

INVIMA
Modelo efr para la gestión de la conciliación
Norma 1000-1, edición 4
Diagnóstico efr inicial

Índice

Introducción	2
1. Diagnóstico	3
1.1.Descripción del INVIMA	4
1.2.Objeto y alcance	14
1.2.1. Objeto	14
1.2.2. Alcance	15
1.3.Herramientas del diagnóstico	15
1.4.Compromiso y liderazgo	16
2. Análisis de la gestión de la conciliación	16
2.1.Cumplimiento normativo	16
2.2. Análisis características de los puestos de trabajo (perfiles)	22
2.3.Voces efr	27
2.3.1. Voz de la Dirección	29
2.3.2. Voz del colaborador	61
2.3.3. Voz del mercado	84
3. Análisis de la gestión actual	85
4. Análisis FODA	88
-Cumplimiento normativo	
-Puesto de trabajo (perfiles)	
-Gestión actual de la conciliación	
-Medidas efr	
-Voces efr	
5. Conclusiones	100
6. Recomendaciones	101

Introducción

El presente documento da cuenta de la situación actual que en materia de gestión de la conciliación caracteriza al INVIMA a la luz de la norma 1000-1 (edición 4)¹ de la Fundación Másfamilia de España, como parte del proceso que la entidad ha emprendido en el segundo semestre de 2020 para implantar el modelo de gestión efr con alcance a toda la planta de personal, y llegar por su intermedio, a optar por la certificación en conciliación que otorga la Fundación.

Esta iniciativa institucional que es liderada desde la alta dirección de la organización en cabeza de su director general Julio César Aldana Bula con el respaldo e involucramiento de la alta y media dirección de la entidad, es movilizadora desde la Secretaría General en cabeza del secretario general Roy Galindo Wehdeking, quien a su vez, es el director de la gestión efr del Instituto, a través del Grupo de Talento Humano cuya coordinadora Gladys Montoya gestiona en equipo con el profesional especializado Juan Pablo Perafán, mánager efr.

La decisión del INVIMA de implantar el modelo efr en medio del rigor sanitario impuesto por la actual emergencia sanitaria que viven el mundo y Colombia a causa de la COVID-19², es un hecho que se destaca por ser el INVIMA un actor estatal de repercusión nacional por su misión de proteger la salud pública de los colombianos como ente de vigilancia y control en el sector de la salud nacional³.

Este objetivo institucional de obtener el sello efr que acreditaría al INVIMA como una Empresa [Entidad] Familiarmente Responsable -efr- no sólo está apalancado en tal realidad, sino también, en la visión directiva de evolucionar como una entidad estatal orientada al logro y que trabaja por objetivos, en lo que cobra todo el sentido fortalecer las condiciones internas de bienestar y desarrollo con las que el equipo de servidores (as) cuenta en la actualidad para su crecimiento personal y profesional.

¹ Para el momento de la implantación del modelo efr la Fundación Másfamilia de España como la propietaria de la norma y de la marca efr actualizaba las diferentes normas que integran la arquitectura normativa efr. Según los lineamientos trazados por la Fundación, a partir del momento de la renovación del sello efr, que para el caso del INVIMA sería en el año 2023, es cuando se debe proceder a alineación de la versión bajo la cual se certificó a la edición siguiente, es decir a la 1000-1 (edición 5).

² La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto de forma más reciente. Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Al 11 de octubre de 2020, momento de proyección del presente documento, el país llegaba a tener 911.316 casos de contagio y 27.834 personas fallecidas por tal causa.

³ La misión del INVIMA es: "Proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia".

Consultado en: <https://www.INVIMA.gov.co/web/guest/que-hacemos>

Entre tales condiciones sobresalen las prácticas laborales de flexibilidad espacial y temporal desplegadas en la oferta de conciliación (medidas efr), a lo que subyace un beneficio para el núcleo familiar de las personas del Instituto que trabajan bajo esta modalidad al tener la posibilidad de contar con mayor tiempo para dedicar a los seres bajo su cuidado o a su vida personal.

La iniciativa efr ha sido apropiada por el INVIMA para dar respuesta, por un lado, a la nueva relación socio laboral que establece una nueva forma de relacionamiento entre líderes y equipos en lo que cuenta el respaldo y empoderamiento en la ejecución de las tareas del cargo, y por el otro, a una cultura y estilo de dirección de las personas basados en atributos como flexibilidad, respeto, responsabilidad, conciliación y compromiso mutuos.

De tal manera el INVIMA marca un paso adelante en el sector público de la salud en Colombia con la convicción de que en la función pública debe llegarse a la excelencia, y gerenciar el desarrollo del talento humano es una de las palancas esenciales para este propósito.

El modelo efr que se implanta en el INVIMA con sus nueve elementos constitutivos como requisitos normativos es con alcance a toda la planta de personal de la entidad con servidores ubicados a lo largo y ancho del país ubicados en sedes y grupos de trabajo territorial, puertos, aeropuertos y pasos fronterizos. La sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C.

1. Diagnóstico

El diagnóstico efr inicial del INVIMA responde a la arquitectura normativa efr establecida por la Fundación Másfamilia como la propietaria de la norma que da origen al modelo efr para la gestión de la conciliación en el ámbito laboral.

Para la compilación y análisis de la información institucional correspondiente a cada uno de los seis elementos del diagnóstico, el equipo consultor de Próxima lo adelantó mediante un trabajo colaborativo con el equipo líder interno del Grupo de Talento Humano de la entidad con un enfoque que, a su vez, movilizara el mayor entendimiento de cada requisito sobre la práctica en herramientas suministradas por la consultoría para tal efecto. Así, la caja de herramientas del proceso adelantado es integrada por desarrollos propios y de la norma misma para una gestión presente y de mejora continua, tal como es el enfoque esencial del modelo efr.

Los elementos de análisis son los que se indican a continuación

- a. *Legislación*: revisión del cumplimiento institucional en materia laboral
- b. *Perfiles*: revisión de los puestos de trabajo susceptibles de medidas efr, con énfasis en las de flexibilidad temporal-espacial.
- c. *Análisis de la gestión*: revisión de la realidad organizacional en el marco del modelo para la definición de brechas y acciones para su cierre, en lo cual, la voz del empleado (a), la voz de la dirección y la oferta de conciliación cobran total relevancia.
- d. *Voz del colaborador (a)*⁴: consulta de sus expectativas y necesidades frente al ámbito de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y de la oferta de conciliación (actuales planes y programas de bienestar).
- e. *Voz de la dirección*: consulta de sus expectativas, necesidades y lineamientos organizacionales en el ámbito de la conciliación y la gestión del modelo efr.
- f. *Voz del mercado*: exploración de organizaciones similares para determinar las mejores prácticas en el ámbito de la conciliación y de condiciones laborales⁵.

1.1. Descripción del INVIMA⁶

a. Naturaleza jurídica

(Artículo 245 de la Ley 100 de 1993 Artículo 1° del Decreto 2078 de 2012)
Establecimiento público del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente adscrito al ministerio de Salud y Protección Social y perteneciente al Sistema de Salud.

b. Objetivo⁷

Artículo 2° del Decreto 2078 de 2012
Actuar como institución de referencia nacional en materia sanitaria y ejecutar las políticas formuladas por el ministerio de Salud y Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de los productos de su competencia

⁴ La norma 1000-1 es la que denomina así esta voz. Sin embargo, para el caso del INVIMA que es entidad pública, el término correcto es funcionario o servidor público. Colaborador tiene una mayor aplicación para organizaciones del sector corporativo.

⁵ Estas organizaciones pueden ser o no efr

⁶ <https://www.INVIMA.gov.co/documents/20143/492008/PRESENTACION-PERSPECTIVA-DE-TERAPIAS-AVANZADAS-EN-EL-MARCO-NORMATIVO-DDMOT-22-11-2016.pdf/4>

⁷ <https://www.INVIMA.gov.co/documents/20143/377719/tallerenlegislacionsanitaria.pdf/969ae20f-7923-942b-e22d-bd4d1c617201>

(medicamentos, alimentos, dispositivos médicos y otras tecnologías y cosméticos).

c. Jurisdicción⁸

El INVIMA tiene jurisdicción en todo el territorio nacional; su domicilio y sede de sus órganos administrativos principales es la ciudad de Bogotá, D.C.

d. ¿Qué es la entidad?⁹

Es la Agencia Regulatoria Nacional, una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

e. ¿Qué hace la entidad?

El Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos, INVIMA desde su creación en el año 1994¹⁰ ha tenido un papel fundamental en el cuidado de la salud que a lo largo de los años se ha mantenido con las acciones para proteger y promover la salud de los colombianos.

A partir del año 2012 en el marco de la reforma institucional y la reestructuración del Estado definida por el gobierno del presidente Juan Manuel Santos¹¹, el INVIMA se fortalece para asumir grandes retos en materia de salud pública y de competitividad.

⁸ Ídem

⁹ Ídem

¹⁰ Con la expedición de la Ley 100 de 1993 fue creado el "Sistema General de Seguridad Social en Salud" (las comillas son originales) que cambió y reorganizó la prestación de los servicios de salud e integró la salud pública, el sistema de seguridad social y la provisión de servicios privados. Entre las trascendentales decisiones consignadas en esta norma, su artículo 245 ordenó la creación del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. En ejecución de este mandato fue expedido el Decreto 1290 de 1994, por medio del cual se precisaron las funciones del INVIMA y se estableció su organización básica. Se definió entonces como naturaleza del INVIMA ser un establecimiento público del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento.

¹¹ Primer período presidencial de Juan Manuel Santos (2010-2014)

El Instituto soportó su nueva estructura mediante la implementación de modelos de gestión del riesgo y la puesta en marcha de sistemas de información y comunicación que le permitieron cumplir con los requerimientos del mercado local e internacional en materia de vigilancia sanitaria para alimentos, medicamentos, cosméticos, insumos para la salud y productos varios, para así garantizar las condiciones necesarias para proteger la salud individual y colectiva.

El compromiso del INVIMA desde entonces se ha centrado en consolidarse como la agencia de vigilancia sanitaria requerida por Colombia. Lo ha hecho sobre la base de los siguientes aspectos:

- Fortalecimiento del modelo de Inspección, Vigilancia y Control sanitario basado en la gestión del riesgo en concordancia a las mejores prácticas internacionales adoptadas por agencias sanitarias homólogas de referencia.
- Mejoramiento de las capacidades institucionales para la aplicación de medidas sanitarias por medio de la apertura de los procesos jurídicos y de responsabilidad sanitaria.
- Acciones regidas por la transparencia, oportunidad, eficiencia, idoneidad técnica y científica.
- Promoción de la vigilancia activa y el acceso a la información preventiva para el ciudadano con el fin de apoyar la vigilancia post-comercialización de los productos de competencia del INVIMA.
- Conformación de la Unidad de Reacción inmediata para apoyar la lucha contra la ilegalidad.
- Mejoramiento de la gestión territorial del Instituto por medio de una acción integral en las regiones y de la puesta en marcha de procesos de articulación con otras autoridades las ETS, el ICA, la DIAN, la Policía, las corporaciones autónomas regionales, y con los gobiernos departamentales y municipales.
- Fortalecimiento a la sanidad portuaria mediante la operación en puertos, aeropuertos y pasos fronterizos para todos los productos de competencia del Instituto.
- Fortalecimiento de los laboratorios de referencia del INVIMA de acuerdo con los estándares internacionales en materia de calidad y seguridad de medicamentos, dispositivos médicos e inocuidad de alimentos.
- Respuesta estratégica, técnica y operativa a los desafíos en competitividad, acceso a mercados y cooperación técnica en el ámbito nacional e internacional.

f. Misión

Proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

g. Visión

Ser reconocida como una agencia sanitaria ágil, eficiente y transparente; accesible al empresario y al emprendedor, comprometida con la salud pública y el estatus sanitario del país.

h. Objetivos estratégicos

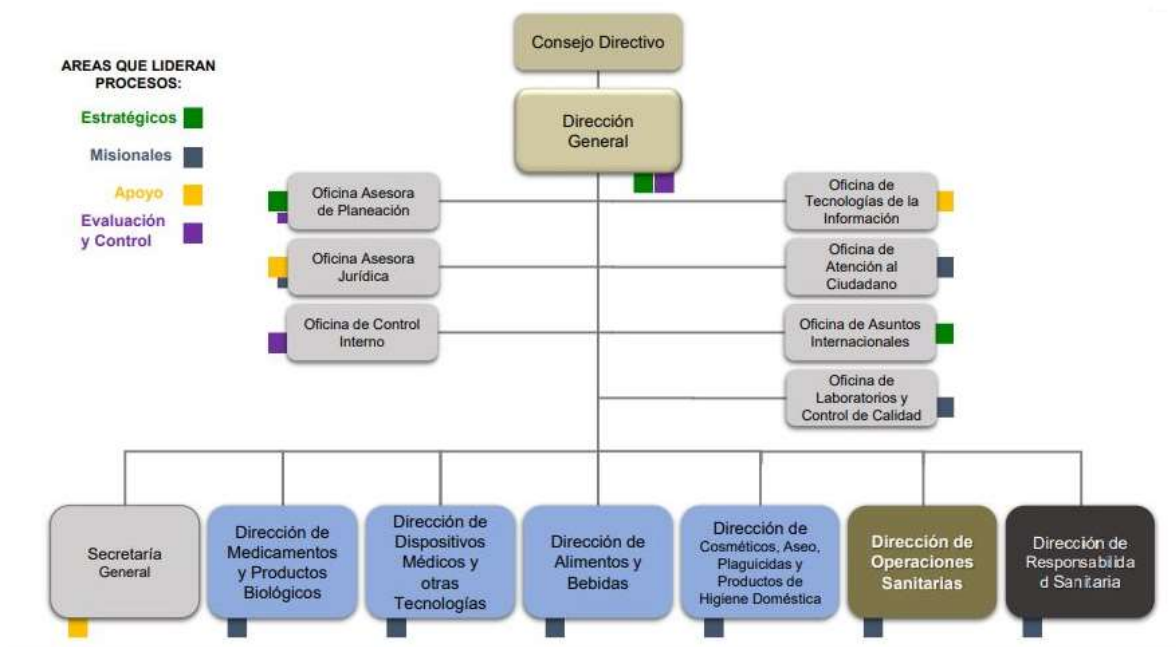
1. Contribuir a la mejora continua del estatus sanitario del país mediante el fortalecimiento de la inspección, vigilancia y control sanitario con enfoque de riesgo garantizando la protección de la salud de los colombianos y el reconocimiento nacional e internacional.
2. Prestar servicios con estándares de calidad para afianzar la confianza de la población.
3. Fortalecer la gestión del conocimiento, capacidades y competencias de los servidores públicos de la institución¹².
4. Contribuir a una Colombia legal y transparente mediante la implementación de acciones que mitiguen los efectos de la ilegalidad y la corrupción.

i. Dirección del INVIMA y organigrama

En la actualidad el INVIMA está dirigido por Julio César Aldana Bula, médico cirujano de la Universidad del Norte de Barranquilla con Maestría en Dirección y Gestión de los Sistemas de la Seguridad Social y especializaciones en Diagnóstico por Imágenes y Servicios en Gerencia de Salud. Aldana Bula cuenta con más de 28 años de experiencia en el sector público y privado, en su trayectoria profesional se desempeñó como director de INVIMA entre 2002-2007.

¹² En desarrollo de implantación del modelo de gestión efr, norma 1000-1 (ed.4) este objetivo fue ajustado para dar respuesta a una coherencia entre la gestión de la conciliación y el propósito institucional del nivel estratégico del INVIMA.

El organigrama que en la actualidad rige al Instituto es como se indica a continuación.



j. Planeación estratégica 2018-2022¹³

Para este período la planeación del INVIMA se cimienta en las líneas estratégicas de estatus sanitario, eficiencia, y transparencia las cuales son apoyadas por la transformación digital que se viene adelantando en el Instituto.

-El estatus sanitario realiza el objetivo estratégico N°1. Es entendido como la efectiva promoción y protección de la salud de la población del país. Su gestión descansa en pilares como: i) desarrollo y mantenimiento de la seguridad sanitaria del país, ii) comunicación estratégica entre los actores del modelo de IVC¹⁴ iii) estatutos en estado de emergencia social, económica y ambiental.

-La línea de eficiencia desarrolla los objetivos 2 y 3 de la plataforma estratégica. Su realización se sustenta en dos pilares como son: i) optimización de trámites y servicios y ii) mejora de los estándares de calidad de la entidad y, iii) eficiencia en estado de emergencia social, económica y ambiental.

¹³ https://www.INVIMA.gov.co/documents/20143/3870872/Plantilla_Informe_Gestion_2020.pdf

¹⁴ Modelo de Inspección, Vigilancia y Control basado en riesgos -

-La línea estratégica de transparencia desarrolla el objetivo 4 de la plataforma estratégica, mediante: i) desarrollo de acciones de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano del INVIMA, ii) el fortalecimiento en las acciones para el control de la ilegalidad del país y iii) transparencia en estado de emergencia social, económica y ambiental.

- El apoyo brindado a estas tres líneas estratégicas por la transformación digital tiene que ver con desarrollar los sistemas de información y buenas prácticas para facilitar los procesos internos relacionados con trámites y servicios con impacto en el fortalecimiento de la oportunidad, disponibilidad y transparencia en los procesos de las direcciones misionales. Tal meta se logró a través de acciones como: i) automatización de procesos e implementación de nuevas tecnologías de la información; ii) mesa de servicios y administración de la plataforma Aranda Service Desk y, iii) transformación digital en estado de emergencia social, económica y ambiental.

Resaltamos acá que en la línea estratégica de eficiencia en la actividad de fortalecimiento de la gestión de los procesos administrativos y de apoyo, se señalan los resultados obtenidos por el INVIMA en el Formulario Único Reporte de Avance de la Gestión (FURAG) en relación con los resultados de desempeño institucional de la Nación para la vigencia 2019-II, al haberse obtenido 89,7 sobre 97,8 que es el máximo puntaje para las entidades que hacen parte de la rama ejecutiva. Este resultado le permitió a la organización ocupar el segundo lugar del sector salud, y ubicarse en el puesto 21 de 223 entidades en el ámbito nacional. El índice de desempeño institucional refleja el grado de orientación que tiene la entidad hacia la eficacia, eficiencia y calidad. , en comparación con el año 2018, el INVIMA se superó en 4,6 puntos, mejorando significativamente con el compromiso de realizar un plan de mejoramiento que le permita seguir liderando los listados de las políticas de gestión del país.

k. Sistema de Gestión Integrado (SGI)¹⁵

El SGI del INVIMA es una herramienta que le permite al Instituto planear, ejecutar y controlar todas las actividades necesarias para el desarrollo de su misión. Con ese fin la entidad ha desarrollado la metodología Business Process Management (BPM) que se fundamenta en una estructura institucional basada en macroprocesos y procesos, además de apelar a la medición y mejora como las bases de la satisfacción de las partes interesadas.

¹⁵ https://www.kawak.com.co/INVIMA/top_enlaces/not_visualizar.php?llave=1

El alcance del SGI está determinado por los siguientes ocho sistemas que lo integran desde los cuales se realiza la prestación de los servicios de la entidad en Bogotá, Grupos de Trabajo Territorial(GTT's¹⁶), puertos, aeropuertos y pasos de frontera (PAPF).

- Sistema de Gestión Ambiental (SGA)
- Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI)
- Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo(SSST)
- Requisitos Generales para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración (CLEC)
- Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL)
- Herramienta de Evaluación como Autoridad Regulatoria Nacional (OPS)
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)
- Gestión de Calidad en el Sector Público (SGC)

El Manual del SGI con los aspectos de aplicación esenciales de cada sistema evidencia el compromiso del INVIMA con la mejora continua de la gestión en pro de la eficiencia administrativa como principio de la administración pública.

Asimismo, el Manual establece el compromiso de la alta dirección con la aplicación de la política y objetivos del SGI y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG), para que las actividades sean planeadas, desarrolladas y monitoreadas.

¹⁶ Escrito en el documento original

I. Mapa de macroprocesos¹⁷



m. Política del SGI

La Política tiene por objetivo “Definir los compromisos institucionales de dirección y calidad para el óptimo desempeño de la función pública y la gestión de la entidad hacia la materialización de su misión, visión y objetivos dentro de los principios éticos. Aplica para la totalidad de los servidores públicos del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos”¹⁸.

Reza así la Política:

“El INVIMA protege y promueve la salud de la población mejorando continuamente la eficacia y eficiencia de los macroprocesos y procesos para optimizar el aseguramiento sanitario y la inspección, vigilancia y control sanitario bajo el enfoque de riesgo, de los productos competencia del Instituto, implementando buenas prácticas profesionales, asegurando la confiabilidad y oportunidad de los ensayos y resultados analíticos de los laboratorios, protegiendo, la seguridad y salud en el trabajo, el medio ambiente, previniendo la

¹⁷ <https://www.INVIMA.gov.co/web/guest/gestion-del-talento-humano>

¹⁸ <https://www.INVIMA.gov.co/documents/20143/370008/politicasistemadegestionintegrado.pdf>

contaminación, cumpliendo con la legislación vigente, las políticas y requisitos aplicables al Instituto, administrando efectivamente los recursos humanos, físicos, ambientales y financieros para lograr la satisfacción de las partes interesadas y generar confianza en los colombianos. El INVIMA diseña, promueve y adopta las medidas necesarias que permitan disponer, gestionar y proteger la información suministrada a la entidad y generada por la misma de las diferentes amenazas que pueden afectar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información. Identificando y gestionando los riesgos de forma eficiente y efectiva en todos los procesos, incorporando como resultado de esta gestión la mejora continua en materia de seguridad de la información, entendiendo que esta puede encontrarse en medios electrónicos y físicos.

En cumplimiento de lo anterior, los gerentes públicos y jefes de oficina del INVIMA se comprometen a:

- Promover y cumplir, a través de su ejemplo, los estándares de conducta y la práctica de los principios de integridad y legalidad demás normas que regulen la administración pública y al INVIMA.
- Formular las políticas institucionales o acciones estratégicas y ser responsables por su ejecución, para generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio
- Proponer, planificar y articular el diseño, ejecución y medición de los macroprocesos y procesos orientado al logro de los objetivos estratégicos y metas institucionales, en conjunto con los actores del proceso y cumpliendo los lineamientos de la entidad
- Orientar sus capacidades personales y profesionales hacia el cumplimiento efectivo de los fines misionales del INVIMA, a través de la gestión de conocimiento, el aprendizaje constante y la adaptación al cambio.
- Cumplir efectivamente con la rendición de cuentas a las partes interesadas sobre su gestión y resultados, de manera transparente y participativa, para fortalecer la interacción con las partes interesadas y mejorar la gestión y el desempeño. Y los servidores públicos del INVIMA se comprometen a:
- Cumplir las políticas, normas, procedimientos y en general los lineamientos definidos en el INVIMA para el desarrollo de sus funciones.
- Realizar todas sus actividades con responsabilidad, transparencia, integridad, objetividad, independencia, protección del medio ambiente y profesionalismo”.

n. Articulación con el MIPG

Esta política institucional se articula con otras políticas del INVIMA relacionadas con el ámbito de la conciliación y en general con aquellas de la operación corriente del Instituto. Las primeras son las siguientes:

- Política de Gestión Estratégica del Talento Humano
- Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional
- Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

Y para la segunda relación enunciada, las siguientes políticas:

- Política de Planeación Institucional
- Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos
- Política de Seguridad Digital
- Política de Racionalización de Trámites
- Política de Gestión Documental
- Política de Control interno del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en cumplimiento al decreto 1499 de 2017.

o. Bienestar de los servidores (as) que integran al INVIMA

Las actividades que el INVIMA desarrolla para la promover la calidad de vida y el bienestar de los servidores (as) se enmarcan en la línea estratégica de Eficiencia (número 2) cuya finalidad es desarrollar los objetivos 2 y 3 de la plataforma estratégica.

Antes de reseñar tales acciones es importante destacar que para el segundo trimestre del año 2020 el resultado alcanzado a la fecha del Plan Estratégico del Grupo de Talento Humano fue del 96,3% con impacto en el ciclo de mejora continua del macroproceso de Talento Humano, y, con base en el nuevo autodiagnóstico desarrollado de MIPG, frente al cumplimiento de la planeación estratégica de Talento Humano, se adicionaron algunos criterios como lo son reporte e informe de retiro de personal, reporte e información de SIGEP, porcentaje de vinculación con personal en discapacidad, entre otros, los cuales se encuentran en proceso de ejecución¹⁹.

¹⁹ Informe de Gestión Primer Trimestre 2020, agosto de 2020

p. Sistema de Estímulos

El sistema lo conforman dos ejes principales: i) Plan de Incentivos adoptado por la entidad mediante la Resolución N° 2020003498 del 30 de enero de 2020 para todos los servidores (as) públicos de carrera y libre nombramiento; ii) Programa de Bienestar Social 2020 proyectado bajo los siguientes tres componentes temáticos: a. Entidad Familiarmente Responsable; b. deportivo y c. cultura e identidad corporativa, cuya ejecución para cada uno de los componentes es de acuerdo con las programaciones establecidas por el Grupo de Talento Humano con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar, Compensar.

Acá se resalta el programa del teletrabajo desde el cual el INVIMA ha buscado consolidarlo en el ámbito nacional mediante un protocolo de realización que involucra a los directivos y jefes de oficina quienes fueron capacitados y la formalización de las diferentes solicitudes, en época en que cobra un mayor sentido por la situación de emergencia sanitaria que ha obligado a evitar el trabajo presencial en las sedes del Instituto. Puede decirse que esta medida de flexibilidad espacial es valorada por el modelo efr como una de las que mejor aporta al bienestar laboral de las personas trabajadoras de las organizaciones que avanzan en su camino de centrar las gestión de la conciliación en su ADN y su cultura, como es el caso del INVIMA²⁰.

1.2. Objeto y alcance

1.2.1. Objeto

El presente diagnóstico efr inicial se constituye en documento de valor al hacer visible el análisis de los seis componentes que lo integran para dar cuenta de la realidad organizacional del INVIMA en materia de gestión de la conciliación, reconociendo en ello los impulsores y frenos del proceso de implantación del modelo que le atañe como Empresa [Entidad] Familiarmente Responsable (efr)²¹.

²⁰ Los logros en extenso alcanzados por el Grupo de Talento Humano en relación con el bienestar y desarrollo de los servidores puede apreciarse en: [https://www.INVIMA.gov.co/web/guest/gestion-del-talento-humano/Informes de Gestión/ Informe de Gestión Primer Trimestre 2020](https://www.INVIMA.gov.co/web/guest/gestion-del-talento-humano/Informes%20de%20Gesti%C3%B3n/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20Primer%20Trimestre%202020), agosto de 2020

²¹ Modelo efr derivado de la Norma 1000-1 (edición 4). Fundación Másfamilia

Por tanto, el diagnóstico efr inicial se configura como una importante herramienta de gestión para que el INVIMA basado en los hallazgos, establezca acciones como las que a continuación se sugieren desarrollar:

- Obtener un esquema de evaluación y medición que determine el nivel de riesgo identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Ser una herramienta para el proceso de planeación estratégica de la organización.
- Evidenciar las oportunidades de mejora y las áreas particulares, a fin de priorizar acciones correctivas de acuerdo con los objetivos definidos.
- Identificar una evaluación de progreso frente a parámetros y lineamientos definidos por la norma 1000-1 (ed.4).
- Reconocer aspectos importantes y relacionados con el ámbito de la conciliación en la propia entidad y su entorno.
- Reforzar el carácter preventivo en relación con los riesgos psicosociales

1.2.2. Alcance

El alcance del diagnóstico es a toda la planta de personal del INVIMA ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C., sedes y grupos de trabajo territoriales, puertos, aeropuertos y pasos fronterizos.

La aspiración del INVIMA de lograr el sello efr en conciliación que le acredita como una entidad del Estado colombiano en el sector de la salud familiarmente responsable, pone el foco institucional en el bienestar y desarrollo del equipo humano de trabajo y sus familias, en procura de promover la armonía entre la vida personal, familiar y la laboral de los servidores públicos con impacto positivo en su calidad de vida.

La estructura del presente diagnóstico da cumplimiento a los parámetros de la norma efr 1000-1 (ed. 4). Da cuenta del momento que en el presente vive el INVIMA en contexto de la gestión de la conciliación laboral.

1.3. Herramientas para el diagnóstico

Para el levantamiento del diagnóstico se desarrollaron las siguientes herramientas puestas a disposición de la entidad para su gestión de acuerdo con los requisitos de la norma referida.

