



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Propuesta de valor para gestionar la ejecución del plan de bienestar en el Grupo de
Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos de INVIMA**

Presenta:

Marlly E. Rosero

Anlly S. Álvarez

Asesor tutor:

Oscar Iván Gutiérrez Carvajal

Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia

07 de junio de 2025

Resumen Ejecutivo

El propósito principal de esta propuesta es resolver el problema señalado en el INVIMA sobre la centralización del Plan de Bienestar Laboral en el Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos. Actualmente, se observan disparidades en la aplicación del plan, lo cual impacta negativamente en la motivación, satisfacción laboral y rendimiento del personal en las sedes regionales, en comparación con la sede principal.

Es crucial abordar este tema para asegurar la igualdad en la disponibilidad de los derechos laborales; esto contribuirá notablemente a mejorar el ambiente laboral de manera significativa y a potenciar la administración del personal para aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Usando una combinación de enfoques que abarcó encuestas y entrevistas junto a un análisis exhaustivo de documentos, y la aplicación de la matriz DOFA para identificar deficiencias clave en el sistema actual. Se evidenciaron debilidades significativas como la carencia de coordinadores locales competentes, una comunicación poco efectiva, una adaptación regional limitada del plan; y la falta de asignación de recursos específicos para cada grupo regional a fin de llevar a cabo acciones relacionadas al bienestar.

La idea principal es nombrar coordinadores de bienestar en cada zona para encargarse de organizar y ejecutar el plan de bienestar de manera justa y adaptada a nivel local. Además, se propone asignar un presupuesto específico a cada grupo regional, para que puedan gestionar las actividades del plan de acuerdo con sus necesidades individuales de manera más eficaz.

Se completará lo mencionado anteriormente mediante el establecimiento de un protocolo o un sistema de comunicación bien definido y un monitoreo continuo para garantizar la apropiada gestión y ejecución de los recursos, asegurando la transparencia y eficacia del proceso.

Se espera que al poner en práctica esta propuesta se logre una distribución más justa y eficiente de los beneficios laborales; esto debería incrementar significativamente la satisfacción en el trabajo y reforzar el ambiente organizacional en todas las sedes del INVIMA; además de tener un efecto positivo directo en la motivación y productividad del personal.

Tabla de Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	6
2. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL SECTOR.....	8
2.1 Contexto interno.....	13
2.1.1. Descripción del Plan de Bienestar en el INVIMA.....	14
2.2 Contexto externo.....	16
2.2.1 Entorno Social y Tecnológico.....	17
3. SUSTENTACIÓN TEÓRICA.....	20
3.1. Concepto de Bienestar del Trabajador.....	20
3.2. Satisfacción Laboral.....	20
3.3. Calidad de Vida Laboral	21
3.4. Diferenciación y Relación entre Conceptos.....	21
3.5. Planes y Prácticas de Bienestar Organizacional.....	22
3.6. Cultura y Clima Organizacional.....	24
4. MARCO NORMATIVO Y LEGAL.....	28
5. PRESENTACION DE LA PROPUESTA DE VALOR.	28
5.1. Objetivo General.....	29
5.2. Objetivos específicos.....	30
6. METODOLOGÍA.....	30
6.1. Fuentes de Información.....	31
6.2. Técnicas e Instrumentos.....	32
6.3. Resultados.....	34
6.4. Análisis de la información.....	38
6.5. Análisis DOFA.....	39
6.6. Diagnostico DOFA.....	39
6.6.1. Matriz DOFA final.....	46
7. PROPUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR.....	49
7.1. Objetivos.....	49
7.2. Solución.....	49
7.3. Efectos esperados.....	53
7.4. Plan de acción.....	55
8. LECCIONES APRENDIDAS.....	57

9. ACCIONES FUTURAS DE INTERVENCIÓN.....	58
10. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES FUTURAS..	59
11. ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
12. REFERENCIAS.....	61
13. APÉNDICES O ANEXOS.....	64

1. Justificación de Intervención

La propuesta actual de descentralización del Plan de Bienestar Laboral del INVIMA aborda directamente un problema evidente: la clara centralización actual del plan de bienestar que se evidencia especialmente en el Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos. Ahora mismo el plan está mayormente manejado desde la sede principal, dando lugar a desigualdades significativas en su implementación ya que las regionales no siempre tienen los mismos recursos, actividades u oportunidades que se ofrecen en Bogotá.

Entre los principales desafíos identificados se encuentran las dificultades en la comunicación entre la oficina central y las sucursales regionales; esto a menudo da lugar a demoras y una implementación poco efectiva del plan en áreas remotas. Además de esto, la falta de adaptación del plan a las particularidades culturales, operativas y de logística de cada región limitan considerablemente el impacto positivo de las iniciativas de bienestar.

Esto resultó en una disminución en la participación y el interés por parte de los servidores públicos a nivel regional. Además, este problema reside en la falta de asignación específica de recursos presupuestarios a cada región lo cual dificulta a los grupos regionales responder adecuadamente a las necesidades particulares del bienestar laboral.

La ausencia de responsables regionales claramente definidos constituye una limitación estructural significativa para la implementación efectiva del plan. La importancia de esta propuesta reside en la manera en que aborda dichas limitaciones. Al descentralizar el proceso mediante la designación de líderes locales y la asignación directamente de presupuesto para cada área geográfica, se lograría una comunicación más efectiva, permitiendo una adaptación del plan a las necesidades particulares de cada ubicación y asegurando recursos adecuados para su implementación. Esto resultará en una ejecución más justamente distribuida, no solo en la

implementación eficaz del plan de bienestar sino también en una notable elevación de la felicidad laboral mejorando claramente el ambiente organizacional y aumentando de manera palpable la productividad del personal público fortaleciendo por ende de forma integral la administración del talento humano en el INVIMA.

2. Contexto de Organización y Sector

El Invima es una entidad técnica y científica a nivel nacional que se encuentra bajo la supervisión del Ministerio de Salud y Protección Social. Su función principal es implementar las políticas establecidas por el Gobierno con relación a la inspección y control sanitario para proteger y fomentar la salud pública a través del manejo de riesgos asociados a los productos de su competencia. Asimismo, busca promover la mejora constante del estado sanitario mediante la coordinación entre diferentes sectores y contribuir al bienestar general de la población.

Como autoridad de salud pública llevamos a cabo diversas acciones para asegurar la seguridad y calidad de los productos que se venden en nuestro país. Entre estas actividades se encuentran:

- Inspección, vigilancia y control: Supervisión de establecimientos productores y comercializadores de productos sujetos a regulación sanitaria, incluyendo su producción, importación, exportación y disposición para consumo.
- Certificación en buenas prácticas y condiciones sanitarias: Evaluación y certificación de establecimientos en cumplimiento de buenas prácticas, condiciones sanitarias, y expedición de registros sanitarios.
- Renovación, modificación y cancelación de Registros Sanitarios: Gestión y trámite de los registros sanitarios de productos, con posibilidad de ampliación, renovación, modificación o cancelación conforme a la normatividad vigente.
- Investigación y sanciones por infracciones sanitarias: Identificación y evaluación de infracciones sanitarias, con la aplicación de sanciones cuando corresponda, y remisión de información a otras autoridades competentes cuando se requiera.

- Directrices técnicas y asesoría a entes territoriales: Desarrollo de directrices y procedimientos operativos para entidades territoriales, brindando asistencia técnica y asesoría en la aplicación de normas y procedimientos de vigilancia sanitaria.
- Elaboración de normas técnicas: Coordinación de la elaboración de normas técnicas de calidad en colaboración con entidades especializadas.
- Laboratorio nacional de referencia y coordinación de la Red de Laboratorios: Actuación como laboratorio nacional de referencia y coordinación de una red de laboratorios en temas de competencia del INVIMA.
- Suministro de información para sistemas administrativos: Generación y provisión de información para alimentar los sistemas administrativos relacionados con sus competencias.
- Control sanitario de publicidad de productos: Supervisión de la publicidad de los productos bajo su vigilancia, asegurando su conformidad con la normativa sanitaria vigente.
- Asesoría y capacitación a productores y comercializadores: Información y coordinación con productores y comercializadores sobre el correcto manejo y uso de productos.
- Educación sanitaria al consumidor: Campañas educativas sobre el manejo y uso seguro de los productos de su competencia, dirigidas a los consumidores.
- Armonización de normas internacionales: Establecimiento de equivalencias y armonización de normas sanitarias con países que tienen relaciones comerciales con Colombia.
- Autorización y verificación internacional: Desarrollo de sistemas para la autorización y verificación internacional de productos sujetos a vigilancia sanitaria.

- Facilitación de admisibilidad sanitaria internacional: Evaluación y adopción de medidas para facilitar la admisibilidad de productos en mercados internacionales, coordinando acciones con el ICA y otras entidades públicas.

- Otorgamiento de visto bueno sanitario para importación y exportación: Aprobación de importaciones y exportaciones de productos, previa verificación del cumplimiento de los requisitos normativos.

En el año 2031, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima, será un instituto técnico, científico reconocido nacional e internacionalmente por ser líder, oportuno, eficiente y cercano a los ciudadanos, emprendedores, empresarios y demás grupos de valor, reconocido por proteger y promover la salud pública con presencia en el territorio nacional.

A través del registro en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP, se mantiene actualizada la información relacionada con: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros, de los servidores del Instituto, como el principal insumo para la administración del Talento Humano.

La planta del Invima, a corte 31 de diciembre de 2023, estuvo conformada con un total de 1.186 servidores Públicos de planta, visualizada así:

Tabla No. 2 Total Planta de personal por tipo de nombramiento

Tipo de nombramiento	Cantidad
Carrera administrativa	733
Comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción	1
Encargo	175
Libre nombramiento y remoción	26
Periodo de prueba	2
Provisional	251
Total	1.186

Fuente: Base planta de personal INVIMA, Corte: 31 de diciembre de 2023

El Instituto, respecto a la planta de personal, está identificada por cargos con presupuesto y sin presupuesto, conformada por 1.520 cargos según el Decreto 2079 de 2012, sin embargo, la provisión de los empleos se encuentra regulada por la asignación presupuestal establecida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en lo referente a la congelación de la nómina y cubrimiento de cargos, razón por la cual solo se autorizó la vinculación de 1.320 servidores públicos, como se identifica en la planta certificada a 29 de febrero de 2016, así:

Tabla No. 4. Cargos

Tabla No 3. Tipo de Planta

Planta de personal	Cantidad
Cargos con Presupuesto	1320
Cargos sin presupuesto	200
Total Planta	1520

Fuente: Base planta de personal INVIMA, Corte: 31 de diciembre de 2023

NÚMERO DE CARGOS	DEPENDENCIAS Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO
1 (uno)	Director General	15	25
13 (trece)	Asesor	1020	12
1 (uno)	Asesor	1020	8
5 (cinco)	Profesional Especializado	2028	20
2 (dos)	Profesional Especializado	2028	18
1 (uno)	Secretaria Ejecutiva	4210	21
1 (uno)	Auxiliar Administrativo	4044	20
1 (uno)	Conductor Mecánico	4103	15
1 (uno)	Secretario General	37	22
6 (seis)	Director Técnico	100	21
1 (uno)	Jefe de Oficina	137	20
4 (cuatro)	Jefe de Oficina	137	19
2 (dos)	Jefe de Oficina Asesora	1045	15
1 (uno)	Asesor	1020	8
66 (sesenta y seis)	Profesional Especializado	2028	20
104 (ciento cuatro)	Profesional Especializado	2028	18
1 (uno)	Profesional Especializado	2028	17
103 (ciento tres)	Profesional Especializado	2028	16
38 (treinta y ocho)	Profesional Especializado	2028	15
1 (uno)	Profesional Especializado	2028	14

