralaboral) y de esta manera establecer acciones de intervención que impacten en el bienestar de los trabajadores de la organización.

Para tal fin se utilizaron los siguientes formatos que el Ministerio de la Protección Social junto con la Pontificia Universidad Javeriana y el Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales diseñaron y aprobaron en junio de 2010:

- Ficha de datos generales (información sociodemográfica e información ocupacional del trabajador).

- Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (Forma A - aplica para Coordinadores y líderes) y ( Forma B - aplica trabajadores bajo la supervisión de un coordinador o líder de área), los aspectos que pretenden evaluar los formatos son entre otros: aquellos relacionados con las condiciones ambientales del área de trabajo, volumen y esfuerzo mental de trabajo, responsabilidades y actividades asignadas, jornada laboral, autonomía, manejo de información, formación y capacitación, relaciones intralaborales, evaluación del desempeño, grado de satisfacción laboral, actividades asociadas a la atención a clientes y usuarios y para los casos en que aplique actividades asociadas a la supervisión de personal.

- Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral, este cuestionario de factores psicosociales busca conocer aspectos relacionados con la vida familiar y personal del encuestado.

- Cuestionario de Evaluación del Estrés: este cuestionario pretende evaluar la frecuencia de síntomas físicos como tensión muscular, problemas gastrointestinales, alteraciones del sueño, cambios de apetito, sensación de aislamiento o desinterés, sensación de sobrecarga laboral, sensación de frustración, disminución del rendimiento laboral, dificultad para tomar decisiones, sentimiento de irritabilidad, actitudes y pensamientos negativos, dificultad de concentración, palpitaciones o problemas cardíacos.

Realizando un análisis de la batería de riesgo psicosocial elaborada para MEDISHI en Junio de 2017, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que existe un riesgo muy alto de desarrollar estrés especialmente en cargos auxiliares y operarios (28,1). Así mismo y de acuerdo a los resultados evidenciados en cada formulario, se observa que los puntos de riesgo alto y muy alto son: Características del liderazgo, Retroalimentación del desempeño, Relaciones sociales en el trabajo, Claridad del rol, Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y

conocimientos, Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, Capacitación, Reconocimiento y compensación. (Ver anexos)

#### **4.4 Paso 3: Clasificación de riesgos**

Para desarrollar la propuesta de proyecto de la Gerencia de la Felicidad en MEDISHI SAS se tomó como referencia la herramienta desarrollada para la empresa en Junio de 2017 “Batería del riesgo psicosocial” descrita anteriormente, con el fin de evaluar la percepción de cada uno de los colaboradores de la empresa e identificar insatisfacciones respecto al clima laboral y de esa forma proponer acciones correctivas en pro del mejoramiento del bienestar físico y laboral a nivel intra-institucional favoreciendo la implementación de la administración de la Gerencia de la Felicidad.

Es importante resaltar que en el momento de diseñar en otro ámbito el plan a implementar, se puede hacer uso de herramientas como el AMFE o procesos de gestión humana orientados al bienestar organizacional por medio de los cuales se pueden identificar diferentes tipos de riesgo que al priorizar permiten una base para el planeamiento y desarrollo de estrategias preventivas, correctivas o de control en pro de las necesidades de los colaboradores y de la organización.

#### **4.5 Paso 4: Rediseño de la estructura organizacional**

Según lo revisado en la literatura y teniendo en cuenta las necesidades de la empresa MEDISHI SAS, se propondrá la conformación de una estructura organizacional Híbrida, en la cual se dé un enfoque múltiple en el que se utilizan criterios de productos y funciones. La empresa se encuentra actualmente en crecimiento y se encuentra desarrollando la especialización de funciones, las cuales son organizadas a unidades específicas. Esto genera un constante cambio de volumen de productos y personal, lo que conlleva a que la organización tenga esa flexibilidad

para adaptarse de manera constante, y conforme agrupamiento de productos para la especialización del personal que sea integrado a la empresa.