- Matriz de análisis de cumplimiento legislación colombiana
- Matriz de procesos laborales
- Matriz análisis actual oferta de conciliación (matriz identificación medidas)

- Encuesta voz del colaborador (a)/(funcionario) (a)
- Encuesta voz de la Dirección
- Matriz análisis voz del mercado
- Matriz análisis perfiles (matriz análisis puestos de trabajo)

1.4. Compromiso y liderazgo en conciliación

Se ha evidenciado al inicio del documento la intención del INVIMA por la cual emprendió el proceso de implantación del modelo efr y en consecuencia lograr el sello efr en conciliación, lo que permite evidenciar, por un lado, el liderazgo comprometido con el bienestar de su equipo de servidores (as) y a través suyo con la excelencia en la gestión pública de una entidad estatal de la trascendencia del INVIMA por su responsabilidad en el cuidado de la salud pública de los colombianos, en momentos de emergencia sanitaria nacional y mundial por la COVID-19. Y por el otro, la convicción directiva al valorar el modelo efr como una palanca sólida para el mejoramiento de la dirección centrada en las personas y la búsqueda del progreso de las familias de los servidores (as). Ambos fundamentos con foco en la productividad institucional.

Otro hecho esencial que pone de presente este compromiso de los líderes del INVIMA con el modelo efr fue la aprobación del ajuste al objetivo estratégico N°3 para enlazar y construir coherencia a la gestión de la conciliación con el propósito institucional del INVIMA explícito en el mapa estratégico de la entidad. Este objetivo está referenciado en el apartado b.3 Objetivos estratégicos. Esta aprobación se dio en contexto del Comité de Institucional de Gestión y Desempeño (remoto) del 27 al 31 de agosto del año en curso, integrado por el director general de la organización, el secretario general, los directores, los jefes de oficina y asesores de la Dirección General.

2. Análisis de la gestión de la conciliación

2.1. Cumplimiento normativo laboral

En este apartado del diagnóstico realizamos el análisis del grado de cumplimiento de la legislación vigente y vinculante relacionada con el ámbito efr entre las que se encuentran: i) la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, la integración de personas en condición de discapacidad, y la seguridad y salud laboral. Es importante también lo referente a la prevención de los riesgos psicosociales y el acoso psicológico en el trabajo y el estrés.

Es de acotarse que la normatividad vigente de las entidades del Estado colombiano no se rige por el Código Sustantivo del Trabajo sino por leyes y decretos específicos como se detalla en la matriz de cumplimiento normativo que evidencia el cumplimiento del INVIMA en toda la normatividad aplicable (Anexo N°1).

○ Procesos laborales

Según la información reportada por la Oficina Asesora Jurídica para el momento del levantamiento del diagnóstico efr inicial, el INVIMA tiene vigente un proceso especial de fuero sindical habiendo sido notificada la entidad el diez de diciembre de 2019. La causa del mismo: “fuero sindical por despido al no pasar el concurso de méritos” efectuado en el año 2019²². Los demás procesos que existen en la organización y que tienen que ver con el ámbito laboral son tramitados vía contencioso administrativo.

Por considerarlos de pertinencia al tema que se registra como al también al ámbito de la conciliación laboral²³, se toma la información que el Grupo de Talento Humano reseñó en el Informe de Gestión Primer Semestre 2020 del INVIMA²⁴ en relación con i) Plan Anual de Vacantes y Plan de Previsión del Talento Humano; ii) proceso de encargo, iii) evaluación del desempeño y iv) Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- El Plan de Vacantes se relaciona la proporcionalidad del avance de la Convocatoria 428 de 2016. A 30 de junio de 2020 se han posesionado 745 servidores públicos en periodo de prueba, cifra que comprende desde la primera lista de elegibles publicada, hasta la fecha.

²² En contexto de la convocatoria 428 de 2016 de la Comisión Nacional del Servicio Civil-Grupo de Entidades del Orden Nacional, convocatoria a concurso abierto de méritos, los empleos en vacancia definitiva provistos o no mediante encargo o nombramiento provisional.

²³ Eje del modelo efr para la gestión de la conciliación

²⁴ file:///C:/Users/Pr%C3%B3xima/Desktop/INVIMA/Desarrollo%20del%20proyecto/Documentaci%C3%B3n%20institucional/Plantilla_Informe_Gestion_2020.pdf

Comportamiento Convocatoria No. 428 de 2016 - Información CNSC	
Listas de elegibles notificadas 2018	263
Solicitudes de exclusión año 2018	108
Listas de elegibles notificadas 2019	25
Solicitudes de exclusión año 2019	31
Listas desiertas	39
Exclusiones resueltas por la CNSC	132
Listas pendientes por definir por exclusiones	7

Fuente: Planta de personal INVIMA a 30/06/2020
Tabla No. 39 - Relación información CNSC

Resumen ejecutivo avance Convocatoria No. 428 de 2016 - I semestre de 2020	
Derogatorias de nombramientos en periodo de prueba expedidas	149
Derogatorias pendientes por expedir	0
Nombramientos pendientes por renuncia en periodo de prueba	0
Nombramientos en periodo de prueba	39
Derogatoria	23
Posesiones pendientes	2

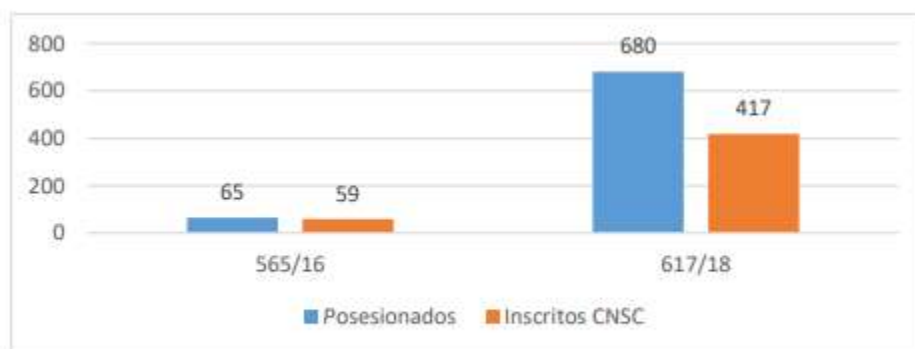
Fuente: Planta de personal INVIMA 1/01/2020 al 30/06/2020
Tabla No. 40 - Relación estado Convocatoria 428/2016

○ Proceso de encargo

En la actualidad se encuentra en etapa de ajuste la actualización del procedimiento de encargos, como también el instructivo de las actividades del procedimiento que se llevará a cabo en el INVIMA para la provisión transitoria por encargo de servidores públicos de carrera administrativa, en empleos en vacancia temporal y/o definitiva de la planta global del Instituto, de acuerdo con el criterio unificado que para el efecto publicó la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y que es de obligatorio cumplimiento, con lo cual, una vez aprobado, se dará cumplimiento a la ley para cubrir las vacancias definitivas que en la actualidad no están cubiertas con servidores públicos (en provisionalidad o en encargo).

○ Evaluación del desempeño

El estado de la evaluación de periodo de prueba de los servidores públicos, de acuerdo con la normatividad vigente es como se indica enseguida:



Fuente: Base EDL 2020
Gráfica No. 26 Resumen convocatoria 428 /2016

De acuerdo con la Convocatoria 428 de 2016 en el Instituto se han posesionado 745 servidores públicos con corte a 30 de junio de 2020. De estos, 65 servidores iniciaron periodo de prueba bajo el Acuerdo CNSC 565/16 por haberse posesionando en los meses de noviembre, diciembre de 2018 y enero de 2019.

Para la vigencia correspondiente al 1 de febrero de 2019 al 31 de enero de 2020 fueron posesionados 643 servidores públicos y 37 servidores públicos para los primeros cinco meses de la vigencia correspondiente al 1 de febrero de 2020 al 30 de junio de 2020, todos ellos bajo el Acuerdo 617/18. Se retiraron de la entidad 33 servidores públicos antes de finalizar su periodo. Ante la Comisión Nacional del Servicio Civil se han radicado 476 inscripciones de servidores en carrera administrativa, quedando en proceso 236 inscripciones y 3 servidores públicos no superaron el periodo de prueba.

○ Plan de Trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo

De las 423 actividades establecidas en el Plan anual de SG-SST para el primer semestre de 2020 fueron ejecutadas 321 debido al aislamiento preventivo obligatorio generado por la COVID-19 dificultó la realización presencial de las acciones planeadas, por lo cual se han adelantado de manera remota.

En cuanto a la programación de asesorías virtuales para el primer semestre de 2020 se resalta la participación de 3.467 actores en las diferentes actividades debiéndose dar prioridad a la atención de la pandemia en el país, por lo cual fue necesario reconsiderar la realización de 102 actividades, con el fin de salvaguardar la seguridad del personal de la entidad, así como de sus familiares y personas cercanas.

Para conocer de manera amplia la información relacionada con los demás aspectos del Plan de SG-SST, puede consultarse en la fuente indicada²⁵.

- Horas extras

El decreto 304 de 2020, cuyo texto completo es el anexo N° 2 del presente diagnóstico efr inicial, promulgado por el presidente Iván Duque Márquez establece las remuneraciones de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible y dicta otras disposiciones.

En particular con las horas extras el artículo 14 señala lo siguiente lo cual es cumplido por el INVIMA.

²⁵file:///C:/Users/Pr%C3%B3xima/Desktop/INVIMA/Desarrollo%20del%20proyecto/Documentaci%C3%B3n%20institucional/Plantilla_Informe_Gestion_2020.pdf

Artículo 14. Horas extras, dominicales y festivos. Para que proceda el pago de horas extras y del trabajo ocasional en días dominicales y festivos, así como el reconocimiento, cuando a ello hubiere lugar, de descansos compensatorios de que trata el Decreto 1042 de 1978 y sus modificatorios, el empleado deberá pertenecer al Nivel Técnico hasta el grado 09 o al Nivel Asistencial hasta el grado 19.

Los Secretarios Ejecutivos del despacho de los Ministros, Viceministros, Directores y Subdirectores de Departamento Administrativo y los Secretarios Ejecutivos de Grado 20 en adelante que desempeñen sus funciones en los Despachos de los Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Viceministros y Subdirectores de Departamento Administrativo, Secretarías Generales de Ministerios y Departamento Administrativo, tendrán derecho a devengar horas extras, dominicales y días festivos, siempre y cuando laboren en jornadas superiores a cuarenta y cuatro (44) horas semanales.

En los Despachos antes señalados sólo se podrán reconocer horas extras máximo a dos (2) Secretarios, a los que se refiere el inciso anterior.

Parágrafo 1. Los empleados públicos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Departamento Nacional de Planeación que tengan la obligación de participar en trabajos ordenados para la preparación y elaboración del presupuesto de rentas y la ley de apropiaciones, su liquidación y demás labores anexas al cierre e iniciación de cada vigencia fiscal, podrán devengar horas extras, dominicales y festivos, siempre y cuando estén comprendidos en los niveles asistencial, técnico y profesional. En ningún caso podrá pagarse mensualmente por el total de horas extras, dominicales y festivos más del cincuenta por ciento (50%) de la remuneración mensual de cada funcionario.

Parágrafo 2. El límite para el pago de horas extras mensuales a los empleados públicos que desempeñen el cargo de conductor mecánico en las entidades a que se refiere el presente título, será de cien (100) horas extras mensuales.

En todo caso la autorización para laborar en horas extras sólo podrá otorgarse cuando exista disponibilidad presupuestal.

- Acuerdo Colectivo de Trabajo

El INVIMA ha dado cumplimiento al Acuerdo Colectivo de Trabajo cuya acta fue suscrita en Bogotá el 6 de julio de 2018 y depositada en el ministerio de Trabajo el 13 de julio de 2018. La vigencia del Acuerdo ha sido desde tal fecha y hasta el 31 de diciembre de 2019. Las partes contratantes del Acuerdo Colectivo de Trabajo son las siguientes: INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS – INVIMA; las Organizaciones Sindicales Unión Nacional de Trabajadores del INVIMA Unaltrá INVIMA- unti y el Sindicato Nacional de Trabajadores y Trabajadoras del INVIMA

SintraINVIMA. Las normas contenidas en el Acuerdo aplicaron a todos los servidores públicos del INVIMA²⁶.

Para el momento de levantamiento del diagnóstico el proceso de negociación avanzaba entre las partes, a fin de suscribir el nuevo Acuerdo Colectivo de Trabajo.

2.2. Análisis de las características de los puestos de trabajo en relación con la conciliación

Programa de teletrabajo en el INVIMA

Dado que la situación de la emergencia sanitaria nacional a causa de la pandemia mundial por la COVID-19 ha motivado el tránsito no previsto de las organizaciones de los diferentes sectores del país a una forma de trabajo remota toda vez que la presencialidad de las personas en las sedes organizacionales y su desplazamiento urbano son factores de alto de riesgo en la transmisión del virus que da origen a la enfermedad, nos interesa registrar que el INVIMA antes de la pandemia gestionaba con acierto su programa de teletrabajo, y ya en su máxima necesidad laboral, ha ido consolidando esta medida de flexibilidad espacial²⁷ que promueve el modelo efr para el bienestar del funcionario (a).

Mediante la Resolución 2019057582 de diciembre 19 de 2019 el director general del INVIMA implementó la modalidad de teletrabajo en la entidad²⁸. La Resolución en cuestión es anexo N° 3 del presente diagnóstico efr inicial. Para su aplicación institucional se cuenta con el Procedimiento de teletrabajo y el Formato acuerdo de voluntades y compromisos de teletrabajo que suscriben el INVIMA y el servidor (a) que aplica al programa.

El objetivo del procedimiento se describe así: “Establecer el Teletrabajo como una forma de organización laboral en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima, para realizar las actividades laborales, de manera parcial o total, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”²⁹.

²⁶ Se anexa el documento completo del Acuerdo Colectivo de Trabajo reseñado (Anexo N° 7)

²⁷ Esta medida efr de teletrabajo hace parte de la categoría Flexibilidad Temporal y Espacial, según la estructura que para tal efecto presenta la norma 1000-1 en su edición 4.

²⁸ En uso de sus facultades y en especial de las conferidas en el artículo 78 de la Ley 489 de 1998; el Decreto 2078 de 2012; la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

²⁹ El texto del procedimiento como del Acuerdo de Voluntades son anexos N° 8 y N° 9

Los resultados del programa parciales al momento del levantamiento del diagnóstico efr inicial y en el marco de la emergencia sanitaria son como se reseñan a continuación³⁰.

- ✓ Solicitudes presentadas: 86 solicitudes recibidas con el Acuerdo de Voluntades firmado por su respectiva Dirección.
- ✓ En proceso de verificación: 70 solicitudes
- ✓ Programadas para verificación virtual: 33, agendadas para los meses de noviembre y diciembre de 2020.
- ✓ Con informe (ARL): 34
- ✓ Con informe, sin resolución: 18
- ✓ Con resolución: 16

La introducción anterior a este apartado es en razón a que acá se pone de presente la potencialidad de la conciliación desde la perspectiva del propio puesto y no de la persona que lo ocupa. Lo anterior cobra valor en el contexto del diagnóstico como uno de los elementos iniciales a desarrollar en la implantación del modelo de gestión efr, porque evidencia los puestos que, por su propia concepción y diseño, son o no susceptibles de determinadas prácticas laborales efr como la flexibilidad espacial y/o temporal. Pero también, el análisis que se presenta contribuye a levantar el mapa de oportunidades para aquellos puestos que requieren de otra medida efr.

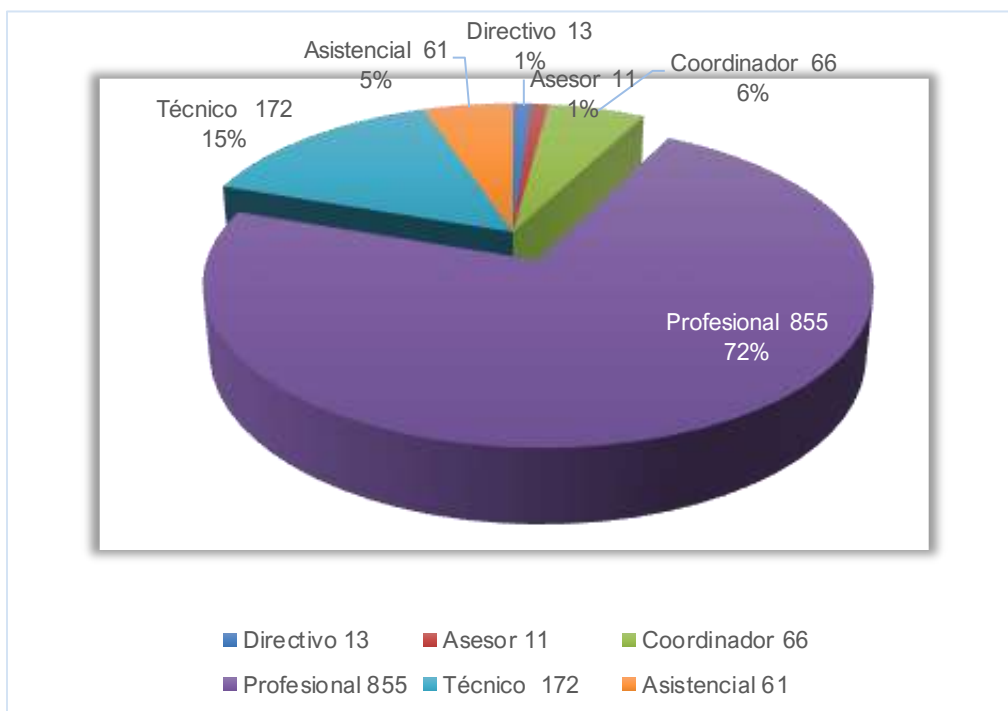
La base de este análisis fue la información suministrada por el INVIMA según la herramienta *Clasificación puestos de trabajo (perfiles³¹)* suministrada por la consultoría con una estructura de variables que se consigna más adelante. Sobre esta, el grupo líder del proceso de implantación del modelo efr en la entidad diligenció la información solicitada.

- Distribución puestos de trabajo por planta de personal

De acuerdo con lo reportado por el INVIMA la planta de personal para el momento del levantamiento del diagnóstico está conformada por 1178 servidores distribuidos según los puestos de trabajo que se indican enseguida. .

³⁰ El total de servidores (as) teletrabajadores (as) para el año 2020 sólo podrá conocerse una vez que se concluyan las debidas verificaciones previstas hasta el mes de diciembre de 2020

³¹ Según la arquitectura de la norma 1000-1, el nombre de perfiles es el que se otorga a los puestos de trabajo.



Para realizar el análisis de los puestos de trabajo se toma cada uno de los puestos con su respectiva clasificación.

○ *Análisis de los puestos desde la perspectiva efr*

Este análisis permite conocer la posibilidad que tienen los puestos de trabajo de acceder a determinadas prácticas de conciliación como son las medidas efr en el grupo de flexibilidad temporal y espacial, principalmente.

Las siguientes son las variables de la herramienta arriba indicada para lograr el análisis de la conciliación desde la perspectiva del puesto de trabajo.

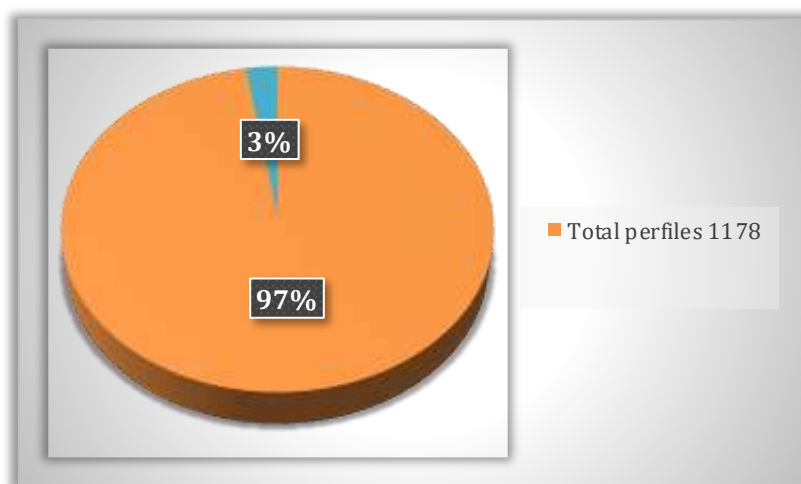
- Puestos a turnos
- Puestos por proyecto u obras
- Puestos con necesidades especiales por parte del cliente
- Puestos con especiales necesidades de diversidad
- Puestos sujetos a acuerdo colectivo y puestos no sujetos
- Puestos sujetos a condiciones propias de la dirección
- Puestos con posibilidad o no de flexibilidad temporal

- Puestos con posibilidad o no de flexibilidad espacial
- Puestos con necesidades especiales de dedicación y/o distribución de la jornada laboral.

Sobre esta estructura de variables de clasificación fueron solo dos las variables que aplicaron según las responsabilidades y funciones del cargo y sobre las que se sustentó el análisis respectivo: i) puesto sujeto a condiciones propias de la Dirección y ii) puesto con posibilidad de flexibilidad temporal.

Antes de presentar las diferentes consideraciones se recomienda como una acción periódica del mánager efr, administrar la herramienta en cuestión para no perder de vista los cargos que puedan llegar a aplicar en cualquier otra variable de las ahora tenidas en cuenta y así identificar la (s) opción (es) para ser objeto de medidas de flexibilidad espacial.

- Puestos sujetos a condiciones de la Dirección

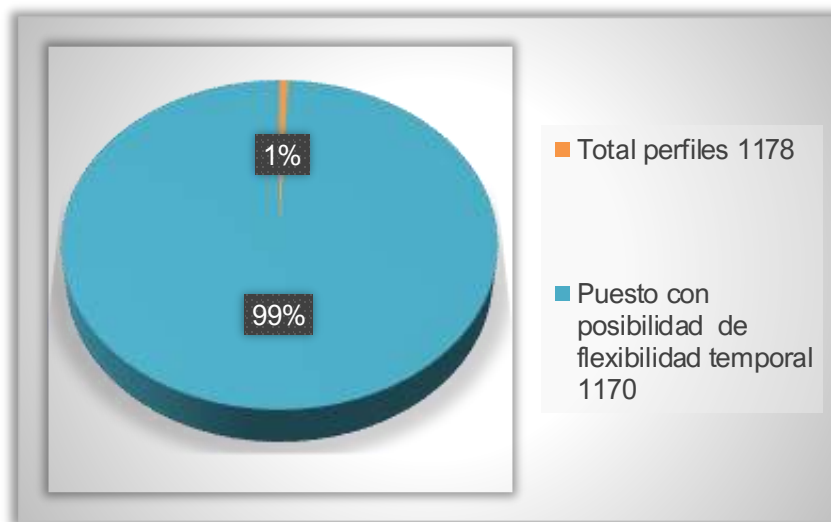


Los cargos que tienen condiciones propias por parte de la dirección son 31 en total y corresponden a directivos, asesores, coordinadores, seis y profesionales, dos, lo que representa el tres por ciento del total de los cargos de la entidad.

Estos cargos tienen especial relevancia por el manejo de su horario de trabajo por lo cual se recomienda par esos servidores (as) adoptar medidas de conciliación orientadas a la compensación de tiempo. Estos 31 servidores cuentan con una contratación especial que

los designa con cargos de libre nombramiento y remoción y, de manera adicional, por ser de primera línea se catalogan como cargos de confianza por parte de la Dirección General.

- Puestos con posibilidad o no, de flexibilidad temporal



En esta variable 1170 funcionarios que ocupan igual número de cargos (as) correspondientes al 99 por ciento del total de la planta de personal puede acceder a medidas que promuevan la flexibilidad temporal y espacial³². Corresponden a directivos, asesores, coordinadores, profesionales, técnicos y algunos cargos de asistencial.

El uno por ciento correspondiente a ocho personas del grupo asistencial, por la especificidad de sus funciones no puede acceder a medidas de flexibilidad temporal para quienes se deben implementar otras medidas de conciliación en búsqueda de la equidad en cuanto al disfrute de medidas de beneficio para su calidad de vida.

Es el mánager efr quien debe determinar las medidas efr que sean de conveniencia por la naturaleza del cargo.

³² Lo cual viene siendo cubierto por la medida del teletrabajo

2.3. Voces efr

- Muestra seleccionada para las consultas

La consulta de la voz del colaborador (a) o empleado³³ [la voz del servidor (a)] y de la voz de la Dirección del INVIMA en relación con la actual situación de conciliación en la organización, se constituye en un aspecto de suma importancia por los hallazgos resultantes relacionados con indagaciones de necesidades, expectativas, uso y satisfacción de la actual oferta de programas de bienestar y desarrollo en la entidad, como también sobre otros aspectos insertos en el ámbito de la conciliación laboral.

La norma efr 1000-1 en su anexo 1000-12 *La voz del empleado* establece el requerimiento de contar con una muestra cualitativa y una cuantitativa sobre la población total a consultar. Así, para 1400 cargos dimensionados en planta de personal del INVIMA se proyectó la obtención de 227 respuestas, de las cuales, por muestra cuantitativa, o sea por encuesta, correspondía el 65 por ciento, es decir 148 respuestas a aplicar³⁴. Por muestra cualitativa, es decir por entrevista, correspondía el 35 por ciento, es decir, 40 entrevistas a efectuar toda vez que una entrevista vale por dos³⁵.

Bajo este esquema de programación de consulta de las voces se reseña la obtención de 197 respuestas entre la alta y media dirección y los funcionarios (as) tanto por medio de muestra cualitativa (entrevista/41 realizadas) como por muestra cuantitativa (encuesta/156 realizadas), para lograr situar el proyecto con diez respuestas por encima de la muestra determinada por la norma (187 respuestas).

La selección de la muestra fue una actividad coordinada con el mánager efr y la mesa técnica efr de apoyo compuesta por dos funcionarios del Grupo de Talento Humano y el respaldo de la coordinadora del Grupo. En la determinación de la muestra consultada se dio estricto cumplimiento a los requisitos sociodemográficos normativos en cuanto a que tal muestra fuese con una proporcionalidad homogénea a la estructura de la planta de personal y diversa en términos demográficos, de género, etario y de perfiles, entre otros aspectos.

³³ Con esta denominación lo referencia la norma 1000-1 (edición 4). Para el efecto del INVIMA como entidad estatal será denominado la Voz del servidor (a).

³⁴ Tales porcentajes son determinados por la norma 1000-1 (edición 4)

³⁵ Esta equivalencia es establecida por la norma 1000-1 (edición 4)

Se destaca como la respectiva convocatoria fue realizada desde la Dirección General de la entidad y desde el Grupo de Talento Humano.

- Instrumentos aplicados

En contexto de la situación de emergencia sanitaria que imposibilitaba la presencialidad del equipo consultor como de los funcionarios (as) citados para la consulta tanto en la sede administrativa de Bogotá como en las zonas territoriales, los instrumentos para las consultas de la voz del servidor (a) como para la voz de la Dirección tanto para la muestra cualitativa como para la muestra cuantitativa fueron adaptados para un ambiente virtual, por parte de la consultoría, previa aprobación de la Fundación Másfamilia a través de su representación en Colombia. Cabe señalar que los instrumentos para el servidor (a) y para la Dirección son baterías diferentes, pero con algunas preguntas iguales.

Con la preocupación de no modificar el sentido de cada indagación contenida en cada instrumento, el ajuste adelantado consistió principalmente, en establecer categorías posibles de respuesta según la pregunta relacionada para convertir en su gran parte las preguntas abiertas a preguntas cerradas con la opción de respuesta múltiple. Las preguntas que en el instrumento original tenían una sola opción de respuesta o que no eran abiertas, se conservaron como tal.

Para una mayor precisión del modo como se aplicaron las muestras, la consulta cualitativa (entrevista) se efectuó por medio de un espacio de trabajo basado en chat usado en el mundo para mejorar la comunicación y colaboración de los equipos de trabajo de las organizaciones, lo que facilitó el diálogo de la persona convocada con la consultora profesional en torno de la batería en particular, al tiempo que para el servidor (a) entrevistado (a) era posible visualizar la pregunta y elegir de las múltiples opciones de respuesta la de su preferencia. Para la captura de información por muestra cuantitativa se diseñó la encuesta respectiva para ambiente virtual para la aplicación individual de cada funcionario (a) mediante enlace recibido en su correo electrónico y con un tiempo establecido para su diligenciamiento, previa explicación por parte del Grupo de Talento Humano mediante el texto del correo.

- Sensibilización sobre el modelo efr a los líderes del INVIMA

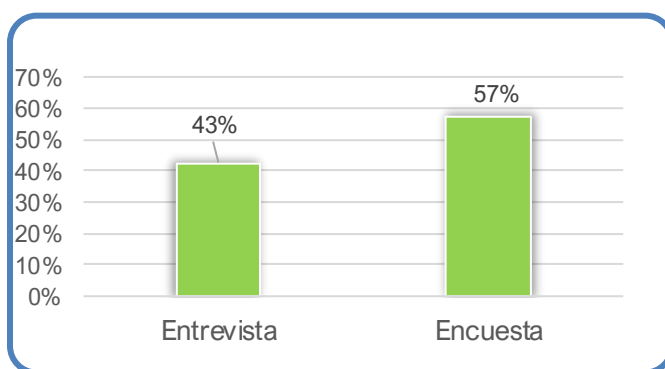
El espacio de contacto con la alta y media dirección fue potenciado también para socializar el modelo efr en procura de lograr su apreciación y valoración positivas en torno suyo como una herramienta de excelencia en la dirección y desarrollo de personal y motivar el respaldo al proceso que se surtía en la implantación del modelo dentro de la entidad.