15 (quince)	Profesional Especializado	2028	13
6 (seis)	Profesional Especializado	2028	12
833 (ochocientos treinta y tres)	Profesional Universitario	2044	11
10 (diez)	Profesional Universitario	2044	9
11 (once)	Profesional Universitario	2044	7
10 (diez)	Profesional Universitario	2044	6
6 (seis)	Profesional Universitario	2044	5
4 (cuatro)	Profesional Universitario	2044	4
3 (tres)	Profesional Universitario	2044	2
1 (uno)	Técnico Administrativo	3124	16
109 (ciento nueve)	Técnico Administrativo	3124	14
1 (uno)	Técnico Operativo	3132	16
80 (ochenta)	Técnico Operativo	3132	14
1 (uno)	Técnico Operativo	3132	12
1 (uno)	Auxiliar de Técnico	3054	6
6 (seis)	Secretario Ejecutivo	4210	18
3 (tres)	Secretario Ejecutivo	4210	16
11 (once)	Secretario	4178	14
37 (treinta y siete)	Auxiliar Administrativo	4044	20
4 (cuatro)	Auxiliar Administrativo	4044	17
2 (dos)	Auxiliar Administrativo	4044	12
3 (tres)	Auxiliar Administrativo	4044	10
1 (uno)	Auxiliar de Servicios Generales	4064	15
1 (uno)	Operario Calificado	4169	11
8 (ocho)	Conductor Mecánico	4103	11

Decreto 2079 de 8 de octubre de 2012. Por la cual se establece la planta de personal del Invima

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) cuenta con una estructura jerárquica y funcional, que permite una clara división de responsabilidades y un flujo eficiente de decisiones y operaciones, está diseñada para supervisar y garantizar la seguridad y calidad sanitaria de los productos regulados, como alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y cosméticos. A continuación, se presenta el organigrama que refleja las diferentes dependencias y niveles jerárquicos dentro de la entidad, cada una con funciones específicas para el cumplimiento de su misión.

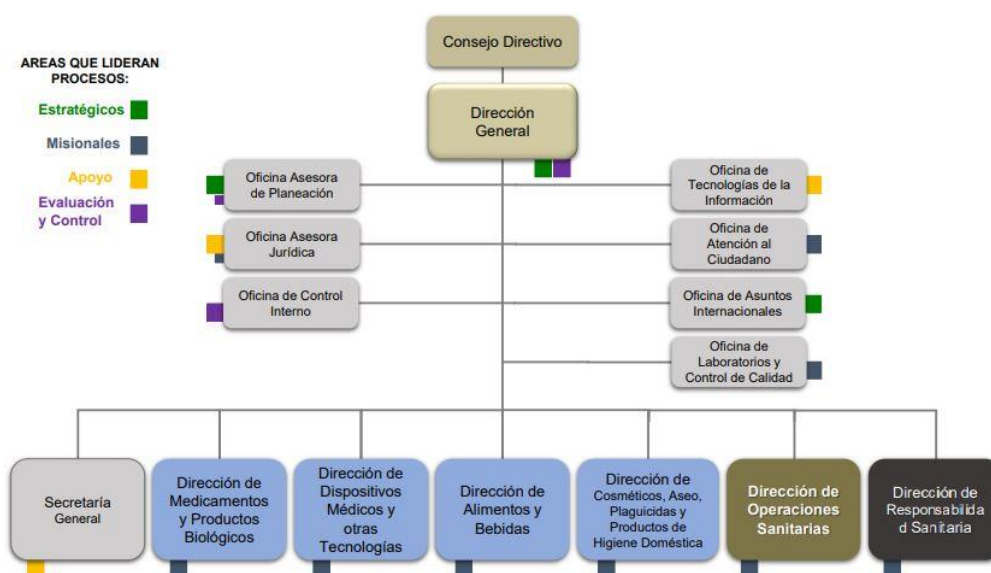


Figura 1. Organigrama funcional Invima

2.1. Contexto Interno:

El INVIMA es una organización descentralizada a nivel nacional que depende del Ministerio de Salud y Protección Social. Su organización jerárquica y funcional está planificada para cumplir su propósito de asegurar la calidad y seguridad sanitaria de los productos bajo su regulación, como medicamentos, alimentos, productos cosméticos y dispositivos médicos.

Dentro de este entorno interno se encuentran:

- Estructura organizacional: Dividida en áreas especializadas que gestionan funciones como la certificación en buenas prácticas, vigilancia sanitaria, control de calidad, otorgamiento de registros sanitarios y sanciones.
- Recursos: Personal capacitado y un sistema de laboratorios nacionales que actúan como referencia. Además, coordina la Red de Laboratorios del país.

- Estrategias internas: El Plan Estratégico Institucional, que guía sus acciones a corto y largo plazo, con metas claras para cumplir su misión y enfrentar los desafíos del sector salud.

2.1.1. Descripción del Plan de Bienestar en el INVIMA

El programa de Conciliación y Estímulos del INVIMA para el año 2024 tiene como objetivo mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos que trabajan allí.

Este enfoque se basa en el concepto de Entidad Familiarmente Responsable (EFR), el cual tiene como objetivo armonizar los objetivos de la empresa y los de sus trabajadores a través de estrategias que favorezcan la integración entre la vida familiar y laboral. El plan se articula en cuatro componentes principales:

1. ***Vida Familiar:*** Incluye estrategias como días compensatorios, actividades para facilitar la integración familiar y convenios comerciales.
2. ***Deporte y Salud:*** Actividades que fomentan el bienestar físico y mental, como acceso a gimnasios, torneos deportivos y capacitaciones en salud integral.
3. ***Cultura e Identidad Corporativa:*** Programas para fortalecer el sentido de pertenencia y los valores organizacionales.
4. ***Otras medidas de conciliación:*** Como días compensatorios y acompañamiento al servidor público.

El grupo de Talento Humano, junto con el área de Bienestar Social, es responsable de su implementación, evaluación y mejora continua. Este plan se fundamenta en diagnósticos previos basados en encuestas de clima organizacional y otros instrumentos de análisis.

El enfoque principal del plan es promover el desarrollo integral de los servidores a través de las siguientes actividades, que hacen parte del plan de bienestar. Se operativizan en las siguientes actividades que se resumen en **la tabla 01**.

COMPONENTE FAMILIAR	
Día de la familia 1er semestre	Jornada laboral para compartir en familia
Día de la familia 2do semestre	Boletas de cine
Turismo en familia	Bonos de turismo para la familia
Vacaciones	Vacaciones recreativas para hijos entre los 7 y 17 años
Pre-pensionados	Programa de pre-pensionados con enfoque familiar
Día de la madre	Reconocimiento y actividad para los padres del Invima
Día del padre	
Feria de emprendimiento	Portafolio de emprendedores
Aprendamos en familia	Cocina, arte, música, educación, financiera y manualidades
Teatro con familia	Boletas para ingresar a teatros con familia
DEPORTIVO Y SALUD	
Gimnasio	Virtual individual Presencial para el servidor
Atletismo	Boletas de cine
Fútbol	Entrenamiento, espacios y torneos para integrantes de fútbol, masculinos y femeninos
Eventos ecológicos	Actividades de caminatas
Bolos	Se realizarán torneos de Bolos que integren los grupos de trabajo
Natación	Se integrarán entradas para uso libre en piscinas
Ciclismo	Rodadas para los servidores
COMPONENTE CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA	
✓	Día del servidor publico
✓	Informe de gestión y reinducción institucional
✓	Celebración de cumpleaños, aniversarios y profesiones
✓	Halloween - Amor y mistad
✓	Acompañamiento de las cajas de compensación y conmemoración de fechas especiales

TABLA 01: Actividades plan de bienestar

Fuente: Plan de Bienestar Invima 2024

2.2.Contexto Externo:

El ámbito externo del INVIMA se ve afectado por regulaciones normativas y factores económicos, sociales y tecnológicos que inciden en su funcionamiento:

- En cuanto a las regulaciones vigentes para el INVIMA, es importante destacar que este organismo se rige por diferentes leyes y normativas que abordan temas relacionados tanto a la salud pública como a la vigilancia sanitaria en el país. Además de la Ley 9 de 1979 (Código Sanitario Nacional), y la Ley 100 de 1993, existen otras disposiciones legales que influyen en su funcionamiento diario y lo mantienen en armonía constante tanto con empresas como en otras entidades como el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), así como las autoridades locales correspondientes.
- En lo que respecta a las políticas públicas en materia de salud y protección social en Colombia, el INVIMA desempeña un papel crucial al llevar a cabo labores de vigilancia y aseguramiento de la calidad. Dichas políticas influyen significativamente en la producción, importación, exportación y venta de productos sujetos a regulación.
- En el ámbito de las relaciones internacionales en un mundo globalizado el INVIMA colabora en la concordancia de regulaciones junto a otras naciones y entidades internacionales como la OPS / OMS para garantizar la competitividad de los productos colombianos en los mercados globales. También se dedica a gestionar la autorización sanitaria de productos destinados a la exportación.
- En cuanto a la industria y los negocios sectoriales se refiere; el INVIMA mantiene relaciones cercanas y colaborativas tanto en el ámbito farmacéutico como en el alimentario o cosmético y de dispositivos médicos; sectores que requieren de los registros

y certificaciones que provee esta entidad para llevar a cabo la comercialización de sus productos.

- Los consumidores son un elemento importante en el entorno externo debido a la protección que se les brinda; es por ello que el INVIMA lleva a cabo campañas de educación sanitaria y promueve la seguridad de los productos regulados.

2.2.1. Entorno Social y Tecnológico:

- Avances y tecnología: El INVIMA se ve ante retos tecnológicos que implican la necesidad de mantener actualizados los procesos para certificar y evaluar nuevos productos en el mercado, tales como biotecnológicos y dispositivos médicos de vanguardia.
- Compromiso social: El INVIMA también atiende las necesidades de la sociedad en áreas como la garantía de alimentos seguros y la disponibilidad de medicamentos fiables para todos los ciudadanos.
- Los usuarios del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos en su mayoría son personas involucradas en la fabricación, envío y uso de artículos que necesitan ser monitoreados por motivos de salud en Colombia. Estos usuarios pueden dividirse en las siguientes categorías:
 1. Sector farmacéutico: abarcan laboratorios y compañías que se dedican a la fabricación y distribución de medicamentos además de productos de belleza y cuidado personal.
 2. Sector alimentario: productores de alimentos y bebidas junto a importadores de comestibles y suplementos alimenticios. Empresas que se dedican a dispositivos

médicos y tecnologías en el sector de la salud incluyendo fabricantes e importadores y distribuidores de dispositivos médicos hospitalarios y productos biomédicos.

3. Comercializadoras, importadores y exportadores que se especializan en importación y exportación de productos sujetos a regulaciones sanitarias como alimentos, medicamentos y dispositivos médicos.
4. Establecimientos de salud y farmacias como hospitales y clínicas deben cumplir normativas de control sanitario para funcionar de manera legal.
5. Entidades territoriales como las Gobernaciones y alcaldías necesitan asesoramiento y coordinación por parte del INVIMA en asuntos relacionados a la vigilancia y control sanitario.
6. Consumidores referidos a aquellos ciudadanos que utilizan medicamentos y productos regulados en el mercado se benefician de la supervisión y control sanitario que garantiza la calidad y seguridad de dichos productos disponibles para su consumo diario.
7. Investigadores y laboratorios de investigación: Personas que llevan a cabo estudios o avances en campos relacionados a la salud alimentaria o tecnológica y necesitan obtener permisos o certificaciones para sus productos o investigaciones.