En la organización se va a desarrollar mediante la gerencia transversal que favorece la eliminación de cargos intermedios, lo que supone una definición de funciones horizontales y disminuyendo en el organigrama los cargos de supervisores que genera cargos extras y no están contribuyendo con la eficiencia de los empleados.

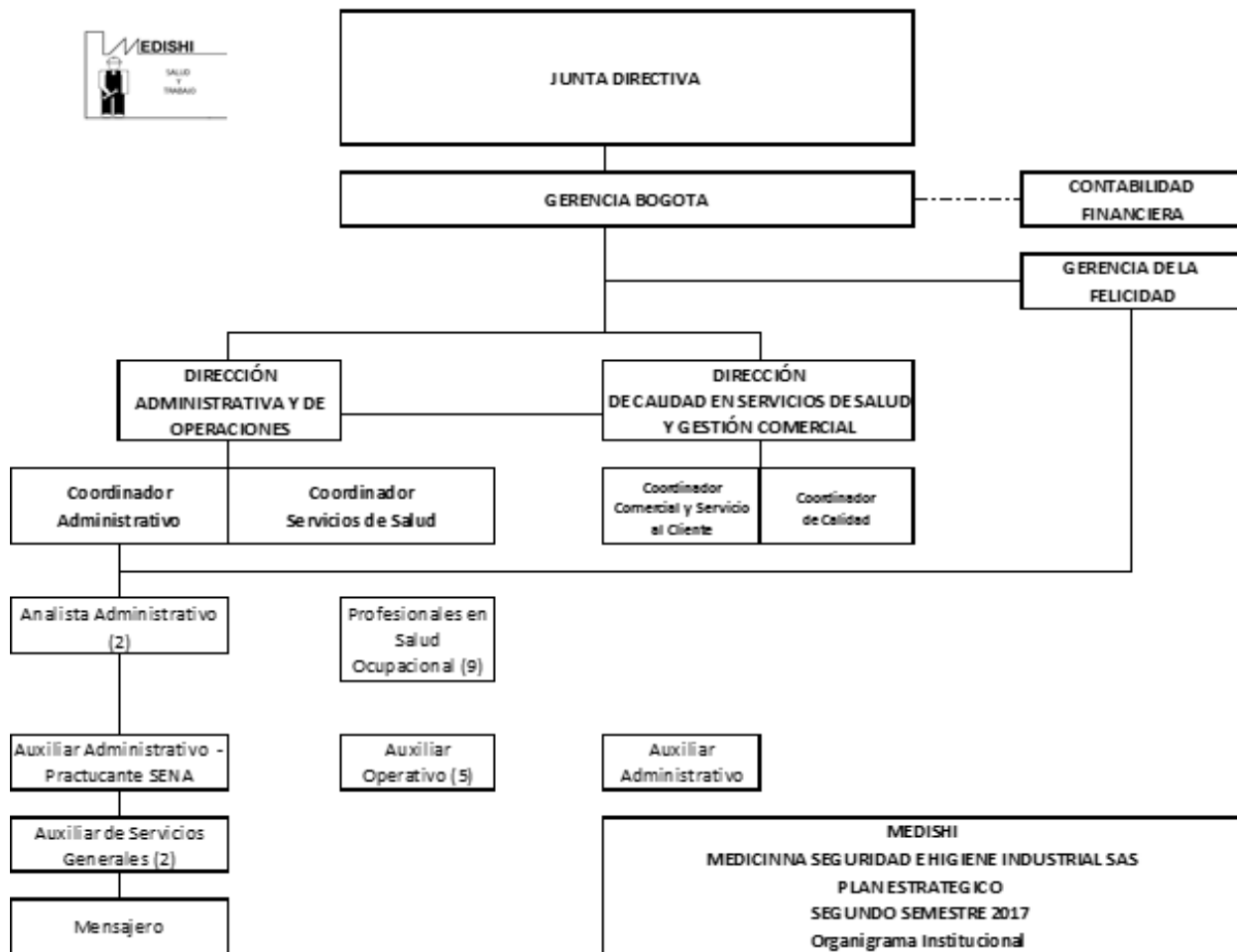


Figura 1. Organigrama actual. Fuente: Elaboración propia.