Los instrumentos respectivos son anexos del presente diagnóstico (Anexo N°4 voz de la Dirección y anexo N°5 voz del colaborador).

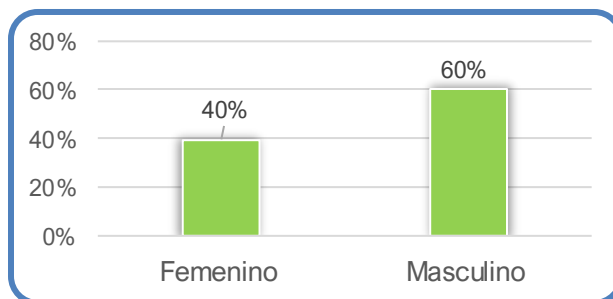
2.3.1. Voz de la Dirección

* Datos demográficos

○ Tipo de consulta

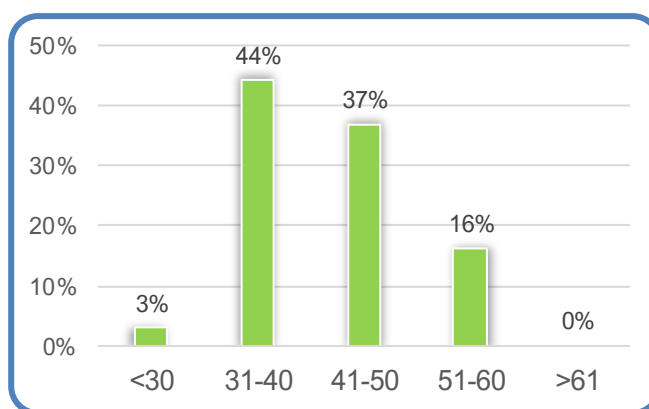


○ Género



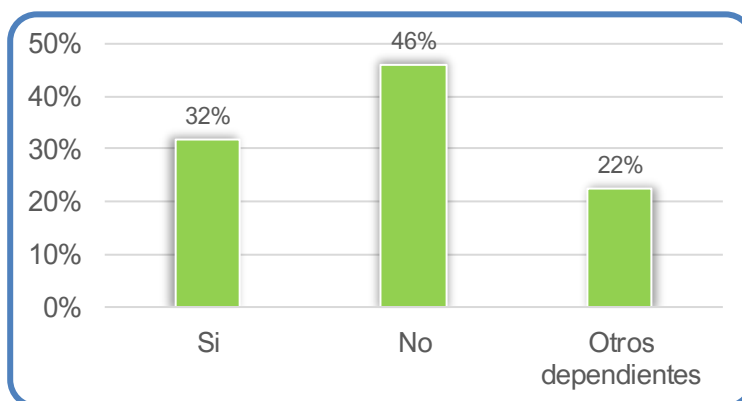
Esta composición de género en la muestra de la población consultada permite vislumbrar que la alta y media dirección de la organización la integran más hombres que mujeres, no siendo ello bueno ni malo, sino la evidencia de la composición directiva por género en el INVIMA en cargos de responsabilidad y decisión. De tal manera que los hombres consultados representan el 60 por ciento de la muestra y las mujeres el 40 por ciento.

○ Edad



Esta composición etaria en la muestra de la población consultada evidencia la diversidad del equipo de líderes dejando entrever los mayores grupos en los segmentos 31-40 años y 41-50 de acuerdo como un punto a favor de fortalecer las condiciones internas de un liderazgo efr que conecta con la gente, en una dirección por objetivos. Así también, se evidencia que no hay líderes mayores a 60 años o en edad de jubilación.

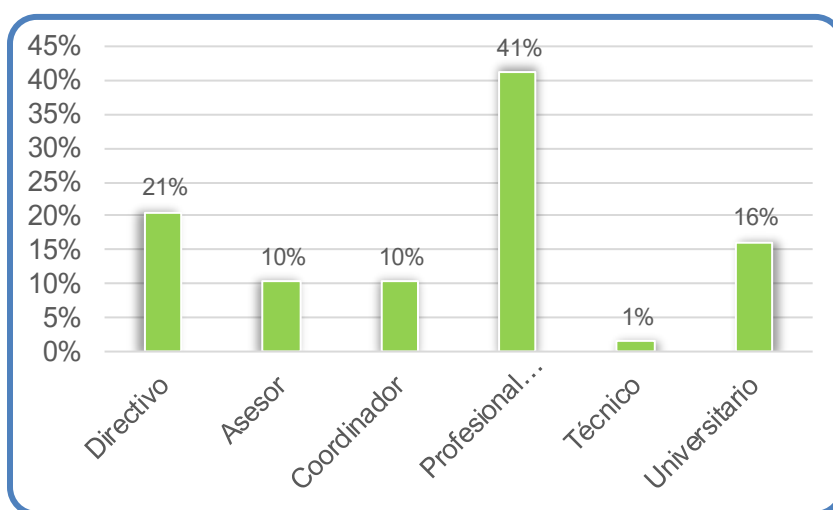
○ Menores dependientes/otros dependientes



El que haya una composición del 32 por ciento de líderes con menores dependientes versus 46 por ciento de líderes sin menores dependientes en la población consultada, se erige como una

oportunidad para que la organización estructure y/o fortalezca en su oferta de conciliación programas para familias sin hijos. Así también, al referir el 22 por ciento de otros dependientes, se hace visible que estos son adultos mayores dependientes u otra población del núcleo familiar que requiere posiblemente dedicación, cuidado y garantía de bienestar, todas condiciones susceptibles de realizar por parte de la organización a través de medidas de flexibilidad.

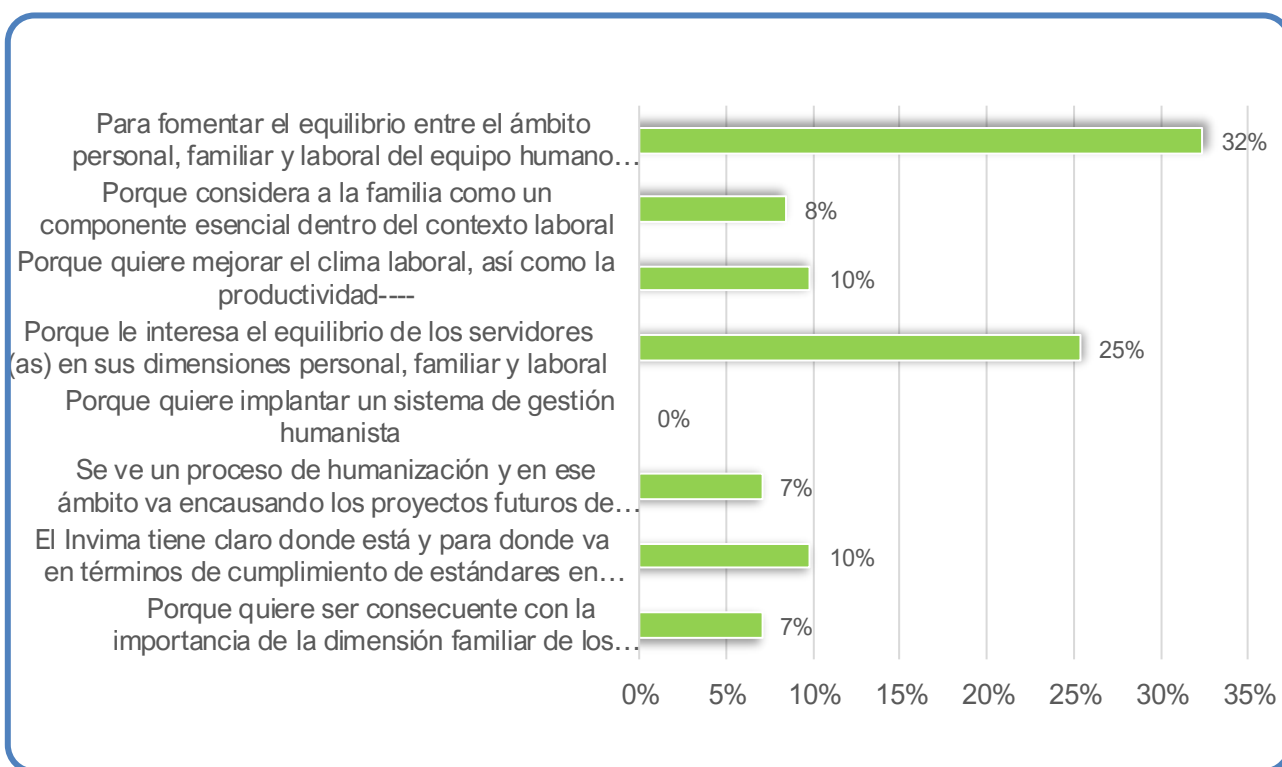
- Responsabilidad



Con la composición de esta muestra se cumple el requisito de aspecto sociodemográfico de la norma 1000-1 como es la de consultar a líderes no sólo de todos los cargos, sino también con equipos bajo su responsabilidad.

Pregunta No. 1

¿Por qué el INVIMA quiere emprender el camino de la certificación?

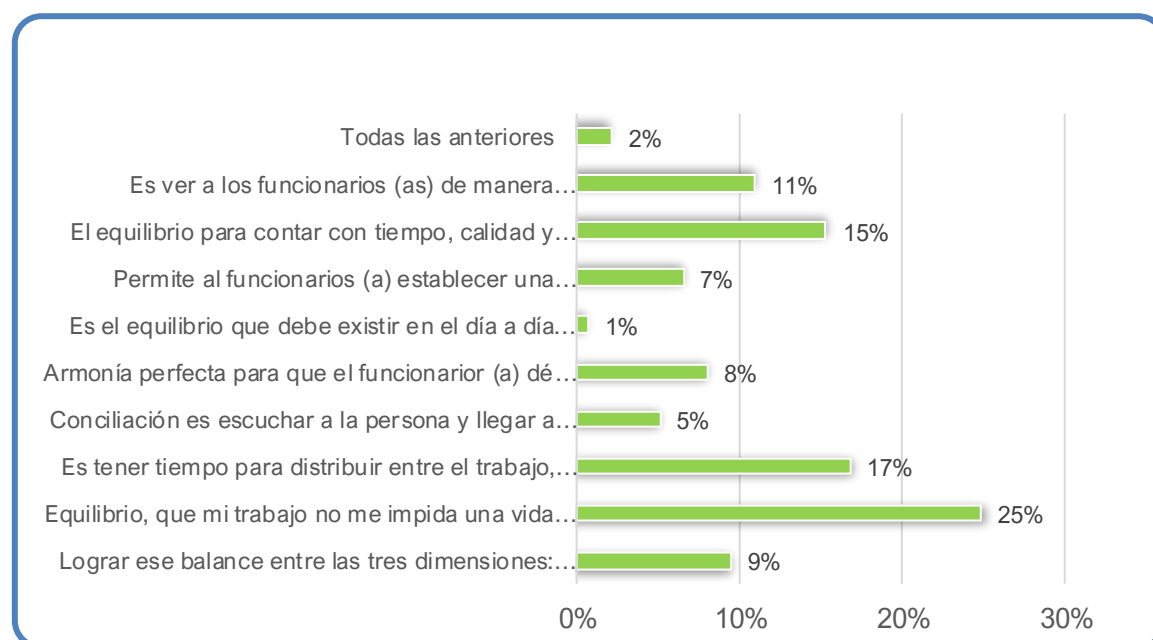


Estos resultados demuestran la alineación de la alta y media dirección en torno del propósito del INVIMA por instituir el modelo efr que contribuye a tener una organización del Estado que está a la vanguardia en la gestión y dirección de personas, porque ayuda a equilibrar las tensiones y exigencias en los tres ámbitos que integran a un ser humano: personal, familiar y laboral para apoyar su búsqueda de desarrollo y progreso.

Lo anterior se evidencia en que los dos mayores porcentajes de respuesta (32%) y (25%) se alinean con esta decisión directiva. Se destaca también el diez por ciento de quienes con su visión respaldan la certeza de estar en una organización que apela a un alto estándar internacional de gestión humana para lograr mayor efectividad institucional.

Pregunta No. 2

¿Qué entiende por balance vida personal/familiar/laboral o por conciliación?



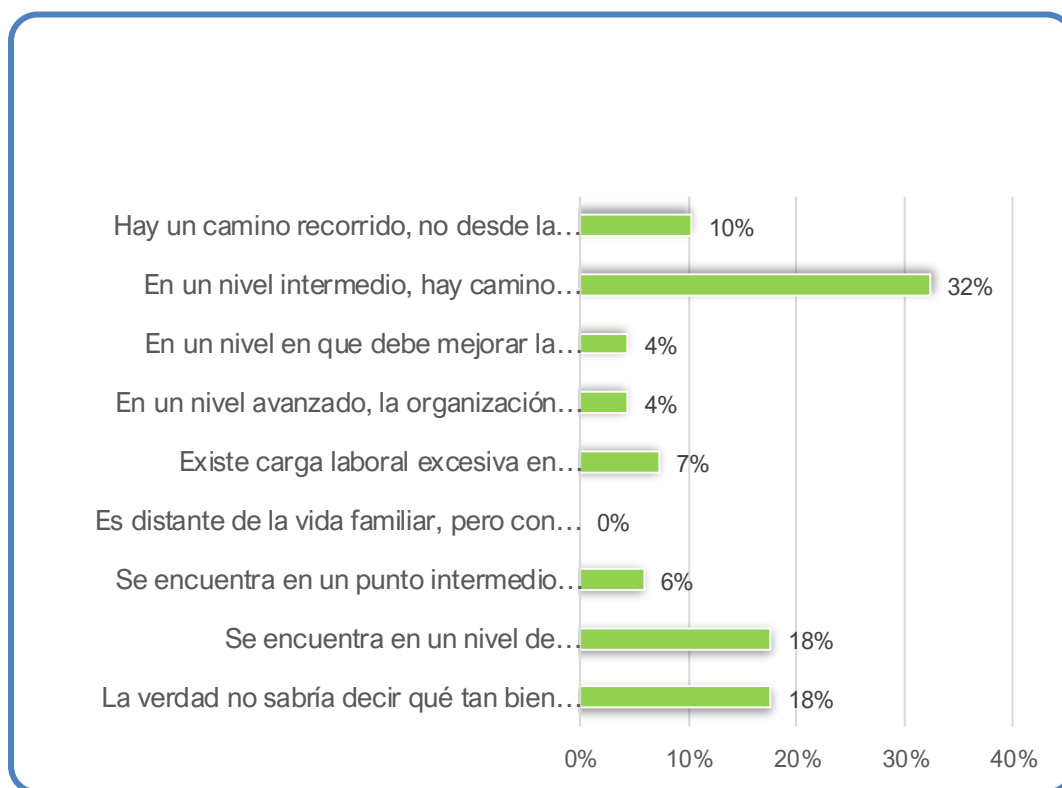
2) ¿Qué entiende por balance vida personal/familiar/laboral o por conciliación?	
Lograr ese balance entre las tres dimensiones: personal, familiar y laboral	9%
Equilibrio, que mi trabajo no me impida una vida familiar, ni mi vida familiar me afecte el rendimiento, en la medida en que tengo equilibrio en estos dos aspectos, crezco como persona.	25%
Es tener tiempo para distribuir entre el trabajo, la vida personal y familiar.	17%
Conciliación es escuchar a la persona y llegar a un acuerdo.	5%
Armonía perfecta para que el funcionario (a) dé lo mejor a la organización.	8%
Es el equilibrio que debe existir en el día a día del equipo de trabajo.	1%
Permite al funcionarios (a) establecer una estabilidad emocional y anímica en el desarrollo de sus ocupaciones.	7%
El equilibrio para contar con tiempo, calidad y energía para interactuar en los entornos personal, familiar y laboral.	15%
Es ver a los funcionarios (as) de manera integral, desde los aspectos, físicos y emocionales.	11%
Todas las anteriores	2%
	100%

Es importante la evidencia del entendimiento directivo de la conciliación como un asunto que apoya el equilibrio entre lo personal, familiar y laboral como foco de desarrollo y crecimiento como persona, Corresponde al (25%). Lo anterior está en línea con el 17 y 15 por ciento de los líderes que complementan la consideración anterior al señalar lo esencial que resulta conciliar para tener tiempo, calidad y energía para interactuar en los mismos tres aspectos de la vida del ser humano.

Ahora bien, es también significativo el 11 por ciento de quienes dimensionan el balance de los estadios de vida humana indicados para asumir a los funcionarios de manera integral en sus aspectos físicos y emocionales.

Pregunta No. 3

¿En qué punto cree que se encuentra el INVIMA en la actualidad desde el marco del balance entre la vida personal/familiar/laboral o conciliación?



3) ¿En qué punto cree que se encuentra el INVIMA en la actualidad desde el marco del balance entre la vida personal/familiar/laboral o conciliación?	
La verdad no sabría decir qué tan bien está	18%
Se encuentra en un nivel de crecimiento encaminado a que los funcionarios (as) encuentren equilibrio como personas y sean felices.	18%
Se encuentra en un punto intermedio con muchos beneficios, pero con poco personal para desarrollar las actividades laborales.	6%
Es distante de la vida familiar, pero con estabilidad laboral	0%
Existe carga laboral excesiva en algunas áreas o procesos lo que no permite el equilibrio entre la familia y el trabajo.	7%
En un nivel avanzado, la organización ofrece diversos beneficios a sus funcionarios (as) y por una cultura de respeto a la persona en su diversidad y en su desarrollo. Se viven experiencias en las cuales se da importancia a la familia.	4%
En un nivel en que debe mejorar la disponibilidad y los recursos internos para una mejor respuesta para el personal y sus familias pues servidores (as) están expresando sus necesidades y expectativas.	4%
En un nivel intermedio, hay camino avanzado, buenas prácticas y un buen ambiente global, pero hay desbalance entre las diferentes áreas o procesos, por la misma naturaleza de cada una.	32%
Hay un camino recorrido, no desde la lógica de la certificación, pero sí para facilitar espacios para el bienestar y el desarrollo de los servidores (as); el reto está en articular esta certificación.	10%
	100%

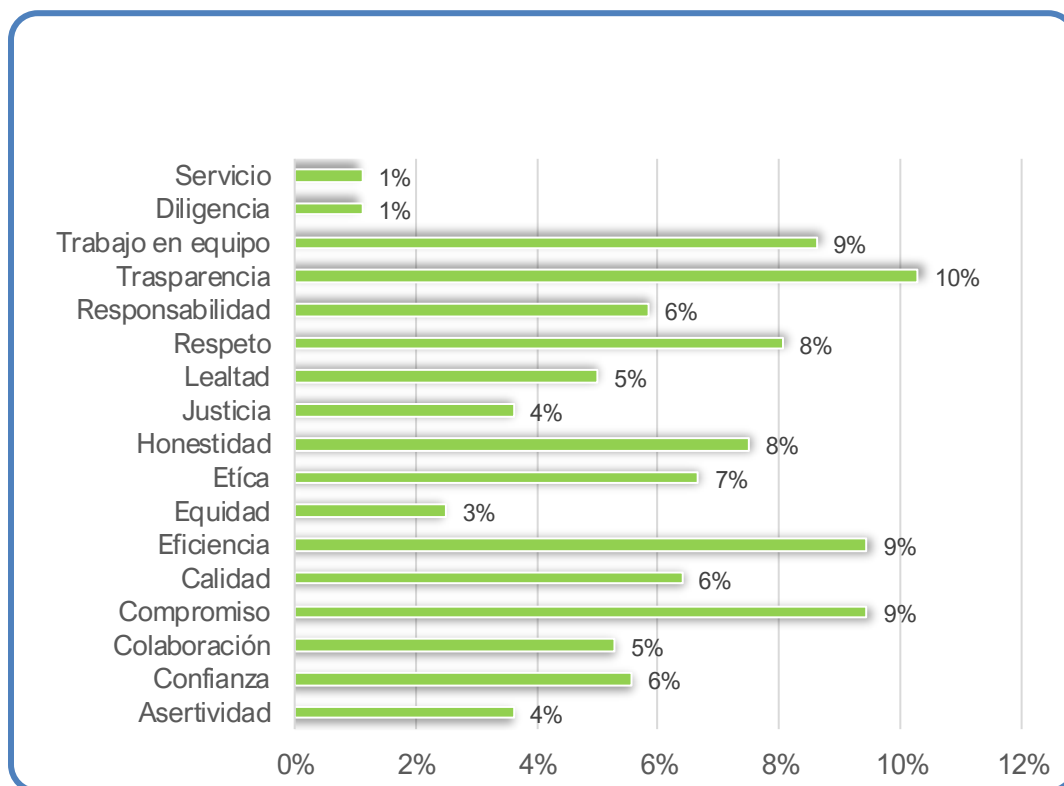
El 32 por ciento de los directivos consultados opina que el INVIMA está en un nivel intermedio al haber camino recorrido en buenas prácticas laborales [lideradas desde el Grupo de Talento Humano], lo que da origen a un buen ambiente laboral sin dejar de reconocer el desbalance entre las áreas y procesos en cuanto a carga laboral. Al ser este un indicativo importante, se sugiere correlacionar lo indicado con la realidad organizacional, muy seguro sobre procesos misionales, a fin de tomar medidas que permitan la nivelación en cuanto a cargas laborales, sin menoscabo de la prestación del servicio.

El 18 por ciento de los que líderes que opinó a la inquietud planteada de creer que el INVIMA se encuentra en un nivel de crecimiento encaminado a que los funcionarios (as) hallen equilibrio como personas y sean felices, es una ruta institucional acertada para evolucionar también en la mejora continua que propone el modelo efr para la gestión más acertada de la conciliación.

Se llama la atención sobre el 18 por ciento de las opiniones relacionadas con desconocer el punto en el cual el INVIMA se encuentra en cuanto a las prácticas laborales de conciliación, al creer que este resultado es una acción de mejora para la comunicación de los aciertos que la entidad continúe alcanzando a la sombra del modelo efr en su ciclo de gestión bajo perspectiva PHVA³⁶.

Pregunta No.4

¿Cuáles son los valores que la Dirección del INVIMA transmite a sus funcionarios (as)?



Destacamos la respuesta del diez por ciento de los directivos consultados que coincidieron en indicar al valor de la transparencia como también el nueve por ciento que lo hizo acerca de los valores del trabajo en equipo, eficiencia y compromiso que, para el análisis del equipo consultor, son valores que

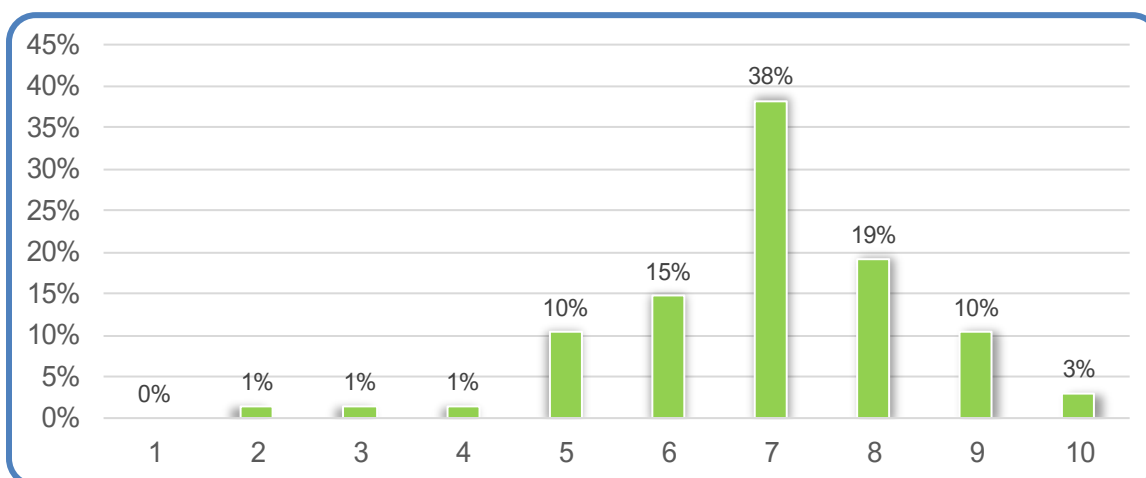
³⁶ Planear hacer, verificar y actuar correctivamente, según el ciclo Deming

han debido haberse inculcado para el cumplimiento de lo misional en el servicio de la entidad. Es un aspecto positivo para la gestión de implantación y avance del modelo efr puesto que conciliar tiene foco en una trabajo en equipo y el compromiso acuña un mayor rendimiento laboral.

Enseguida están las respuestas del ocho por ciento de los líderes participantes de la consulta que señalaron valores clave en la construcción de una cultura efr como son el respeto y la honestidad.

Pregunta No. 5

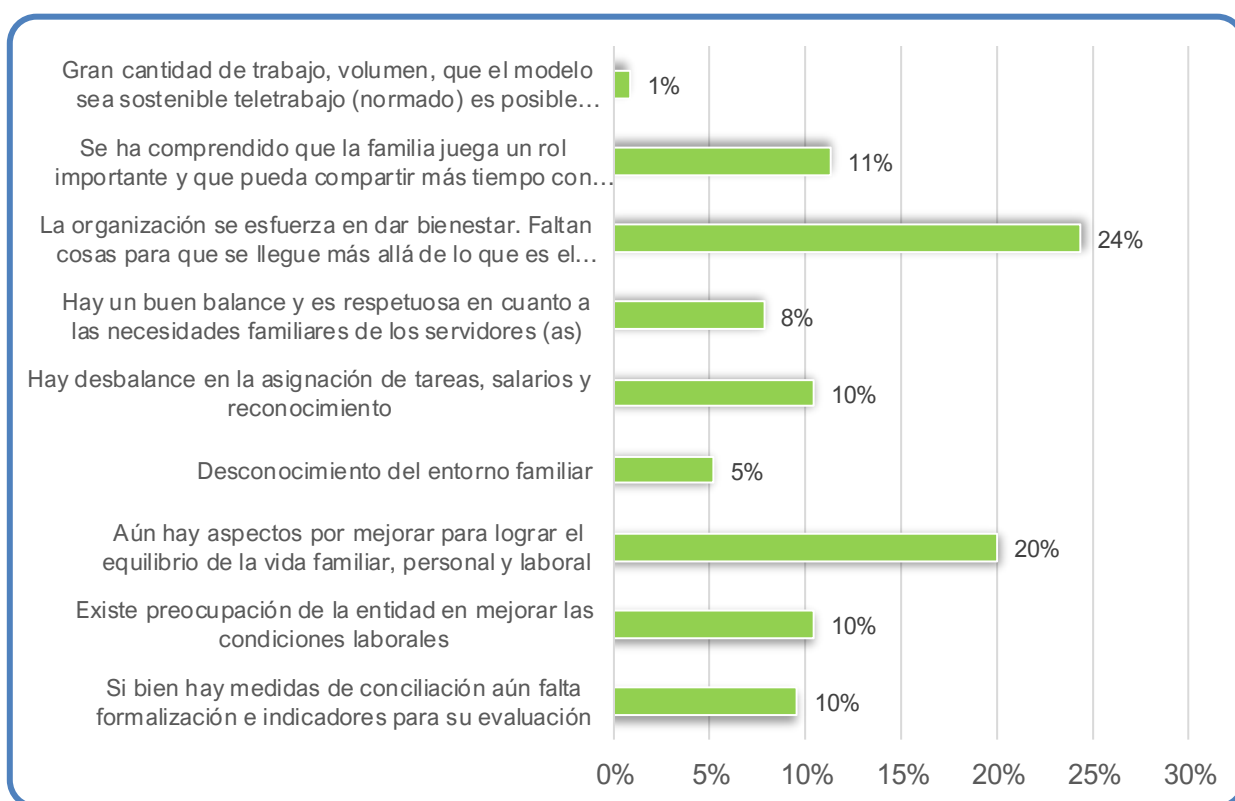
Valore de 1 al 10 el grado de satisfacción que usted percibe que tiene el equipo humano de trabajo en temas de balance vida personal/familiar/laboral o conciliación.



Toda vez que la escala de puntuación es del 1 al 10 siendo 1 el más bajo nivel y 10 el más alto nivel en la calificación de percepción de los líderes consultados se observa en el grupo de respuestas obtenidas que las mayoritarias corresponden al nivel 7 (38%) y 8 (19%), lo cual es significativo como una opinión directiva que valora lo logrado hasta el momento en el campo del bienestar y desarrollo de los servidores (as). El modelo efr podrá aportar herramientas para mejorar consistentemente este nivel y por ello avanzar en su grado de madurez en la gestión de la conciliación, apalancado también en un liderazgo humanista y cercano, que contribuya al cambio organizacional hacia una cultura con atributos consistente con lo anterior.