El INVIMA no cuenta directamente con rivales en su papel de organismo regulador en Colombia. En lugar de competidores, podemos mencionar entidades complementarias o colaboradoras que colaboran juntas en el ámbito de la salud pública y la seguridad alimentaria.

Algunas de estas entidades incluyen:

- El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es responsable de regular y controlar los productos agropecuarios y también tiene autoridad en temas de sanidad e inocuidad

alimentaria; aunque el ICA y el INVIMA tienen roles diferentes, trabajan juntos para supervisar los alimentos que se comercializan.

- Las Secretarías de Salud a nivel departamental y distrital tienen la responsabilidad de realizar el seguimiento y control de la salud a nivel local, trabajando en conjunto con INVIMA para aplicar medidas de salud pública y garantizar el cumplimiento de las regulaciones sanitarias en sus respectivas áreas geográficas.
- El Ministerio de Salud y Protección Social en Colombia se encarga de definir las directrices de salud pública y trabaja en estrecha colaboración junto al INVIMA para garantizar el correcto cumplimiento de estas políticas en lo referente a la vigilancia sanitaria.

3. Sustentación Teórica

3.1. Concepto de Bienestar del Trabajador

El bienestar del trabajador se refiere al estado integral en el que se encuentran los empleados dentro de una organización, contemplando dimensiones físicas, emocionales, sociales y financieras que determinan su calidad de vida dentro y fuera del ámbito laboral. Este concepto trasciende la mera satisfacción inmediata y abarca aspectos que influyen en el desarrollo integral del individuo, generando condiciones óptimas para que pueda desempeñarse eficientemente. A la luz de la realidad de INVIMA, esta definición de bienestar desde una mirada integradora de varias dimensiones, entre ellas sociales, físicas y hasta emocionales; se puede entender como una **debilidad** ya que existe una ausencia de la dimensión social y emocional del plan de bienestar, es decir, la propuesta del plan deja de lado las condiciones interpersonales, culturales y sociales de los colaboradores a quien se le dirige el desarrollo del plan de bienestar. De ello, (Arenas, 1993; Vigoya, 2002). En este sentido, Percy (2011) señala que el bienestar laboral depende significativamente de las relaciones interpersonales, siendo crucial mantener un entorno armónico para potenciar el bienestar individual y grupal dentro del contexto organizacional.

3.2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define como la percepción evaluativa y emocional que tiene un empleado respecto a su empleo, derivada del cumplimiento de expectativas personales, profesionales y laborales específicas (Robbins & Judge, 2013). A diferencia del bienestar, que es integral y multidimensional, la satisfacción laboral se centra más en aspectos específicos y particulares de la experiencia del trabajo, como la remuneración, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento, el clima laboral y el estilo de liderazgo (Huerta et al., 2011). Según Erazo y Riaño (2021), promover la satisfacción laboral implica crear entornos

emocionalmente seguros y motivadores, ya que un trabajador satisfecho está directamente relacionado con mejores resultados organizacionales. Lo anterior, se identifica como una debilidad desde el plan de bienestar INVIMA, ya que este al no estar descentralizado omite su relación directa a la satisfacción laboral. Además, no cuentan con indicadores específicos que midan el impacto del plan por sede o por grupo, teniendo en cuenta que así se podrían encontrar en aspectos específicos y particulares de la experiencia del trabajo Robbins & Judge (2013)

3.3.Calidad de Vida Laboral

La calidad de vida laboral (CVL) se aborda desde dos enfoques complementarios: uno objetivo, relacionado con las condiciones laborales prácticas (estabilidad laboral, seguridad, condiciones físicas del trabajo); y otro subjetivo, referido a la percepción individual que los empleados tienen de su entorno laboral y el nivel de bienestar psicológico y satisfacción derivado de este (Fernández Ríos, 1999; Granados, 2002). Blanco (1985) y Lau (2000) resaltan que una adecuada calidad de vida laboral incluye condiciones laborales favorables que satisfagan necesidades básicas, brinden seguridad y promuevan el crecimiento personal y profesional de los trabajadores. De lo anterior, al relacionarlo con el plan de bienestar Invima, se puede inferir que la CVL como una fortaleza, ya que se tiene en consideración un compromiso institucional con el modelo EFR (Conciliación familiar, laboral y personal).

3.4.Diferenciación y Relación entre Conceptos

Bienestar laboral, satisfacción laboral y calidad de vida laboral, aunque relacionados, poseen diferencias significativas. El bienestar laboral implica un estado integral del trabajador, la satisfacción laboral es una respuesta emocional específica sobre las condiciones del empleo, y la calidad de vida laboral integra estos conceptos considerando tanto las condiciones objetivas

como la percepción subjetiva del trabajador sobre su entorno laboral (Nasl & Dargahi, 2006; Segurado & Agulló, 2002).

Estas diferencias permiten comprender cómo cada concepto puede influir sobre los otros, particularmente en el contexto de las instituciones públicas. El bienestar integral del trabajador incide directamente en su satisfacción laboral, mientras que una alta calidad de vida laboral asegura la sostenibilidad del bienestar y satisfacción mediante condiciones favorables y oportunidades de desarrollo personal y profesional (Castañeda Herrera et al., 2017; Quiñones, 2022).

3.5. Planes y Prácticas de Bienestar Organizacional

Los planes y prácticas de bienestar organizacional son programas estratégicos desarrollados para mejorar las condiciones generales del trabajador dentro de la organización. Estos planes deben considerar aspectos como la diversidad regional, necesidades específicas del personal y condiciones culturales, especialmente en instituciones públicas con presencia nacional como el INVIMA (García, 2019; Ruiz & Méndez, 2016).

Para asegurar la efectividad de estos programas, es crucial descentralizar su ejecución, adaptándolos a contextos específicos regionales y promoviendo un liderazgo empático y accesible que facilite una comunicación efectiva y una participación del personal en su diseño e implementación (Calderón et al., 2003; Parra, 2018). Es por ello, que la escasa articulación entre las áreas operativas regionales, y el área de bienestar en Invima se identifica como una **debilidad** en el desarrollo del plan de bienestar de INVIMA, dejando de lado los contextos específicos de cada regional y/o sucursal de Invima. Por otra parte, surge también una **amenaza** ya que existe una creciente desmotivación en las regiones, en la percepción de exclusión de los beneficios del plan de bienestar.

Para que las prácticas de bienestar organizacional sean efectivas en mejorar el bienestar integral y la satisfacción laboral de los empleados, deben cumplirse ciertas condiciones esenciales:

- ✓ Reconocimiento de las diferencias individuales y regionales de los empleados.
- ✓ Alineación precisa de los programas con las necesidades reales de los trabajadores.
- ✓ Participación activa y constante de los empleados en la definición y ajuste de prácticas de bienestar.
- ✓ Fortalecimiento de un liderazgo empático, cercano y sensible a las necesidades del personal.
- ✓ Evaluación continua y retroalimentación del impacto real de las prácticas de bienestar sobre la satisfacción y calidad de vida laboral (Ivancevich, 2006; Robbins & Judge, 2013; Erazo y Riaño, 2021).

Sólo bajo estas condiciones, las prácticas de bienestar podrán constituirse como elementos transformadores que mejoren significativamente tanto la experiencia individual de los empleados, como el desempeño organizacional en entidades públicas como el INVIMA. Encontrando en estas sugerencias conceptuales, una **oportunidad** en el plan de desarrollo de INVIMA, ya que este podría tener la posibilidad de implementar practicas diferenciadas según las necesidades territoriales. Además, para la evaluación continua que sugiere Erazo y Riaño (20221) se considera una **oportunidad** que INVIMA pueda tomar como referente las buenas prácticas de bienestar en otras entidades públicas. Por otra parte, se resalta como **fortaleza** la buena disposición de los funcionarios para participar y aportar en la propuesta de mejora.

3.6.Cultura y Clima Organizacional

La cultura organizacional tiene un impacto significativo en cómo se maneja el bienestar laboral y se define como un conjunto de valores compartidos y comportamientos entre los miembros de una empresa que influyen en el ambiente laboral y la percepción de los empleados (Laverde, 2018; Newstrom, 2011). Según Robbins y Judge (2013), las percepciones del entorno laboral tienen un efecto directo en cómo se comportan los empleados públicos. Por otro lado, Calderón, Murillo y Torres (2003), hacen hincapié en la importancia de tener un liderazgo sensible y accesible para promover el bienestar en el lugar de trabajo. Ballesteros, Medina y Caycedo (2006) señalan que el entorno social y cultural tiene influencia en cómo se percibe el bienestar. A propósito de ello, se entiende como una **fortaleza** que existe un plan de bienestar formalmente estructurado con actividades anuales definidas, teniendo en contraparte muchas empresas que no cuentan con un plan de bienestar formal, y mucho menos asignan recursos para el desarrollo de este. No obstante, aunque existe el plan de bienestar INVIMA este no está descentralizado, por lo que la percepción del entorno laboral hacia los comportamiento de los empleados de las que nos hace hincapié Calderón, Murillo y Torres (2003) puede ser negativo en las regionales de Invima, y se evidencian en las entrevistas comportamientos de poca participación y/o ausencia de motivación; siendo este una **debilidad** del plan de bienestar INVIMA, y del cual Ballesteros, Medina y Caycedo (2006) señalan que el entorno social y cultural tiene influencia en cómo se percibe el bienestar.

Parra (2018), en su estudio menciona que las empresas necesitan establecer directrices dirigidas a abordar las preocupaciones de sus empleados para promover un sentido de pertenencia y mejorar el ambiente laboral a través de iniciativas de crecimiento personal. Según Layard (2008), demostrar una preocupación auténtica por los demás tiene un impacto positivo en

la felicidad en el entorno laboral. Es así, como el plan de bienestar INVIMA tiene una gran **oportunidad** en términos de hacer uno de los avances digitales y plataformas internas, para generar iniciativas de crecimiento personal, interconexión entre regionales. Mostrando así preocupación por la particularidad de cada colaborador, como lo expresa Layard (2008), y haciendo uso de la tecnología como recurso dentro de sus planes de bienestar. Siendo esta una oportunidad para conectar las regionales con el plan de bienestar, teniendo presente que este es una **debilidad**, en términos de la limitada o en ocasiones inexistente comunicación de las actividades anuales programadas por el plan de bienestar, en las diferentes sucursales de INVIMA.

Urarte (2009), en su estudio menciona que las políticas de recursos humanos relacionadas a la compensación y beneficios, así como el desarrollo profesional y la diversidad en el trabajo influyen de manera positiva en la calidad de vida laboral de los empleados. Ambos estudios realizados por González (2009) y Méndez (1986) coinciden en que la calidad de vida laboral se traduce en la satisfacción de necesidades individuales y brinda condiciones propicias para el crecimiento personal al combinar elementos tanto estadísticos como psicológicos. Es preciso señalar que considerar la satisfacción de necesidades individuales en los planes de bienestar, como en el caso del INVIMA, implica reconocer las limitaciones presupuestales existentes para su ejecución. Esta situación representa una posible **amenaza** en términos de una descentralización efectiva del plan, ya que, sin recursos específicos asignados a cada región, resulta difícil atender las particularidades locales. Como lo señala Urarte (2009), esta falta de personalización puede afectar directamente la percepción positiva de la Calidad de Vida Laboral (CVL) por parte de los colaboradores.

Según Hofstede (1999) y Cruz (1998), la cultura organizacional no solo refleja valores sociales generales, sino que también es el resultado de prácticas particulares derivadas de su historia y procesos internos. Schein (1988) la describe como un conjunto de supuestos fundamentales que se validan a lo largo del tiempo y se transmiten a los nuevos miembros como la forma adecuada de comportarse y pensar dentro de la organización.