*“En el organigrama circular no hay jefes, hay servicio, unos sirven a otros, y todos sirven al cliente. Cesar piqueras”*

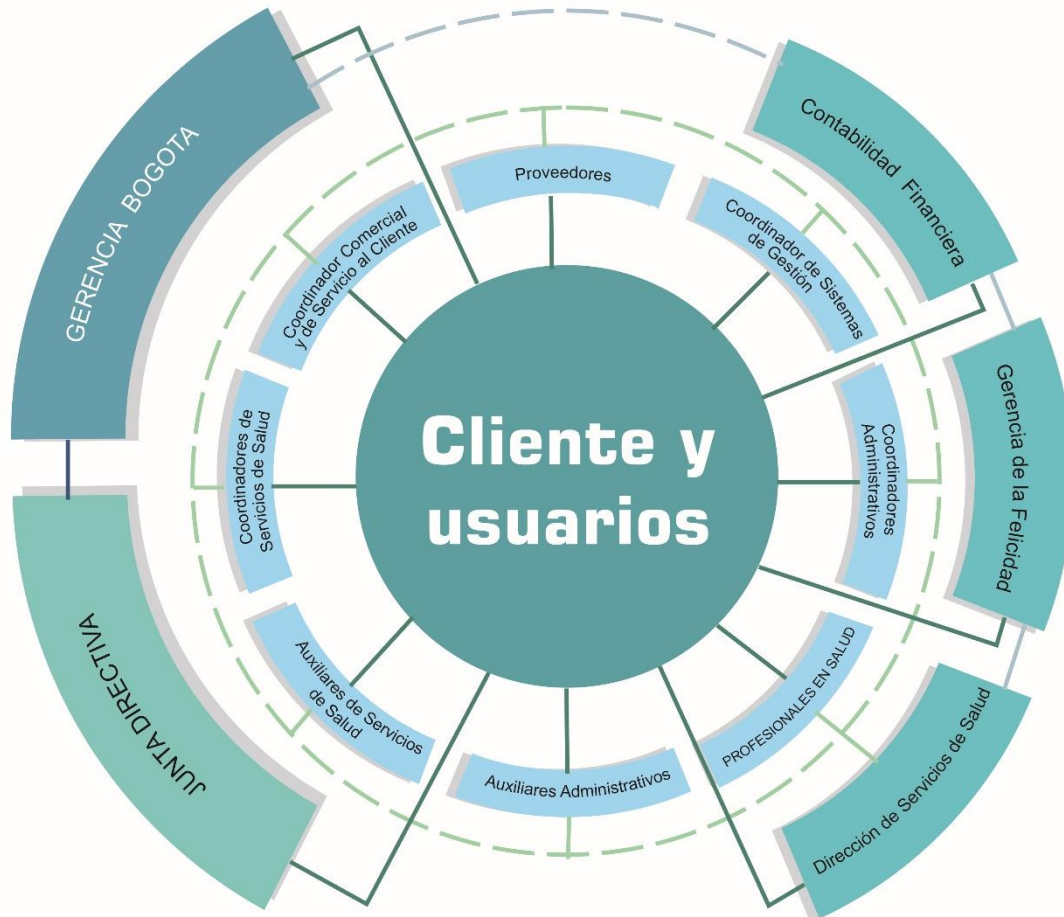


Figura 2. Organigrama propuesto. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6 Paso 5: Detección del proyecto de vida laboral y personal de los colaboradores

Solicitar acompañamiento por parte de psicología para la orientación y diseño del perfil de los empleados con el fin de integrar aspectos de personalidad y situaciones vitales de los colaboradores como: valores, metas, autodesarrollo, estilos de vida y de esta manera contar con una base que permitan la adecuada definición de roles, funciones y responsabilidades dentro de las institución.