No puede dejarse de lado la opinión del 15 por ciento de líderes participantes de la indagación que ubicó al INVIMA en el nivel 6 en relación con la indagación formulada, ello porque se aspiraría a que la gestión del modelo efr contribuya a movilizar mayor satisfacción en las y los servidores por la oferta de medidas efr (programas e iniciativas de bienestar) y esta medición de percepción directiva ascienda de nivel, como también, con las opiniones de quienes conceptuaron en el nivel 5 (10%). De satisfacción.

Pregunta No. 6
Motivo de la valoración



Nos ocupamos acá de resaltar el porcentaje del 24 por ciento que respalda la respuesta de la gestión de la conciliación arriba señalado; es decir, hay reconocimiento a lo logrado por la entidad hasta el momento en tal materia, faltando por recorrer más camino. Y el modelo efr es el instrumento que apalancará dicho avance con la participación de todos los niveles de la organización y el liderazgo de la alta y media dirección.

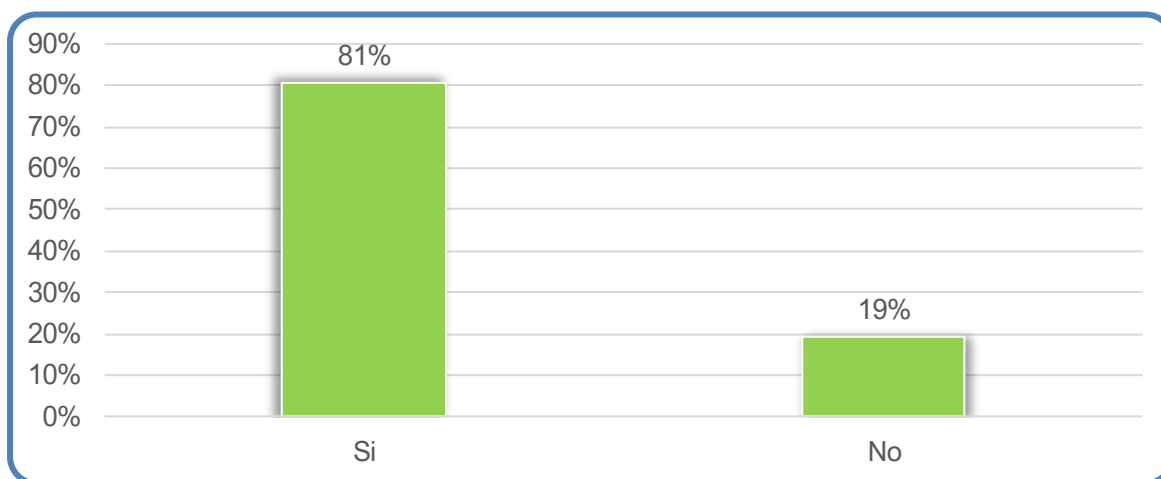
Como tema también para revisar según las consideraciones de la mayoría consultada, el 20 por ciento de las respuestas opinó que “aún hay aspectos por mejorar para lograr el equilibrio de la vida familiar, personal y laboral”. A su vez, es digno de resaltarse que el 11 por ciento de los líderes participantes hayan indicado la preocupación del INVIMA por la familia como enfoque de la orientación cultural.

La oferta de conciliación (medidas efr) cuando llega a un nivel de madurez por amplia cobertura y por su enfoque diferencial según perfil de cargos o aún más por generaciones del equipo de servidores (as), es una herramienta de notable valor para remover la insatisfacción laboral de quienes se sientan eventualmente afectados.

Pero quisiéramos que no se perdiera en el análisis el diez por ciento de opiniones con las siguientes respuestas: “Hay desbalance en la asignación de tareas, salarios y reconocimiento” y, “Si bien hay medidas de conciliación aún falta formalización e indicadores para su evaluación”. Resaltamos de ello los siguientes elementos que pueden tornarse como aspectos a contener en la gestión de mejora continua del modelo efr: i) asignación de responsabilidades laborales (carga laboral); ii) asignación salarial (que puede percibirse inequitativa en relación con el cargo o las funciones del mismo); iii) falta de reconocimiento de los directivos y jefes directos y, iv) medición de indicadores para una mayor formalización de los programas que se adelantan en el INVIMA de la gestión de desarrollo y bienestar. El modelo efr ofrece esta herramienta.

Pregunta No. 7

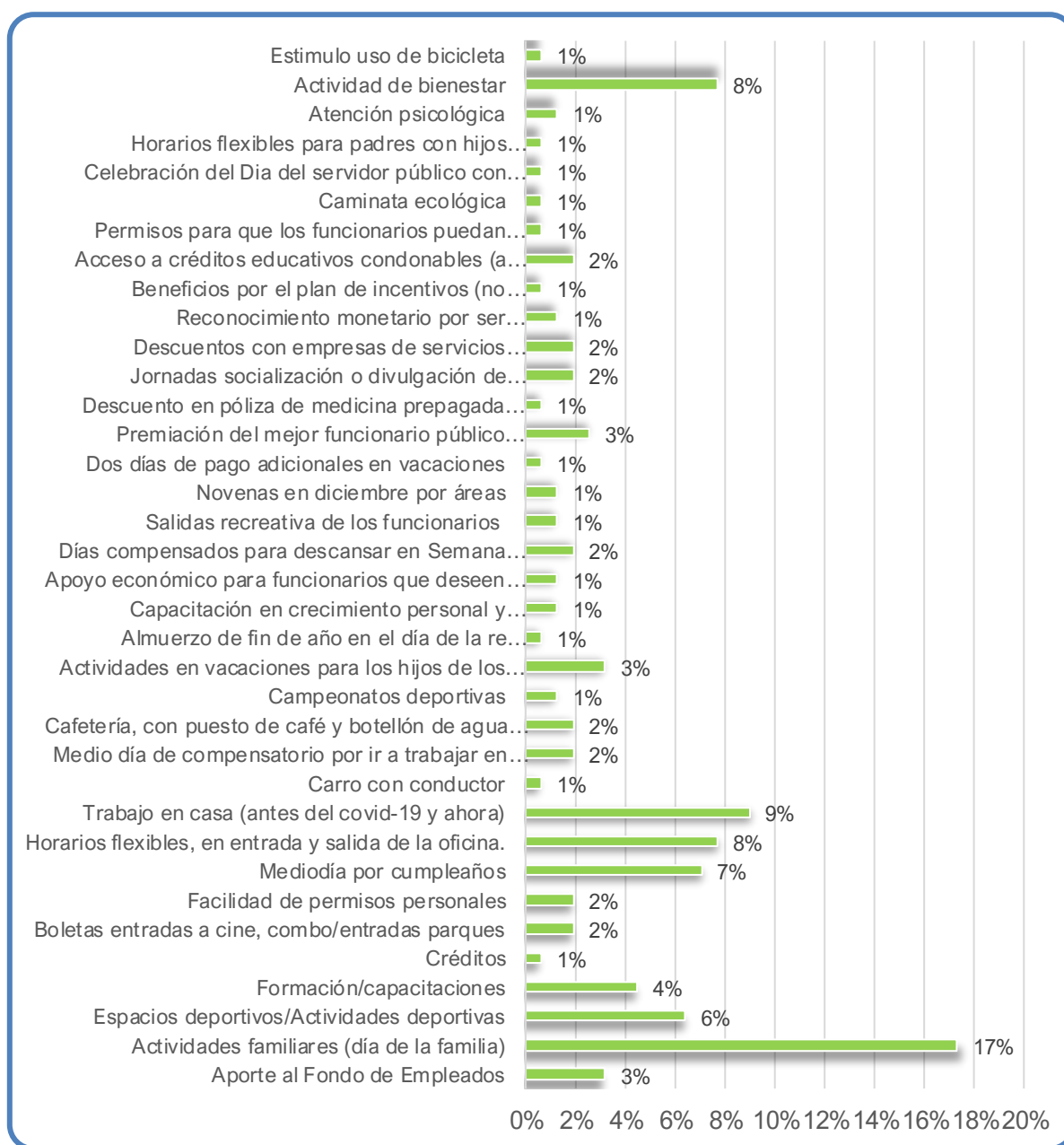
¿El INVIMA tiene en la actualidad medidas o prácticas de balance vida personal/familiar/laboral o conciliación para la planta de personal?



El 81 por ciento de los líderes consultados evidencia su conocimiento sobre la actual oferta de medidas efr del INVIMA lo cual con seguridad, por estar instituida, apoyará una acción del fortalecimiento de tal oferta [de conciliación] como un aspecto que se derive del diagnóstico efr inicial, al incorporar lo aspiracional de los funcionarios (as) consultados (as) en la voz del colaborador (a)/servidores (a) frente a lo que quisieran se implantara como nuevas iniciativas, o por la consulta directa del uso, conocimiento y satisfacción de la oferta.

Sobre el 19 por ciento de quienes no conocen la oferta representa a las personas que o bien no acogen la comunicación que mantiene el Grupo de Talento Humano sobre las acciones de bienestar, o porque no existe un interés verdadero de su parte por saber lo que el INVIMA les ofrece para su bienestar. Además, tratándose de líderes es mayor el posible impacto en relación con promover en sus equipos el uso de la oferta de conciliación.

Pregunta No. 7 A
De ser positivo, ¿podría citar cuáles son?



De ser positivo, ¿podría citar cuáles son?	
Aporte al Fondo de Empleados	3%
Actividades familiares (día de la familia)	17%
Espacios deportivos/Actividades deportivas	6%
Formación/capacitaciones	4%
Créditos	1%
Boletas entradas a cine, combo/entradas parques	2%
Facilidad de permisos personales	2%
Mediodía por cumpleaños	7%
Horarios flexibles, en entrada y salida de la oficina.	8%
Trabajo en casa (antes del covid-19 y ahora)	9%
Carro con conductor	1%
Medio día de compensatorio por ir a trabajar en bicicleta.	2%
Cafetería, con puesto de café y botellón de agua para 60 personas al mes.	2%
Campeonatos deportivos	1%
Actividades en vacaciones para los hijos de los funcionarios	3%
Almuerzo de fin de año en el día de la reinducción.	1%
Capacitación en crecimiento personal y profesional	1%
Apoyo económico para funcionarios que deseen estudiar	1%
Días compensados para descansar en Semana Santa y en diciembre, con jornadas extendidas previas para disfrutar esos días.	2%
Salidas recreativa de los funcionarios	1%
Novenas en diciembre por áreas	1%
Dos días de pago adicionales en vacaciones	1%
Premiación del mejor funcionario público (anualmente) y al mejor grupo con un proyecto de impacto al objetivo misional (interáreas)	3%
Descuento en póliza de medicina prepagada (solo para el servidor)	1%
Jornadas socialización o divulgación de emprendimiento, donde el funcionario comparte sus emprendimientos personales y familiares	2%
Descuentos con empresas de servicios cercanos al INVIMA, se obtienen descuentos del 10% (peluquería, gimnasio).	2%

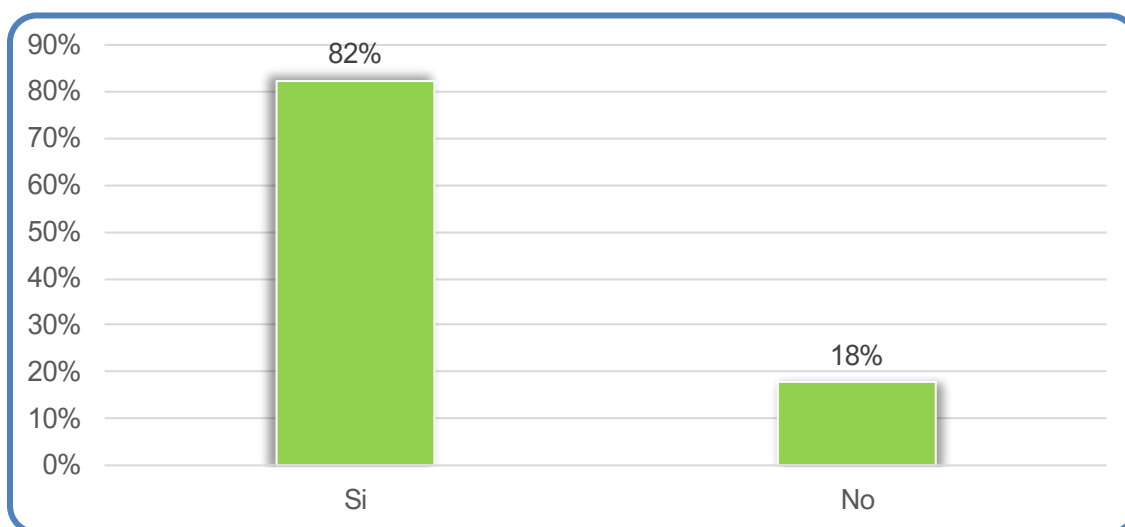
Reconocimiento monetario por ser coordinador/Coordinación de agendas de los coordinadores (as) teniendo en cuenta su ámbito familiar y personal	1%
Beneficios por el plan de incentivos (no pecuniarios).	1%
Acceso a créditos educativos condonables (a través del ICETEX para adelantar estudios hasta doctorado, si mantiene calificaciones sobresalientes)	2%
Permisos para que los funcionarios puedan desarrollar la docencia	1%
Caminata ecológica	1%
Celebración del Día del servidor público con evento	1%
Horarios flexibles para padres con hijos menores a 12 años	1%
Atención psicológica	1%
Actividad de bienestar	8%
Estimulo uso de bicicleta	1%
	100%

El 17 por ciento de los directivos de alta y media dirección dice que las actividades familiares como Día de la familia, es de las medidas que más recuerda, seguido del nueve por ciento de trabajo en casa y ocho por ciento de trabajo flexible. De estas respuestas, se infiere lo positivo que representa la familia y su bienestar para los líderes a lo que subyace tener tiempo para disfrutar de su compañía. El tener medio día de cumpleaños también es muy recordado como medida del INVIMA.

Indicamos también el ocho por ciento sobre dos consideraciones: i) horarios flexibles al ingreso y a la salida de la jornada laboral como también ii) actividades de bienestar.

Pregunta No. 8

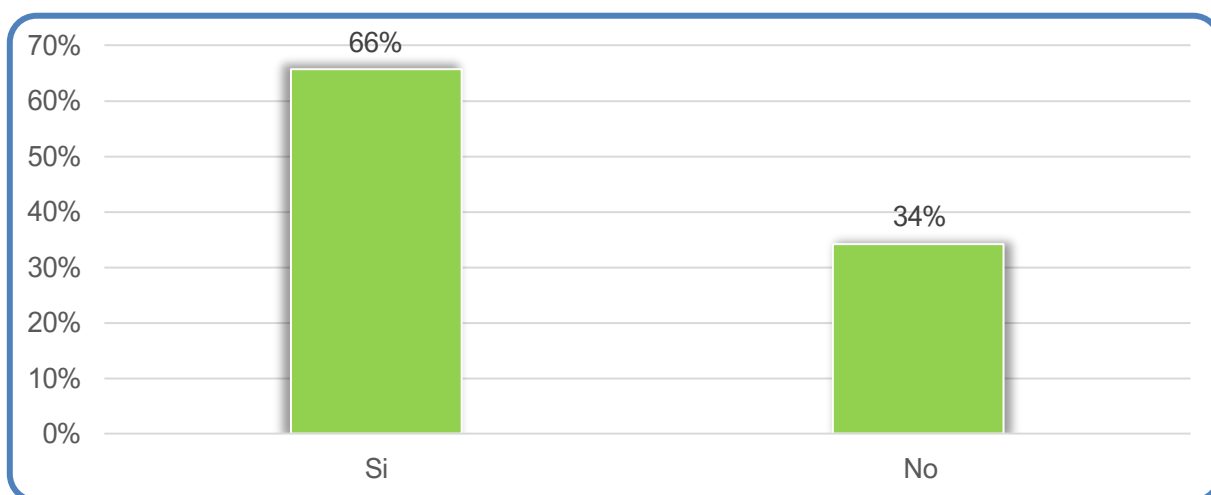
¿Considera que la información sobre estas medidas o prácticas es accesible para cualquier colaborador/funcionario (a) que quiera conocerlas e informarse de su uso?



El 82 por ciento de las personas consultadas opina de manera positiva acerca de la accesibilidad a la información suministrada por el Grupo de Talento Humano, lo cual es favorable para el conocimiento y acogida futuros de nuevas medidas [efr], porque podría colegirse que tiene la práctica de enterarse de los beneficios que han sido definidos para la planta de personal.

Pregunta No. 9

¿Es usted usuaria/o de alguna de estas medidas/prácticas?



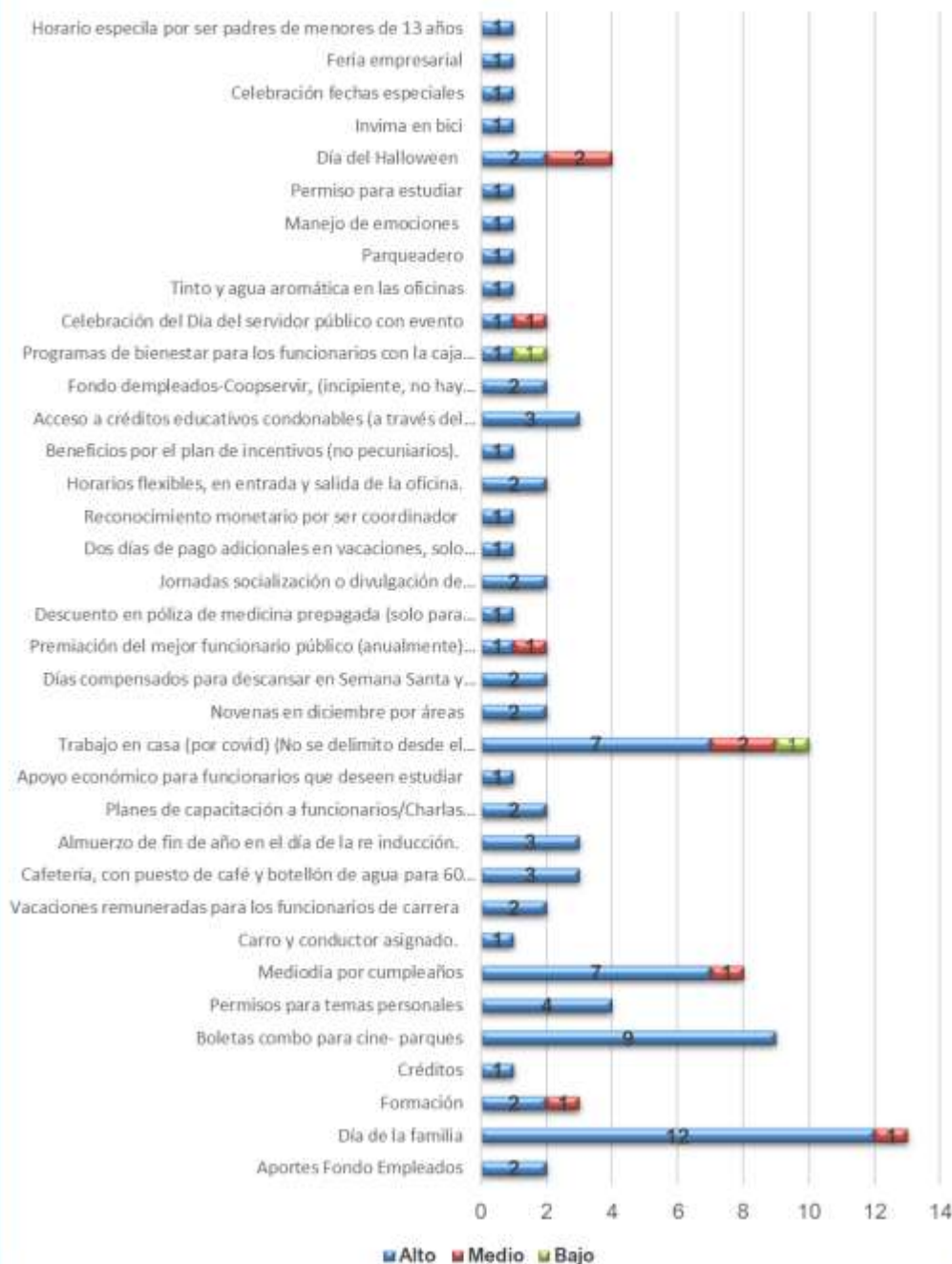
El 66 por ciento de los directivos de alta y media dirección dijo ser usuario de las medidas efr. Aun así, el 34 por ciento contestó que no, lo cual plantea, por un lado, la conveniencia de difundir más

aún la oferta, y por el otro, sensibilizar a los líderes para que sean los primeros que hacen uso de los programas y las iniciativas de bienestar para que los equipos bajo su responsabilidad sean también usuarios por el impulso dado por sus directivos.

Pregunta No. 10

Puede indicarme cuáles y su grado de satisfacción (alto, medio, bajo)

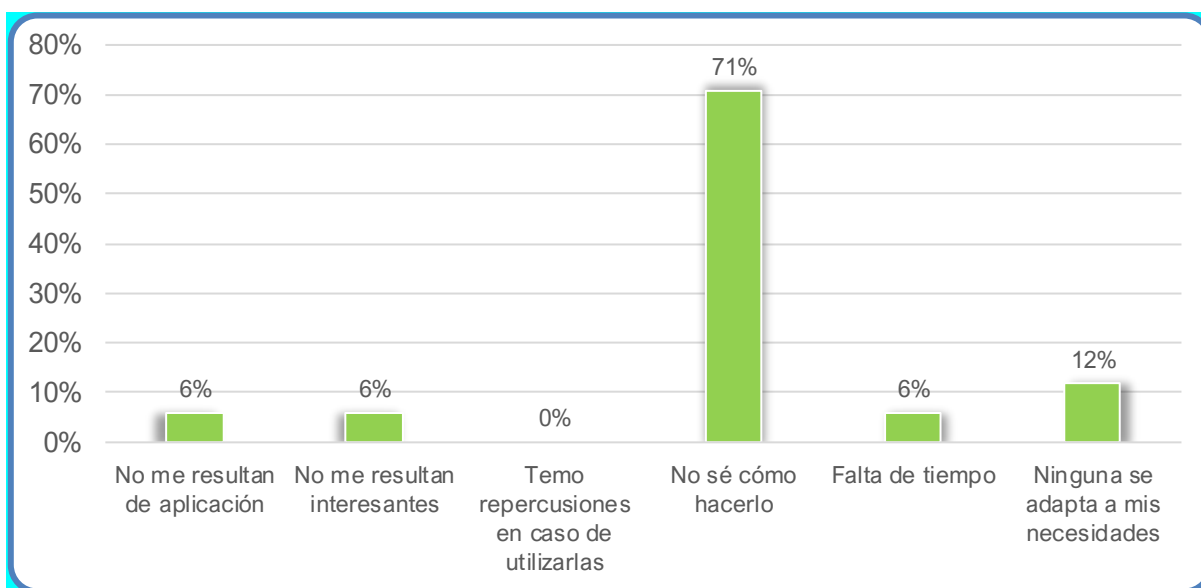
Puede indicarme cuáles y su grado de satisfacción (alto, medio, bajo)



Las medidas más usadas y con mayor satisfacción de uso son las siguientes: i) Día de la Familia (12 AL y 1 M); ii) medio día por cumpleaños (7 AL, 1 M); iii) Día de la Familia (9 AL, 1 M y 1B); iv) Día del Niño y la Niña (7 AL, 1 M); v) Boletas combo de cine /parques (9 AL); iii) trabajo en casa (7 AL 2 M y 1 B). Lo deseable es que en mediciones próximas se mantuvieran estos registros y aumentaran los de las demás medidas, como un aspecto que es valorado desde el modelo efr, en el entendido en que las medidas efr de la oferta de conciliación de una efr están para realizar las necesidades de las personas y con satisfacción en su uso.

Pregunta No. 9 B

Si no ha utilizado todas las medidas, o ninguna, ¿podría indicar el motivo?

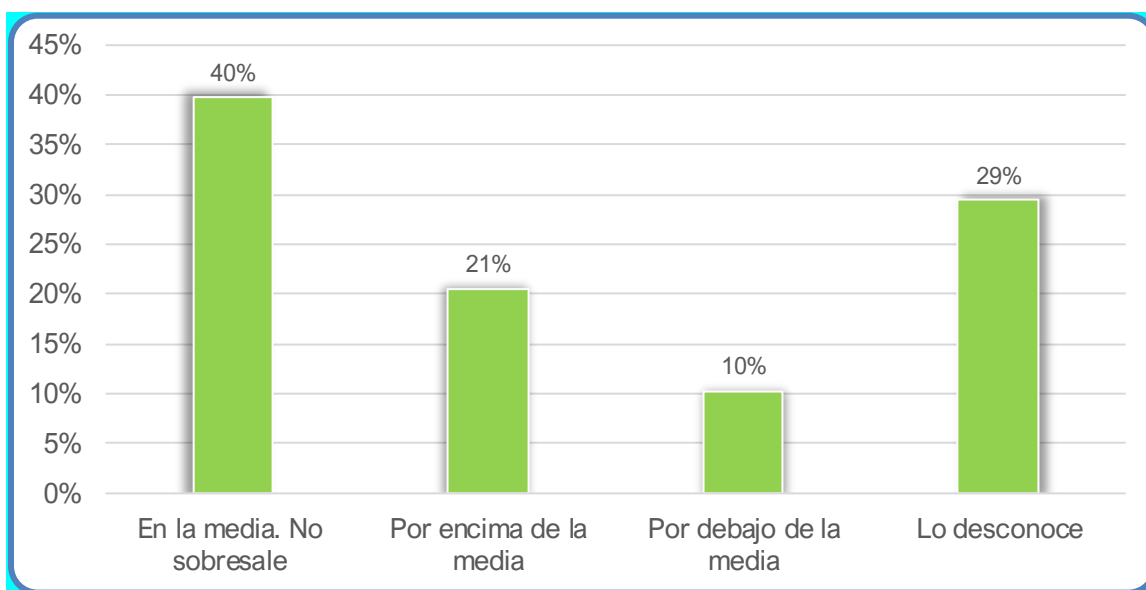


Acá hay registros para considerar como acciones de mejora, tanto en la estructuración de las medidas para directivos (con mayores responsabilidades, sin el mismo tiempo que el resto de los funcionarios (as) y a lo mejor, con mayor exigencia en cuanto a la medida misma) como también en la información que se canalice hacia este equipo. También, se recomienda un esfuerzo institucional en el marco de la normatividad de la función pública por hacer más atractiva la oferta de conciliación. Los registros que indican tal situación son: i) el 71 por ciento de las personas consultadas señala que no sabe cómo usar las medidas de bienestar; ii) el 12 por ciento indica que ninguna medida se adapta a sus necesidades, y, el iii) el seis por ciento señala como factor para el no uso de las medidas la falta de tiempo, porque no le resultan de aplicación y porque no les resultan interesantes.

Es importante lograr que los directivos también lleguen a ser usuarios de la oferta de conciliación (medidas efr) porque con su ejemplo movilizan a sus equipos a disfrutarlas, y porque con el uso de las mismas pueden estar más sensibilizados con el beneficio de hacerlo.

Pregunta No 10

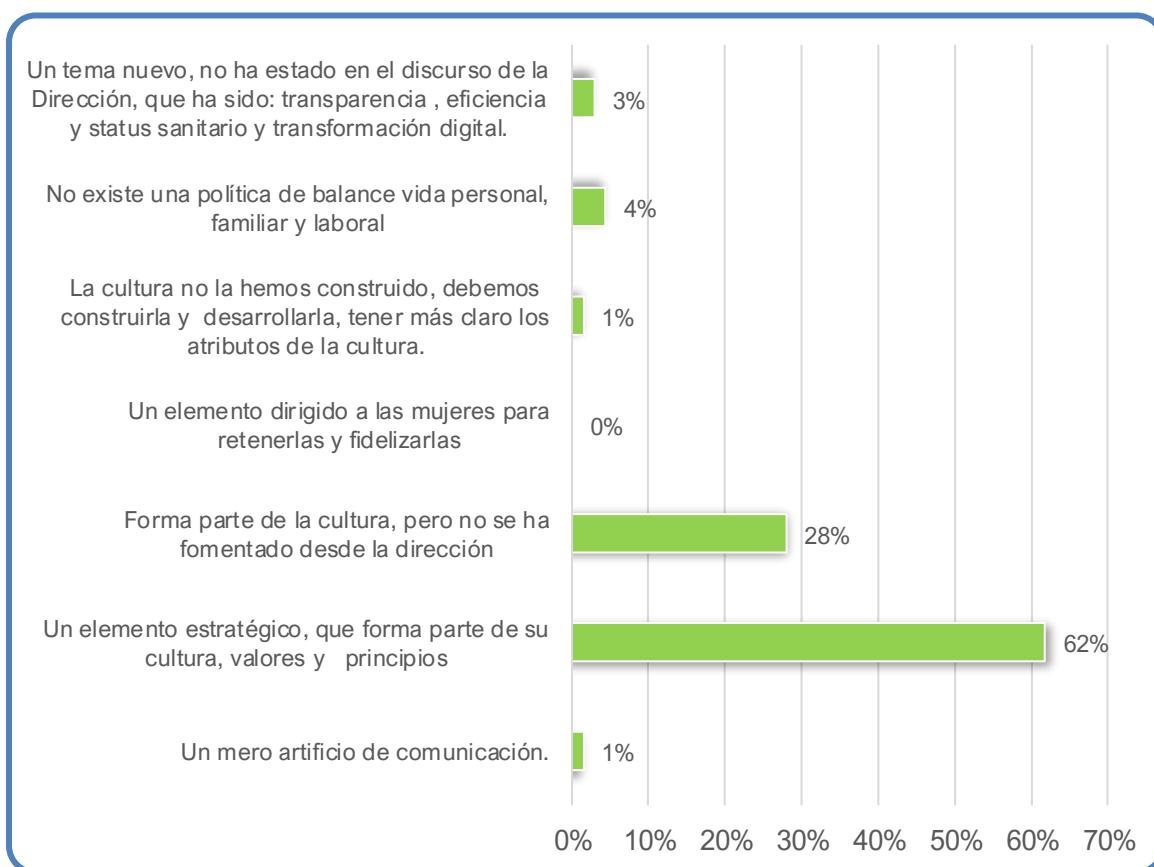
Considera que el INVIMA en relación con el resto de las entidades del sector, y como consecuencia de las políticas de balance vida personal/familiar/laboral o conciliación y/o responsabilidad familiar, se encuentra en:



El 40 por ciento de la población consultada manifiesta que el INVIMA se encuentra en la media, no sobresale en su gestión de la conciliación, en relación con el resto de las entidades similares, independiente de si usan o no usan las medidas efr, es desde una percepción integral de la gestión. El 29 por ciento pone de presente que lo desconoce.