La relación entre la cultura dentro de una organización y el ambiente laboral tiene un impacto directamente en el bienestar y la satisfacción de los empleados (Urrea & Arango, 2000). Según Barzola et al (2017), aspectos como la comunicación eficaz y un trato amable son factores clave que influyen en cómo se percibe el bienestar en el trabajo. Por otro lado, Barrios y Paravic (2006) lo describen como un estado completo en el que los funcionarios públicos experimentan salud física, mental, emocional y espiritual, lo que les proporciona satisfacción tanto a nivel personal como familiar. Colciencias (2016), en sus argumentos, subrayó la relevancia de crear un entorno favorable que fomente el crecimiento y el bienestar personal.

En este sentido, para implementar eficientes programas de bienestar laboral en el sector público es crucial tomar en cuenta la influencia de la cultura organizacional y el ambiente laboral (Robbins & Judge 2013). Realizar actividades de bienestar de manera independiente sin un ambiente adecuada o una cultura positiva reduce considerablemente su impacto. Un equilibrio apropiado entre cultura clima y programas de bienestar no solo mejora la satisfacción y rendimiento, sino que también genera efectos beneficiosos y sostenibles para toda la organización (Ivancevich, 2006; Laverde, 2018). A partir de lo anteriormente expuesto, es relevante analizar que el Plan de Bienestar del INVIMA enfrenta una **amenaza** relacionada con la elevada carga operativa y los turnos de los servidores públicos, lo cual dificulta su participación en las actividades programadas anualmente desde la sede central. Esta situación ha

generado una cultura de baja participación, debido a que el plan no contempla adecuadamente las particularidades de las jornadas laborales en las sedes regionales. No obstante, esta limitación también representa una **oportunidad** para integrar el plan de bienestar no solo a la cultura organizacional, sino también a las condiciones específicas de cada una de las sucursales, fortaleciendo así su pertinencia y efectividad.

En resumen, la cultura organizacional es fundamental para sustentar y dar significado a cualquier iniciativa de bienestar al establecer cómo se llevan a cabo los valores y las prácticas dentro de la organización. Para el caso de INVIMA resulta crucial promover una cultura que ponga énfasis en el cuidado mutuo y la participación como pilares para que el valor ofrecido tenga un efecto significativo. Solamente en un entorno cultural favorable es factible implementar estrategias sostenibles que contribuyan al bienestar de los empleados públicos.

En conclusión, ha sido importante comprender la importancia del bienestar de los empleados y su satisfacción en el trabajo dentro de una organización como el INVIMA; aspectos que están estrechamente relacionados entre sí y que impactan directamente en la experiencia diaria de los trabajadores dentro de esta entidad pública. Hablar sobre el bienestar va más allá de la teoría; implica entender las condiciones que les permiten crecer personal y profesionalmente. Es crucial desarrollar planes de bienestar que se adapten a situaciones particulares en lugar de ser genéricos; es necesario valorar la diversidad y fomentar entornos más humanos donde el trabajo no sea solo una responsabilidad sino también una fuente de satisfacción y bienestar. Solo de esta manera y teniendo una perspectiva más comprensiva y cercana es factible lograr un impacto significativo en la vida de los servidores públicos y en los logros de la entidad.

4. Marco Normativo y legal

La presente propuesta encuentra sustento en un amplio marco normativo que regula la calidad de vida laboral, bienestar social y estímulos para los servidores públicos en Colombia.

Las principales normativas que sustentan este proyecto incluyen:

- **Ley 909 de 2004:** establece lineamientos generales sobre administración pública, carrera administrativa y gestión del recurso humano.
- **Decreto 1083 de 2015:** regula el empleo público y detalla la implementación de programas específicos de bienestar, capacitación y estímulos.
- **Ley 1857 de 2017:** promueve la conciliación de la vida laboral y familiar.
- **Norma EFR 1000-1:** dirigida a certificar organizaciones familiarmente responsables.
- **Decreto Ley 1567 de 1998:** establece el sistema nacional de capacitación y estímulos.
- **Ley 1960 de 2019:** enfoca medidas para promover la eficiencia administrativa y fortalecer la institucionalidad.
- Directrices del **Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)** contempladas en el **Programa Nacional de Bienestar 2023-2026**.

5. Presentación De Propuesta De Valor

La presente propuesta de valor surge como resultado de un proceso reflexivo y participativo de indagación, inspirado en la necesidad de descentralizar la ejecución del Plan de Bienestar Laboral en el Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos del INVIMA. Esta construcción metodológica integró momentos clave que permitieron pasar del diagnóstico a una solución contextualizada:

Se realizó un proceso sistemático de recolección de información cualitativa y documental que incluyó entrevistas no estructuradas a 23 servidores públicos del grupo

PAPF (entre profesionales, técnicos y personal del área de Talento Humano), la revisión del Plan de Bienestar 2024, el informe de clima organizacional y la observación directa de actividades.

Estas acciones se llevaron a cabo principalmente en las sedes de Bogotá, Cartagena y Buenaventura, entre octubre de 2024 y febrero de 2025.

Los hallazgos obtenidos visibilizaron las brechas existentes entre las sedes regionales y la sede central en términos de participación, acceso y percepción de equidad. Las voces de los funcionarios regionales inspiraron directamente la necesidad de generar una propuesta que fuera no solo efectiva, sino también incluyente y sensible a las condiciones reales del territorio.

A partir del análisis DOFA, se identificaron patrones comunes que guiaron el diseño: la falta de articulación interregional, el bajo acceso a beneficios institucionales en zonas portuarias, y el potencial de los funcionarios cuando se sienten incluidos. Esto permitió redefinir el enfoque de la propuesta hacia la territorialización del bienestar, con mecanismos formales de gestión y seguimiento, sin requerir aumento presupuestal.

Como resultado de este proceso, se planteó una propuesta orientada a fortalecer la implementación del plan de bienestar desde un enfoque más participativo, territorial, y administrativamente sostenible.

5.1.Objetivo General

- ✓ Diseñar una propuesta de valor que permita descentralizar la ejecución del Plan de Bienestar Laboral en el Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos del INVIMA, con base en el análisis de las condiciones

organizacionales, percepciones del personal y lineamientos normativos institucionales.

5.2.Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar el contexto institucional del Grupo PAPF del INVIMA, identificando las condiciones internas y externas que influyen en la ejecución del Plan de Bienestar Laboral.
- ✓ Analizar las percepciones y experiencias de los servidores públicos frente al alcance, pertinencia y cobertura del Plan de Bienestar en sedes regionales.
- ✓ Identificar barreras estructurales, comunicativas y presupuestales que dificultan la implementación equitativa del plan en los territorios.
- ✓ Aplicar un diagnóstico estratégico mediante la matriz DOFA para sintetizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asociadas al modelo actual de bienestar laboral.
- ✓ Diseñar una propuesta de valor fundamentada en criterios de eficiencia, equidad territorial y sostenibilidad, que incluya mecanismos de coordinación, retroalimentación, ejecución y seguimiento del plan desde un enfoque descentralizado.

6. Metodología

Esta propuesta emplea una metodología mixta, utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener una comprensión integral de la situación actual del Plan de Bienestar Laboral en INVIMA, particularmente en el Grupo de Control en Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos. La elección de esta metodología se fundamenta en la necesidad de capturar

tanto datos precisos como percepciones cualitativas profundas que describan claramente la realidad organizacional.

Esta metodología comprendió varias etapas. En primer lugar, se identificaron las fuentes de información mediante entrevistas no estructuradas a algunos funcionarios de la entidad, revisión de documentos institucionales de carácter público relacionados con el plan de bienestar y observación directa de los canales informativos oficiales del instituto.

6.1. Fuentes de Información:

En esta investigación participaron un total de 23 servidores públicos pertenecientes a la institución, distribuidos de la siguiente manera:

- 1 técnico administrativo del área de Bienestar de Talento Humano del INVIMA.
- 2 líderes del Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos (PAPF).
- 20 funcionarios del Grupo PAPF, incluyendo técnicos administrativos, técnicos operativos, profesionales universitarios y profesionales especializados.

La selección de estos participantes respondió al interés de obtener perspectivas diversas sobre la implementación del plan y detectar claramente las brechas existentes.

Documentos institucionales

- *Plan de Conciliación, Estímulos y Bienestar Social 2024*, donde se consignan todas las actividades planeadas para los servidores públicos de INVIMA, buscando un justo equilibrio entre los intereses personales, familiares y laborales.
- *Informe de Clima Organizacional 2024*, que recoge los resultados de una encuesta aplicada a los funcionarios a través de la caja de compensación familiar Compensar, brindando información sobre el ambiente laboral.

- *Medidas EFR INVIMA*, que detallan las políticas institucionales adoptadas bajo el modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para promover la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

6.2. Técnicas e Instrumentos:

La presente investigación empleó un conjunto de técnicas cualitativas y cuantitativas, seleccionadas con base en su pertinencia para abordar el fenómeno en estudio desde una perspectiva integral. Las técnicas aplicadas fueron: entrevistas no estructuradas, revisión documental y observación participante.

Entrevistas no estructuradas:

Se diseñó una guía semiestructurada con preguntas abiertas, orientadas a identificar percepciones sobre el alcance, eficacia, accesibilidad y pertinencia del Plan de Bienestar Laboral. La guía fue construida con base en las categorías teóricas de satisfacción laboral, calidad de vida laboral y cultura organizacional, tomando como referentes a Robbins y Judge (2013), Fernández Ríos (1999) y Segurado y Agulló (2002).

- Preguntas ejemplo incluyeron: “¿Cómo percibe usted el actual Plan de Bienestar?”, “¿Cuáles son las principales dificultades en la implementación del plan?”, “¿Qué sugerencias tiene para mejorar el plan?”, “¿Considera usted que el Plan de Bienestar se ajusta a las necesidades reales de los servidores públicos?”, “¿Qué tan accesibles son las actividades del plan desde su rol o ubicación geográfica?”, “¿Ha participado activamente en actividades de bienestar en el último año? ¿Por qué sí o por qué no?”, “¿Qué aspectos del Plan considera más relevantes y cuáles cree que podrían eliminarse o mejorarse?” y “¿Qué tan involucrados están los líderes o jefes inmediatos en la promoción del plan?”.

- Las respuestas se registraron mediante notas detalladas para su posterior análisis temático.
- Entre los resultados esperados se incluyen: la identificación de barreras operativas, reconocimiento de diferencias en la implementación regional, percepción positiva pero limitada del impacto, y propuestas de mejora enfocadas en descentralización, ajustes logísticos y adaptación territorial.
- La muestra fue intencional y dirigida, incluyendo servidores públicos con participación directa o indirecta en la ejecución del plan. Las entrevistas se aplicaron de manera individual y presencial o telefónica, según disponibilidad. Las respuestas se documentaron en notas de campo y posteriormente se sistematizaron mediante análisis temático, a través de codificación manual por unidades de significado y categorización inductiva.

Revisión documental e informes institucionales:

En la revisión documental e informes institucionales se recopiló y analizó el Plan de Conciliación, Estímulos y Bienestar Social 2024, el Informe de Clima Organizacional 2024 y las Medidas EFR INVIMA, con el fin de comprender el contexto normativo, operativo y territorial del Plan de Bienestar Laboral, detectar vacíos de información y fundamentar el diseño de intervenciones adaptadas a las necesidades reales del Grupo de Control en Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos; para ello, se seleccionaron y estudiaron estas políticas internas, informes de gestión y reportes de indicadores clave (para identificar lineamientos, protocolos y evaluaciones previas) y se aplicó un análisis de contenido basado en criterios de cobertura (para asegurar la inclusión de todos los componentes del plan), claridad (para garantizar la comprensibilidad y aplicabilidad

práctica), alineación normativa (para verificar la conformidad con la legislación vigente en salud ocupacional y bienestar laboral) y aplicabilidad territorial (para adaptar las intervenciones al contexto geográfico y cultural), proporcionando así una base sólida y confiable para las fases posteriores de entrevistas, observación y formulación de recomendaciones.