#### **4.7 Paso 6: Redefinición y comunicación de las funciones laborales**

Actualmente se le llama manual de funciones, a aquellos documentos que confieren todas las actividades relacionadas con el desempeño de un cargo con las cuales se logra el objetivo definido para este, sin embargo cuando se habla en términos de la Gerencia de la Felicidad, este concepto debe migrar a Perfiles de Cargo, que son documentos en donde aparte de relacionar las actividades anteriormente mencionadas, se relacionan otros aspectos tales como: relaciones colaterales y cargos bajo supervisión, nivel de formación, se cambia el término funciones por responsabilidades asignadas y se definen los indicadores de gestión y otras estrategias de evaluación del desempeño. Estos aspectos entre otros, están orientados a fortalecer los procesos de selección de personal y a permitir que los colaboradores laboren bajo un esquema de gestión por procesos, finalmente la comunicación de los perfiles de cargo a los colaboradores deberá lograrse por medio de una serie de capacitaciones en las cuales se garantice la adherencias y la claridad de la información así como la importancia de su correcto desarrollo en pro de un bien común.

#### **4.8 Paso 7: Planeación del proyecto de la gerencia de la felicidad**

Cronograma de actividades (Ver Anexo)

#### **4.9 Paso 8: Selección del coordinador del proyecto**

Asignación de las actividades de implementación, coordinación y mantenimiento del proyecto de Gerencia de la Felicidad.

Se sugiere asignar el cargo a un líder en el área de recursos humanos ajeno al ámbito gerencial para reducir el riesgo de sesgo.

#### **4.10 Paso 9: Definición e implementación de estrategias de medición y control**

Con el propósito de medir y evaluar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos específicos para las actividades a implementar dentro del proyecto, se proponen los siguientes indicadores:



Tabla 5

*Indicadores*

Indicador	Tipo	Objetivo	Formula	Frecuencia medición	Fuente información	Meta
<b>Capacitación</b>	Efectividad	Mide la relación entre el nivel de inversión en capacitación por empleado y el nivel de mejora en el desempeño de sus funciones laborales.	Inversión en capacitación por empleado / Metas cumplidas	Semestral	Reportes de Cartera/ Evaluación de desempeño	75%
<b>% Cumplimiento del Plan de Capacitación</b>	Eficacia	Asegura el cumplimiento de capacitaciones programadas	Número capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas en el Plan de Capacitaciones	Semestral	Informes de capacitaciones reportadas, certificados de asistencia a capacitaciones.	80%

Indicador	Tipo	Objetivo	Formula	Frecuencia medición	Fuente información	Meta
<b>Cobertura de las capacitaciones</b>	Eficacia	Indica el nivel de cobertura de las capacitaciones propuestas	Número de personas capacitadas/ Total de personal que requiere formación	Anual	Listas de asistencias y programa de capacitación	80%
<b>Índice de rotación de personal</b>	Eficacia	Mide la frecuencia de rotación del personal en la empresa; una cifra alta, se asocia con costos elevados para la empresa	(Número de empleados retirados / número total de empleados) x 100	Semestral	Contratación (Contratos nuevos, registro de vacantes)	5%
<b>Nivel de Ausentismo laboral</b>	Eficacia	un empleado con alto nivel de ausentismo demuestra	Número de horas perdidas por ausencia o retraso / número horas laborales al mes	Mensual	Reporte de horas laboradas por trabajador	5%

Indicador	Tipo	Objetivo	Formula	Frecuencia medición	Fuente información	Meta
		insatisfacción con su trabajo				
<b>Impacto de la Evaluación de desempeño</b>	Eficiencia	Medir la alineación entre funciones asignadas y el proyecto de vida del empleado	Número de promociones, ascensos, incentivos, recibidos por evaluaciones de desempeño / total de empleados evaluados	Anual	Reporte de incentivos y resultados de evaluaciones de desempeño	80%
<b>Grado de satisfacción del personal</b>	Eficiencia	Medir el nivel del impacto del programa de Gerencia de la Felicidad implementado	Calificaciones en encuesta de clima organizacional / Número Personal encuestado	Semestral	Encuestas al personal	80%

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

El concepto “Gerencia de la felicidad”, es una estrategia innovadora en el ámbito administrativo empresarial que se desarrolla e implementa con el objetivo de llegar a empresas las cuales tengan dificultades en cuanto al desarrollo personal de sus empleados, para crear un clima laboral agradable que favorezca la calidad de vida y bienestar de los integrantes de la organización por medio de la implementación de acciones enfocadas en generar participación, reconocimiento e involucramiento organizacional, que a su vez permite evidenciar resultados positivos que van dirigidos hacia la mejora de la eficacia y eficiencia de los empleados.