Pregunta No. 11

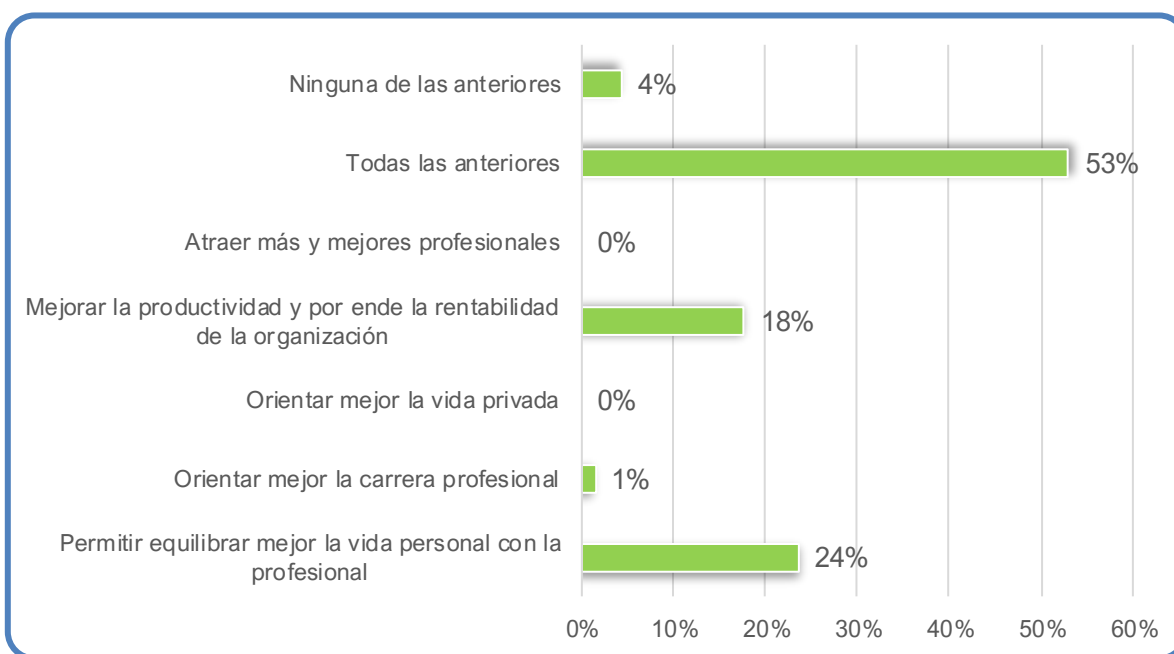
Para la Dirección del INVIMA las políticas de balance vida personal/familiar/laboral o conciliación son:



Que el 62 por ciento de los líderes consultados considera que el INVIMA desarrolla hasta el momento la actual gestión de la conciliación como elemento estratégico y como parte de su cultura y valores, es un acelerador para la implantación del modelo efr y su mejora continua en el corto y mediano plazos, al obtener la certificación en Conciliación de la Fundación Másfamilia. Propósito institucional que toma un mayor significado de involucramiento directivo si se observa que el 28 por ciento de las personas consultadas opina que la gestión de la conciliación forma parte de la cultura, pero no se ha fomentado desde la dirección [alta y media dirección].

Pregunta No. 12

Considera que el principal atractivo de estas políticas/prácticas es:



La respuesta mayoritaria del 53 por ciento que ha optado por la respuesta “Todas las anteriores” evidencia la conciencia que existe en la alta y media dirección del INVIMA en cuanto a los beneficios que la gestión de la conciliación origina en una organización que adopta el modelo efr centrado en la persona y en sus tres ámbitos que lo realizan como un ser integral y profesional: personal-familiar y laboral. Afirmación que se evidencia también en el 24 por ciento de la favorabilidad por equilibrar mejor la vida personal con la vida profesional de los servidores (as) de la entidad.

Es también importante interpretar como un hecho positivo la opinión del 18 por ciento que encuentra conveniente la gestión de la conciliación y sus políticas para el cumplimiento de lo misional con impacto en la productividad del Instituto. Hay conciencia de su importancia estratégica, siendo un resultado bastante positivo para los propósitos institucionales de ser una gran efr.

Pregunta No. 13

Sobre la cultura de empresa familiarmente responsable en el INVIMA, a las siguientes afirmaciones indique una de las siguientes opciones: nunca, a veces, frecuentemente, siempre.

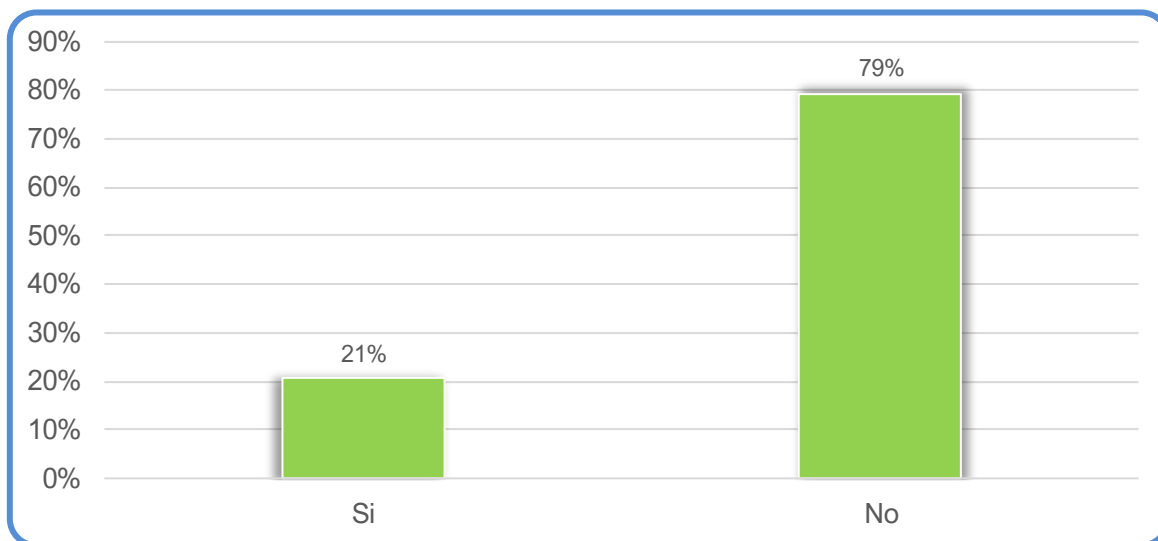


Nos interesa reseñar los siguientes resultados de estas prácticas en la organización: i) 25 de los líderes consultados considera que *a veces* se espera que los servidores (as) se lleven trabajo a casa; ii) 21 líderes considera que *a veces* rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar la trayectoria profesional de un colaborador (a) en la organización; iii) 23 de los líderes consultados opina que *a veces* se juzga como menos comprometido con la entidad a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar; iv) 20 directivos señalan que *nunca* se anima a los servidores (as) a irse a casa pasada cierta hora; v) 23 líderes indican que las decisiones de la Dirección *siempre* tienen en cuenta la situación familiar/personal del empleado (a); vi) 26 de los líderes consultados considera que *siempre* los directivos son comprensivos cuando los empleados (as) dan prioridad a su familia.

Es concluyente este resultado para mencionar la conveniencia de trabajar como área de mejora el desarrollo de un programa de liderazgo centrado en las personas, como es la motivación del modelo de gestión efr.

Pregunta No. 14

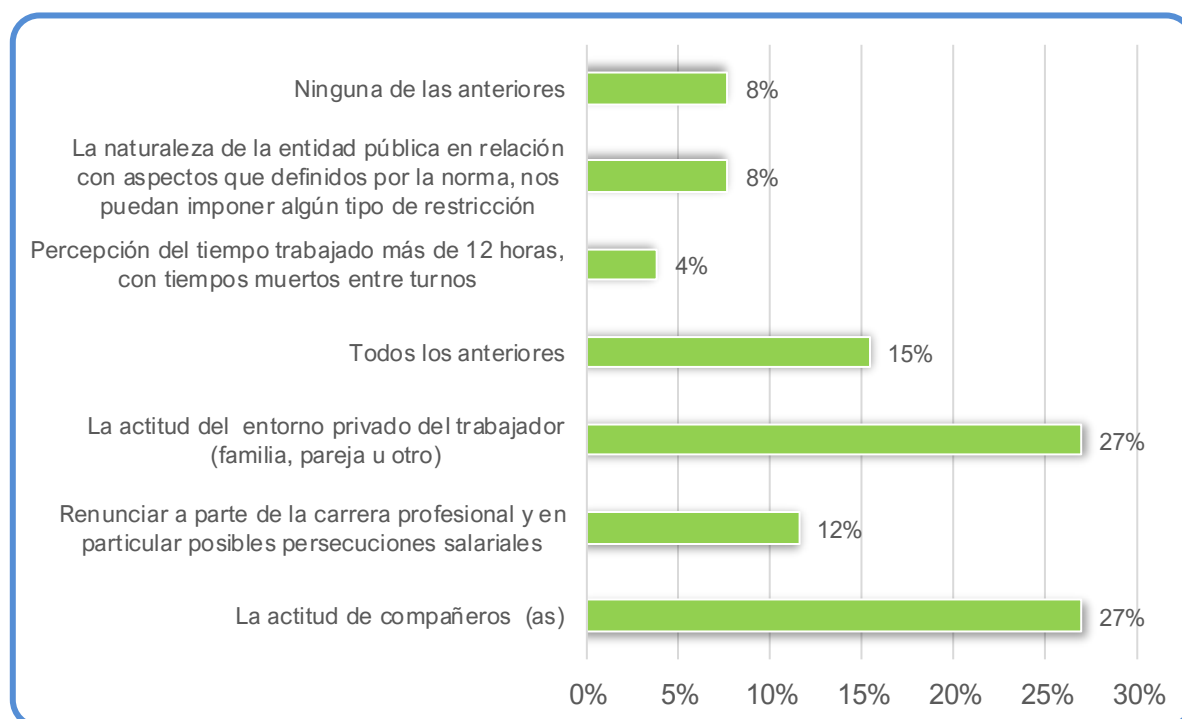
¿Considera que hay frenos para que los colaboradores (as) utilicen estas medidas/prácticas existentes?



El 79 por ciento de los directivos y media dirección consultados opina que no hay frenos para utilizar las medidas. Este resultado deja ver que confían en la entidad para no poner frenos al uso de esas medidas.

Pregunta No. 14 A

Si considera que hay frenos, indique cuáles son:

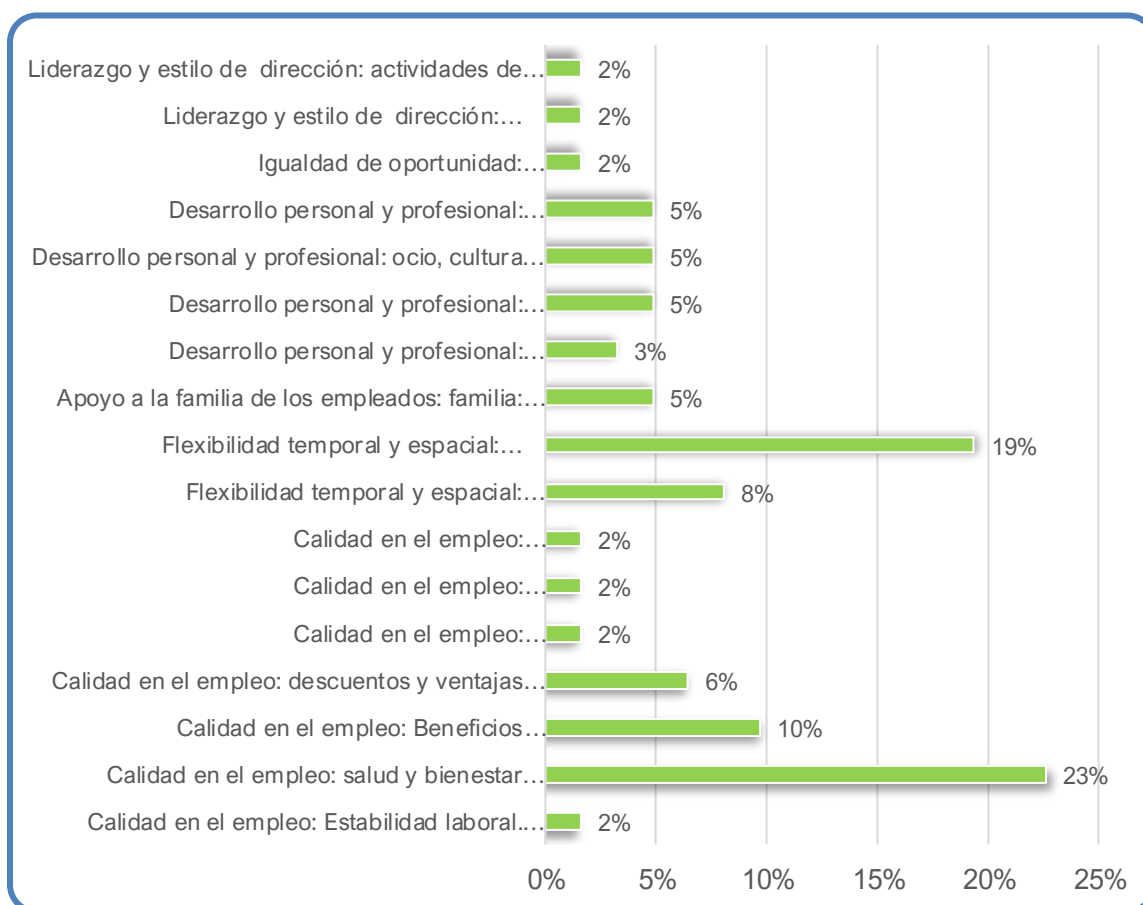


El 27 por ciento de respuestas de quienes creen que la actitud de los compañeros es uno de los posibles frenos para acceder a la actual oferta de bienestar en el INVIMA, así como el 27 por ciento que respondió la opción de la actitud del entorno privado del trabajo (familia, pareja u otros), son motivaciones para señalar como área de mejora el trabajo sobre la cultura institucional con los atributos deseables desde la perspectiva efr³⁷.

Pregunta No. 15

¿Podría sugerir otras medidas de conciliación y de flexibilidad que se podrían implantar en el INVIMA?

³⁷ Existe la propuesta de atributos de la cultura efr desde la perspectiva de liderazgo efr. Documento desarrollado durante el proceso de implantación del modelo efr.



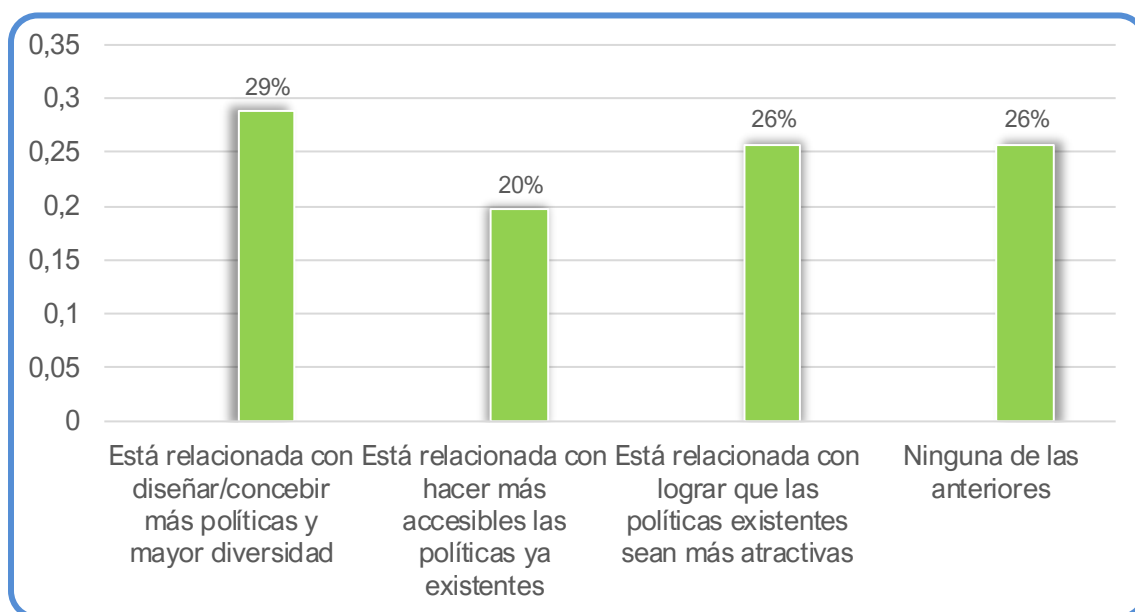
15) ¿Podría sugerir otras medidas de conciliación y de flexibilidad que se podrían implantar en el INVIMA?	
Calidad en el empleo: Estabilidad laboral. más colaboradores	2%
Calidad en el empleo: salud y bienestar implantar médico en la sede, convenio con droguería en la sede, salidas recreativas, apoyo psicológico, Intensificar las actividades sociales como actividades pasivas.	23%
Calidad en el empleo: Beneficios sociales/compensación flexible cafetería con menús a precios cómodos, Ruta para empleados, eventos recreativos, seguro de vida.	10%
Calidad en el empleo: descuentos y ventajas en la adquisición de productos y servicios: sucursal bancaria y agencia de viajes en la sede,	6%
Calidad en el empleo: gratificaciones y premios	2%
Calidad en el empleo: prestamos, créditos, anticipo	2%
Calidad en el empleo: movilidad	2%
Flexibilidad temporal y espacial: flexibilidad jornada laboral diaria: Home office, horarios flexibles de entrada y salida	8%
Flexibilidad temporal y espacial: teletrabajo	19%
Apoyo a la familia de los empleados: familia: ampliar la cobertura de la prepagada a la familia, planes recreativos con la familia	5%
Desarrollo personal y profesional: coaching/Mentoring: conversatorios encaminados a la vida familiar	3%
Desarrollo personal y profesional: formación para empleabilidad ejemplo idiomas	5%

Desarrollo personal y profesional: ocio, cultura y deporte: actividades que incluyan a la familia, aumentar el beneficio de cumpleaños, aula múltiple para interacción social de los funcionarios, sala de juegos; boletas teatro, sede recreativa	5%
Desarrollo personal y profesional: reconocimiento. Reconocimiento a la productividad o trabajo de la persona.	5%
Igualdad de oportunidad: genero	2%
Liderazgo y estilo de dirección: actividades de sensibilización y formación diseñadas exclusivamente para directivos: Estrategias para mejorar la comunicación entre los directivos y los funcionarios y entre pares. Ejercicios permanentes para fortalecer el trabajo en equipo y colaborativo	2%
Liderazgo y estilo de dirección: actividades de sensibilización y formación diseñadas exclusivamente para directivos	2%
	100%

De tal manera se evidencia la preferencia de los líderes porque se implanten medidas efr en la categoría calidad en el empleo en el subgrupo salud y bienestar (implantar médico en la sede; convenio con droguería en la sede; salidas recreativas; apoyo psicológico; intensificar las actividades sociales como actividades pasivas) con el 23 por ciento; en la categoría flexibilidad temporal y espacial con un relación directa al teletrabajo con el 19 por ciento. Asimismo, por medidas en la categoría calidad en el empleo en el subgrupo de beneficios sociales/compensación flexible con el diez por ciento.

Pregunta No. 16

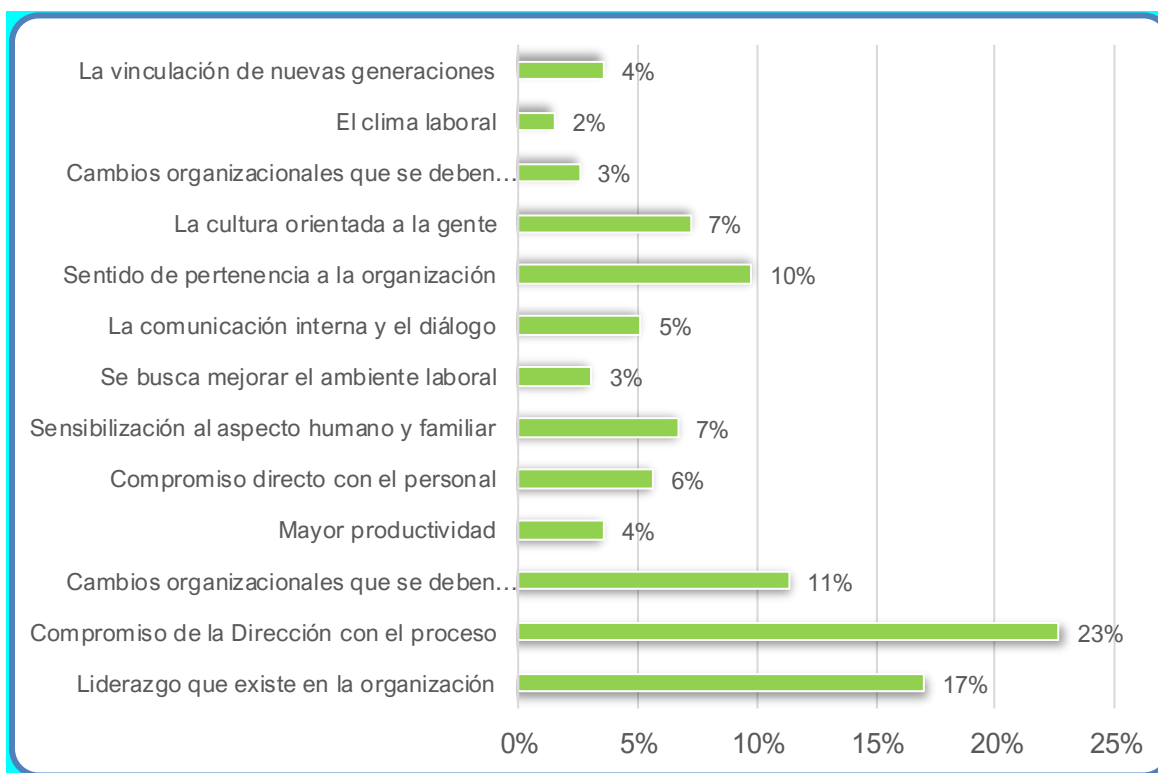
¿Esta sugerencia podría enmarcarse en alguna de estas consideraciones?



La respuesta mayoritaria del 29 por ciento que relaciona ampliar la actual oferta con diseñar y concebir más políticas y mayor diversidad, revela lo esencial que resulta como área de mejora garantizar una mayor diversidad y cobertura de la actual oferta de conciliación, en contexto de la normatividad aplicable al INVIMA, para tal afecto.

Pregunta No. 17

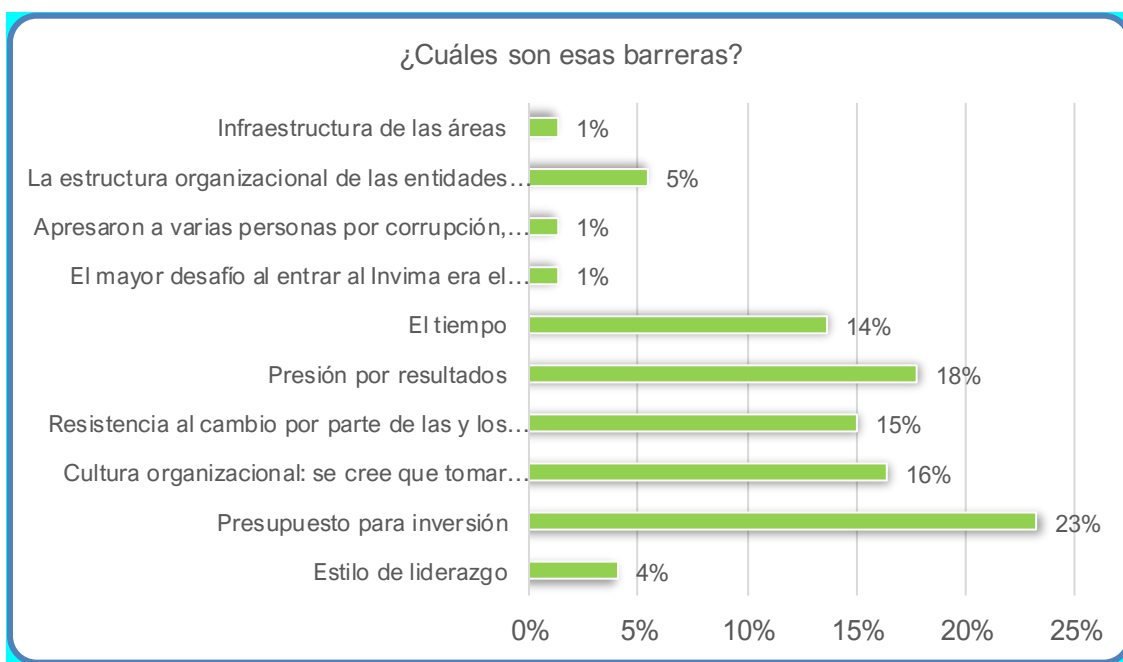
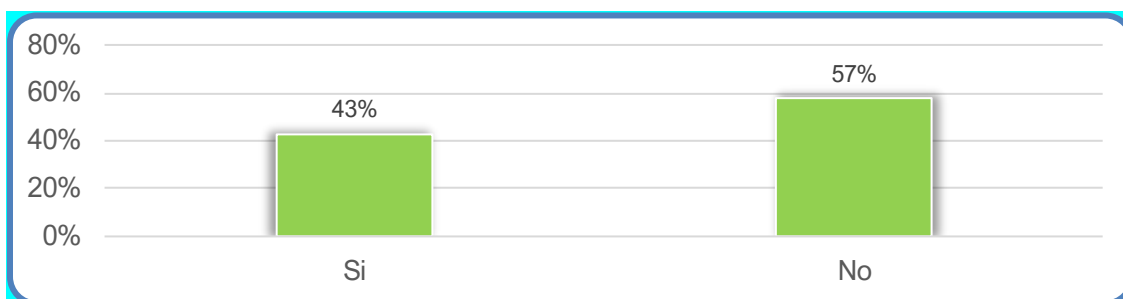
¿Cuáles cree que pueden ser los mayores aceleradores que tiene el INVIMA a la hora de implantar políticas de balance vida personal/familiar/laboral o de conciliación?



El resultado obtenido con esta indagación revela la alineación de la alta y media dirección no sólo con el proceso de implantación del modelo efr sino con lo que a futuro le corresponde al INVIMA en su conjunto bajo el liderazgo del equipo efr: mantener y superar el nivel alcanzado al obtener la primera certificación. Sólo a través de la mejora continua que fortalece la estructura del modelo es posible establecer con certeza el logro de tal meta. Así lo estipula el 23 por ciento que indica el compromiso de la Dirección como el aspecto de mayor palanca y el liderazgo que existe en la organización con un 17 por ciento. Dos aspectos fundamentales que abonan el camino de un liderazgo efr para el cambio organizacional que ello implica con una opinión del 11 por ciento a lo que se suma el sentido de pertenencia que se guarda con la entidad con el 10 por ciento.

Pregunta No. 18

¿Cree que existe alguna barrera para implantar políticas de balance vida personal/familiar/laboral o de conciliación?



