

**Diseño de Evaluación de Desempeño para el Centro Internacional de Entrenamiento e
Investigaciones Médicas (CIDEIM)**

Heydy Tatiana Riascos Gómez

Julio Cesar Lopez Mambuscay

Maira Alexandra Ortiz Medina

Patricia López González

Claudia Marcela Herrera Leon

Director de Proyecto

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Diplomado De Profundización En Gerencial Del Talento Humano

Programa de Administración de Empresas

Enero 2025

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado principalmente a quienes lo llevaron a cabo, por haber creído en sus capacidades incluso en los momentos más difíciles. Por no rendirse ante los desafíos y por encontrar siempre la fuerza para seguir adelante.

Este logro es el resultado de su determinación, esfuerzo y perseverancia.

A sus familias, por ser su pilar, motor, guía y la mayor fuente de inspiración. El amor y apoyo incondicional que recibieron les dieron la fuerza necesaria para llegar hasta aquí.

A sus padres, por inculcarles los valores del esfuerzo, la perseverancia y el compromiso con sus sueños.

Hoy se celebra no solo el final de este camino, sino también todo lo que aprendieron y crecieron durante el proceso.

Agradecimiento

Agradecemos a nuestras parejas, compañeros de vida, por su amor incondicional, su paciencia infinita y por creer en nosotros en cada paso de este camino. Su apoyo ha sido el pilar que ha sostenido nuestros sueños, y sin ellos, estos logros no habrían sido posibles.

A nuestros hijos, por ser nuestra mayor fuente de motivación y alegría. Sus sonrisas y su presencia iluminaron los días más oscuros y nos recordaron por qué este esfuerzo valió la pena.

Nuestros hogares fueron más que un espacio físico; se convirtieron en el lugar donde encontramos paz, inspiración y la fuerza para seguir adelante. Cada rincón guarda el esfuerzo, las risas y los momentos que nos impulsaron a alcanzar nuestras metas.

A nuestros padres, por su ejemplo, su guía y su amor incondicional. Gracias por inculcarnos los valores del esfuerzo, la perseverancia y la humildad, y por estar siempre a nuestro lado, brindándonos apoyo en cada decisión.

Al tutor Christian Soto, por su paciencia, dedicación y por compartir su conocimiento con nosotros. Su orientación, sus consejos y su tiempo fueron esenciales para la realización de este trabajo. Gracias por creer en nuestra capacidad y por motivarnos a superar los desafíos.

A todos los tutores que nos acompañaron en este proceso, por sus enseñanzas y por transmitirnos no solo conocimientos, sino también pasión por el aprendizaje. Cada una de sus lecciones dejó huellas profundas en nuestra formación y nos impulsaron a dar lo mejor de nosotros mismos.

Este logro es el resultado del amor, la unión y el esfuerzo compartido de nuestras familias, hogares y docentes. A todos ustedes, les dedicamos este trabajo con gratitud eterna.

Resumen

En el ámbito de la investigación médica, el éxito de los proyectos depende del rigor científico y del compromiso de los profesionales involucrados. Este trabajo propone un sistema de evaluación del desempeño para instituciones como el Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas (CIDEIM), dedicado a la investigación de enfermedades infecciosas. Basado en la teoría de gestión del desempeño de Armstrong y Baron (1998), el sistema busca alinear el rendimiento individual y colectivo con los objetivos estratégicos de la organización. Se enfoca en la planificación, ejecución y evaluación del desempeño, promoviendo la retroalimentación constante y el desarrollo profesional. La implementación de indicadores claros y medibles contribuirá a mejorar la eficiencia organizacional y a fortalecer la calidad de los proyectos de investigación, consolidando a CIDEIM como líder en la investigación científica.

Palabras claves: Indicadores de desempeño, desarrollo profesional, mejora continua, rendimiento organizacional y planificación estratégica.

Abstract

In the field of medical research, the success of projects depends on scientific rigor and the commitment of the professionals involved. This study proposes a performance evaluation system for institutions like the International Center for Training and Medical Research (CIDEIM), dedicated to the investigation of infectious diseases. Grounded in Armstrong and Baron's (1998) performance management theory, the system aims to align individual and collective performance with the organization's strategic objectives. It emphasizes planning, execution, and performance evaluation, fostering continuous feedback and professional development. The implementation of clear and measurable indicators will contribute to enhancing organizational efficiency and strengthening the quality of research projects, positioning CIDEIM as a leader in scientific research.

Keywords: Performance indicators, professional development, continuous improvement, organizational performance and strategic planning.

Tabla de contenido

Introducción	10
Descripción de la Empresa CIDEIM.....	12
Planteamiento del Problema.....	16
Justificación de la investigación.....	18
Objetivos	21
Antecedentes del Problema.....	22
Marco Teórico.....	25
Marco Legal	30
Metodología de la Investigación.....	37
Resultados	44
Conclusiones	63
Recomendaciones.....	65
Referencias Bibliográficas	66
Apéndices.....	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Identificación de la empresa.	12
Tabla 2 Respuestas de entrevista.....	51

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Ubicación geográfica	12
Ilustración 2 Cronograma del proyecto.....	42
Ilustración 3. Aceptación de términos para tratamiento de datos	44
Ilustración 4. Unidad a la que pertenece	45
Ilustración 5. Cargo que desempeña	45
Ilustración 6. Colaboradores a Cargo.....	46
Ilustración 7. Aspectos que se consideran importantes.....	47
Ilustración 8. Habilidades importantes.....	47
Ilustración 9. Importancia de la innovación y la creatividad	48
Ilustración 10. Indicadores considerados importantes.	48
Ilustración 11. Beneficios de la evaluación de desempeño.....	49
Ilustración 12. Método más adecuado para la evaluación.....	49
Ilustración 13. Propuesta de herramienta de evaluación.	59

Lista de Apéndices

Apéndice A Encuesta dirigida a líderes CIDEIM 68

Apéndice B Plan de incentivos CIDEIM 71

Introducción

En el ámbito de la investigación médica, el éxito de los proyectos depende no solo de la calidad y rigor de los estudios, sino también del talento, la capacidad y el compromiso del equipo de trabajo que los lleva a cabo. Para maximizar el impacto de cada investigación y garantizar la innovación y la excelencia en los resultados, es fundamental contar con una estrategia clara para evaluar y optimizar el desempeño de los profesionales involucrados.