Esta estrategia descrita en el documento, debe ser desarrollada desde una propuesta de valor enmarcada en el refuerzo motivacional a los empleados, en el que con una estructura organizacional horizontal definida permita el trabajo y reconocimiento a los empleados, y cuente con un equipo que sea acorde a la misión y visión alineado a la planeación estratégica, con el fin de cumplir con las metas y objetivos de la empresa. Para lograr que estas empresas sean mejores y más competitivas, se hace necesario que estos equipos tengan un verdadero compromiso y valoren al recurso humano como su capital más valioso.

Para poder desarrollar la estrategia previamente mencionada, se ejecutó el proyecto de planeación e implementación de un modelo de Gerencia de la Felicidad en la empresa MEDISHI SAS; la cual se encuentra atravesando por una problemática en cuanto al talento humano, observada en los resultados de la Batería psicosocial que se aplicó este año. Las necesidades de la empresa condujeron a la planeación de estrategias enfocadas al cambio del clima organizacional, formación en liderazgo, definición de perfiles y funciones de los empleados, fomentar espacios de integración entre los colaboradores y una cultura de comunicación asertiva.

Se realizarán mediciones de las evaluaciones acerca del desarrollo del modelo propuesto con el objetivo de verificar y controlar la adherencia del modelo en los empleados de la empresa MEDISHI SAS, mediante el análisis de indicadores semestrales cuyos resultados guiarán el proceso. Estos resultados serán socializados desde la alta dirección con la junta directiva para que los empleados conozcan la evolución que ha tenido su empresa durante la implementación del modelo, contribuyendo a la motivación de los mismos.

## Referencias

- Achor, S. (2010). *The happiness advantage: the seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Washington, D. C.: Virgin books.
- Aranda, E. (2016). *La gerencia de la felicidad: Un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones (Trabajo de Grado Especialista en Alta Gerencia)*. Bogotá, D. C.: Universidad Militar Nueva Granada. Especialización en Alta Gerencia. Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15964/1/ArandaLeytonEdgar2016.pdf>
- Aristóteles. (1973). *Ética Nicomaquea* (5ª ed.). (A. Gómez, Trad.) México, D. F.: Porrúa.
- Camps, V. (1994). *Los valores de la educación*. Madrid, España: Grupo Anaya.
- Colsubsidio. (23 de febrero de 2016). *En busca de la felicidad*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de Capital Humano: <http://www.capitalhumano.com.co/gerencia/gerencia-de-la-felicidad-5558>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8ª ed.). México, D. F.: Prentice Hall.
- Fernández, I. (12 de septiembre de 2016). *¿Qué es felicidad organizacional?* Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de Fundación Universitas: <http://www.clafo.com/landingart.php?id=33>
- IEPP. (2016). *Modelo PERMA*. Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de Instituto Europeo de Psicología Positiva: <http://www.iepp.es/es/modelo-perma.html>
- Ministerio de la Protección Social. (17 de julio de 2008). *Resolución 2646. Por la cual Establece disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo*

*psicosocial en el trabajo*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de SafetyWork:

<http://www.safetyworkla.com/new/sites/default/files/Res-2646-2008.pdf>

Ministerio del Trabajo. (30 de abril de 2012). *Resolución 652. Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones*. Recuperado el 19 de noviembre de 2017, de <https://universidadean.edu.co>:

<http://actualisalud.com/images/stories/resolucion652de2012.pdf>

RAE. (2017). *Definición "Felicidad"*. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=Hj4JtKk>

Sánchez, E. (21 de septiembre de 2015). *Cómo definen la felicidad 5 filósofos famosos*.

Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de La mente maravillosa:

<https://lamenteesmaravillosa.com/definen-la-felicidad-5-filosofos-famosos/>

Seminarium. (2017). *Gerencia de la felicidad*. Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de Eventos: <http://www.seminarium.com/eventos/gerencia-la-felicidad/>

Universidad de Pamplona. (2010). *Estructura organizacional*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de Módulos virtuales:

[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/2.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf)

Veri, V. (20 de julio de 2016). *RRHH impulsa un nuevo paradigma: "La gerencia de la felicidad" ¿De qué se trata?* Recuperado el 21 de noviembre de 2017, de Health Energy Coaching Blog:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fl0sKI2AGLIJ:blog.healthenerg>

[ycoaching.com/rrhh-impulsa-un-nuevo-paradigma-la-gerencia-de-la-felicidad-de-que-se-trata/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://ycoaching.com/rrhh-impulsa-un-nuevo-paradigma-la-gerencia-de-la-felicidad-de-que-se-trata/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)



## Anexos

### Anexo 1. Resultados factores de riesgo psicosocial Intralaboral-General MEDISHI SAS. Interpretación del nivel del riesgo psicosocial

Para la interpretación del nivel del riesgo psicosocial, se definió la siguiente tabla:

<b>MEDISHI - -</b>					
<b>CUESTIONARIO INTRALABORAL GENERAL</b>					

DOMINIOS	DIMENSIONES	FORMA A		FORMA B	
		Puntaje transformado	Nivel de riesgo	Puuntaje transformado	Nivel de riesgo
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Características del liderazgo	23.5	RIESGO MEDIO	29.1	RIESGO ALTO
	Relaciones sociales en el trabajo	26.4	RIESGO ALTO	38.5	RIESGO MUY ALTO
	Retroalimentación del desempeño	25.6	RIESGO MEDIO	36.3	RIESGO ALTO
	Relación con los colaboradores	28.1	RIESGO MEDIO	NA	NA
	<b>TOTAL</b>	<b>25.8</b>	<b>RIESGO ALTO</b>	<b>34.1</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
Control sobre el trabajo	Claridad del rol	10.3	RIESGO BAJO	21.9	RIESGO ALTO
	Capacitación	50.0	RIESGO MUY ALTO	43.8	RIESGO ALTO
	Participación y manejo del cambio	20.2	RIESGO BAJO	47.9	RIESGO ALTO

DOMINIOS	DIMENSIONES	FORMA A		FORMA B	
		Puntaje transformado	Nivel de riesgo	Puuntaje transformado	Nivel de riesgo
	Oportunidad es de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos	25.0	RIESGO ALTO	39.1	RIESGO ALTO
	Control y autonomía sobre el trabajo	26.8	RIESGO MEDIO	57.3	RIESGO MEDIO
	TOTAL	23.0	RIESGO MEDIO	39.6	RIESGO ALTO
Demandas del trabajo	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	22.9	RIESGO BAJO	35.7	RIESGO MEDIO
	Demandas emocionales	25.6	RIESGO MEDIO	42.7	RIESGO ALTO
	Demandas cuantitativas	31.0	RIESGO BAJO	38.5	RIESGO MEDIO
	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	34.7	RIESGO MEDIO	32.1	RIESGO ALTO
	Exigencias de responsabilidad del cargo	64.3	RIESGO MEDIO	NA	NA
	Demandas de carga mental	78.3	RIESGO MEDIO	66.9	RIESGO MEDIO
	Consistencia del rol	32.8	RIESGO MEDIO	NA	NA
	Demandas de la jornada de trabajo	13.9	RIESGO BAJO	37.0	RIESGO BAJO