Observación participante:

Una de las investigadoras participó directamente en actividades organizadas por el plan de bienestar, desde donde documentó aspectos logísticos, comunicativos y operativos. Se utilizaron registros descriptivos con enfoque cualitativo para contrastar lo observado con lo expresado en las entrevistas y documentos.

6.3 Resultados

A partir del análisis de cada técnica empleada, se obtuvieron los siguientes hallazgos relevantes:

1. Resultados de las entrevistas no estructuradas

- ✓ Se evidenció una percepción general de buena intención institucional frente al Plan de Bienestar, aunque limitada por barreras logísticas, especialmente en las sedes regionales.
- ✓ Los funcionarios manifestaron que las actividades no siempre responden a sus necesidades reales o a sus condiciones laborales específicas.
- ✓ La participación en las actividades de bienestar fue baja en algunas sedes, principalmente por falta de información o accesibilidad.
- ✓ Se identificó una percepción de desigualdad entre la sede central y las sedes regionales en cuanto al alcance y frecuencia de las actividades.

- ✓ Los encuestados propusieron mejoras como: mayor descentralización, ajuste de actividades al contexto local, inclusión de más canales de comunicación, y seguimiento a la ejecución del plan.

2. Resultados del análisis documental

- ✓ El Plan de Conciliación, Estímulos y Bienestar Social 2024 presenta una estructura robusta y clara en cuanto a objetivos y actividades propuestas, pero no refleja mecanismos de evaluación diferenciada por sede o grupo funcional.
- ✓ El Informe de Clima Organizacional 2024 arrojó alertas relacionadas con percepción de desmotivación en algunas áreas y sensación de carga laboral alta, aspectos que se relacionan directamente con la necesidad de fortalecer el bienestar laboral. En el apartado de Opiniones y sugerencias de la encuesta, se destacó la necesidad de promover mayor equidad en el acceso a beneficios y en la toma de decisiones. Se señalaron diferencias en condiciones laborales entre sedes y tipos de contratación, lo que ha generado una sensación de exclusión en algunos grupos de empleados.
- ✓ Las Medidas EFR evidencian un esfuerzo importante por alinear la organización con prácticas de conciliación laboral y familiar, aunque su implementación concreta aún presenta retos, especialmente en la operatividad en regiones.

Actualmente, el INVIMA cuenta con un Plan de Bienestar alineado con estas normativas en términos generales, implementando actividades orientadas a mejorar la calidad de vida laboral y familiar de sus servidores públicos. Sin embargo, en la práctica se evidencian claras brechas relacionadas con la descentralización, comunicación efectiva y asignación específica de recursos que limitan su adecuada ejecución en todas las sedes regionales. Entre las brechas identificadas se destacan:

1. Falta de asignación presupuestal regional directa: El presupuesto centralizado limita la autonomía operativa de las sedes regionales, dificultando la implementación efectiva de actividades locales adaptadas a necesidades específicas. Esta situación incumple lo planteado por el Decreto 1083 de 2015, que promueve una asignación equitativa de recursos, y la Ley 1960 de 2019, orientada a mejorar la eficiencia administrativa mediante la descentralización efectiva de recursos.

2. Limitaciones en la comunicación y coordinación interregional: El modelo actual centralizado genera problemas de comunicación efectiva y coordinación entre la sede central y las regionales. Esta realidad afecta negativamente la ejecución de actividades de bienestar y contraviene las directrices del Programa Nacional de Bienestar 2023-2026 del DAFP, que enfatizan en la importancia de la comunicación continua, efectiva y descentralizada entre niveles administrativos para la ejecución eficaz de programas institucionales.

3. Ausencia de responsables locales claramente definidos: Actualmente, no existen roles formalmente establecidos en cada región para coordinar y monitorear la ejecución de actividades de bienestar, incumpliendo así el Decreto 1083 de 2015 y las orientaciones del DAFP, las cuales exigen definir claramente responsabilidades locales para asegurar una adecuada gestión del bienestar y estímulos laborales.

Con el fin de superar las brechas identificadas y asegurar el cumplimiento efectivo del marco normativo vigente, es recomendable ejecutar las siguientes acciones específicas y estratégicas que permitirán una implementación más eficiente, equitativa y descentralizada del Plan de Bienestar institucional:

3. **Asignación presupuestal directa a cada sede regional:** Garantizar recursos específicos según lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 y la Ley 1960 de 2019, permitiendo ejecutar programas ajustados a realidades locales.

4. **Definir formalmente gestores regionales de bienestar:** Nombrar y formalizar roles específicos para coordinación, ejecución y evaluación de programas, según lo indicado por el Decreto 1083 de 2015 y las recomendaciones del DAFP en el Programa Nacional de Bienestar.

5. **Protocolos claros y efectivos de comunicación y seguimiento:** Establecer mecanismos formales periódicos de seguimiento y comunicación interregional, alineándose a los lineamientos del Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, asegurando mayor efectividad y transparencia.

Estas acciones permitirán generar un impacto real y significativo en la calidad de vida laboral y productividad de todos los servidores públicos del grupo de control en puertos, aeropuertos y pasos fronterizos de INVIMA, asegurando un ambiente organizacional saludable, equitativo e inclusivo.

3. Resultados de la observación participante:

- ✓ Se identificaron dificultades en la difusión efectiva de las actividades de bienestar, así como problemas en la logística para garantizar la participación activa, especialmente fuera de la sede central.
- ✓ También se observó una limitada articulación entre los líderes de grupos regionales y el área de bienestar para implementar acciones contextualizadas.

En conjunto, estos hallazgos coinciden con lo planteado por Robbins y Judge (2013), quienes afirman que la satisfacción laboral está determinada por el acceso equitativo a beneficios, el reconocimiento y el estilo de liderazgo.

La percepción de inequidad observada confirma lo señalado por Segurado y Agulló (2002), quienes indican que la calidad de vida laboral se ve afectada cuando existen brechas entre grupos de empleados.

La baja participación regional refuerza lo descrito por Erazo y Riaño (2021), quienes destacan la importancia del involucramiento y la comunicación constante como factores críticos del bienestar laboral.

6.4. Análisis de la información

Para estructurar los hallazgos obtenidos y facilitar su interpretación, se realizó un análisis sistemático de la información recolectada a través de cada técnica (entrevistas, revisión documental y observación). Posteriormente, esta información fue organizada mediante una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), con el propósito de identificar elementos estratégicos que fundamenten la propuesta de mejora.

La matriz DOFA es una herramienta de análisis estratégico que permite integrar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de una situación organizacional. Su aplicación permitió sintetizar la información clave, identificar patrones comunes y establecer relaciones entre los distintos hallazgos.

Este análisis facilitó la formulación de recomendaciones orientadas a fortalecer la ejecución del Plan de Bienestar Laboral, con un enfoque diferencial y territorial, y una mejor articulación entre sedes y niveles de responsabilidad dentro del INVIMA.

6.5. Análisis DOFA

La matriz DOFA fue construida a partir del análisis integral de la información obtenida mediante entrevistas no estructuradas, revisión documental, observación participante; y análisis de indicadores institucionales.

- Las **Fortalezas** y **Debilidades** se identificaron principalmente a partir del análisis interno de documentos (informes y evaluaciones) y entrevistas directas a servidores públicos del Grupo de Control en Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos.
- Las **Oportunidades** y **Amenazas** se extrajeron del análisis de factores externos (condiciones sociales, económicas, normativas) y de entrevistas que reflejaron percepciones sobre elementos que facilitan o dificultan la implementación efectiva del plan.

Finalmente, la información recopilada fue agrupada, categorizada y sintetizada claramente en la matriz DOFA, permitiendo identificar las brechas específicas que dieron lugar al desarrollo de esta propuesta.

6.6. Diagnostico DOFA

Como parte del análisis del contexto organizacional, realizamos un diagnóstico DOFA que nos permitió identificar aspectos clave que influyen en la ejecución del Plan de Bienestar Laboral en el Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos del INVIMA. Esta herramienta fue muy útil para comprender con mayor profundidad tanto las fortalezas y oportunidades que se pueden potenciar, como también las debilidades y amenazas que requieren atención prioritaria.

El ejercicio de construcción de esta matriz se apoyó en diferentes fuentes: entrevistas a funcionarios con experiencia directa en la ejecución del plan, revisión de documentos

institucionales como planes anuales de bienestar, canales internos de comunicación, y la observación del día a día laboral en este grupo. Esto nos permitió no solo identificar hechos concretos, sino también recoger las percepciones de quienes viven estos procesos, lo cual resulta fundamental para generar propuestas realistas y con sentido humano.

A continuación, presento los hallazgos organizados por categorías: primero, las fortalezas internas que reflejan prácticas destacadas; luego, las debilidades que evidencian brechas o desafíos actuales. Posteriormente, las oportunidades externas que pueden facilitar la descentralización del plan, y finalmente, las amenazas del entorno que podrían afectar su implementación. Cada elemento está acompañado de una breve justificación, mencionando el origen de la información que lo respalda, con el fin de aportar mayor claridad y coherencia a las decisiones que sustentan la propuesta final.

✓ **Fortaleza 1:** Enfoque institucional en la conciliación vida-trabajo mediante el Modelo EFR

A través del análisis documental del Plan de Bienestar Laboral institucional y las comunicaciones internas del Instituto, se identificó la implementación del Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), que promueve medidas de conciliación vida-trabajo como horarios flexibles, permisos parentales y posibilidad de teletrabajo. Durante las entrevistas, varios funcionarios del grupo PAPF manifestaron su valoración positiva hacia este enfoque, destacando que les permite equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. Esta fortaleza representa un avance en el reconocimiento de las necesidades personales dentro del contexto laboral.

✓ **Fortaleza 2:** Compromiso del talento humano en el cumplimiento de funciones operativas

En las entrevistas realizadas, se evidenció un alto grado de compromiso de los servidores públicos que conforman el Grupo de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos. A pesar de las limitaciones de recursos o de cobertura del plan de bienestar en zonas descentralizadas, los funcionarios resaltaron su sentido de responsabilidad y vocación de servicio. Este compromiso, sostenido en el tiempo, se traduce en la ejecución efectiva de funciones misionales como inspección, vigilancia y control sanitario, lo que a su vez fortalece la imagen institucional ante otros actores del territorio.

✓ **Fortaleza 3:** Existencia de lineamientos normativos que respaldan el Plan de Bienestar

Desde el marco institucional, el Plan de Bienestar cuenta con un soporte jurídico claro (Ley 909 de 2004, Decreto 1567 de 1998, entre otros) que garantiza su continuidad y obligatoria ejecución. Esta fortaleza fue validada durante la revisión de documentos internos y reportes de ejecución, donde se refleja la existencia de un marco de acción que da legitimidad y respaldo técnico al plan. Este punto es clave porque permite la planeación anual de actividades con recursos asignados, incluso en contextos presupuestales ajustados.

✓ **Debilidad 1:** Baja participación en actividades del Plan de Bienestar en zonas portuarias

Durante las entrevistas realizadas a servidores públicos del Grupo PAPF en las sedes portuarias (como Cartagena y Buenaventura), se evidenció una baja participación en las actividades programadas en el Plan de Bienestar. La mayoría de los funcionarios entrevistados señalaron que no han participado o solo lo han hecho de manera ocasional, debido a factores como la carga operativa, la falta de información oportuna, y la distancia entre los lugares de

trabajo y las actividades centrales. Esta situación fue corroborada por la revisión de reportes internos, donde no se evidencian registros consolidados de participación regional.