La evaluación de desempeño en las empresas de investigación médica tiene como objetivo proporcionar una visión clara sobre el rendimiento de los colaboradores, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Este proceso no solo favorece el crecimiento individual, sino que también contribuye a la eficiencia organizacional y al cumplimiento de los estándares científicos y éticos necesarios en cada fase del proceso investigativo. A través de esta evaluación, es posible alinear las metas personales y profesionales de los investigadores y todo el personal, asegurando que cada miembro del equipo esté preparado para enfrentar los desafíos del entorno científico.

Además, la implementación de sistemas de evaluación en instituciones prestadoras de salud ha sido un requerimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, contribuyendo a la mejora continua de los servicios ofrecidos.

Casos de éxito en Colombia también respaldan la importancia de implementar sistemas efectivos de evaluación de desempeño. En Medellín, por ejemplo, un estudio sobre el sector salud destacó que la evaluación del desempeño promueve el compromiso de los colaboradores y mejora la gestión organizacional (Revista Perspectiva Empresarial, CEIPA, 2020). Además, instituciones prestadoras de salud han adoptado estos sistemas como parte de los requerimientos

del Sistema General de Seguridad Social en Salud, logrando avances en la calidad de los servicios y en la satisfacción del personal (Universidad del Rosario, 2018).

Se reconoce a CIDEIM como un centro de investigación destacado y como un área de entrenamiento del personal de la salud. Su objetivo de generar, compartir y utilizar conocimiento investigativo lo posiciona como un aliado eficaz en la gestión del conocimiento. Por ello, su factor humano es fundamental para alcanzar la eficiencia mediante la mejora y la innovación. En este contexto, el presente formato busca establecer mejoras en los procesos de evaluación de los colaboradores, promoviendo el mejoramiento continuo y el fortalecimiento del talento humano.

Descripción de la Empresa CIDEIM

Tabla 1. Identificación de la empresa.

Identificación De La Empresa	
Nombre:	Corporación CIDEIM
Nit:	800092879-2
Dirección:	Calle 18 # 122-135, Edificio O, Campus universidad ICESI, Cali – Valle del Cauca
Teléfono:	602 - 5552164
Código Actividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. 7210 - Investigaciones Y Desarrollo Experimental En El Campo De Las Ciencias Naturales Y La Ingeniería. 2. 8559 - Otros Tipos De Educación N.C.P. 3. 8691 - Actividades De Apoyo Diagnostico
Clase De Riesgo Cali:	I, II, III
Horario De Atención	Lunes A viernes De 7:30 Am A 5:30 Pm Jornada Continua

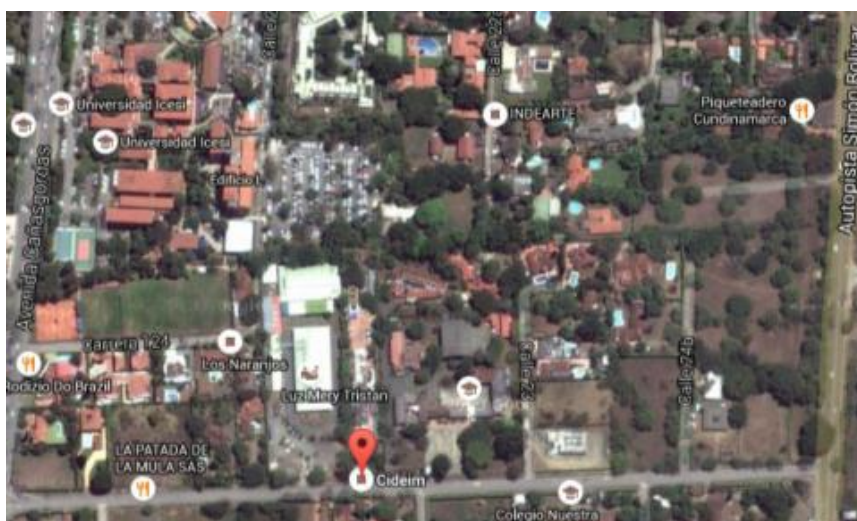
Nota: Esta tabla muestra los datos generales de la Corporación CIDEIM

Fuente: Elaboración propia

Localización

Está ubicada dentro de una zona mixta; a 50 mts de la Avenida la María y cuenta alrededor con varias entidades Educativas (Universidad ICESI, Universidad Javeriana, Colegio Nuestra Señora del Rosario, Colegio Nuestra Señora de la Gracia).

Ilustración 1. Ubicación geográfica



Fuente: Google Maps

Ambiente socioeconómico

Por encontrarse en una zona donde se rodeada de muchas entidades educativas y apartamentos, el flujo de vehículos es alto en las vías de acceso al sector (Avenida Cañasgordas, Autopista Simón Bolívar y la Carrera 125), la principal vía de acceso a la empresa es la Avenida Cañasgordas, que tiene un flujo de vehículos moderado-alto.

Actualmente cuenta con un equipo humano compuesto por 59 colaboradores. De este total, 42 empleados están vinculados mediante contratos directos con la institución, mientras que los 17 restantes prestan sus servicios bajo la modalidad de contratos por prestación de servicios.

CIDEIM es una empresa de investigación, desarrollo tecnológico y formación de recursos humanos en el campo de la salud. Su principal propósito es encontrar soluciones para reducir el impacto negativo de los costos de enfermedades infecciosas. Para que la empresa logre impactar en su misión se coordinan en los sectores de salud pública, productiva, y académica a nivel nacional e internacional. Por su carácter autónomo dentro del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, el CIDEIM es altamente sensible a los cambios del entorno global, como, por ejemplo:

- Aparición de nuevas enfermedades; la organización se ve obligada a redirigir recursos y adaptar sus líneas de investigación para responder rápidamente a brotes emergentes tales como el COVID-19 o el Zika, igualmente esto puede requerir la creación de nuevos laboratorios especializados, la formación de personal en técnicas de diagnóstico avanzadas y el establecimiento de alianzas internacionales para compartir datos y recursos. A medida que emergen nuevas amenazas de salud pública, CIDEIM debe priorizar ciertas investigaciones sobre otras, lo que puede alterar los cronogramas originales.