DOMINIOS	DIMENSIONES	FORMA A		FORMA B	
		Puntaje transformado	Nivel de riesgo	Puuntaje transformado	Nivel de riesgo
	<b>TOTAL</b>	<b>36.3</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>41.3</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
<b>Recompensas</b>	<b>Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza</b>	<b>9.4</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>20.3</b>	<b>RIESGO MUY ALTO</b>
	<b>Reconocimiento y compensación</b>	<b>19.9</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>26.0</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>15.1</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>23.8</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
<b>TOTAL GENERAL FRP INTRALABORAL</b>		<b>28.6</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>37.0</b>	<b>RIESGO ALTO</b>

**Anexo 2. Resultados factores de riesgo psicosocial Extralaboral-General MEDISHI SAS.**

<b>MEDISHI -</b>				
<b>CUESTIONARIO EXTRALABORAL GENERAL</b>				

DIMENSIONES	Cargos de jefatura y profesionales o técnicos		Cargos de Auxiliares y operarios	
	Puntaje transformado	Nivel de riesgo	Puntaje transformado	Nivel de riesgo
Tiempo fuera del trabajo	22.7	RIESGO BAJO	32.0	RIESGO MEDIO
Relaciones familiares	18.7	RIESGO BAJO	18.5	RIESGO BAJO
Comunicación y relaciones interpersonales	10.0	RIESGO BAJO	18.9	RIESGO MEDIO
Situación económica del grupo familiar	23.9	RIESGO BAJO	44.4	RIESGO ALTO
Características de la vivienda y de su entorno	9.4	RIESGO BAJO	25.3	RIESGO ALTO
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	26.0	RIESGO ALTO	35.2	RIESGO ALTO
Desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda	19.5	RIESGO MEDIO	25.7	RIESGO ALTO
<b>TOTAL GENERAL FRP EXTRALABORAL</b>	<b>16.4</b>	<b>RIESGO BAJO</b>	<b>27.3</b>	<b>RIESGO ALTO</b>

**Anexo 3. Resultados factores de riesgo psicosocial Extralaboral + Intralaboral MEDISHI SAS**

<b>MEDISHI - -</b>				
<b>TOTAL GENERAL Factores de Riesgo Psicosocial -FRP- (EXTRALABORAL + INTRALABORAL)</b>				
	<b>Forma A</b>		<b>Forma B</b>	
	<b>Puntaje transformado</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Puntaje transformado</b>	<b>Nivel de riesgo</b>
<b>TOTAL GENERAL FRP EXTRALABORAL + INTRALABORAL</b>	<b>26.5</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>34.4</b>	<b>RIESGO ALTO</b>

**Anexo 4. Resultados cuestionario de estrés general MEDISHI SAS**

<b>MEDISHI - -</b>				
<b>CUESTIONARIO DE ESTRÉS GENERAL</b>				
	<b>Cargos de jefatura y profesionales o técnicos</b>		<b>Cargos de Auxiliares y operarios</b>	
	<b>Puntaje transformado</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Puntaje transformado</b>	<b>Nivel de riesgo</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>15.6</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>28.1</b>	<b>RIESGO MUY ALTO</b>