✓ **Debilidad 2: Ausencia de una estrategia de descentralización para la ejecución del Plan**

Si bien el Plan de Bienestar contempla lineamientos generales para toda la entidad, no se identificó una estrategia específica que contemple las particularidades de los funcionarios ubicados en regiones, especialmente en áreas operativas como puertos y pasos fronterizos. Esta debilidad se evidenció tanto en los documentos revisados como en los relatos de los funcionarios, quienes expresaron que muchas veces las actividades parecen diseñadas solo para el nivel central. La falta de un enfoque territorial impide que el plan responda a realidades locales y genera sensación de exclusión.

✓ **Debilidad 3: Limitada comunicación interna sobre el Plan de Bienestar**

En varias entrevistas, los funcionarios manifestaron desconocimiento sobre las actividades vigentes del plan o sobre los beneficios a los que pueden acceder. Algunos indicaron que se enteran por comentarios entre compañeros, pero no por canales institucionales. La revisión de los medios oficiales de comunicación interna (intranet, correo institucional, boletines) mostró poca difusión dirigida específicamente al Grupo PAPF o información segmentada por región. Esta debilidad afecta el acceso equitativo a los beneficios, especialmente en zonas donde la conexión con el nivel central es menor.

• **Debilidad 4: Falta de seguimiento y evaluación diferenciada del impacto del plan por región**

Durante el análisis de los informes de ejecución del Plan de Bienestar, no se encontraron mecanismos de evaluación específicos por grupo regional. La información está consolidada de forma global, sin segmentación que permita entender cómo impacta el plan en sedes periféricas o qué necesidades específicas están quedando sin atender. Esta debilidad limita la posibilidad de tomar decisiones basadas en evidencia territorial y obstaculiza la mejora continua del programa.

- **Oportunidad 1: Normativa nacional que respalda la implementación del bienestar laboral en el sector público**

En el marco legal colombiano, leyes como la Ley 909 de 2004, el Decreto 1567 de 1998 y la Directiva Presidencial 04 de 2019 promueven de manera explícita el desarrollo de planes de bienestar dirigidos a los servidores públicos, reconociendo su impacto en la calidad del empleo y la productividad institucional. Esta normativa representa una oportunidad porque obliga a todas las entidades, incluyendo INVIMA, a implementar acciones sostenidas que pueden adaptarse a las realidades regionales, facilitando su descentralización si se articula adecuadamente con las directrices de talento humano.

- **Oportunidad 2: Avances en transformación digital y plataformas internas del INVIMA**

Durante la revisión institucional, se identificó que INVIMA ha avanzado en la implementación de herramientas tecnológicas internas (como intranet, correos institucionales, videoconferencias, y sistemas de gestión documental) que pueden ser utilizadas como canales para promover la participación remota y el acceso equitativo a actividades de bienestar. Esto representa una oportunidad para superar barreras geográficas y logísticas, especialmente en el Grupo PAPF, donde las jornadas presenciales son difíciles de coordinar debido a los turnos operativos.

- **Oportunidad 3: Existencia de talento humano con disposición a participar en procesos de mejora**

En las entrevistas aplicadas a funcionarios del Grupo PAPF, se evidenció una alta disposición a participar en espacios de bienestar, siempre que se adapten a sus condiciones laborales y horarios. Muchos expresaron el deseo de contar con pausas activas, actividades de integración o acompañamiento emocional, siempre que se realicen de forma cercana y contextualizada. Esta apertura por parte del personal es una oportunidad valiosa para fortalecer el sentido de pertenencia y cohesión, si se aprovecha adecuadamente mediante procesos participativos.

- **Oportunidad 4: Experiencias previas de descentralización en otras entidades del Estado**

A nivel nacional, existen experiencias exitosas en la descentralización del bienestar laboral dentro de entidades como la DIAN y el ICBF, donde se han implementado planes adaptados a las necesidades regionales. La revisión de literatura y prácticas del sector público sugiere que es posible adaptar este tipo de modelos en instituciones de carácter técnico como el INVIMA, lo cual puede servir como referente para justificar una propuesta estructurada de descentralización. Estas buenas prácticas permiten aprender de experiencias previas y adaptar soluciones que han demostrado efectividad.

- **Amenaza 1: Limitaciones presupuestales para la ejecución territorial del plan**

Durante la revisión de informes institucionales y entrevistas con funcionarios, se evidenció que la ejecución del Plan de Bienestar en zonas portuarias se ve restringida por la falta de un presupuesto diferenciado o flexible para cubrir actividades en regiones. Muchos eventos se

concentran en la sede central por costos logísticos, lo que dificulta una implementación equitativa. Esta limitación representa una amenaza directa para la descentralización efectiva, ya que, sin recursos asignados a lo territorial, la ejecución queda reducida a mínimos operativos.

- **Amenaza 2: Alta rotación del personal en zonas operativas**

En las sedes del Grupo PAPF se identificó una alta rotación de personal, particularmente en cargos misionales. Este fenómeno, reportado en entrevistas y validado mediante observación, afecta la continuidad en la participación en actividades institucionales y genera desgaste en la planificación del bienestar. Los cambios constantes impiden consolidar comunidades laborales estables, lo que limita el impacto de las acciones de bienestar a largo plazo y puede desincentivar la participación activa del personal.

- **Amenaza 3: Carga operativa elevada y turnos que dificultan la participación**

Uno de los aspectos más reiterativos en las entrevistas con el personal del grupo PAPF fue la carga laboral asociada a los turnos continuos y los requerimientos operativos del servicio en puertos y pasos fronterizos. Esta dinámica impide, en muchos casos, la participación en actividades programadas, ya que no siempre se ajustan a los horarios del personal. Esta amenaza estructural puede generar desmotivación o percepción de exclusión si no se diseñan estrategias diferenciadas que consideren estas realidades.

- **Amenaza 4: Desconexión entre nivel central y regiones operativas**

Aunque existen lineamientos generales del plan de bienestar, en la práctica, los funcionarios del grupo PAPF manifestaron sentirse poco representados en las decisiones que se toman desde el nivel central. La ausencia de mecanismos de retroalimentación o espacios de participación desde las regiones genera una desconexión que puede traducirse en desinterés,

desinformación o baja apropiación del plan. Esta brecha entre niveles es una amenaza para cualquier estrategia que busque descentralizar, ya que requiere confianza y corresponsabilidad institucional.

Este análisis evidencia que, si bien la entidad cuenta con una estructura normativa e institucional sólida para el desarrollo del Plan de Bienestar Laboral, persisten debilidades relacionadas con la ejecución descentralizada, la equidad en el acceso y la medición del impacto. De igual forma, existen oportunidades importantes para transformar el enfoque tradicional del bienestar laboral hacia una visión más inclusiva y contextualizada; que responda efectivamente a las condiciones reales de todos los funcionarios del INVIMA.

6.6.1. Matriz DOFA final

A continuación, se presenta la matriz DOFA ampliada que resume los principales hallazgos y aporta profundidad estratégica al análisis:

Fortalezas	Debilidades
- Existencia de un Plan de Bienestar formalmente estructurado con actividades anuales definidas.	- Acceso limitado a las actividades de bienestar en sedes regionales por problemas logísticos y de comunicación.
- Compromiso institucional con la conciliación personal, familiar y laboral a través del modelo EFR.	- Percepción de inequidad en la ejecución del plan entre la sede central y las regionales.
- Inclusión del bienestar en la política organizacional y respaldo del área de Talento Humano.	- Escasa articulación entre las áreas operativas regionales y el área de Bienestar en la sede central.

- Disposición de funcionarios para participar y aportar propuestas de mejora.	- Ausencia de indicadores específicos que midan el impacto del plan por sede o grupo funcional.
Oportunidades	Amenazas
- Avances en políticas públicas sobre bienestar laboral y conciliación en el sector público.	- Limitaciones presupuestales que afectan la cobertura y continuidad del plan en todo el territorio.
- Disponibilidad de plataformas digitales institucionales que pueden usarse para difusión y seguimiento.	- Desmotivación creciente en las regiones por percepción de exclusión en los beneficios.
- Posibilidad de implementar prácticas diferenciadas según las necesidades territoriales.	- Cambio frecuente de personal o rotación en áreas clave que afecta la sostenibilidad del plan.
- Acceso a buenas prácticas de bienestar en otras entidades públicas como referentes.	- Falta de cultura de evaluación continua de los programas implementados.

El diagnóstico DOFA permitió identificar una serie de condiciones internas y externas que afectan la implementación del Plan de Bienestar en el Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos del INVIMA. A partir de este análisis, se diseñaron objetivos específicos que responden de manera directa a los hallazgos evidenciados, con el propósito de construir una propuesta sólida, viable y alineada con las necesidades reales del grupo en regiones.

La **designación de un gestor de bienestar en el grupo PAPF** responde a la debilidad relacionada con la ausencia de una estrategia de descentralización y a la amenaza de desconexión entre el nivel central y las regiones. Este rol permitirá adaptar las acciones a las realidades locales y actuar como enlace directo con la Dirección de Talento Humano.

La **creación de un protocolo estandarizado de comunicación** está fundamentada en la debilidad relacionada con la limitada difusión del plan y la falta de canales efectivos de interacción. Este protocolo busca superar las barreras informativas detectadas, optimizando el flujo entre el nivel central y las zonas operativas.

El objetivo de **lograr que el 80% de las actividades planeadas a nivel central se ejecuten también en las regiones** se vincula directamente con la baja participación identificada en zonas portuarias y con la oportunidad de aprovechar herramientas tecnológicas y canales virtuales para facilitar la ejecución sin necesidad de desplazamientos físicos.

De igual forma, el desarrollo de un **sistema de retroalimentación mensual** entre el gestor y el grupo de talento humano responde a la debilidad evidenciada en la falta de mecanismos de evaluación diferenciada por región, y busca generar un proceso dinámico de mejora continua en la planeación de actividades.

Finalmente, el objetivo de **asignar presupuesto específico al grupo PAPF** aborda una de las amenazas más significativas del diagnóstico: la limitación presupuestal que impide ejecutar acciones regionales de forma efectiva. La asignación de recursos permitirá garantizar condiciones mínimas de equidad en la implementación del plan en todo el territorio nacional.

En conjunto, esta propuesta se fundamenta en el análisis previo y busca dar respuesta a los factores críticos identificados, articulando capacidades institucionales con condiciones del entorno para avanzar hacia un modelo más descentralizado, justo y eficaz de bienestar laboral.

7. Diseño de Propuesta de Generación de Valor

7.1.Objetivos:

- Designar a un gestor de bienestar en el grupo de control puertos, aeropuertos y pasos fronterizos para garantizar la implementación más eficiente y personalizada a las necesidades locales.
- Crear un protocolo estandarizado de comunicación entre el grupo de talento humano y el gestor de bienestar; para coordinar la ejecución de actividades en todas las regiones.
- Lograr que el 80% de las actividades de bienestar planeadas a nivel central sean ejecutadas en los puntos de control regionales durante el primer año.
- Desarrollar un sistema de retroalimentación mensual entre el gestor de bienestar y el grupo de talento humano, para evaluar y ajustar el plan de bienestar según las necesidades de cada región.
- Asignar presupuesto específico al Grupo de Control en Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos, para ejecución efectiva del plan de bienestar.