- Cambios en políticas de salud pública; las modificaciones en las políticas nacionales e internacionales de salud obligan a CIDEIM a ajustar sus proyectos para alinearse con nuevas regulaciones y prioridades gubernamentales. Para ejemplificar, si una nueva política exige mayor enfoque en la medicina preventiva, la organización puede tener que reorientar sus investigaciones hacia la creación de vacunas o métodos de prevención. Además, las regulaciones sobre ensayos clínicos o la aprobación de nuevos tratamientos pueden afectar el ritmo al que CIDEIM puede llevar sus descubrimientos del laboratorio al campo.
- Avances tecnológicos; los avances tecnológicos brindan a CIDEIM la oportunidad de ser más eficiente, pero también plantean el desafío de actualizar continuamente sus equipos y métodos. La incorporación de nuevas tecnologías exige inversiones significativas en infraestructura y capacitación del personal. Estos avances permiten a CIDEIM mejorar la precisión de sus investigaciones, acelerar los procesos de diagnóstico y tratamiento, y aumentar su competitividad a nivel global.
- Cambio climático; El impacto del cambio climático en la distribución de enfermedades infecciosas obliga a CIDEIM a investigar cómo patógenos como el dengue y la malaria se están desplazando a nuevas regiones geográficas. Esto implica desarrollar estudios en áreas no exploradas previamente y ajustar los enfoques de control y prevención de enfermedades. CIDEIM también debe formar a su personal en la investigación de estas nuevas dinámicas y colaborar con actores locales en las zonas afectadas.

Debido a que la organización se adapta rápidamente a dichos cambios del entorno, se ha establecido como un modelo ejemplar en su campo, destacándose por su capacidad para innovar y avanzar en el estudio de enfermedades que se transmiten entre personas. Gracias a su enfoque innovador, la organización no solo sigue las normas establecidas, sino que también impulsa nuevas formas de investigar y tratar estas enfermedades, superando los límites tradicionales de la ciencia en este ámbito.

Su equipo multidisciplinario desarrolla soluciones para problemas de salud y desarrolla capacidad científica y tecnológica a través de la investigación básica y aplicada. En CIDEIM, cada miembro del equipo es parte de un esfuerzo integral e interdependiente para contribuir al progreso científico y al bienestar de la población colombiana y de nuestros vecinos de la región esto le ha permitido convertirse en un paradigma institucional que explora y abre fronteras en la investigación de enfermedades transmisibles.

Planteamiento del Problema

“Los centros de investigación desempeñan un papel crucial en el avance del conocimiento mediante proyectos científicos básicos y aplicados en áreas específicas” (Colciencias, 2017).

Estas organizaciones no solo contribuyen al desarrollo científico y tecnológico, sino que también generan descubrimientos de gran impacto para la sociedad. Sin embargo, el éxito de su misión depende en gran medida de la gestión eficiente de sus recursos humanos y la capacidad de alinear sus esfuerzos con objetivos estratégicos claros.

Un ejemplo destacado de estos centros es el **Centro de Entrenamiento e Investigaciones Médicas (CIDEIM)**, cuya misión se centra en mitigar el impacto y los costos de las enfermedades infecciosas a través de la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación de talento humano en salud (CIDEIM, 2008). Con más de seis décadas de contribuciones significativas al ámbito de la salud, CIDEIM ha enfrentado desafíos crecientes debido a la disminución de la inversión en ciencia en los últimos años. Esta situación ha obligado a la institución a reorganizar sus políticas y procesos para mantener su efectividad, con un énfasis particular en la gestión humana.

Actualmente, CIDEIM carece de un sistema robusto de evaluación del desempeño que permita medir y mejorar la motivación, productividad y desarrollo profesional de sus colaboradores. La ausencia de indicadores claros dificulta la toma de decisiones basada en datos, lo que limita la mejora continua en la calidad de la investigación y en los resultados organizacionales. Además, la implementación de un sistema de indicadores de desempeño adecuado no solo debe abordar estas carencias, sino que también debe integrarse de manera efectiva a la cultura organizacional para asegurar su sostenibilidad y aceptación por parte del equipo.

Esto genera el siguiente interrogante central:

¿Cómo diseñar y desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño que permita mejorar la motivación, productividad y desarrollo profesional de sus colaboradores, contribuyendo a la calidad de la investigación y la eficacia organizacional, asegurando su integración y aceptación dentro de la cultura organizacional?

La falta de herramientas y procesos para evaluar el desempeño de manera objetiva y continua no solo afecta el crecimiento profesional de los colaboradores, sino que también limita la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos. Este desafío subraya la necesidad de un enfoque integral que combine una gestión efectiva del talento con una cultura organizacional orientada a la excelencia y la sostenibilidad.

La implementación de un sistema de indicadores no solo beneficiaría a CIDEIM al mejorar su desempeño interno, sino que también podría servir como modelo replicable para otras instituciones de investigación que buscan optimizar sus procesos y resultados frente a entornos desafiantes.

Justificación de la investigación

En el panorama actual de la investigación científica, especialmente en el área de la salud, la eficiencia y la calidad de los proyectos dependen no solo de la infraestructura y los recursos tecnológicos disponibles, sino también de la capacidad de las instituciones para gestionar y potenciar el talento humano. El Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas - CIDEIM, como referente en la investigación médica de enfermedades infecciosas, enfrenta el reto de mantenerse competitivo y relevante en un entorno global cada vez más dinámico. La implementación de un sistema de evaluación del desempeño se presenta como una herramienta crucial para mejorar la gestión de sus recursos humanos y optimizar los resultados de sus investigaciones. CIDEIM ha jugado un papel fundamental en la investigación y el desarrollo de soluciones frente a enfermedades que afectan la salud pública global, pero para seguir siendo un líder en este campo, es necesario que su personal esté altamente capacitado, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la institución. Un sistema de evaluación de desempeño estructurado permitirá a la organización identificar de manera sistemática las áreas de mejora y potencializar las fortalezas de cada miembro del equipo, asegurando que todos los colaboradores contribuyan al éxito de los proyectos y al cumplimiento de los estándares de calidad exigidos en la investigación médica. Además, la mejora del desempeño individual y colectivo es esencial para promover una cultura organizacional que valore la innovación, la cooperación y el aprendizaje continuo. En el contexto de los rápidos avances en tecnología, la aparición de nuevas enfermedades y las cambiantes políticas de salud pública, CIDEIM debe adaptarse de forma ágil y eficiente a los nuevos desafíos. La evaluación continua del desempeño permite no solo medir el rendimiento de los colaboradores, sino también anticipar y gestionar

cambios, asegurar el desarrollo profesional constante y mantener un equipo preparado para afrontar las nuevas demandas de la ciencia médica.