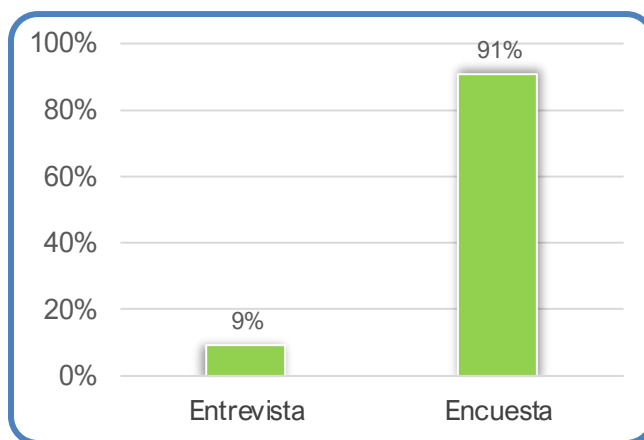
¿Cuáles son esas barreras?	
Estilo de liderazgo	4%
Presupuesto para inversión	23%
Cultura organizacional: se cree que tomar tiempo para temas familiares es desatender sus obligaciones laborales	16%
Resistencia al cambio por parte de las y los líderes	15%
Presión por resultados	18%
El tiempo	14%
El mayor desafío al entrar al INVIMA era el clima, la mitad de los funcionarios del INVIMA se presentaron a concurso y podrían quedar sin trabajo, esto ya sucedió hace 2 años y la mitad de los funcionarios de ese momento no pasaron y salieron de la empresa.	1%
Apresaron a varias personas por corrupción, eso afectó el clima laboral.	1%
La estructura organizacional de las entidades públicas	5%
Infraestructura de las áreas	1%
	100%

No cabría una consideración diferente a que todas las situaciones que son identificadas por los líderes como barreras deben ser removidas de base, cuyo marco metodológico del modelo conduce a establecer las de relevancia y control en el corto plazo como objetivos de mejora.

2.3.2. Voz del colaborador/funcionario (a)

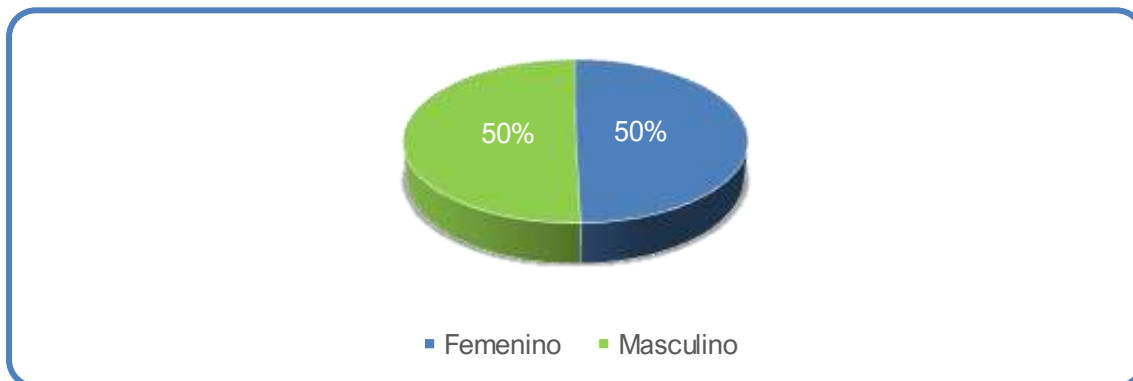
* Datos demográficos

○ Tipo de consulta



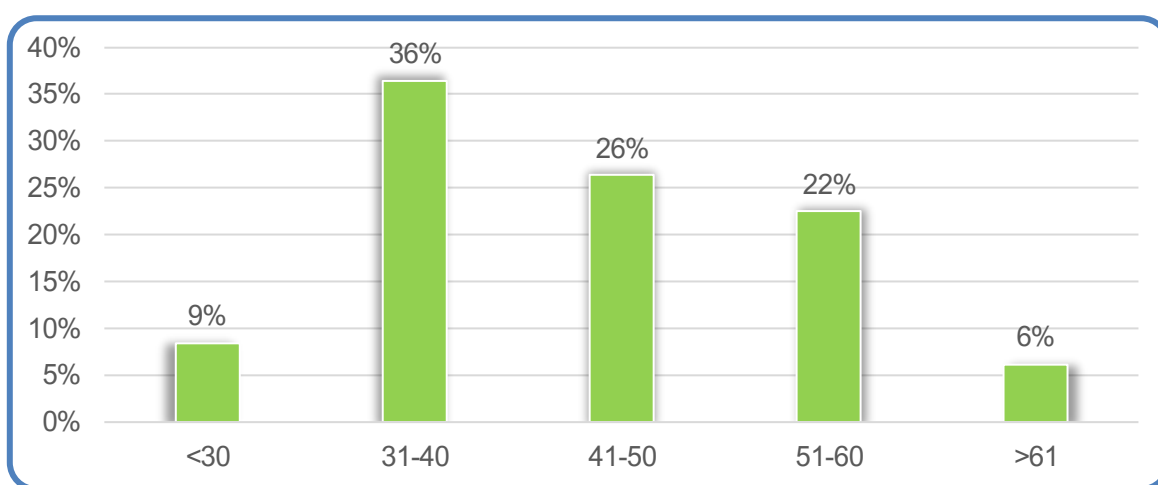
Se obtiene el 91 por ciento de la recolección de datos por medio de encuesta realizada en ambiente virtual la que fue diligenciada de manera individual por cada persona convocada mediante enlace enviado a su correo electrónico por parte del Grupo de Talento Humano. La entrevista se efectuó de manera individual en presencialidad virtual con cada funcionario (a) participante.

○ Género



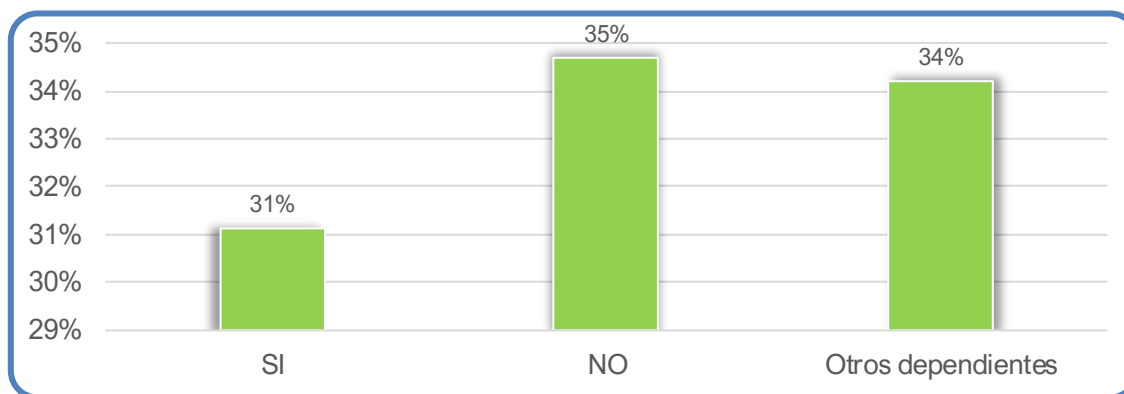
Se destaca la equidad de la composición de la población consultada (50%). En consecuencia, se llama la atención para que se evalúe la conveniencia de establecer medidas efr diferenciadas por género, en el marco normativo vigente y vinculante.

○ Segmento de edad



Esta composición de la muestra consultada evidencia la mayoría de una población en el rango de 31 a 40 años (36%) seguida del 26 por ciento de la población menor de 41 a 50 años, la población entre 51 y 60 años con el 22 por ciento, en edad de jubilación o próxima a esta, menores de 30 años una muestra del nueve por ciento y la población mayor a 61 años en un seis por ciento. Conjunto de funcionarios (as) indicativo de la composición global del INVIMA como diversa, en lo que destacamos la oportunidad de diseñar medidas efr diferenciadas por generaciones, de acuerdo con las posibilidades institucionales.

○ Dependientes

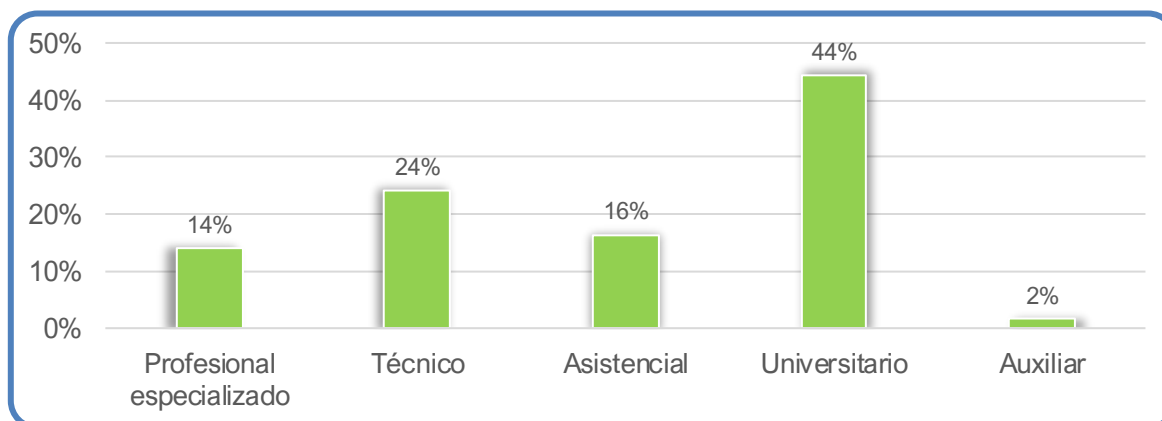


Llamamos la atención en cuanto al 35 por ciento de quienes no tienen hijos para que la oferta efr, con medidas acordes a sus necesidades y composición del grupo familiar, les resulte atractiva y no sientan discriminación al no tener menores dependientes.

El que haya una composición del 31 por ciento de funcionarios (as) con menores dependientes invita a la entidad a fortalecer los actuales programas de beneficio para el núcleo familiar, con énfasis en los hijos e hijas y en lo que muy probablemente habrá también diversidad etaria.

Y en cuanto a la población del 34 por ciento con otros dependientes, estaría cifrando expectativas para que el INVIMA con sus programas de bienestar contribuya al de quienes de su grupo familiar son adultos (as) mayores.

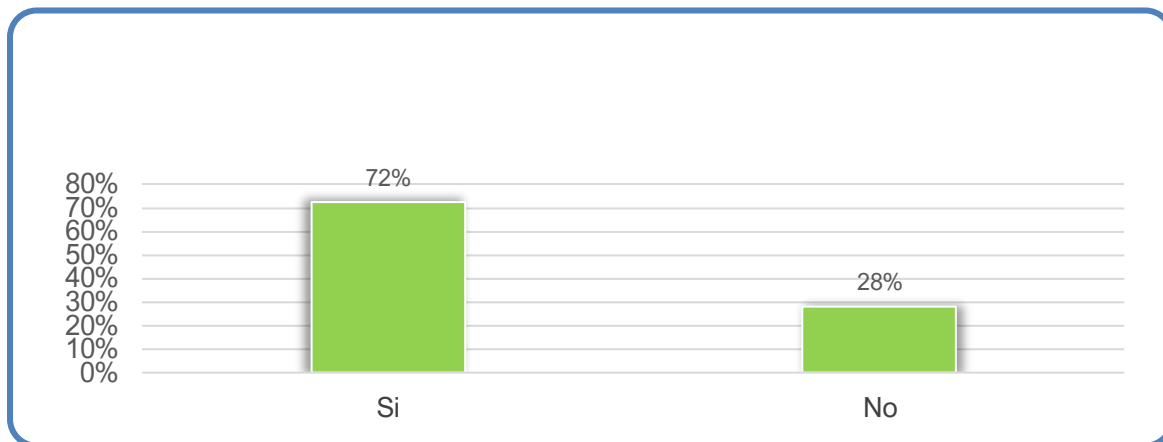
○ Responsabilidad



La composición de la muestra fue determinada en acogida a los requerimientos normativos de la 1000-1 que promueve representatividad laboral de la misma, a través de la proporcionalidad de población de acuerdo con los cargos de la entidad.

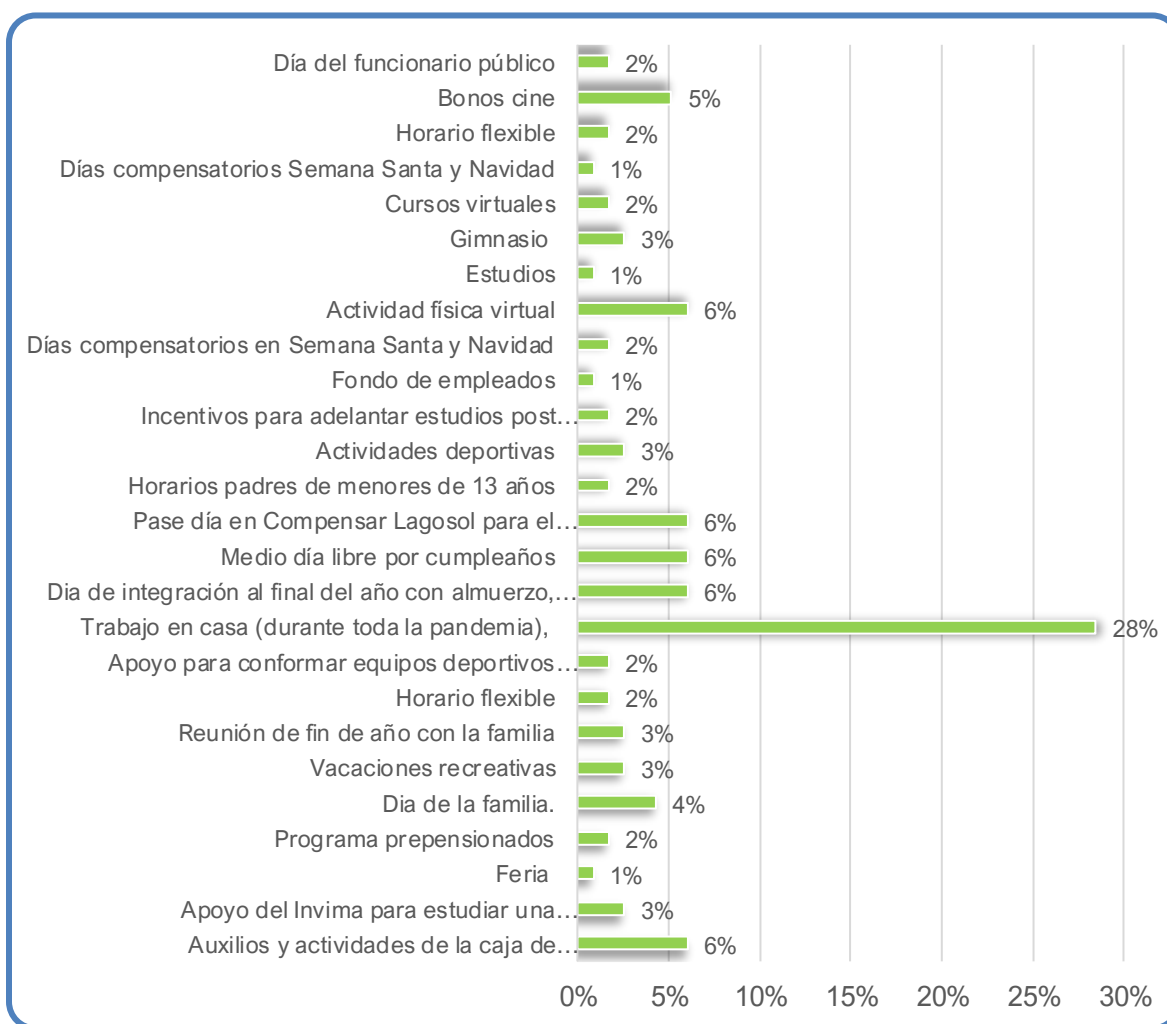
Pregunta No. 1

¿Le han informado de la existencia de medidas/planes/programas de bienestar relacionados con el balance vida personal, familiar y laboral en el INVIMA.



La mayoritaria respuesta del 72 por ciento evidencia con un alto grado de certeza el acierto en la gestión comunicativa desplegada por el Grupo de Talento Humano para divulgar con oportunidad el portafolio de bienestar disponible para el acceso y uso del equipo de servidores del Instituto. Para el grupo de registro del 28 por ciento se recomienda estimular en ellos y ellas una mayor práctica de auto consulta de los canales por los cuales se despliega la información respectiva.

De conocerlos, ¿podría citar algunos?



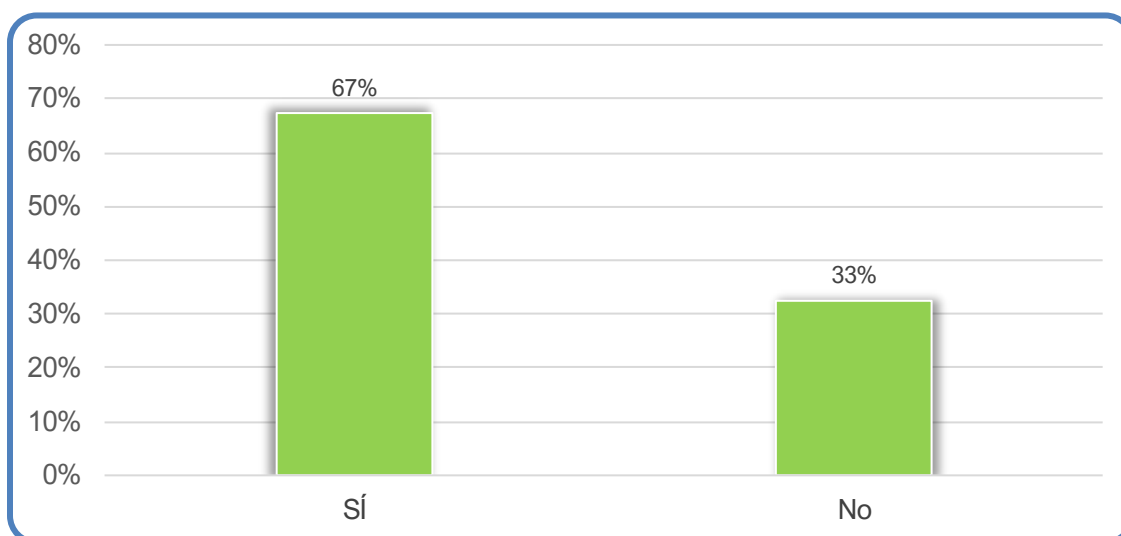
De conocerlos, ¿podría citar algunos?	
Auxilios y actividades de la caja de compensación familiar	6%
Apoyo del INVIMA para estudiar una especialización a través del fondo de solidaridad INVIMA e ICETEX.	3%
Feria	1%
Programa prepensionados	2%
Día de la familia.	4%
Vacaciones recreativas	3%
Reunión de fin de año con la familia	3%
Horario flexible	2%
Apoyo para conformar equipos deportivos interáreas, el INVIMA da el permiso para entrenar y seguro en caso de accidente.	2%
Trabajo en casa (durante toda la pandemia),	28%
Día de integración al final del año con almuerzo, palabras del director y rifas	6%
Medio día libre por cumpleaños	6%
Pase día en Compensar Lagosol para el funcionario y un acompañante	6%
Horarios padres de menores de 13 años	2%
Actividades deportivas	3%
Incentivos para adelantar estudios post universitario, incentivos para actividad de docencia universitaria	2%
Fondo de empleados	1%

Días compensatorios en Semana Santa y Navidad	2%
Actividad física virtual	6%
Estudios	1%
Gimnasio	3%
Cursos virtuales	2%
Días compensatorios Semana Santa y Navidad	1%
Horario flexible	2%
Bonos cine	5%
Día del funcionario público	2%
	100%

Esta pregunta busca establecer el conocimiento e importancia de las actuales medidas de bienestar que se tiene en el INVIMA. Los resultados obtenidos invitan al equipo líder efr a correlacionar de manera directa los esfuerzos de estructuración de cada medida con el empeño en la debida información para su divulgación y en el porcentaje logrado en la respectiva mención. Correlación que debe resultar proporcional. Si no fue así, se recomienda evaluar las tres variables a la luz de la mejora continua del modelo efr a fin de tomar las decisiones del caso, sea cualquiera su índole.

Pregunta No. 2

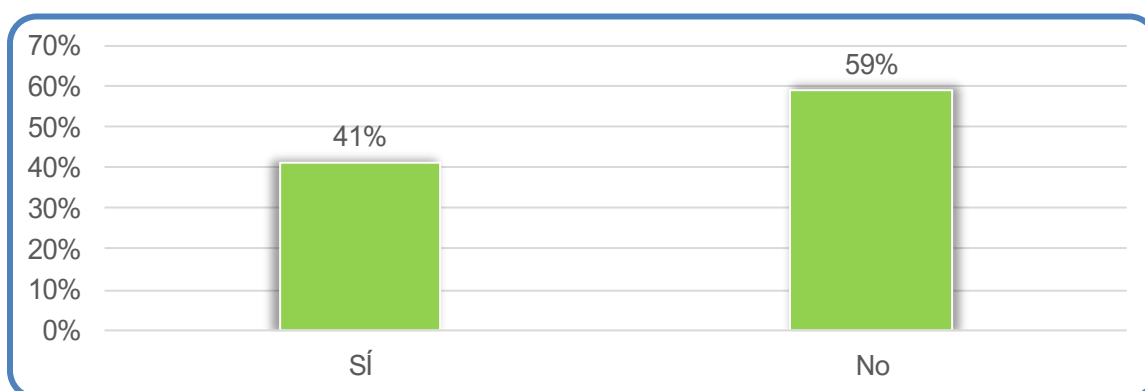
¿Considera que la información sobre estos planes/medidas/ /programas es accesible para cualquier colaborador (a) que quiera conocerla e informarse de su uso?



El 67 por ciento considera que sí es accesible la información sobre las medidas lo que hace ver que es una correlación con la pregunta número 1 sobre una buena comunicación que despliega Talento Humano sobre los beneficios o medidas que se tienen implantados en el INVIMA.

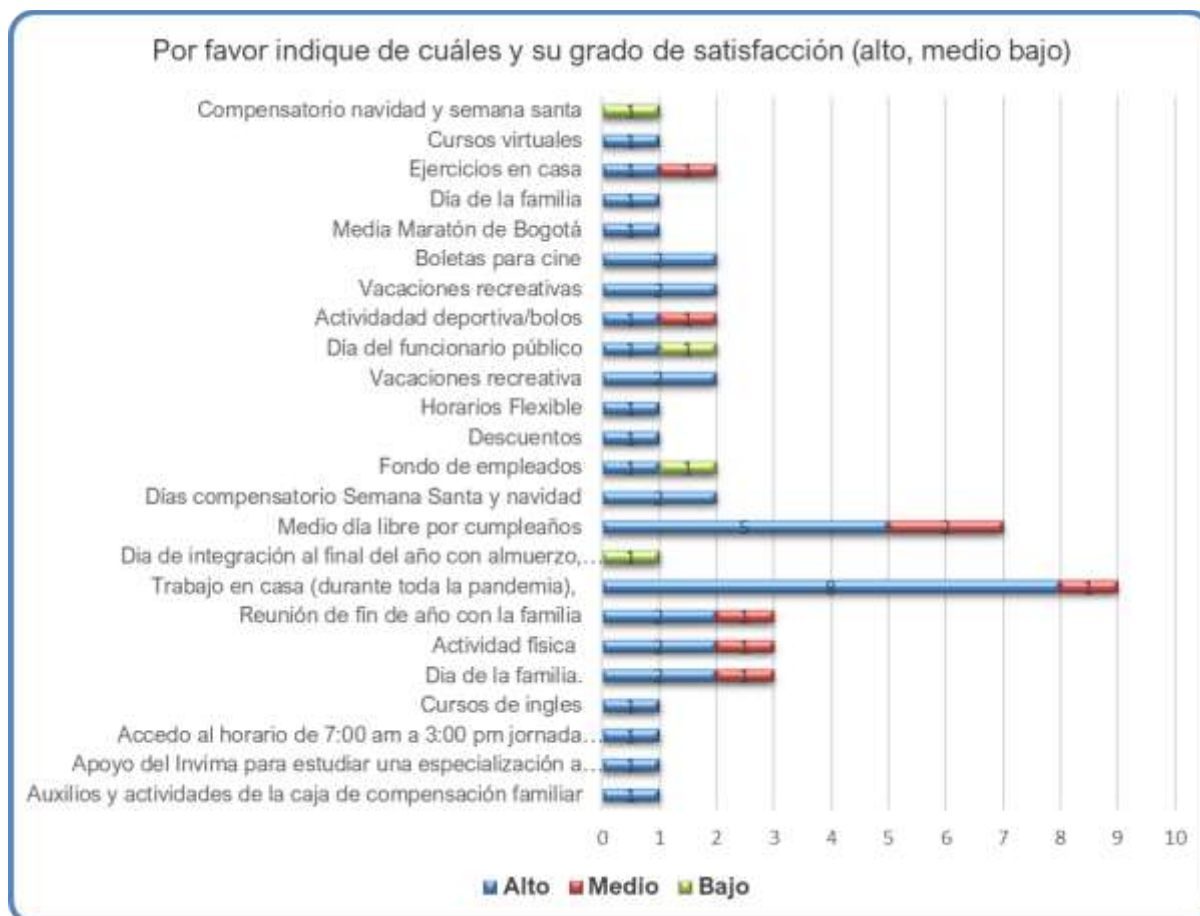
Pregunta No. 3

¿Es usted usuaria/o de alguno de estos planes/programas?



Sobre el 59 por ciento de quienes no usa la oferta de conciliación (de bienestar) aun cuando refieren conocer sus programas y afirmar la mayoría que se puede acceder a la información pertinente, es un dato que llama la atención para la revisión del Grupo de Talento Humano que lleve a determinar si estos meses de trabajo remoto por la emergencia sanitaria originado impacto negativo en la preferencia por el uso.

Por favor indique de cuáles y su grado de satisfacción (alto, medio bajo)



Por favor indique de cuáles y su grado de satisfacción (alto, medio bajo)			
	Alto (AL)	Medio (M)	Bajo (B)
Auxilios y actividades de la caja de compensación familiar	1		
Apoyo del INVIMA para estudiar una especialización a través del fondo de solidaridad INVIMA e ICETEX.	1		
Accedo al horario de 7:00 am a 3:00 pm jornada continua por ser madre de menor de 13 años	1		
Cursos de inglés	1		
Día de la Familia	2	1	
Actividad física	2	1	
Reunión de fin de año con la familia	2	1	
Trabajo en casa (durante toda la pandemia)	8	1	
Día de integración al final del año con almuerzo, palabras del director y rifas.			1
Medio día libre por cumpleaños	5	2	
Días compensatorio Semana Santa y Navidad	2		1
Fondo de empleados	1		1
Descuentos	1		
Horarios flexibles	1		
Vacaciones recreativa	4		
Día del Funcionario Público	1		1
Actividades deportivas/bolos	1	1	
Boletas para cine	2		
Media Maratón de Bogotá	1		
Día de la Familia	1		
Ejercicios en casa	1	1	
Cursos virtuales	1		

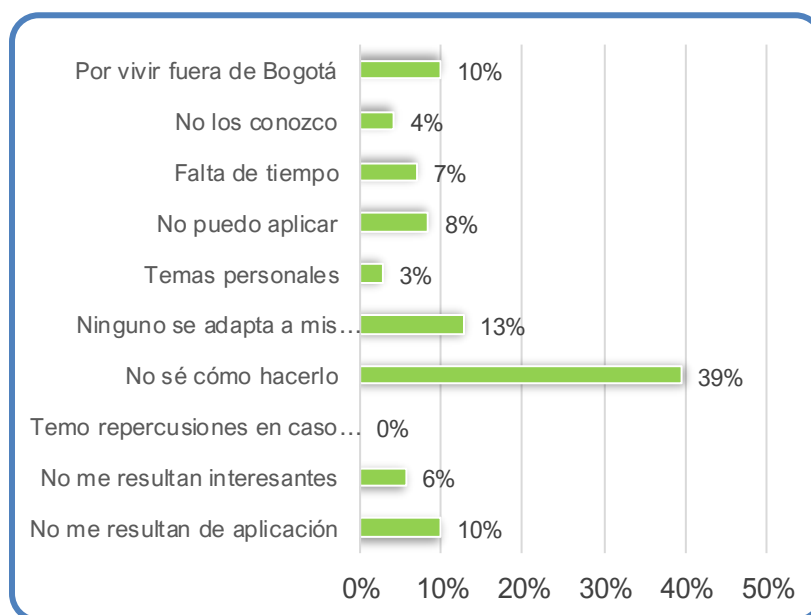
Las medidas más usadas y con mayor satisfacción de uso por el 41 por ciento que contestó a la pregunta anterior, son las siguientes: i) trabajo en casa (8AL 1M); medio día de cumpleaños (5AL 2M); vacaciones recreativas (4AL); boletas para cine (2AI); días compensatorios en Semana Santa y Navidad (2AL 1B) y reunión fin de año con la familia, día de la familia, actividad física con (2AL 1B) cada una.