7.2.Solución

Mejorar el bienestar de los servidores públicos del Grupo de Control en Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos del INVIMA, mediante la implementación efectiva y descentralizada del Plan de Bienestar Laboral, basada en criterios de equidad territorial, sostenibilidad administrativa y articulación con el marco conceptual de calidad de vida laboral, satisfacción laboral y cultura organizacional. Como también, al cumplimiento de los objetivos generales como lo es caracterizar el contexto institucional del Grupo PAPF del INVIMA, identificando las condiciones internas y externas que influyen en la

ejecución del Plan de Bienestar Laboral. Comprender este contexto permite detectar factores que afectan directamente el bienestar físico, emocional y social de los funcionarios, tales como las cargas laborales, el aislamiento geográfico o las limitaciones logísticas. Esta caracterización también ofrece insumos para evaluar si existen condiciones adecuadas de infraestructura, apoyo institucional y recursos que faciliten o dificulten un entorno laboral digno y saludable. Además, el análisis del entorno institucional permite identificar percepciones relacionadas con la justicia, el apoyo y el reconocimiento, elementos clave que inciden en el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Es por ello, que para la primera etapa se propone la designación de un responsable de bienestar en cada área geográfica, cuya tarea principal consistirá en coordinar y ejecutar de manera autónoma y eficiente las actividades del plan de bienestar adaptadas a las necesidades locales específicas. La selección de estos responsables se llevará a cabo a través de un proceso interno claramente establecido que garantice transparencia e imparcialidad. Una vez seleccionados los candidatos apropiados, participarán en una formación inicial para asegurar que posean los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su función satisfactoriamente. Lo anterior, se propone teniendo presente el cumplimiento del objetivo de hacer el análisis de las percepciones y experiencias de los servidores públicos frente al Plan de Bienestar en las sedes regionales permite identificar de manera precisa las necesidades, limitaciones y oportunidades que impactan su bienestar, calidad de vida laboral, satisfacción y clima organizacional. Esta comprensión detallada previa, justifica la propuesta de designar un responsable de bienestar en cada área sucursal, ya que contar con una figura local capacitada y comprometida facilita la

adaptación y ejecución efectiva de las acciones del plan según las particularidades de cada región. Al descentralizar la gestión y otorgar autonomía a estos responsables, se garantiza que las actividades del plan respondan directamente a las realidades y expectativas específicas de los funcionarios, promoviendo un entorno laboral más justo, equitativo y cercano a sus necesidades. Esto, a su vez, incrementa la calidad de vida laboral al ofrecer soluciones concretas que mitigan factores como la carga laboral excesiva, el aislamiento o sentimiento de poca inclusión, y mejora la satisfacción laboral al fortalecer la percepción de apoyo, reconocimiento y participación en la construcción de un ambiente de trabajo saludable. Así, se podría incrementar un clima organizacional positivo, donde la comunicación, la cohesión y el compromiso institucional se ven reforzados, asegurando la sostenibilidad y efectividad del Plan de Bienestar en el INVIMA.

Por consiguiente, se llevará a cabo la tercera medida clave la cual implica asignar un presupuesto particular a cada región de forma directamente específica. Esto permitirá a cada grupo regional disponer de recursos financieros claramente establecidos para llevar a cabo de forma autónoma y eficaz las acciones del plan de bienestar, atendiendo a las necesidades específicas identificadas en cada ubicación regional. Dando lugar a otro objetivo específico de: identificar y analizar las barreras estructurales, comunicativas y presupuestales que dificultan la implementación equitativa del Plan de Bienestar; Siendo esto esencial para garantizar que las actividades sean verdaderamente accesibles para todos los funcionarios, independientemente de su ubicación. Estas barreras más allá de los presupuestal afectan directamente el bienestar físico, emocional y social del personal, el acceso a espacios adecuados y la disponibilidad de tiempo entendido desde el marco

conceptual como la satisfacción laboral impacta y/o modifican la calidad de vida laboral. Dado lo anterior, en esta etapa de la solución se espera que al superar estos obstáculos, no solo se mejora la percepción de eficiencia institucional, sino que también se fortalece la satisfacción del empleado al sentir que sus necesidades y realidades locales son consideradas. Este reconocimiento y compromiso institucional por mejorar contribuyen a consolidar un clima organizacional positivo, basado en la confianza, la motivación por medio de canales de comunicación abiertos y más directos.

Por último, se implementará un sistema formal de seguimiento y retroalimentación mensual entre los responsables regionales y el equipo de recursos humanos de la sede principal, para ajustar constantemente el plan según las necesidades locales y asegurar su efectividad y pertinencia continuas. lo que fortalece el clima organizacional al fomentar confianza en la institucionalidad mediante mecanismos de coordinación que promueven la transparencia y la justicia. Desde la perspectiva teórica, se puede mejorar el bienestar laboral al articular principios de comunicación, equidad y sostenibilidad con un enfoque participativo y descentralizado, que reconoce la diversidad territorial. Esto favorece la percepción de una cultura organizacional favorable e incluyente, siendo este un factor clave en la motivación y compromiso de los empleados, y fortalece el clima laboral positivo. Además, la retroalimentación constante contribuye al aprendizaje organizacional, lo que incrementa la relevancia y el impacto de las iniciativas de bienestar, alineándose con teorías que relacionan la calidad de vida laboral, y el bienestar laboral con el rendimiento y la salud mental en el trabajo.

Todas las acciones anteriores se incorporan al plan de intervención, mediante una matriz de marco lógico bien definida que especifica actividades particulares junto a sus

responsables y recursos asignados; también establece los plazos de ejecución y los indicadores para evaluar el logro efectivo de cada objetivo propuesto.

7.3.Efectos esperados

La implementación sistemática de esta propuesta tiene como objetivo lograr: resultados positivos y tangibles tanto para los funcionarios públicos que se benefician del programa, como para la administración en general del INVIMA en lo que respecta al bienestar laboral.

Entre los efectos esperados más relevantes se encuentran:

- Mayor equidad en la implementación del plan: Contando con fondos propios disponibles en cada sede regional del INVIMA se podrán llevar a cabo las acciones del plan adaptadas a las necesidades particulares de cada una de ellas para asegurar que todos tengan acceso equitativo a los beneficios ofrecidos por el organismo.
- Aumentando la implicación y la satisfacción en el trabajo: La descentralización operativa y presupuestaria y la participación directamente de gestores regionales capacitados y comprometidos aumentarán considerablemente el involucramiento activo de los servidores públicos regionales en las actividades planificadas; se prevé que esto genere un aumento mensurable en la satisfacción laboral en todas las sedes del Grupo.
- Mejora del Ambiente Laboral: Mejorar la comunicación y ajustar el plan a las demandas locales tienen un impacto directo en la construcción de un ambiente laboral positivo que incrementa la sensación de cercanía y compromiso del INVIMA hacia sus servidores públicos.

- Aumentar la eficiencia en el entorno laboral para mejorar los resultados de la organización: Mejorar el bienestar en el trabajo y promover un ambiente laboral positivo influirá de manera favorable en la motivación y compromiso de los servidores del sector público; esto se traducirá en mejoras tangibles tanto a nivel individual como grupal en cuanto a la productividad.
- Transparencia y eficacia en la gestión de presupuestos: Asignar de manera directamente específica el presupuesto y establecer un sistema de seguimiento detallado y retroalimentación mensual asegurará una utilización más efectiva y transparente de los recursos públicos destinados al bienestar laboral.

7.4. Plan de acción

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Tiempo (días)	Fecha Inicio	Fecha Informe	Recursos	Responsable	Indicador de actividad	Indicador cumplimiento objetivo específico	Presupuesto
Implementar de manera efectiva y descentralizada el Plan de Bienestar Laboral en el grupo de Control en Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos de INVIMA	1. Designar a un gestor de bienestar en cada región para implementación eficiente y personalizada	- Convocatoria interna - Selección formal de gestores - Capacitación inicial gestores	60 días	01-05-2025	30-06-2025	Plataforma Forms, equipos tecnológicos, capacitaciones	Grupo Talento Humano	Gestores locales seleccionados y capacitados formalmente (actas capacitación)	100% gestores regionales nombrados y capacitados	La ejecución del presente plan no requiere un presupuesto adicional. Las actividades propuestas se llevarán a cabo mediante la redistribución de los recursos ya asignados al Plan de Bienestar Laboral del INVIMA para la vigencia correspondiente, conforme a las disposiciones del Decreto 1083 de 2015.
	2. Crear protocolo estandarizado de comunicación entre Talento Humano central y los gestores regionales	- Redacción protocolo comunicación - Socialización protocolo en talleres virtuales	30 días	01-07-2025	31-07-2025	Equipos tecnológicos, Teams, manuales digitales	Grupo Talento Humano y Gestores Regionales	Protocolo redactado, socializado y aprobado (documento oficial firmado)	100% gestores regionales implementan protocolo estandarizado	La ejecución del presente plan no requiere un presupuesto adicional. Las actividades propuestas se llevarán a cabo mediante la redistribución de los recursos ya asignados al Plan de Bienestar Laboral del INVIMA para la vigencia correspondiente, conforme a las disposiciones del Decreto 1083 de 2015.
	3. Asignar presupuesto específico al Grupo de Control en Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos para ejecución efectiva del plan de bienestar	- Definir presupuesto anual asignado por región - Socializar asignación presupuestal con cada región - Transferir recursos formalmente a cada región	45 días	01-08-2025	15-09-2025	Presupuesto aprobado, transferencia formal recursos (finanzas)	Secretaria General INVIMA, Grupo Talento Humano	Documento oficial asignación presupuesto por región, comprobante transferencia recursos	100% regiones cuentan con presupuesto formal y específico asignado para plan bienestar	La ejecución del presente plan no requiere un presupuesto adicional. Las actividades propuestas se llevarán a cabo mediante la redistribución de los recursos ya asignados al Plan de Bienestar Laboral del INVIMA para la vigencia correspondiente, conforme a las disposiciones del Decreto 1083 de 2015.
	4. Lograr que al menos el 80% actividades bienestar planeadas se ejecuten regionalmente	- Ejecución actividades según cronograma regional adaptado - Monitoreo	180 días	16-09-2025	15-03-2026	Recursos asignados, espacios físicos, logística actividades	Gestores regionales con supervisión del Grupo de Talento Humano	Reportes trimestrales ejecución plan bienestar regional	80% mínimo actividades ejecutadas, evidenciadas reportes regionales	La ejecución del presente plan no requiere un presupuesto adicional. Las actividades propuestas se llevarán a cabo mediante la redistribución de los recursos ya asignados al

7.4. Plan de acción

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Tiempo (días)	Fecha Inicio	Fecha Informe	Recursos	Responsable	Indicador de actividad	Indicador cumplimiento objetivo específico	Presupuesto
		trimestral de ejecución								Plan de Bienestar Laboral del INVIMA para la vigencia correspondiente, conforme a las disposiciones del Decreto 1083 de 2015.
	5. Desarrollar sistema retroalimentación mensual gestores y talento humano para ajustar plan según necesidades locales	- Establecer canales retroalimentación mensual (reuniones, buzones virtuales) - Reuniones mensuales virtuales - Informes mensuales mejoras	180 días	16-09-2025	15-03-2026 (mensual)	Plataforma Teams, correo institucional, formatos digitales	Gestores regionales con Grupo Talento Humano	Reuniones realizadas, informes mensuales entregados	6 reuniones mensuales retroalimentación documentadas con mejoras implementadas	La ejecución del presente plan no requiere un presupuesto adicional. Las actividades propuestas se llevarán a cabo mediante la redistribución de los recursos ya asignados al Plan de Bienestar Laboral del INVIMA para la vigencia correspondiente, conforme a las disposiciones del Decreto 1083 de 2015.