Esta investigación se justifica en que la implementación de un sistema de evaluación del desempeño no solo optimizará la eficiencia y efectividad de los proyectos de investigación en CIDEIM, sino que también favorecerá la sostenibilidad a largo plazo de la institución.

Al integrar un sistema de evaluación robusto, CIDEIM podrá establecer una cultura organizacional más orientada a la mejora continua, asegurando no solo el crecimiento individual de sus colaboradores, sino también el fortalecimiento institucional y el impacto duradero de sus investigaciones. Este modelo puede servir de ejemplo para otras instituciones de investigación, promoviendo buenas prácticas en la gestión del talento humano en el sector científico.

La evaluación de desempeño es una herramienta crucial en este proceso, ya que permite alinear los objetivos de los colaboradores con los de la organización, identificar áreas de mejora y fomentar una cultura organizacional orientada al rendimiento y la innovación. Implementar un sistema que no solo mida la productividad, sino que también valore la creatividad, la colaboración y el compromiso con los proyectos de investigación, es fundamental para garantizar que CIDEIM continúe liderando la investigación científica de enfermedades infecciosas y continúe aportando soluciones efectivas para la salud pública, tanto en Colombia como en la región. En este sentido, la creación de un sistema estructurado de evaluación de desempeño en CIDEIM es un paso crucial para afrontar los desafíos del presente y asegurar que la institución siga siendo un referente en la investigación médica. Este sistema no solo contribuirá a optimizar el rendimiento de los equipos, sino que también permitirá a CIDEIM adaptarse con agilidad a las nuevas demandas del sector y, por lo tanto, mantener su posición de liderazgo en el ámbito de la investigación científica aplicada.

La implementación de este sistema no solo mejorará la eficiencia de los proyectos de investigación, sino que también garantizará que CIDEIM mantenga su posición de liderazgo en el ámbito global de la investigación médica. Además, este proceso servirá como modelo para otras instituciones de investigación, promoviendo buenas prácticas en la gestión del talento humano en el sector científico.

La investigación es justificada por la necesidad de establecer un sistema de evaluación de desempeño que impulse la efectividad de los proyectos de investigación en CIDEIM, favorezca el desarrollo profesional de los colaboradores, y asegure la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la institución.

A través de una gestión más eficiente del talento humano, se optimizarán los recursos disponibles, se incrementará la satisfacción laboral y se fortalecerá la capacidad de CIDEIM para cumplir con sus objetivos institucionales. Además, este sistema brindará una base sólida para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la formación, el desarrollo y la retención de talento en el largo plazo.

Objetivos

Objetivo general

Crear una herramienta de evaluación de desempeño para la empresa CIDEIM ubicada en la ciudad de Cali que ayude a la mejora continua del trabajo del recurso humano y que permita identificar tanto las oportunidades de mejora como los éxitos individuales y colectivos, facilitando la toma de decisiones informadas para el diseño de planes de desarrollo personalizados y la optimización de las competencias técnicas y científicas en los proyectos de investigación médica.

Objetivos específicos

Identificar las habilidades y competencias claves requeridas en cada colaborador para asegurar que la evaluación esté alineada con las necesidades y planes estratégicos de CIDEIM.

Analizar el nivel de satisfacción de desempeño de los líderes de área con los colaboradores y viceversa, identificando aspectos positivos y oportunidades de mejora en la relación entre jefe y colaborador.

Diseñar un instrumento práctico y sencillo, orientado a facilitar su uso e interpretación por parte de los responsables de evaluación, asegurando resultados claros y precisos.

Antecedentes del Problema

En un contexto global donde las instituciones de investigación médica enfrentan desafíos cada vez más complejos, la capacidad de adaptarse rápidamente y optimizar sus recursos humanos se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos. En particular, los centros de investigación que operan en el campo de la salud, como el Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas -CIDEIM, juegan un papel crucial en el avance científico y en la solución de problemas de salud pública, como las enfermedades infecciosas. Sin embargo, para mantener la relevancia y la efectividad de sus investigaciones, es imprescindible contar con equipos altamente calificados, motivados y alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

Diversos estudios resaltan la importancia de implementar sistemas estructurados de evaluación del desempeño en instituciones de salud. En un estudio sobre evaluación del desempeño en el sector salud en Villavicencio (Colombia), se concluyó que el diseño de herramientas personalizadas incrementa el rendimiento organizacional, fomenta el trabajo en equipo y promueve el desarrollo continuo del personal (Castellanos et al., 2019). Esto evidencia la relevancia de identificar indicadores clave para evaluar el desempeño en instituciones como CIDEIM, con el fin de fomentar una cultura de mejora continua y desarrollo profesional alineada con los objetivos de investigación.

Además, la investigación realizada por Gómez et al. (2020), sobre las actividades de vida diaria, destaca el diseño de instrumentos basados en dimensiones específicas como efectividad, funcionalidad y motivación del personal. Estas metodologías son altamente pertinentes en el contexto de CIDEIM, ya que permiten personalizar los parámetros de evaluación y validarlos

mediante técnicas estadísticas, asegurando que se adapten a las necesidades organizacionales y a los objetivos estratégicos de la institución.