Es factible que los anteriores resultados puedan marcar una tendencia de satisfacción alta en una próxima medición por las herramientas de seguimiento y control que el modelo efr ofrece al Grupo de Talento Humano, como el equipo que lo administra y promueve las acciones mejora con el concurso de toda la organización.

En cuanto a los resultados con mediciones del nivel medio y bajo de uso y satisfacción, se recomienda también realizar la debida intervención para aumentar tales índices. O si es del caso, tomar la decisión de suprimir la medida en cuestión y reagrupar los recursos destinados a las medidas en cuestión.

Pregunta No. 3b

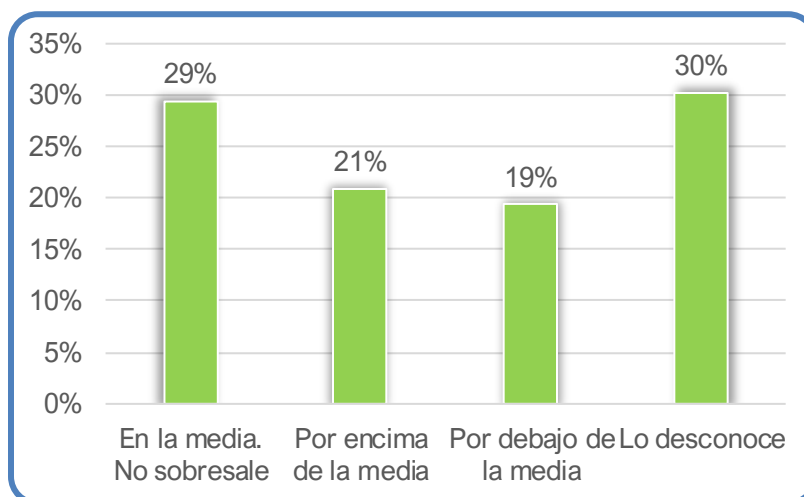
Si no ha utilizado ninguna medida por favor indique el motivo



El resultado del 39 por ciento que indica no saber cómo hacerlo es similar al resultado de la misma pregunta en la voz de la Dirección por lo cual es importante que en la divulgación de las medidas efr se asegure la información adecuada para la comprensión del equipo de funcionarios (as) del INVIMA. Este aspecto no puede ser una barrera que no se remueva para incrementar el uso de la oferta de conciliación.

Pregunta No. 4

Considera que el INVIMA en relación con el resto de las entidades del sector , y como consecuencia de las políticas del balance vida personal-familiar y laboral o conciliación y/o responsabilidad familiar se encuentra en:

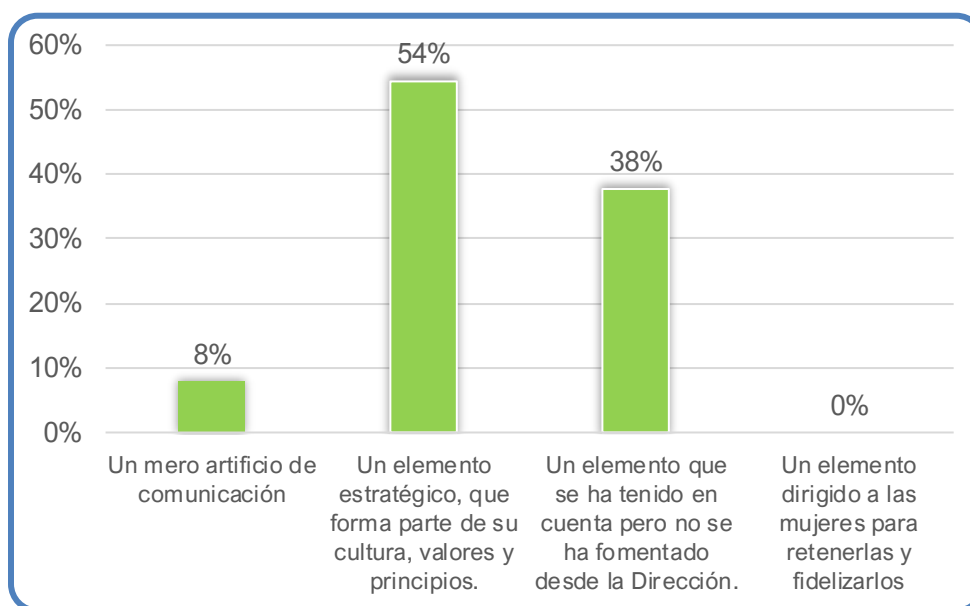


El resultado del 30 por ciento del no conocimiento del desarrollo del INVIMA en materia de bienestar y conciliación, comparativamente con otras organizaciones de su sector, es una oportunidad para la mejora puesto que el modelo de gestión efr convoca un trabajo sistemático de comunicaciones para la divulgación de los principales componentes del mismo, que apoye la movilización y el cambio en la cultura, es decir, que al final de día, exista una percepción positiva en relación con el esfuerzo institucional por ser una entidad familiarmente responsable al preocuparse y practicar el cuidado de su gente y sus familias.

A lo anterior se suma el 29 por ciento de quienes conceptuaron que el INVIMA está en la media, no sobresale. Con la gestión a emprender en el nuevo marco del modelo efr y del liderazgo efr, existe una enorme posibilidad de que esta percepción pueda ubicarse en un futuro no lejano, en la opción de respuesta de que el INVIMA está por encima de la media.

Pregunta No. 5

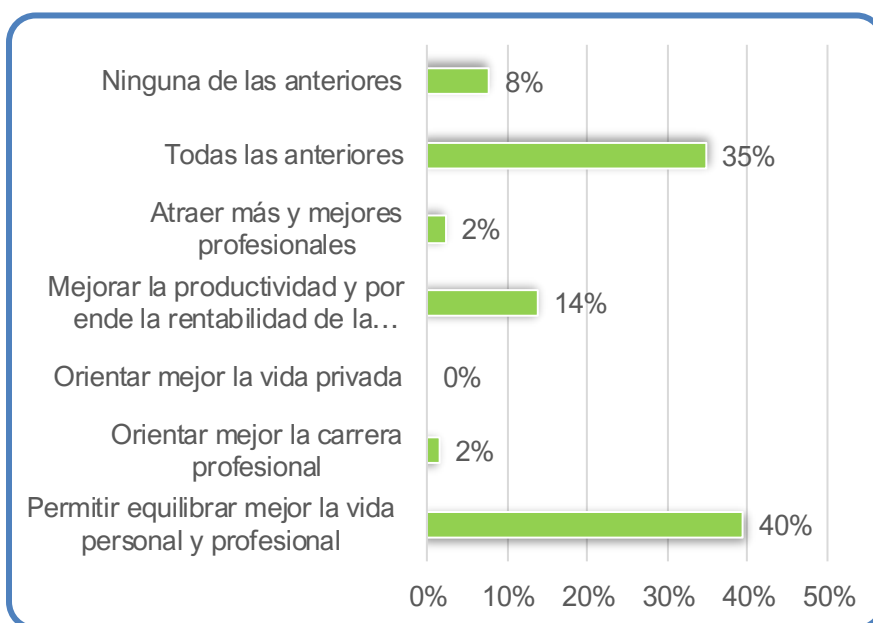
Para la Dirección de la organización los planes/medidas/programas relacionados con el balance vida personal/familiar y laboral o conciliación y/o responsabilidad familiar son:



El 54 por ciento que indicó que el balance por conciliación laboral es un elemento estratégico, que forma parte de su cultura, valores y principios, está en línea con la consideración que en el mismo sentido expresaron los directivos de la entidad. Siendo esto una fortaleza institucional como palanca para la evolución en la gestión del modelo efr que se implantó, y en la modulación de una cultura efr centrada en las personas y su desarrollo con un liderazgo cercano y transformador.

Pregunta No. 6

Considera que el principal atractivo de estas políticas/prácticas es:



Tanto el porcentaje del 40 por ciento de los servidores (as) consultados que indicó como principal atractivo de la conciliación la facilitación del equilibrio entre la vida personal y familiar como también el 35 por ciento que se orientó hacia todas las opciones de respuesta, son resultados que alientan el sentido positivo de la decisión de ser una entidad familiarmente responsable, porque en términos de hallazgos de la indagación, son impactos positivos que influyen en la calidad de vida de quienes integran la entidad.

Pregunta No. 7

Sobre la cultura de empresa [entidad] familiarmente responsable en el INVIMA, a las siguientes afirmaciones indique una de las siguientes opciones: nunca, a veces, frecuentemente, siempre



7) Sobre la cultura de empresa/entidad familiarmente responsable en el INVIMA, a las siguientes afirmaciones indique una de las siguientes opciones: nunca, a veces, frecuentemente, siempre ³⁸ :				
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Se espera que los colaboradores (as) se lleven trabajo a la casa	5	11	44	69
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar la trayectoria profesional de un empleado en la empresa	17	9	63	40
Se juzga como menos comprometido (a) con la organización a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar	7	14	43	65
Se anima a los empleados (as) a irse a casa pasada cierta hora	7	17	42	58
Las decisiones de la dirección tienen en cuenta la situación familiar/personal del colaborador (a)	27	38	48	16
Los directivos son comprensivos cuando los colaboradores (as) dan prioridad a sus familias	24	36	57	12

³⁸ La denominación de colaborador (a) se corresponde a como está indicado en la norma 1000-1 (edición4).

En esta pregunta los aspectos que se indagan para determinar en su mayoría las prácticas directivas que establecen orientaciones de la cultura del INVIMA se observan resultados que se centran en la *opción de respuesta a veces*, es decir, si puede apelarse a la figura de un péndulo, se oscila entre las veces en que se actúa como está el enunciado de la pregunta y las veces que no.

Tal valoración invita al equipo efr gestor a fortalecer las condiciones internas tanto en liderazgo efr como en lineamientos institucionales para que la tendencia en mediciones futuras sobre aspectos fundamentales de la cultura de una Entidad Familiarmente Responsable sea hacia la opción de respuestas de mayor conveniencia para el bienestar del servidor (a).

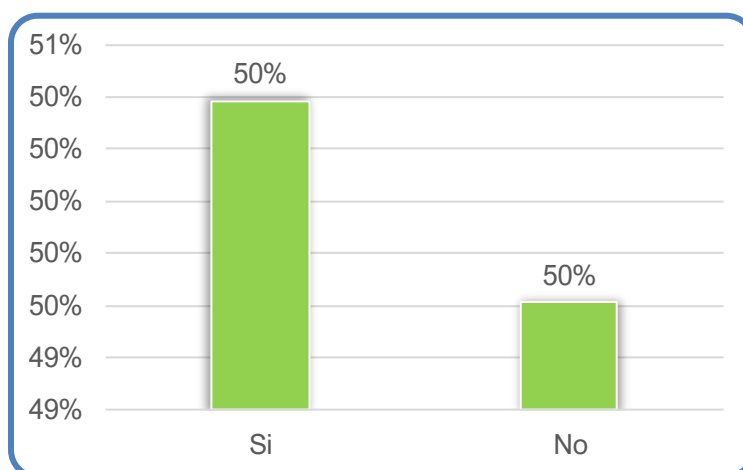
El comportamiento de los datos es el siguiente, de mayor a menor en cuanto a porcentaje de respuestas: i) puede verse afectado el desarrollo de un servidor (a) en la entidad cuando este ha rechazado una promoción o traslado por razones familiares (63%); ii) la comprensión de los directivos cuando el servidor (a) da prioridad a su familia (57%); iii) las decisiones de la dirección tienen en cuenta la situación familiar/personal del servidor (a) (48%); iv) Se espera que los colaboradores (as) se lleven trabajo a la casa (44%); v) se juzga como menos comprometido (a) con la organización a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar (43%).

Se indica también un resultado que llama la atención por ser susceptible de doble interpretación como es el 58 por ciento de quienes opinaron que nunca se invita a los servidores (as) a irse a casa pasada cierta hora³⁹. Por un lado, podría interpretarse como que no es necesaria esta indicación porque es un lineamiento institucional que debe ser acogido normalmente. Y por el otro, podría ser interpretarse como la ausencia de una preocupación de los líderes en relación con la finalización de la jornada laboral. Ahora bien, en la realidad actual de la pandemia, es deber también del INVIMA impulsar el cumplimiento del horario laboral sin detrimento del tiempo familiar y personal del funcionario (a) al trabajar bajo la modalidad de trabajo remoto y teletrabajo.

³⁹ Se propendió por explicar a la persona que participaba de la consulta, principalmente en entrevista, que esta pregunta debía ser extrapolada al momento actual de la emergencia sanitaria en Colombia por la pandemia de la COVID-19 que ha obligado a tener trabajo remoto.

Pregunta No. 8

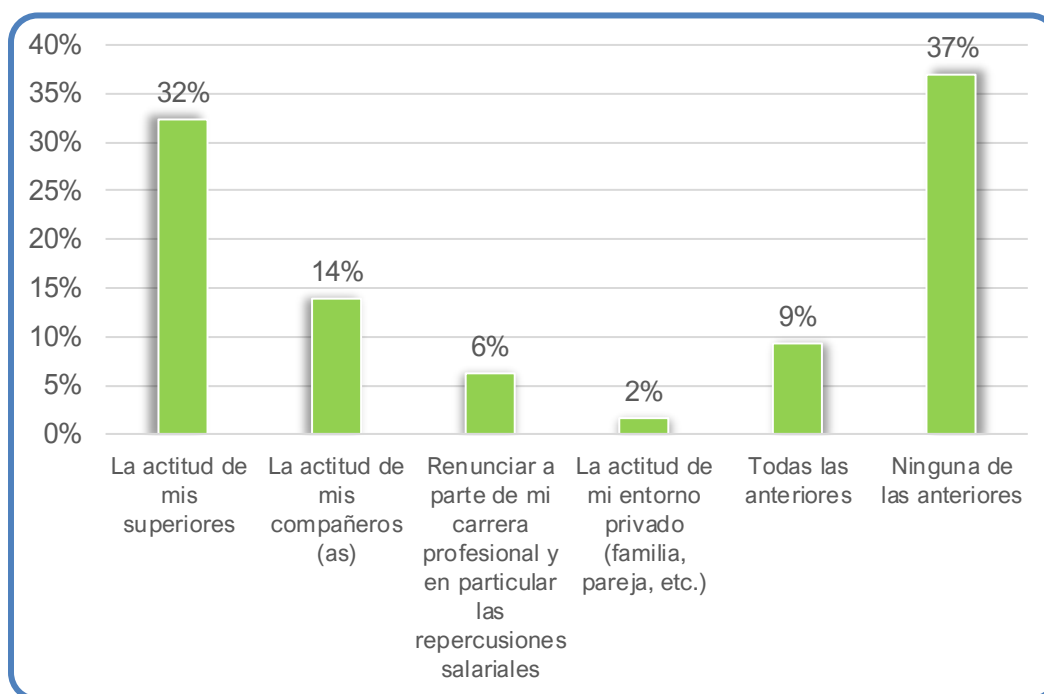
¿Hay frenos para utilizar estas medidas/prácticas existentes?



Observemos las razones que podrían considerarse como impedimentos para el uso en la actualidad, de las medidas de bienestar existentes en el INVIMA.

Pregunta No. 8A

¿Cuál de las siguientes opciones considera que es el impedimento?



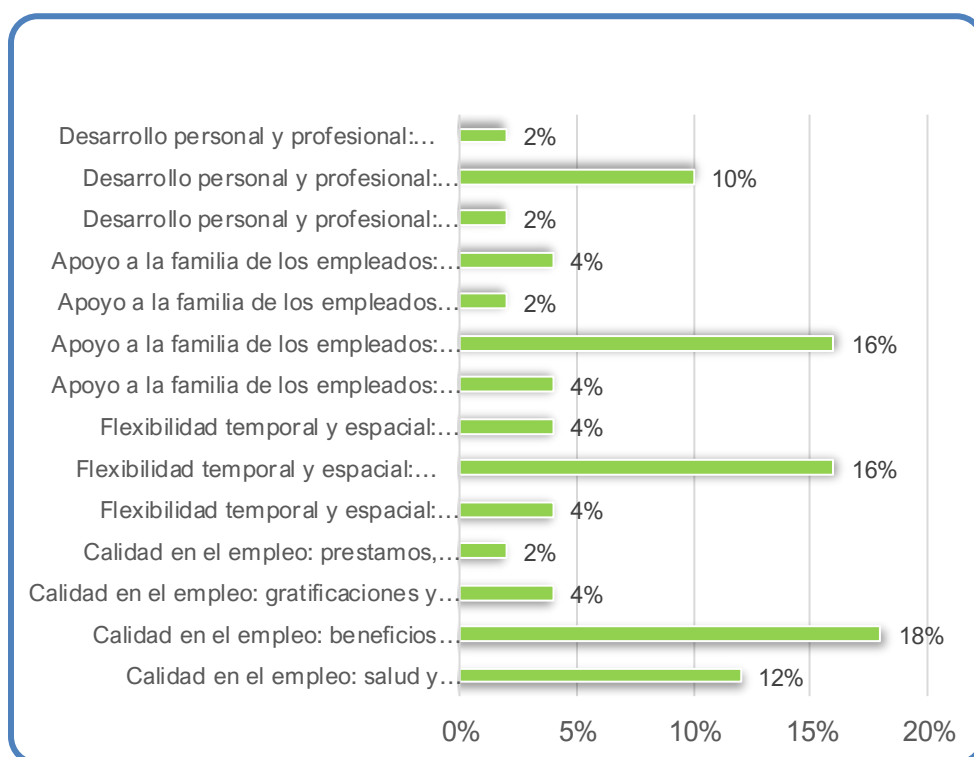
Si bien la respuesta mayoritaria es correspondiente a la opción ninguna de las anteriores (37%), y debido a que el instrumento en esta pregunta no ofrecía la opción de respuesta otros⁴⁰ para haber conocido otros aspectos diferentes a los planteados, nos focalizamos en la segunda opción con mayor número de respuestas de quienes participaron de la consulta (por entrevista y por encuesta), en cuanto a que señalan como motivo de impedimento para usar los beneficios institucionales, la actitud de mis superiores (32%), lo cual es un aspecto que debe trabajarse por parte del equipo efr en el sentido de promover en los líderes del INVIMA su deber de fomentar en sus equipos el disfrute de las medidas de bienestar y desarrollo existentes y las que se implanten producto de la gestión de la conciliación mediante el modelo efr.

De lo contrario, la validez de ser una Entidad Familiarmente Responsable podría afectarse por incoherencia entre el postulado de centrarse en las personas de la organización para su mayor bienestar y un liderazgo efr consecuente con ello.

⁴⁰ Así definido el instrumento por la norma 1000-1 (edición 4)

Pregunta No.9

¿Podría sugerir otras medidas de balance vida personal/familiar y laboral o conciliación y de flexibilidad que le gustaría tener en INVIMA?



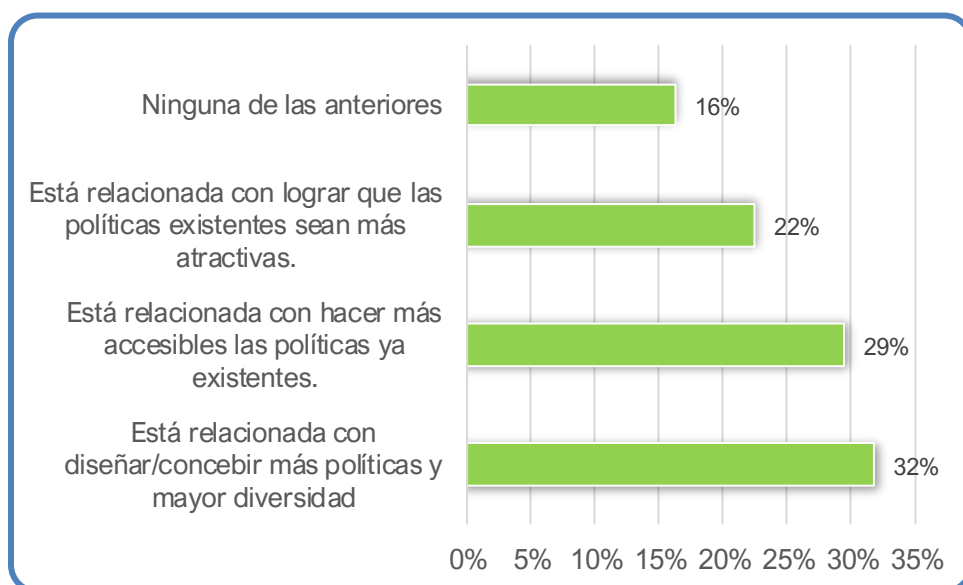
9) ¿Podría sugerir otras medidas de balance vida personal/familiar y laboral o conciliación y de flexibilidad que le gustaría tener en INVIMA?	
Calidad en el empleo/salud y bienestar/ psicología, traslados por temas mental. Permisos asociado a momentos de enfermedad no grave pero que requiere reposo.	12%
Calidad en el empleo/ beneficios sociales/compensación flexible: ruta para los servidores (as), auxilio para estudios superiores de funcionarios (as), casino con venta de almuerzos a funcionarios (as), dar una dotación de vestuario, reconocimiento por trabajo extra con tiempo libre, día completo de cumpleaños.	18%
Calidad en el empleo/ gratificaciones y premios	4%
Calidad en el empleo/préstamos, créditos, anticipo: líneas de crédito para estudio de hijo.	2%
Flexibilidad temporal y espacial/ flexibilidad jornada laboral diaria: para los funcionarios (as) que no residen en Bogotá y tienen otros horarios de jornada laboral.	4%
Flexibilidad temporal y espacial: teletrabajo	16%
Flexibilidad temporal y espacial: trabajo de proximidad al domicilio	4%
Apoyo a la familia de los empleados/ familia: medicina complementaria	4%
Apoyo a la familia de los empleados/ hijos: apoyo para estudio de hijos, permiso para acudir a eventos del colegio o enfermedad de hijos.	16%
Apoyo a la familia de los empleados/ mayores dependientes	2%
Apoyo a la familia de los empleados/ movilidad geográfica y funcional	4%
Desarrollo personal y profesional/trato más familiar por parte de los jefes a los servidores (as).	2%
Desarrollo personal y profesional/ ocio, cultura y deporte: actividades para integración del área y con otras áreas. Feria artesanal.	10%
Desarrollo personal y profesional/reconocimiento ejemplo a la innovación, creatividad, mejora continua y otros factores.	2%
	100%

Estas medidas propuestas por las voces consultadas establecen la oportunidad que el INVIMA tiene para incorporarlas a su oferta de conciliación (medidas efr) según sean las condiciones internas para ello. Son en su orden de mayor preferencia:

- i) Calidad en el empleo/ beneficios sociales/compensación flexible: a. ruta para los servidores (as); b. auxilio para estudios superiores de funcionarios; (as); casino con venta de almuerzos a funcionarios (as); d. una dotación de vestuario; e. reconocimiento por trabajo extra con tiempo libre; f. día completo de cumpleaños (18%);
- ii) Flexibilidad temporal y espacial: teletrabajo (16%);
- iii) Apoyo a la familia de los empleados/ hijos: apoyo para estudio de hijos, permiso para acudir a eventos del colegio o enfermedad de hijos (16%);
- iv) Calidad en el empleo/salud y bienestar/ sicología, traslados por temas mental. Permisos asociado a momentos de enfermedad no grave pero que requiere reposo (12%);
- v) Desarrollo personal y profesional/ ocio, cultura y deporte: actividades para integración del área y con otras áreas. Feria artesanal (10%) y,
- vi) con el cuatro por ciento: Flexibilidad temporal y espacial/ flexibilidad jornada laboral diaria: para los funcionarios (as) que no residen en Bogotá y tienen otros horarios de jornada laboral; Calidad en el empleo/ gratificaciones y premios; Apoyo a la familia de los empleados/ familia: medicina complementaria.

Pregunta No.10

¿Esta sugerencia podría enmarcarse en alguna de estas consideraciones?

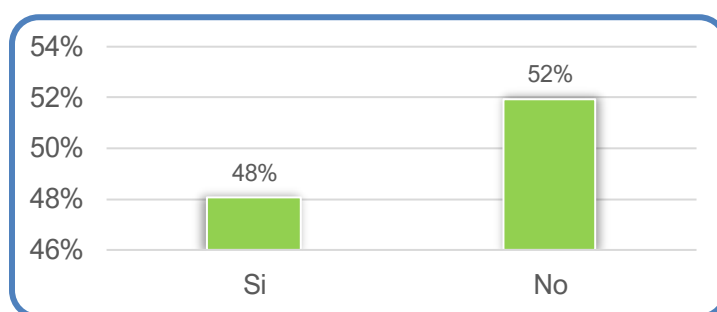


El resultado del 32 por ciento que señala su consideración de ampliar la oferta actual de conciliación (medidas efr para el bienestar y desarrollo de los servidores/as) responde con precisión a una

motivación de ampliación de la oferta y de hacerla más diversa, lo que sin duda tendría impacto en su mayor atracción y deseo de uso. El 29 por ciento indica la razón de la ampliación de la oferta con robustecer la accesibilidad a la misma, lo cual es positivo en la medida que así se cumpla uno de los postulados efr como es que la organización quede cubierta por la oferta, mirando la singularidad de los servidores(as).

Pregunta No. 11

¿Podría indicarme si considera que pudiera existir alguna barrera para la implantación de nuevas políticas de balance vida personal-trabajo o conciliación?



Pregunta 11A:

Indique cuales son las barreras que usted considera que existen

Indique cuáles son las barreras que usted considera que existen:	
Estilo de Liderazgo	12%
Presupuesto por inversión	21%
Cultura organizacional: se cree que tomar tiempo para temas familiares es desatender sus obligaciones laborales.	20%
Resistencia al cambio por parte de las y los líderes	15%
Presión por resultados	16%
El tiempo	11%
Normatividad que impide hacer efectiva la propuesta, naturaleza del INVIMA por ser entidad pública.	2%
Falta de voluntad política y de transparencia	1%
Resistencia al cambio por los funcionarios	1%
100%	

Existe conciencia de la posible restricción que el presupuesto puede representar para un propósito de mejora continua de la oferta de bienestar y desarrollo para la planta de personal del INVIMA(21%). Ello invita al equipo gestor efr a revisar de qué manera en el marco normativo que rige a la entidad, pueda superarse este aspecto en el momento dado.

En segundo lugar como posible barrera con el 20 por ciento de las respuestas, refiere un tema de Cultura organizacional al considerarse que el impedimento puede estar en que tomar tiempo para temas familiares se interpreta como la desatención de las obligaciones laborales. Este aspecto por su alto impacto y por ser una variable que con gestión continua desde el modelo efr sobre los atributos de la cultura efr deseable puede lograrse modular. Lo anterior se propone sobre la propuesta que la consultoría ha suministrado al respecto.

Son relevantes también los resultados del 16 por ciento de las respuestas obtenidas que indica la presión por resultados y el 15 por ciento de Resistencia al cambio por parte de las y los líderes, dos factores que llegan a enmarcarse en la recomendación anterior.

2.3.3. Voz del mercado

Con esta consulta se busca establecer las buenas prácticas laborales y de gestión de personas que tienen las entidades del mismo sector del INVIMA, con el fin de establecer referentes en tal materia a fin de consignarlo como recomendaciones a evaluar y analizar para su incorporación en la oferta de conciliación (oferta de bienestar con medidas efr) en la perspectiva de mejora continua que dinamiza el modelo de gestión efr.

Para esta ocasión fueron consultadas 14 organizaciones de los sectores salud y farmacéutico nacionales e internacionales con un resultado de 482 programas o iniciativas de bienestar, entre medidas efr y buenas prácticas laborales.

La herramienta como matriz de gestión de medidas efr nacionales e internacionales referente para el INVIMA hace parte de los anexos del presente diagnóstico efr inicial (anexo N°8).

En las organizaciones objeto de análisis se destacan beneficios innovadores en el diseño y la aplicación de los programas de fomento a la armonía, al equilibrio de la vida laboral personal y familiar.

3. Análisis de la gestión actual⁴¹

El INVIMA como una entidad de Estado colombiano de vigilancia y control de carácter técnico científico podría dar lugar a conjeturas en relación con la gestión de su talento humano focalizada en las competencias del cargo y en menor proporción en la gestión para su bienestar, el desarrollo integral, la felicidad en el ámbito laboral y el progreso de sus familias. Por ello, es de trascendencia sectorial [de la salud nacional] que en este contexto se reseñe enseguida lo que el INVIMA realiza para crear su capital humano, como palanca para una mayor eficiencia y eficacia institucionales que repercute en la calidad del cumplimiento misional al servicio de la salud pública de los colombianos.

Por todo lo anterior ser una Entidad Familiarmente Responsable (efr) coadyuvará para que el INVIMA adquiera un mayor grado de madurez en esta área estratégica de la organización con fundamento en la conciliación, mediante la cual “sean armonizados los intereses de los servidores (as) con los intereses de la entidad” en voz del director general del Instituto, Julio César Aldana Bula.