## Anexo 5. Cronograma de actividades

¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿POR QUÉ?
Analizar y priorizar los riesgos identificados con la aplicación y desarrollo de la batería de riesgo psicosocial	Grupo de Practica Especializacion Gerencia de la Calidad de los Servicios de Salud 2017 - Pontificia Universidad Javeriana Bogotá	Revisión y lectura del informe presentado a MEDISHI SAS, por la empresa KPI Seguridad y Bienestar Laboral SAS en junio de 2017 identificando los riesgos psicosociales que esten clasificados en alto y muy alto	3 meses	Sala de Juntas MEDISHI SAS	Es necesario identificar los riesgos psicosociales mas criticos a nivel del clima organizacional de MEDISHI Medicina Seguridad e Higiene Industrial SAS
Designar un Coordinador de implementación del proyecto de Gerencia de la Felicidad	Gerencia	Realizar solicitud a la empresa de servicios temporales del proceso de selección del Coordinador de implementación y seguimiento del proyecto de Gerencia de la Felicidad Nota: El candidato debe ser externo	15 dias	STAFFING DE COLOMBIA (Empresa de servicios temporales)	Garantizar la puesta en marcha y seguimiento del proyecto propuesto
Comunicación del Proyecto de Gerencia de la Felicidad	Gerencia	El proceso de comunicación del proyecto de Gerencia de Felicidad se realizará en dos etapas: la primera orientada a las Lideres y Coordinadores y la segunda dirigida a: Auxiliares y equipo de apoyo	1 semana	MEDISHI SAS	Promover y generar la participación activa de los colaboradores con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en le proyecto de Gerencia de la Felicidad
Promover una cultura de comunicación asertiva	Gerencia	Abrir canales de comunicación e información, con el fin que los trabajadores participen en las actividades organizacionales en todos los niveles, permitiendo una comunicación vertical y bidireccional.	6 meses	MEDISHI SAS	Dar espacios de participación constante y opciones para: comentar, detectar y solucionar inquietudes promoviendo fidelizacion y sentido de pertenencia
Conocer el proyecto de vida de cada Colaborador	Asesor en Bienestar Empresarial	A través de entrevistas personalizadas que permitan identificar los propositos del colaborador y su visión dentro de la empresa y a aspiraciones personales	2 meses	Sala de Juntas MEDISHI SAS	Es necesario identificar el proyecto de vida del empleado a fin de alinear el mismo a los propositos de la organización en el corto, mediano y largo plazo
Definir y socializar perfiles de cargo y funciones del mismo	Gerencia y Coordinadores de Área	* Revisión y actualización de manuales de funciones definidos para cada cargo * Reuniones informativas por cargo para dar a conocer las funciones correspondientes * Promover actividades de Seguridad y Salud en el trabajo	3 meses	MEDISHI SAS	Permitir que cada colaborador decla organización conozca el ¿qué? el ¿por qué? y el ¿para qué? Estan en la organización

¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿POR QUÉ?
Programar un ciclo de formación en liderazgo, en donde se identifiquen y fomenten oportunidades de desarrollo y crecimiento	Coach en liderazgo empresarial	Generar espacios de interacción y capacitación en liderazgo	Cada 6 meses	MEDISHI SAS y/o Centro de Capacitación	Favorecer la consecución de objetivos organizacionales y fomentar el crecimiento personal
Retroalimentar el desempeño	Gerencia y Coordinadores de Área	* Evaluar y rediseñar la estructura actual de evaluación de desempeño * Capacitar a los jefes de área como evaluadores * Aplicar evaluaciones de desempeño	Cada 6 meses	MEDISHI SAS	* Formular estrategias de intervención para el desarrollo laboral de los colaboradores * Generar oportunidades de promoción laboral
Fomentar espacios de integración entre los colaboradores de la organización	Gerencia y/o Coordinador de implementación de Gerencia de la Felicidad	Elaborar un cronograma anual que incluya: *Espacios lúdicos que faciliten la integración del personal * Actividades de bienestar institucional que promuevan la felicidad laboral tales como: celebración de fechas especiales, reconocimientos, salario emocional, entre otros * Crear programas de manejo del estrés	Semestral	MEDISHI SAS	Un estado de satisfacción laboral y un clima organizacional agradable generan un impacto que se vera reflejado en la productividad, desempeño y calidad de vida de los colaboradores
Implementar oportunidades de capacitación para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	Gerencia y/o Coordinador de implementación de Gerencia de la Felicidad	* Generar espacios en donde los trabajadores sugieran temáticas de acuerdo a sus necesidades tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus expectativas	Trimestral	MEDISHI SAS	fomentar el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores de la organización, al igual que la cultura organizacional
Establacer un mecanismo para hacer control y seguimiento al proyecto Gerencia de la Felicidad	Gerencia	Definir las acciones y procedimientos asociadas a la comprobación de la correcta ejecución del proyecto según el cronograma definido para tal fin	Anual	MEDISHI SAS	La medicion es una herramienta que permite un control constante y un mejoramiento continuo de los proesos