A pesar de su trayectoria y su contribución significativa al desarrollo de soluciones innovadoras en el ámbito de la salud, CIDEIM enfrenta retos inherentes a la gestión del talento humano. La ausencia de un sistema de evaluación de desempeño, estructurado y formalizado para medir el rendimiento en CIDEIM, como lo señalan estudios previos, ha generado vacíos significativos en la medición y monitoreo del rendimiento de los colaboradores, esto no solo afecta la cohesión y productividad del personal, sino que también limita la capacidad de implementar estrategias de desarrollo profesional acordes con las demandas emergentes del sector salud y el trabajo en equipo. Por lo tanto, integrar sistemas estructurados de evaluación no solo promueve una gestión más eficiente del talento humano, sino que también fortalece la capacidad de CIDEIM para mantener su liderazgo en la investigación médica.

En un entorno donde la calidad de la investigación depende en gran medida del trabajo colectivo, la falta de un sistema formalizado que permita evaluar, retroalimentar y reconocer los logros de los investigadores, técnicos y demás personal comprometido con los proyectos, representa un obstáculo para maximizar la efectividad organizacional. El dinamismo de los problemas de salud pública, como la aparición de nuevos patógenos o el impacto del cambio climático en la distribución de enfermedades, requiere de una constante actualización de las competencias y habilidades de los investigadores. No obstante, sin un sistema claro que identifique las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo, resulta difícil implementar estrategias de desarrollo profesional y capacitación que respondan a las necesidades emergentes del sector. Esto implica un riesgo para CIDEIM, ya que la falta de retroalimentación constante puede disminuir la motivación, la productividad y la calidad en la ejecución de los proyectos.

Además, la competencia internacional en el ámbito de la investigación científica es cada vez más fuerte, y las instituciones que deseen mantenerse a la vanguardia deben contar con equipos de trabajo altamente capacitados y bien coordinados. La implementación de un sistema de evaluación de desempeño en CIDEIM no solo es una necesidad interna para mejorar la calidad de la investigación, sino también una estrategia esencial para fortalecer la competitividad de la institución en el ámbito global.

La falta de un sistema de evaluación del desempeño estructurado y formalizado se presenta como un obstáculo para maximizar la efectividad de los equipos de investigación y adaptarse con agilidad a los nuevos desafíos del sector de la salud. Implementar este sistema permitirá que CIDEIM continúe siendo un líder en la investigación científica, asegurando tanto el desarrollo del personal como la mejora de los resultados en salud pública a nivel nacional e internacional.

Marco Teórico

En el contexto de la investigación médica, la evaluación de desempeño se considera un proceso fundamental para mejorar la calidad y efectividad de las investigaciones científicas. Esta evaluación no solo mide el rendimiento de los colaboradores, sino que también promueve un ambiente organizacional basado en la mejora continua y la innovación. El marco teórico se basa en conceptos y teorías clave que contextualizan la importancia de este proceso dentro del sector de la salud y la investigación.

Evaluación de desempeño

Según Mathis y Jackson (2011), la evaluación de desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se mide el rendimiento de los empleados en relación con sus tareas y responsabilidades. Este proceso implica la recolección y análisis de información sobre la efectividad de los empleados en el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. Para Mathis y Jackson, "la evaluación de desempeño no solo se trata de medir el rendimiento, sino también de proporcionar retroalimentación constructiva que permita a los empleados mejorar y alinearse mejor con los objetivos estratégicos de la organización". (Mathis & Jackson, 2011, p. 342).

Por lo anterior, la evaluación de desempeño en un centro de investigaciones médicas debe ser vista como un proceso integral que involucra no solo la medición del cumplimiento de objetivos específicos de los proyectos, sino también la identificación de áreas de mejora y la promoción del desarrollo profesional del equipo de investigación. Este tipo de evaluación permite a las instituciones científicas optimizar sus recursos humanos, mejorar la calidad de sus investigaciones y garantizar que sus objetivos estratégicos sean alcanzados de manera eficiente.

Definición de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que tiene como objetivo medir el grado en que un empleado ha alcanzado los objetivos y metas establecidos, además de proporcionar retroalimentación para mejorar el desempeño futuro (Mathis y Jackson, 2011). Por lo tanto, esta evaluación representa un proceso sistemático en el que se analiza el cumplimiento de los objetivos tanto a nivel individual como grupal, permitiendo obtener una visión clara del rendimiento humano y facilitando la identificación de las áreas de mejora pertinentes que podrían implementarse.

Teorías de la evaluación de desempeño

Teoría de la Evaluación de Desempeño de Kirkpatrick (1959)

Establece que la evaluación de desempeño debe considerar cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Esta teoría es la más influyente en cuanto a evaluación de desempeño ya que muestra una visión completa del desempeño del empleado, esta se puede adaptar a diferentes contextos y organizaciones, teniendo en ella un enfoque a la mejora continua ya que desarrolla planes de acción en base a las mejoras cumpliendo con la evaluación objetiva.

Teoría de la Gestión del Desempeño de Armstrong y Baron (1998)

Define este concepto como "un proceso que contribuye a la gestión eficaz de los individuos y los equipos con el fin de alcanzar altos niveles de rendimiento organizacional"

Este enfoque se centra en la mejora continua del desempeño a través de la planificación, ejecución y evaluación, enfatizando la importancia de la comunicación, la retroalimentación y el desarrollo profesional.

Según Armstrong y Baron, la gestión del desempeño es "un proceso que contribuye a la gestión eficaz de los individuos y los equipos con el fin de alcanzar altos niveles de rendimiento organizacional" (Armstrong & Baron, 1998, p. 73).

Este proceso implica la planificación de objetivos claros, la ejecución con apoyo y supervisión, y la evaluación mediante retroalimentación constructiva, todo ello en un ciclo continuo que busca el desarrollo y la mejora constante de los empleados.

Además, Armstrong y Baron destacan que la gestión del desempeño es "un proceso que contribuye a la gestión eficaz de los individuos y los equipos con el fin de alcanzar altos niveles de rendimiento organizacional"

Este enfoque integral asegura que los empleados comprendan sus roles y responsabilidades, alineando sus objetivos individuales con los estratégicos de la organización, y promoviendo una cultura de alto rendimiento y desarrollo continuo.

En resumen, la teoría de Armstrong y Baron proporciona un marco sólido para entender la gestión del desempeño como un proceso estratégico y continuo, esencial para el éxito organizacional.