8. Lecciones Aprendidas:

Durante la realización de este proyecto de investigación y acción en el ámbito organizacional se obtuvieron conocimientos importantes que serán clave para optimizar de forma notable próximas intervenciones. Se observó que la planificación inicial es fundamental; sin embargo, es necesario tener en cuenta ciertos márgenes de flexibilidad para ajustarse a las particularidades de la realidad organizacional ya que las dinámicas propias de cada contexto pueden influir en la implementación de las estrategias propuestas.

Una lección fundamental consistió en comprender que una comunicación clara y constante es crucial para lograr que cualquier cambio organizacional sea aceptado y exitoso de manera efectiva. Durante esta experiencia se demostró que implicar activamente a los servidores públicos desde el principio y mantenerlos al tanto de los progresos y modificaciones refuerza su compromiso hacia la intervención propuesta al minimizar las resistencias naturales al cambio.

Además de eso se destacó claramente la importancia de la participación del equipo de trabajo de grado en todas las etapas del proyecto; desde la concepción inicial hasta la ejecución y valoración finales. Este compromiso evidenciado en la disciplina y rigor metodológico, así como en el trabajo colaborativo fue crucial para abordar y superar obstáculos inesperados durante la intervención.

9. Acciones Futuras de Intervención

Después de realizar una exhaustiva investigación en el entorno organizacional y análisis detallado de la situación actual del INVIMA se descubrió nuevas áreas de acción que podrían sumarse de manera complementaria y enriquecedora a la propuesta actual:

Mejora de competencias directivas: Aplicar programas especializados de formación en gestión y liderazgo dirigidos a niveles intermedios y superiores centrados en perfeccionar habilidades de comunicación eficiente y resolución de conflictos y en la gestión del cambio organizacional. Establecimiento de un sistema sólido de evaluación regular para medir de forma objetiva el impacto de las acciones en aspectos como el bienestar general del personal y la eficiencia en el entorno organizacional. Ampliar la iniciativa a otros sectores del INVIMA implica llevar a cabo investigaciones para analizar si fuese adecuada y factible replicar esta propuesta en otras unidades o secciones de la entidad; que estén confrontando desafíos parecidos en cuanto descentralización.

Transformación de procesos mediante el uso de herramientas tecnológicas y plataformas digitales, para simplificar la coordinación y supervisión continua de las tareas vinculadas al bienestar laboral; Además, se podría dar continuidad a análisis de los medios de comunicación usados para el protocolo de comunicación entre el gestor regional y gestión humana, dejando así abierta la posibilidad de analizar y optimizar los canales de comunicación mas efectivos durante la ejecución de propuesta; Como también, diseñar un perfil estandarizado para el gestor regional con el fin de garantizar la continuidad de este rol en función de las competencias y habilidades requeridas para la postulación de los agentes regionales. En última instancia, el objetivo es que la selección se base en el perfil y no en la persona, mejorando así la eficiencia y efectividad del procedimiento, y la continuidad de la propuesta.

10. Limitaciones del estudio y recomendaciones futuras

Si bien este estudio aporta hallazgos significativos para el fortalecimiento del Plan de Bienestar Laboral en el Grupo de Control en Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos del INVIMA, es necesario reconocer algunas limitaciones metodológicas y operativas:

- La muestra fue intencional y no probabilística, por lo que los resultados no pueden generalizarse a toda la entidad.
- No se utilizó una guía de entrevista previamente validada ni software especializado de análisis cualitativo. Sin embargo, las preguntas fueron construidas de forma manual, tomando como base el análisis de la problemática abordada, los objetivos del estudio y los conceptos del marco teórico. Esta aproximación permitió captar percepciones relevantes de los participantes, aunque puede considerarse una limitación frente a metodologías que emplean técnicas validadas y codificación asistida por software, las cuales ofrecen mayor sistematización y trazabilidad.
- El análisis de indicadores institucionales estuvo limitado por la falta de acceso a datos desagregados por sede.
- Aunque se garantizó verbalmente el consentimiento, no se aplicó un formato escrito de consentimiento informado.

Para futuras investigaciones, se recomienda:

- Utilizar muestras más amplias y representativas por sede.
- Aplicar técnicas de análisis cualitativo como codificación axial o matrices de relación temática.
- Diseñar instrumentos validados y replicables para mejorar la calidad del análisis.

- Formalizar procesos éticos con consentimiento documentado.
- Ampliar el estudio a otros grupos funcionales del INVIMA para verificar la aplicabilidad de la propuesta.

11. Ética de la Investigación

A lo largo de la realización de esta investigación, se siguieron rigurosamente principios éticos enfocados en salvaguardar plenamente a todos los involucrados en el proceso. Se aseguró que la información obtenida en entrevistas y charlas informales se mantuviera confidencial de manera absoluta, para evitar que cualquier participante pudiera ser identificado a través de sus respuestas u opiniones compartidas.

Aunque no se requirió un consentimiento informado por escrito para llevar a cabo las entrevistas en estudio de investigación realizadas; todas las interacciones se desarrollaron en un ambiente de total transparencia y respetuosidad hacia los participantes involucrados. Todo servidor público fue informado verbalmente antes de cada entrevista sobre el propósito específico del estudio de investigación y los objetivos claros para su participación. Se garantizó claramente la voluntariedad del proceso y se les aseguró que podían abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin enfrentar consecuencia negativa alguna.

Además, se cumplieron cabalmente los requisitos estipulados en la Ley 1581 de 2012 (conocida como la Ley de Protección de Datos Personales en Colombia), así como las directrices internas del INVIMA referentes al manejo ético y confidencial de la información tanto institucional como personal.

Finalmente se estableció un entorno seguro y respetuoso en todas las entrevistas para evitar cualquier incomodidad o efectos negativos en los participantes. Se priorizó

mantener la dignidad y privacidad de cada funcionario público que participó en la investigación y se fomentó un diálogo abierto en todo momento.

12. Referencias

- Arenas, G. (1993). *El bienestar laboral en el marco de la legislación del trabajo y la seguridad social en Colombia* [Ponencia]. Seminario de bienestar y desarrollo humano en la empresa.
- Armstrong, M. (2021). *A handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Ballesteros, B., Medina, A., & Caicedo, C. (2006). El bienestar psicológico definido por asistentes a un servicio de consulta psicológica en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*, 5(2), 239–258.
- Barrios, S., & Paravic, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14(1), 136–141.
<https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000100019>
- Barzola, I., Barzola, V., & Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 917–937. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244054>
- Blanco, A. (1985). La calidad de vida: supuestos psicosociales. En J. F. Morales, A. Blanco, C. Huici, & J. M. Fernández (Eds.), *Psicología social aplicada* (pp. 123–145). DDB.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137.
- Castañeda Herrera, Y., Betancur, J., Salazar Jiménez, N. L., & Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica*

Psyconex, 9(14), 1–13.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547>

Cruz, F. (1998). Sobre el entorno cultural. En J. A. Guzmán (Comp.), *Entorno organizacional* (pp. 31–50). Universidad del Valle.

Erazo Muñoz, P. A., & Riaño Casallas, M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 241–280.

<https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>

Fernández Ríos, M. (1999). La satisfacción laboral en el entorno de trabajo. *Revista de Psicología Organizacional*, 12(3), 45–60.

Gamero, H. (2013). La satisfacción laboral como dimensión de la felicidad. *Ciencia & Trabajo*, 15(47), 94–102.

García, J. (2019). La descentralización de los programas de bienestar: Impacto en la gestión regional. *Revista de Recursos Humanos*, 12(4), 45–58.

García, J., Tenorio, R., & Pérez, M. (1999). El éxito empresarial: niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y Organización*, (21), 188–197.

Gómez, L. A., Balderas, H. C., & Rangel, D. O. (2015). Diagnóstico del clima laboral en una empresa PyME del sector servicios. *Repositorio Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 1090–1102.

Granados, I. (2002). Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. En A. Segura & E. Agulló (Eds.), *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social* (pp. 23–45). Psicothema.

Hofstede, G. (1999). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

- Huerta, J., García, E., & López, A. (2011). Factores organizacionales y su influencia en el bienestar laboral. *Revista de Psicología Laboral*, 18(2), 75–89.
- Ivancevich, J. M. (2006). *Organizational behavior and management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Lau, R. S. (2000). Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422–437.
- Laverde, R. (2018). Cultura organizacional y su influencia en el bienestar laboral en el sector público. *Revista de Gestión Pública*, 10(2), 25–40.
- Nasl, R., & Dargahi, H. (2006). Quality of work life and productivity: An integrated review. *Workplace Learning Journal*, 18(4), 32–47.
- Parra, M., Durán, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charris, P., & Ramírez, J. (2018). Factores del clima organizacional en el área administrativa de empresas en Barranquilla. *Revista Espacios*, 39(50), 21.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>
- Pérez, L. (2017). La gestión del bienestar en entidades públicas: Desafíos y soluciones. *Gestión Pública y Bienestar*, 15(3), 67–79.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Quiñones, F. (2022). Planes de bienestar laboral en entidades públicas: Impacto en el desarrollo del talento humano. *Administración Pública y Bienestar*, 45(1), 34–56.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson Educación.

- Ruiz, P., & Méndez, A. (2016). Desafíos de la implementación de programas de bienestar en organizaciones públicas. *Revista de Gestión Administrativa*, 8(2), 23–35.
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(2), 23–30.
- Shuck, B., & Reio, T. (2013). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58.
- Urate, M. (2009). La felicidad en el trabajo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12(2), 13–15.
- Urrea, F., & Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia* (pp. 39–80). Colciencias, Corporación Calidad.

13. Anexos

Se incluyen anexos como las técnicas de recolección de información, los consentimientos informados, información necesaria que fue mencionada pero no incluida en el cuerpo del trabajo.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Programa académico:	Maestría en Gestión del Talento Humano -Universidad ICESI
Nombre del participante	Marilly Edith Rosero Guerrero/Anlly Sofia Álvarez Osorio
Título de la investigación:	Propuesta de valor para gestionar la ejecución del Plan de Conciliación, Estímulos, Bienestar Social e Incentivos en el Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos de INVIMA

A continuación, se presentan los datos de relevancia de la investigación, dando la anotación que es de índole académico y se busca aportar al desarrollo laboral de la empresa INVIMA, como también a sus empleados que voluntariamente deseen hacer parte de la presente investigación:

OBJETIVO DEL ESTUDIO:

Este estudio busca analizar y proponer una estructura de gestión descentralizada del plan de bienestar para mejorar su implementación en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), específicamente en el Grupo de Control de Puertos, Aeropuertos y Pasos Fronterizos. La investigación pretende evaluar cómo un enfoque descentralizado puede aumentar la satisfacción y participación de los empleados, así como optimizar los recursos disponibles para el bienestar laboral en las regiones.

PROCEDIMIENTO.

Se utilizarán herramientas cualitativas (como entrevistas) y cuantitativas (encuestas) para recolectar información sobre la percepción y experiencia de los empleados en relación con el plan de bienestar actual. Las sesiones tendrán una duración aproximada de 6 meses y se llevarán a cabo en un entorno seguro, garantizando la privacidad de los participantes.

VOLUNTARIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD:

Al firmar este documento, confirma su consentimiento y, además, que ha comprendido la información aquí presentada, ha tenido oportunidad de hacer preguntas y acepta participar de forma voluntaria en este estudio. Se aclara que puede retirarse en cualquier momento sin que ello implique repercusiones en su rol dentro del INVIMA ni en el desarrollo de esta investigación. La información obtenida será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán anonimizados en los reportes para proteger la identidad; cuidando y dando cumplimiento a la ley de tratamiento de datos

Firma del participante: _____

Nombre del participante: _____

Fecha: _____