- Prácticas directivas con los equipos

Los líderes del INVIMA están aportando en la flexibilización institucional en el marco de la transformación digital del gobierno nacional impulsada desde el ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. En lo que cabe también señalar que el trabajo remoto en la realidad laboral por la COVID-19⁴², ha contribuido de forma notable para que se produzca una mayor cobertura con la práctica del teletrabajo que el INVIMA desarrollaba antes de tal emergencia sanitaria lo cual a su vez, ha impulsado la adaptación de los directivos con sus equipos para conciliar formas de trabajo positivas tanto para la entidad como para el funcionario (a).

- La corresponsabilidad de los servidores (as)

Se deja ver el sentido de la corresponsabilidad de los funcionarios (as) por este cambio de paradigma de liderazgo en el que prima la dirección por objetivos, los análisis técnicos de los productos y la confianza, lo que fortalece el compromiso y la automotivación por cumplir con las obligaciones del cargo mediante el teletrabajo. Cabe anotarse que es una variable de la gestión que poco a poco se irradia en la globalidad de la entidad. El modelo de gestión efr apoyará en el momento oportuno,

⁴¹ Este apartado del diagnóstico ha sido levantado con base en entrevista semiestructurada realizada al mánager efr del INVIMA Juan Pablo Perafán Alzate.

⁴² Lo cual se ha expuesto en otros apartados del presente documento

el comportamiento de factores como los indicadores que, unidos a la productividad, hacen del INVIMA una entidad del Estado colombiano que gerencia el desarrollo de su talento humano como estrategia en el área del talento humano.

- Fortaleza del INVIMA en la gestión de la conciliación
 - Madurez en la cultura de la medición en la trayectoria institucional mediante las siguientes herramientas: i) el Plan Operativo Anual (POA) articulado a los objetivos del Instituto con los establecidos por las diferentes dependencias y ajustados a los programas volcados en los diferentes POA de la organización; ii) El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) a fin de que el INVIMA funcione eficiente y transparentemente acorde a sus políticas de gestión y desempeño para el cumplimiento de lo misional.
- Oportunidad del INVIMA con la gestión de la conciliación desde el ámbito efr
 - Establecer un programa de liderazgo transformacional con base en la experiencia descrita desde la gestión del MIPG. El efecto de trabajar con los líderes es un efecto en cascada, tangible. Si los líderes del INVIMA son perfilados bajo el enfoque efr para una cultura efr, ellos así permean a sus equipos con su ejemplo y sus prácticas de conciliación.
- Amenaza del INVIMA en contexto de la gestión de la conciliación
 - El entorno político se constituye en una amenaza que, si bien no está bajo el control de la entidad, sí la afecta de manera importante, porque es innegable que las entidades públicas están a merced de las corrientes políticas que se enclaven en el poder. Al instituir el modelo de gestión efr en el Instituto y obtener el sello efr como una Entidad Familiarmente Responsable (efr) es posible trascender más allá de las administraciones que llegan y van de acuerdo con los cambios de gobierno.
- Objetivo del INVIMA al implantar el modelo de gestión de la conciliación según la norma 1000-1 (edición 4)
 - Articulación de los intereses de los diferentes actores del INVIMA en la alta y media dirección bajo el ámbito que establece ser una Entidad Familiarmente Responsable con herramientas y procedimientos de

medición y seguimiento. Para la transformación de la institución desde aspectos como los siguientes: i) por un modelo que como efr metódica y sistemáticamente moviliza la mejora continua en la gestión de los servidores para una mayor felicidad en el ámbito laboral; ii) por el bienestar de sus familias; iii) por las prácticas de liderazgo; iv) y por el fortalecimiento de las medidas efr de flexibilidad espacial, en lo que el teletrabajo tiene un impacto muy positivo, en particular los Grupos de Trabajo Territorial.

- Medidas efr

Son 38 medidas efr las que en la actualidad ofrecen bienestar y desarrollo a los funcionarios (as) del INVIMA como también a sus grupos familiares. Tal oferta cubre los seis grupos especificados en la norma 1000-1 edición 4.

- Soportes efr

El proceso de implantación del modelo efr permitió la designación de los soportes organizacionales en cabeza del secretario general como el director de la gestión efr, quien además es miembro del Comité de Desempeño Institucional al cual asiste la alta dirección de la entidad. A la Secretaría General está adscrito el Grupo de Talento Humano, desde donde se lidera la gestión efr

Por su parte, el mánager efr recae en el profesional especializado del Grupo de Talento Humano con el respaldo de la coordinadora del Grupo de Talento Humano. Cuenta con el apoyo de la mesa técnica efr integrada por dos funcionarios de esta misma área quien han sido informados de sus responsabilidades de soporte a este propósito institucional de ser una Entidad Familiarmente Responsable.

- Procedimientos efr

Se ha procedido con el encaje de todos los procedimientos efr al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, habiéndose dado los ajustes requeridos a la luz de la norma 1000-1 (edición 4).

4. Análisis FODA



A continuación, se presentan los principales aspectos que bajo la metodología de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se determinaron sobre los siguientes componentes del diagnóstico: i) cumplimiento de la normatividad colombiana; ii) voces efr; iii) perfiles (puestos de trabajo) y iv) medidas (actual oferta de conciliación).

En contexto de la metodología las oportunidades y amenazas del objeto de estudio (en este caso INVIMA en el ámbito de la conciliación), son factores externos a éste, pero que para efectos de este diagnóstico se extrapolan, según el siguiente entendimiento:

F: lo que se hace bien, diferente y que debe seguirse haciendo por el beneficio para la gente, la maximización de recursos, la estabilidad y reputación de la organización.

O: factores positivos, favorables y explotables del entorno, entendiendo entorno como lo externo a la unidad de estudio.

D: un aspecto que la organización puede controlar y que se debe gestionar para que no sea más una debilidad.

A: situaciones que provienen del entorno /externo a la unidad de estudio y que pueden llegar a atentar contra la permanencia del INVIMA como una efr.

Fortalezas

1. Contar con el liderazgo del INVIMA en el sector salud como una Entidad Familiarmente Responsable (efr).

2. Contar con la alineación efr en relación con el propósito misional del INVIMA a través del objetivo estratégico N°3.
3. Apego a la ley y el cumplimiento de las normas legales vigentes en Colombia en cuanto al régimen laboral aplicable para la función pública.
4. La institución del teletrabajo como punta de lanza en el propósito de transformar a la entidad, como una forma de trabajo que impacta de manera importante la calidad de vida del servidor (a) al facilitar la armonía de su vida personal, familiar y laboral.
5. Tener como parte de los valores organizacionales que la Dirección transmite a los equipos bajo su responsabilidad la transparencia, honestidad, trabajo en equipo, eficiencia, compromiso y respeto como aspecto positivo para la gestión de implantación y avance del modelo efr puesto que conciliar con efectividad requiere de todos valores como base de las actuaciones de conjunto.
6. Valoración de los líderes del INVIMA de la gestión lograda hasta el momento en el campo del bienestar y desarrollo de los servidores (as) como respaldo a la evolución que en tal sentido deba darse por la gestión del modelo efr, apalancado también en un liderazgo humanista y cercano.
7. Conocimiento de los líderes (81%) de la actual oferta de medidas efr del INVIMA lo que podrá apoyar su mejoramiento por resultados del diagnóstico efr inicial y por la consulta directa del uso, conocimiento y satisfacción de la oferta de conciliación.
8. La recordación de los líderes de la alta y media dirección consultados (17%) de medidas efr como Día de la Familia, trabajo en casa (9%) y trabajo flexible (8%) y medio día de cumpleaños (7%) como indicativo de la importancia que les representan las actividad para estar en familia.
9. El 82 por ciento de los líderes que respondió la pregunta opina de manera positiva acerca de la accesibilidad a la información suministrada por el Grupo de Talento Humano en programas de bienestar y desarrollo, la cual debe mantenerse o consolidarse para futuras nuevas medidas.
10. El 62 por ciento de los líderes que respondió la pregunta considera que el INVIMA desarrolla hasta el momento la actual gestión de la conciliación como elemento estratégico y como parte de su cultura y valores, es un acelerador para la

implantación del modelo efr y su mejora continua en el corto y mediano plazos, al obtener la certificación en Conciliación de la Fundación Másfamilia.

11. Veintitrés líderes de los que respondieron la pregunta indican que las decisiones de la Dirección *siempre* tienen en cuenta la situación familiar/personal del servidor.
12. Veintiséis de los líderes que respondieron la pregunta considera que *siempre* los directivos son comprensivos cuando los empleados (as) dan prioridad a su familia.
13. El 79 por ciento de los directivos y media dirección que respondió la pregunta opina que no hay frenos para utilizar las medidas. Este resultado deja ver que confían en la entidad para no poner frenos al uso de esas medidas.
14. El 23 por ciento de los líderes que respondió la pregunta conceptúa el compromiso de la Dirección y el liderazgo en la cultura institucional (17%) como las principales palancas para mantener y superar el nivel alcanzado al obtener la primera certificación efr.
15. El 66 por ciento de los directivos de alta y media dirección que respondió la pregunta dijo ser usuario de las medidas efr.
16. El aporte de los líderes del INVIMA en la flexibilización institucional en el marco de la transformación digital del gobierno nacional impulsada desde el ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Por la adaptación de los líderes con sus equipos para conciliar formas de trabajo positivas tanto para la entidad como para el funcionario (a).
17. El 72 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta evidencia con un alto grado de certeza el acierto en la gestión comunicativa desplegada por el Grupo de Talento Humano para divulgar con oportunidad el portafolio de bienestar disponible para el acceso y uso del equipo de servidores del Instituto.
18. El 67 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta considera que sí es accesible la información sobre las medidas y es una correlación con la pregunta número 1 del instrumento de la buena comunicación que despliega Talento Humano sobre los beneficios implantados en el INVIMA.
19. El 54 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta indicó que el balance por conciliación laboral es un elemento estratégico, forma parte de su

cultura, valores y principios. Está en línea con la consideración que en el mismo sentido expresaron los directivos de la entidad.

20. El 40 por ciento de los servidores (as) que respondió la pregunta indicó como principal atractivo de la conciliación la facilitación del equilibrio entre la vida personal y familiar. Es semilla sembrada para el involucramiento cercano con el modelo efr.
21. El 35 por ciento de los servidores (as) que respondió la pregunta con amplias consideraciones en cuanto a la armonización de vida personal-laboral como las que dan sentido positivo a ser una Entidad Familiarmente Responsable (efr).
22. La corresponsabilidad de los funcionarios (as) por el cambio de paradigma de liderazgo en el que prima la dirección por objetivos, los análisis técnicos de los productos y la confianza, lo que fortalece el compromiso y la automotivación por cumplir con las obligaciones del cargo mediante el teletrabajo.
23. Madurez en la cultura de la medición en la trayectoria institucional mediante el Plan Operativo Anual (POA) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), lo cual facilita la participación activa en el modelo efr de mejora continua.

Oportunidades

1. La posibilidad de que 1170 funcionarios (as) que ocupan igual número de cargos (99% de la planta de personal) pueden acceder a medidas que promuevan la flexibilidad temporal y espacial. Corresponden a directivos, asesores, coordinadores, profesionales, técnicos y algunos cargos de asistencial.
2. Establecer las medidas efr adecuadas para el uno por ciento de funcionarios del grupo asistencial al no poder acceder a medidas de flexibilidad temporal.
3. La composición etaria de la población de líderes consultada de 31-40 y 41-50 años contribuye a gestionar por un liderazgo efr que conecte con la gente, en una dirección por objetivos.
4. Para el 46 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta y que en su núcleo familiar no tienen menores dependientes es pertinente estructurar y/o fortalecer en la oferta de conciliación programas para familias sin hijos.

5. Para el 22 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta y que en su núcleo familiar tienen otros dependientes, posiblemente adultos mayores, es una ventana de oportunidad para establecer medidas para su núcleo familiar con enfoque en esta realidad familiar hecha visible.
6. El entendimiento directivo de la conciliación como:
 - i) Un asunto que apoya el equilibrio entre lo personal, familiar y laboral como foco de desarrollo y crecimiento como persona (25%);
 - ii) Para el 17 por ciento y 15 por ciento=32 por ciento, es fundamental la conciliación para tener tiempo, calidad y energía para interactuar en los mismos tres aspectos de la vida del ser humano y,
 - iii) El 11 por ciento que opina sobre la necesidad de conciliación para lograr el balance de los estadios de vida humana para asumir a los funcionarios de manera integral en sus aspectos físicos y emocionales.
7. El 32 por ciento de los directivos que respondieron la pregunta opina que el INVIMA está en un nivel intermedio con camino recorrido en buenas prácticas laborales. Apoya un buen ambiente laboral sin dejar de reconocer el desbalance entre las áreas y procesos en cuanto a carga laboral.
8. El 18 por ciento de los que líderes que respondieron la pregunta considera que el INVIMA está en un nivel de crecimiento encaminado a que los funcionarios (as) hallen equilibrio como personas y sean felices.
9. La opinión del 15 por ciento de líderes consultados en cuanto a que el nivel de satisfacción de los servidores (as) con la actual oferta de conciliación está en el nivel seis y el 10 por ciento en el nivel 5 (1 el más bajo y 10 el más alto).
10. Como un respaldo contundente de la alta y media dirección al proceso de mejora continua del modelo efr: i) el 24 por ciento que reconoce lo logrado por el INVIMA hasta el momento en materia de gestión de la conciliación, faltando por recorrer más camino; ii) el 20 por ciento que reconoce que aún hay aspectos por mejorar para lograr el equilibrio de la vida familiar, personal y laboral; iii) el 11 por ciento que

resaltó la preocupación del INVIMA por la familia como enfoque de la orientación cultural.

11. El 34 por ciento de los líderes que contestó la pregunta opinó que no hace uso de la actual oferta de conciliación. Se presenta la conveniencia de difundir más aún la oferta, y por el otro, sensibilizar a los líderes para que sean los primeros que hacen uso de los programas y las iniciativas de bienestar como ejemplo y movilizados para sus equipos.
12. El 15 por ciento de los líderes que contestó la pregunta conceptuó en un nivel 6 el grado de satisfacción de los servidores con las actuales medidas. Y el 10 por ciento en el nivel 5. Es una ventana de oportunidad para incrementar esta satisfacción.
13. Las medidas más usadas y con mayor satisfacción de uso por parte de los funcionarios (as) que respondieron la pregunta son las siguientes, en lo que es deseable mantener estos niveles altos, incrementar los medio y remover cuando hay niveles bajo de satisfacción sobre una medidas en especial. Son las siguientes: i) Día de la Familia (12 AL y 1 M); ii) medio día por cumpleaños (7 AL, 1 M); iii) Día de la Familia (9 AL, 1 M y 1B); iv) Día del Niño y la Niña (7 AL, 1 M); v) Boletas combo de cine /parques (9 AL); vi) trabajo en casa (7 AL 2 M y 1 B).
14. El 71 por ciento de los líderes (as) que respondió la pregunta señala que no sabe cómo usar las medidas de bienestar; ii) el 12 por ciento indica que ninguna medida se adapta a sus necesidades y, iii) el seis por ciento señala como factor para el no uso de las medidas la falta de tiempo, porque no le resultan de aplicación y porque no les resultan interesantes. Se recomienda: i) ajustar las medidas efr a las necesidades y expectativas de este grupo; ii) incrementar la información de la oferta de conciliación. Es importante lograr que los directivos sean usuarios de la oferta para movilizar a sus equipos a hacerlo.
15. El 40 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta manifiesta que el INVIMA se encuentra en la media, no sobresale en su gestión de la conciliación, en relación con el resto de las entidades similares, independiente de si usan o no usan las medidas efr, es desde una percepción integral de la gestión. El 29 por ciento pone de presente que lo desconoce. Acciones de *endomarketing* y de promoción de la gestión que hacia adelante se desarrollará bajo el modelo efr.

16. Prácticas directivas por mejorar mediante un programa de liderazgo en relación con la cultura de la conciliación: i) 25 de los líderes que respondieron la pregunta considera que *a veces* se espera que los servidores (as) se lleven trabajo a casa; ii) 21 líderes considera que *a veces* rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar la trayectoria profesional de un colaborador (a) en la organización; iii) 23 de los líderes consultados opina que *a veces* se juzga como menos comprometido con la entidad a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar; iv) 20 directivos señalan que *nunca* se anima a los servidores (as) a irse a casa pasada cierta hora.
17. El 27 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta señala la actitud de los compañeros como un freno para acceder a la actual oferta de bienestar en el INVIMA. Otro 27 por ciento respondió la actitud del entorno privado del trabajo (familia, pareja u otros). Aspectos para señalar como áreas de mejora el trabajo sobre la cultura institucional con los atributos deseables desde la perspectiva efr.
18. Las medidas efr sugeridas por los líderes que respondieron la pregunta: i) servicio médico en la sede de la entidad; ii) convenio con droguería en la sede; iii) salidas recreativas; iv) apoyo psicológico; v) intensificar las actividades sociales y vi) teletrabajo.
19. El 29 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta relaciona ampliar la actual oferta de conciliación con diseñar y concebir más políticas y mayor diversidad: es decir, para ganar mayor diversidad y cobertura, en contexto de la normatividad aplicable al INVIMA, para tal afecto.
20. Remover todas las situaciones que son identificadas por los líderes como barreras cuyo marco metodológico del modelo conduce a establecer las de relevancia y control en el corto plazo como objetivos de mejora (pregunta N° 18 del instrumento Consulta de la Dirección).
21. Se destaca la equidad de la composición de la población consultada de funcionarios (as): 50% y 50%%). En consecuencia, evaluar la conveniencia de establecer medidas efr diferenciadas por género, en el marco normativo vigente y vinculante.
22. La composición de la muestra consultada de funcionarios (as) evidencia mayoría de una población en el rango de 31 a 40 años (36%) seguida del 26 por ciento de la población menor de 41 a 50 años, la población entre 51 y 60 años con el 22 por ciento, en edad de jubilación o próxima a esta, menores de 30 años una muestra del

nueve por ciento y la población mayor a 61 años en un seis por ciento. Indicativo de la composición global del INVIMA como diversa para diseñar medidas efr diferenciadas por generaciones, de acuerdo con las posibilidades institucionales.

23. El 35 por ciento de funcionarios (as) consultados no tiene menores dependientes, por tanto, pensar en el diseño de medidas efr acordes a sus necesidades y composición del grupo familiar a fin de verse cubiertos por ellos beneficios institucionales y no sentir discriminación.
24. El 31 por ciento de funcionarios (as) consultados tiene menores dependientes, por tanto, fortalecer los actuales programas de beneficio para el núcleo familiar, con énfasis en los hijos e hijas y en lo que muy probablemente habrá también diversidad etaria.
25. El 34 por ciento con otros dependientes puede estar cifrando expectativas para que el INVIMA con sus programas de bienestar contribuya al de quienes de su grupo familiar son adultos (as) mayores.
26. El 59 por ciento de los servidores (as) que respondieron la pregunta no usa la oferta de conciliación, aunque la conocen y reciben la información desde Talento Humano. ¿La emergencia sanitaria ha afectado este uso?
27. Las medidas más usadas y con mayor satisfacción de uso por el 41 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta son las siguientes: i) trabajo en casa (8AL 1M); medio día de cumpleaños (5AL 2M); vacaciones recreativas (4AL); boletas para cine (2AL); días compensatorios en Semana Santa y Navidad (2AL 1B) y reunión fin de año con la familia, día de la familia, actividad física con (2AL 1B) cada una. Mantener y mejorar tales niveles producto de la gestión anual efr para comprobarlo en una próxima medición.
28. En cuanto a los resultados con mediciones del nivel medio y bajo de uso y satisfacción, se recomienda también realizar la debida intervención para aumentar tales índices. O si es del caso, tomar la decisión de suprimir la medida en cuestión y reagrupar los recursos destinados a las medidas en cuestión.
29. El resultado del 30 por ciento del no conocimiento del desarrollo del INVIMA en materia de bienestar y conciliación (comparativamente con otras organizaciones de su sector) es oportunidad para mejorar el trabajo sistemático de comunicaciones en

torno de ello y del modelo efr que construya percepción positiva correlacionada con el esfuerzo institucional por ser una Entidad Familiarmente Responsable.

30. El 32 por ciento de los funcionarios (as) que respondieron la pregunta aludió como impedimento para usar los actuales beneficios la actitud de sus superiores. Es trabajar en los líderes del INVIMA su deber de fomentar en sus equipos el disfrute de las medidas de bienestar y desarrollo existentes y las que se implanten producto de la gestión de la conciliación mediante el modelo efr.
31. Las medidas propuestas por las voces consultadas establecen la oportunidad de su incorporación de acuerdo con las consideraciones institucionales del caso. Son en su orden de mayor preferencia:
- i) Calidad en el empleo/ beneficios sociales/compensación flexible: a. ruta para los servidores (as); b. auxilio para estudios superiores de funcionarios; (as); c. venta de almuerzos a funcionarios (as); d. una dotación de vestuario; e. reconocimiento por trabajo extra con tiempo libre; f. día completo de cumpleaños (18%); ii). Flexibilidad temporal y espacial: teletrabajo (16%); iii) apoyo a la familia de los empleados/ hijos: apoyo para estudio de hijos; permiso para acudir a eventos del colegio o enfermedad de hijos (16%); iv) calidad en el empleo/salud y bienestar/ psicología, traslados por temas mental; Permisos asociado a momentos de enfermedad no grave pero que requiere reposo (12%); v) desarrollo personal y profesional/ ocio, cultura y deporte: actividades para integración del área y con otras áreas. Feria artesanal (10%). Con el cuatro por ciento: vi) flexibilidad temporal y espacial/ flexibilidad jornada laboral diaria: para los funcionarios (as) que no residen en Bogotá y tienen otros horarios de jornada laboral; vii) calidad en el empleo/ gratificaciones y premios; o. apoyo a la familia de los empleados/ familia: medicina complementaria.
32. El resultado del 32 por ciento de los funcionarios (as) que respondieron la pregunta considera que al ampliar la oferta actual de conciliación ello respondería a una motivación de ampliación de la misma y de hacerla más diversa, lo que tendría impacto en su mayor atracción y deseo de uso.
33. El 29 por ciento de los funcionarios (as) que respondieron la misma pregunta indica la razón de la ampliación de la oferta con robustecer la accesibilidad a la misma, lo cual es positivo en la medida que así se cumpla uno de los postulados efr como es que la organización quede cubierta por la oferta, mirando la singularidad de los servidores(as).

34. En relación con los posibles impedimentos para la implantación de nuevas medidas y políticas efr se señalan las siguientes, todas de manejo y control del equipo efr:

- i) El 21 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta considera el presupuesto de inversión.
- ii) El 20 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta refiere como impedimento la consideración de que tomar tiempo para temas familiares se interpreta como la desatención de las obligaciones laborales.
- lii) el 16 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta indica la presión por resultados.
- iv) el 15 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta elude la resistencia al cambio.

35. La disponibilidad de 428 programas o iniciativas de bienestar, entre medidas efr y buenas prácticas laborales de 14 organizaciones de los sectores salud y farmacéutico nacionales e internacionales, como referente para la consolidación de la oferta de conciliación.

Debilidades

- 1. Sobre el 19 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta que señala no conocer la oferta de conciliación actual, representa a las personas que o bien no acogen la comunicación que mantiene el Grupo de Talento Humano sobre las acciones de bienestar, o porque no existe un interés verdadero de su parte por saber lo que el INVIMA es ofrece para su bienestar. Además, tratándose de líderes es mayor el posible impacto en relación con promover en sus equipos el uso de la oferta de conciliación.
- 2. El resultado del 39 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta indica no saber cómo usar las medidas efr por tanto en la divulgación de la oferta de conciliación hay que asegurar el entendimiento de aspecto por parte de la población del INVIMA porque este resultado es similar en la consulta de los líderes de la entidad.

3. El 29 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta conceptuó que el INVIMA está en la media, no sobresale en cuanto a la gestión de conciliación comparativamente con otras entidades del sector. Hay que trabajar este aspecto para que mejore y llegue a ser una fortaleza el conocimiento y la promoción interna de todo lo que el Instituto realiza por el bienestar y la Felicia de la gente y el progreso de las familias.
4. En aspectos de la gestión directiva que determinan la percepción sobre la cultura de la conciliación, el comportamiento de los datos mayoritariamente *con la opción de respuesta a veces*, como se registra enseguida, es punto de debilidad en la actualidad en el INVIMA. Por tanto, es deseable llegar a desarrollar un programa de liderazgo que acompañe las demás acciones que facilita el modelo de gestión efr para avanzar consistente y metódicamente.
 - i) puede verse afectado el desarrollo de un servidor (a) en la entidad cuando este ha rechazado una promoción o traslado por razones familiares (63%);
 - ii) la comprensión de los directivos cuando el servidor (a) da prioridad a su familia (57%);
 - iii) las decisiones de la dirección tienen en cuenta la situación familiar/personal del servidor (a) (48%);
 - iv) se espera que los colaboradores (as) se lleven trabajo a la casa (44%);
 - v) se juzga como menos comprometido (a) con la organización a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar (43%).
5. El 50 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta opina que hay impedimentos para implantar nuevas medidas o políticas de conciliación, entre los cuales, el 32 por ciento indica la actitud de los superiores. Es otro aspecto para gestionar desde acciones concretas hacia esta población clave para el avance sustentable del modelo efr

Amenazas

1. El entorno político se constituye en una amenaza que, si bien no está bajo el control de la entidad, sí la afecta de manera importante, porque es innegable que las entidades públicas están a merced de las corrientes políticas que se enclavan en el poder.
2. Instituir el modelo de gestión efr en el INVIMA y obtener el sello efr como una Entidad Familiarmente Responsable (efr) lleva a entidad a trascender más allá de las administraciones que llegan y van de acuerdo con los cambios de gobierno.
 - Resumen de hallazgos DOFA en los diferentes aspectos analizados

Fortalezas: 23

Oportunidades: 35

Debilidades: 5

Amenazas: 2

5. Conclusiones

- El INVIMA ha logrado consolidar en su gestión diaria actuaciones de equipo, de conciliación laboral para hacer confluir el interés de la entidad con el interés de los servidores (as).
- El INVIMA cuenta con una alta y media dirección comprometidas con fortalecer la cultura institucional que se centra en las personas, su bienestar y desarrollo.
- El INVIMA posee fortalezas especiales como una entidad del Estado colombiano para lograr el sello efr y liderar en el sector un nuevo modelo de la gestión del Talento Humano a través de una gerencia que involucre elementos de un sistema de calidad.
- El INVIMA ha vivido el impacto positivo que genera un portafolio de bienestar planificado y desarrollado de manera diferencial y superior al nivel que podría tenerse para cumplir meramente con la ley. Eso agrega valor para el sentimiento de orgullo, compromiso y corresponsabilidad en el equipo de funcionarios (as).
- La construcción de una cultura deseable de la conciliación con impacto directo en el ambiente laboral convoca las diferentes voluntades provenientes de todos los niveles de la organización y la suficiente planeación, control y seguimiento a la puesta en marcha de todos y cada uno de los nueve elementos del modelo efr.
- La implantación del modelo efr (norma 1000-1, edición 4) es una herramienta de metodología eficaz y sencilla para continuar con lo logrado hasta el momento pro al organización en cuanto a prácticas laborales se refiere, lo cual, requiere el cumplimiento del todo el ciclo PHVA para su sustentabilidad en el tiempo.

6.Recomendaciones

- Evaluar la actual oferta de conciliación (medidas efr) en el marco de los resultados de conocimiento (importancia), uso y satisfacción surgidos en la consulta de la voz del colaborador/servidor (a) y de la voz de la Dirección.
- Tener en cuenta la encuesta de conocimiento (importancia del modelo), uso y satisfacción sugeridos en la consulta de las Voces.
- Hacer una mayor comunicación de la medidas para que todos los servidores con conocimiento de ellas puedan hacer uso de las mismas.
- Aunque no es una medida, el INVIMA debe analizar la mejor manera de establecer que las cargas laborales sean iguales y no recargadas para unos u otros equipos.
- Consolidar el programa de Teletrabajo y emprender el programa de liderazgo transformacional, son dos ejes clave de la gestión de mediano plazo del equipo líder efr en cabeza del mánager efr. .
- Acoger como objetivos de mejora aquellas acciones del diagnóstico que hayan sido valoradas como oportunidades para fortalecer la gestión efr y lograr resultados de nivel superior, siempre en un involucramiento de la alta dirección y la eficiencia del equipo efr de la organización.
- No perder de vista las debilidades existentes para que en el mediano plazo sean fortalezas y no se transformen en alguna otra de las categorías de valoración según la metodología DOFA.
- No perder de vista en el plan de trabajo correspondiente, las brechas identificadas como amenazas para la mejora continua del modelo efr.
- Potenciar la gestión de la conciliación según este modelo por su impacto en el liderazgo del INVIMA en el sector de la salud en Colombia.

Bogotá, D.C., noviembre de 2020