Teoría de la Evaluación de Desempeño Basada en Competencias

No está asociada a un único autor específico, ya que es un enfoque desarrollado a lo largo del tiempo por diversos expertos en recursos humanos y gestión del talento. Sin embargo, algunos de los principales teóricos que han influido en el desarrollo de esta teoría son Richard Boyatzis y Lyle Spencer. Boyatzis, en particular, popularizó el concepto de competencias en su libro *The Competent Manager (1982)*, donde abordó cómo las competencias específicas pueden ser utilizadas para evaluar el desempeño y mejorar la efectividad organizacional.

La teoría se basa en la idea de que la evaluación de desempeño debe centrarse en habilidades y comportamientos específicos que los empleados deben demostrar, y que estas competencias son fundamentales para medir el éxito en el trabajo. Además, como mencionas, este enfoque es considerado uno de los más objetivos debido a su énfasis en criterios medibles y específicos.

Modelos de evaluación de desempeño

Modelo de Evaluación de Desempeño de Brinkerhoff (1987)

Establece que la evaluación del desempeño debe considerar la contribución del empleado a la organización, evaluando factores como la motivación, la habilidad y las oportunidades disponibles. Entre sus principales componentes se incluyen el análisis de las necesidades de capacitación y desarrollo, el establecimiento de objetivos claros y medibles, y el diseño de un plan de evaluación que contemple indicadores y métodos evaluativos. Además, este modelo destaca la importancia de la recopilación de información y el análisis de los resultados, con el fin de implementar futuras mejoras en el desempeño organizacional.

Modelo de Evaluación de Desempeño de 360 Grados

es un enfoque que permite obtener una visión integral del desempeño de un empleado a través de la retroalimentación proporcionada por diversas fuentes, incluyendo al propio empleado, su supervisor, compañeros de trabajo, y clientes. Este modelo, desarrollado por London y Smither (1995), es particularmente útil ya que permite obtener una evaluación más completa y precisa, al considerar diferentes perspectivas sobre el rendimiento del individuo. Además, incluye una autoevaluación realizada por el propio empleado, lo que favorece la reflexión personal sobre su desempeño. Al incorporar la evaluación de supervisores, compañeros y clientes, se facilita la identificación de áreas de mejora y fortalezas desde diversas

dimensiones. Este enfoque ayuda a generar un entendimiento más claro de lo que se percibe dentro del entorno laboral y mejora la calidad del feedback recibido por los empleados.

Indicadores de desempeño

La motivación de los investigadores y del personal de apoyo es un factor crítico para el éxito de las iniciativas científicas. Los estudios de Castellanos et al. (2019) y Gómez et al. (2020) resaltan que cuando los sistemas de evaluación incluyen indicadores claros, alcanzables y directamente relacionados con los intereses profesionales y personales del equipo, los investigadores experimentan una mayor satisfacción laboral, compromiso y sentimiento de pertenencia. Además, la retroalimentación constante y el reconocimiento del esfuerzo en la evaluación del desempeño refuerzan la motivación intrínseca, lo que genera un ciclo positivo de productividad y creatividad. (Castellanos et al., 2019; Gómez et al., 2020).

Indicadores de Eficiencia

Tiempo de respuesta: Tiempo promedio para responder a solicitudes o problemas.

Tiempo de ciclo: Tiempo promedio para completar un proceso o proyecto.

Productividad: Relación entre la producción y los recursos utilizados.

Indicadores de Eficacia

Cumplimiento de objetivos: Porcentaje de objetivos alcanzados.

Calidad del servicio: Nivel de satisfacción del cliente.

Innovación: Número de ideas o proyectos innovadores implementados.

Indicadores de Desarrollo

Desarrollo de habilidades: Nivel de habilidades y competencias adquiridas.

Rotación de personal: Porcentaje de empleados que abandonan la organización.

Satisfacción laboral: Nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo.

Marco Legal

El marco legal para la evaluación del desempeño en centros de investigación científica y médica se fundamenta en diversas normativas nacionales e internacionales que regulan el ámbito de la investigación, el bienestar laboral y la protección de derechos. En este contexto, las organizaciones deben cumplir con un conjunto de leyes que buscan garantizar la calidad de los procesos de investigación, la protección de los derechos laborales de los investigadores y la transparencia en la gestión de los recursos.

Legislación Internacional sobre Investigación Científica

La investigación científica y médica está fuertemente influenciada por los marcos legales internacionales que promueven la ética en la investigación y el respeto a los derechos humanos.

Algunos de los principales tratados y convenciones incluyen:

- **Declaración de Helsinki (1964):** Este documento, adoptado por la Asociación Médica Mundial, establece principios éticos para la realización de investigaciones médicas en seres humanos. Asegura la protección de los derechos y la seguridad de los participantes en investigaciones clínicas.
- **Normas Internacionales de Bioética (UNESCO):** La UNESCO ha promovido varias convenciones y principios relativos a la bioética que guían la investigación científica, incluyendo la investigación biomédica y la protección de los derechos de los sujetos de investigación. (UNESCO, 1997).
- **Convención sobre la Diversidad Biológica (1992):** Regula el acceso y la utilización de los recursos genéticos y promueve la investigación científica de acuerdo con principios de equidad y respeto al medio ambiente. (Convenio sobre la Diversidad Biológica, 1992).

Legislación Nacional sobre Investigación y Derechos Laborales

En Colombia, la **Ley 584 de 2000**, del **Congreso de la República de Colombia**, regula los derechos laborales y las garantías de los trabajadores, incluidos los investigadores en centros de investigación científica y médica (Congreso de la República de Colombia, 2000). Esta ley establece derechos fundamentales como la asociación sindical, la negociación colectiva y la huelga, y se complementa con otros aspectos relacionados con la seguridad social y salud ocupacional.

- **Protección de Datos Personales:** La Ley 1581 de 2012 regula la protección de los datos personales en Colombia, estableciendo disposiciones para su tratamiento, con el objetivo de garantizar la privacidad y seguridad de los datos personales, especialmente en investigaciones que involucren información sensible (Congreso de la República de Colombia, 2012).

En Colombia, la principal ley que regula la protección de datos personales es la Ley 1581 de 2012, que establece las disposiciones generales para la protección de la información personal en el país. Además, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es la entidad encargada de velar por el cumplimiento de estas normativas. La ley establece que las personas deben dar su consentimiento explícito para el manejo de sus datos personales, y los responsables de la recolección y procesamiento de esta información deben garantizar su seguridad y privacidad.

Por lo tanto, aunque el GDPR no se aplique en Colombia, se debe cumplir con las regulaciones locales establecidas por la Ley 1581 de 2012 y otras normativas relacionadas, que protegen los datos personales en el ámbito de las investigaciones científicas, incluyendo las de salud.

Normativas sobre Evaluación del Desempeño

En muchos países, la evaluación del desempeño en el ámbito científico y médico está regida por normas y directrices específicas que buscan asegurar la objetividad, la transparencia y la equidad en los procesos evaluativos. Entre estas se incluyen:

- **Políticas Institucionales de Evaluación:** Cada centro de investigación puede tener una política interna que regula los métodos y procedimientos para la evaluación del desempeño, incluyendo indicadores de productividad científica, calidad de la investigación y cumplimiento de objetivos institucionales. Estas políticas deben ser aprobadas por los órganos directivos y alinearse con los objetivos de la organización y las normativas nacionales de investigación.
- **Normas sobre la Acreditación y Evaluación de Calidad:** En muchos países, existen organismos encargados de la acreditación de instituciones educativas y de investigación, como el Ministerio de Ciencia y Tecnología o el Ministerio de Salud Pública. Estos organismos establecen los requisitos para la evaluación de la calidad en las investigaciones científicas y médicas, asegurando que los resultados sean válidos, confiables y útiles para la salud pública.
- **Normas internacionales:**

ISO 9001: Sistema de gestión de calidad utilizado en muchas instituciones.

ISO/IEC 17025: Normativa específica para la competencia de laboratorios de investigación.

Buenas Prácticas Clínicas (BPC): Directrices para la investigación médica ética y científica.

- **Agencias de acreditación:**

Minciencias: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia que evalúa la calidad de las investigaciones.

- **Ministerio de Salud Pública:** Regula investigaciones científicas y médicas en muchos países.
- **Joint Commission International (JCI):** Acredita hospitales e instituciones de salud a nivel mundial.

Normativas éticas:

- **Declaración de Helsinki:** Establece principios éticos para la investigación médica en seres humanos.

En Colombia, leyes como la Ley 1751 de 2015 y el Decreto 1279 de 2002 regulan la calidad y ética de la investigación en salud.

- **Leyes sobre Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología**

Los centros de investigación científica y médica están sujetos a leyes de propiedad intelectual que regulan la creación, uso y distribución de nuevos conocimientos, tecnologías e invenciones generadas durante el proceso investigativo. Estas leyes garantizan que los descubrimientos puedan ser patentados y explotados comercialmente, y que los derechos de los inventores sean protegidos. Entre las principales legislaciones que deben considerarse se incluyen:

- **Ley de Propiedad Intelectual:** Esta ley regula los derechos sobre patentes, derechos de autor y otros tipos de propiedad intelectual generados a través de la investigación

científica. La Ley de Propiedad Intelectual en Colombia está regulada por el gobierno colombiano, específicamente por la Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA) y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). La Ley 23 de 1982 regula los derechos de autor, mientras que la Ley 944 de 2005 aborda la propiedad intelectual en general. Esta ley cubre derechos sobre patentes, derechos de autor y marcas generados en investigaciones científicas. Aunque UNESCO y OMS influyen a nivel internacional, es el gobierno colombiano quien aplica estas leyes en el país.

- **Ley de Transferencia de Tecnología:** Regula el uso de los resultados de la investigación en el ámbito comercial y su transferencia a la industria o al sector público. Establece las condiciones bajo las cuales los descubrimientos científicos pueden ser protegidos y utilizados para el beneficio de la sociedad. La Ley de Transferencia de Tecnología en Colombia está regulada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) y la Ley 1286 de 2009. Esta ley establece las condiciones para utilizar los resultados de la investigación científica en beneficio de la sociedad, promoviendo la vinculación entre el sector académico, la industria y el sector público.

Ética en la Investigación y Evaluación del Desempeño

La ética en la investigación es un componente esencial para garantizar que los procesos de evaluación del desempeño se realicen de manera justa, equitativa y respetuosa con los derechos de los investigadores. Existen diversas normativas éticas y códigos de conducta que regulan las prácticas en la investigación científica, entre las cuales se incluyen:

- **Código de Ética de la Investigación:** En muchos países, los centros de investigación deben contar con un comité de ética que supervise las investigaciones, especialmente

aquellas que involucren seres humanos o animales. El código de ética establece principios de transparencia, objetividad, honestidad y responsabilidad en la investigación científica.

El Código de Ética de la Investigación está respaldado por entidades nacionales e internacionales. A nivel internacional, organismos como la OMS, UNESCO y la Asociación Médica Mundial emiten directrices éticas para la investigación. En Colombia, entidades como el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias), el Ministerio de Salud y el Ministerio del Trabajo regulan y supervisan las investigaciones científicas, asegurando que se cumplan principios éticos, especialmente en investigaciones con seres humanos o animales. Además, cada centro de investigación debe contar con un comité de ética que supervise el cumplimiento de estas normas.

El Comité Institucional de Ética de Investigaciones en Humanos (CIEIH) del Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas (CIDEIM) tiene como misión garantizar la dignidad, los derechos, la seguridad y el bienestar de todos los sujetos humanos que participan actual y potencialmente en las investigaciones permitiendo al mismo tiempo el adecuado desarrollo del proceso de investigación.

- **Principios Éticos de Evaluación del Desempeño:** Es fundamental que los procesos de evaluación no se utilicen como una herramienta punitiva o discriminatoria. Los investigadores deben ser evaluados de manera justa, con base en su rendimiento y logros, respetando siempre su integridad y sus derechos laborales.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas**

La evaluación del desempeño en centros de investigación también está influenciada por principios de transparencia y rendición de cuentas, establecidos en las leyes de gobernanza pública. Estas leyes obligan a las instituciones a ser transparentes en su gestión y en los resultados obtenidos de las investigaciones financiadas con fondos públicos, garantizando que los recursos sean utilizados de manera eficiente y responsable. El acceso a la información y la rendición de cuentas son esenciales para asegurar que los resultados de las investigaciones estén alineados con el interés público.

Metodología de la Investigación

La metodología de esta investigación se centrará en un enfoque sistemático y estructurado para evaluar el desempeño de los colaboradores en centros de investigación médica. Se implementará un proceso de recolección de datos que incluirá encuestas, entrevistas y análisis de documentos clave, con el fin de obtener información detallada y precisa sobre el rendimiento de los profesionales en el área. La selección de los participantes se realizará de manera intencional para garantizar que los datos sean representativos y relevantes. Posteriormente, los datos recolectados serán sometidos a un análisis cuantitativo y cualitativo, permitiendo una evaluación integral del desempeño. Esta metodología se alinea con los objetivos obteniendo resultados válidos y confiables, proporcionando una base sólida para mejorar los procesos y la efectividad de los centros de investigación médica.

Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo en esta investigación se justifica porque permite obtener datos numéricos y objetivos de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas, la cual nos abre paso a la creación de la evaluación desempeño en base a los análisis presentados por cada líder de área. Las encuestas con preguntas cerradas permiten medir la importancia de evaluar variables como cumplimiento de objetivos, políticas, rendimiento laboral o competencias técnicas, facilitando el análisis estadístico. Además, el análisis de los resultados más relevantes permite identificar patrones y comparar resultados entre diferentes centros de investigación.

Encuestas: Se diseñarán y administrarán encuestas al personal de apoyo en centros de investigación médica para recopilar datos sobre sus percepciones y experiencias con los sistemas de evaluación del desempeño. Las encuestas incluirán preguntas cerradas y escalas Likert para

medir la satisfacción, motivación y percepción de la eficacia de los sistemas de evaluación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Las encuestas son herramientas eficaces para recopilar datos de una población de manera sistemática, garantizando la comparabilidad y la generalización de los resultados.

Análisis de Indicadores de Desempeño: Se recopilarán y analizarán datos cuantitativos sobre los indicadores de desempeño utilizados en los centros de investigación, como la productividad científica (publicaciones, patentes), la calidad de la investigación (citas, impacto de los estudios) y la colaboración interdisciplinaria (proyectos conjuntos, redes de investigación). (Creswell, 2014); este análisis permite evaluar objetivamente el impacto de los sistemas de evaluación en los resultados institucionales, brindando métricas claras y medibles que son esenciales para la toma de decisiones estratégicas.

Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo es crucial en esta investigación porque proporciona una comprensión profunda de los procesos y contextos detrás de los sistemas de evaluación del desempeño. Las entrevistas en profundidad permiten explorar las opiniones y experiencias de los actores clave, revelando factores subjetivos que no se pueden medir con encuestas.

Entrevistas en Profundidad: Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con los empleados directos de la organización para obtener una comprensión detallada del sentir sobre la ejecución de las evaluaciones de desempeño, la medición del rendimiento, las respectivas retroalimentaciones o reconocimientos y la calidad recursos. Las entrevistas permitirán explorar aspectos más subjetivos y contextuales que no pueden ser capturados a través de encuestas.

(Kvale y Brinkmann, 2009); las entrevistas ofrecen una perspectiva rica y detallada, permitiendo

profundizar en aspectos que no son fácilmente capturados en encuestas. Además, facilitan la identificación de contextos específicos que afectan la eficacia de los sistemas de evaluación.

Análisis Documental: Se revisarán documentos institucionales, políticas de evaluación, informes de desempeño y otros materiales relevantes para comprender los marcos normativos y los procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño en los centros de investigación. (Bowen, 2009); el análisis documental contextualiza los sistemas de evaluación dentro de sus marcos institucionales, ofreciendo información crucial sobre cómo se diseñan e implementan estas prácticas.

La adopción de un enfoque mixto responde a la investigación estudiada, que involucra tanto datos objetivos como interpretaciones subjetivas. Esta combinación permite:

- Capturar una visión integral del problema, abordando tanto los aspectos medibles como las experiencias y percepciones de los participantes.
- Asegurar que los datos cuantitativos sean enriquecidos y contextualizados mediante los hallazgos cualitativos.
- Ofrecer una base sólida para formular recomendaciones que no solo se alineen con los objetivos estratégicos de los centros de investigación, sino que también respondan a las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Este diseño metodológico busca garantizar la validez, la profundidad y la aplicabilidad de los resultados, contribuyendo a mejorar los sistemas de evaluación del desempeño en los centros de investigación médica.

Muestra y Muestreo

Población de Estudio

La población de estudio serán todos los empleados directos dentro de la compañía.

Muestra

Tamaño de la Muestra: El tamaño de la muestra para la encuesta será de 13 colaboradores que desempeñan funciones de liderazgo y tienen personal a cargo. Por otro lado, el tamaño de la muestra para las entrevistas será de 29 colaboradores que no cuentan con personal bajo su responsabilidad, asegurando una representación adecuada de los diferentes niveles jerárquicos y disciplinas dentro de la organización (Creswell, 2014).

Procedimientos de Recolección de Datos

Diseño y Validación de Instrumentos.

Se diseñarán los instrumentos de recolección de datos (encuestas y guías de entrevista) y se validarán mediante una prueba piloto para asegurar su claridad, relevancia y fiabilidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Administración de Encuestas.

La plataforma utilizada para la administración de las encuestas será externa, a través de *forms* una herramienta confiable y ampliamente utilizada para la creación y distribución de encuestas en línea. Esta plataforma garantiza la confidencialidad y anonimato de los participantes, cumpliendo con las normativas de protección de datos personales. Permite personalizar preguntas, recopilar respuestas automáticamente y generar gráficos para analizar los datos. Además, ofrece opciones de privacidad y seguridad, como respuestas anónimas o limitadas, y es accesible desde cualquier dispositivo con internet.

Realización de Entrevistas.

Las entrevistas se llevarán a cabo en persona o a través de videoconferencias, dependiendo de las preferencias de los participantes, esto para profundizar en las opiniones y percepciones de los participantes. La selección de las personas para estos métodos se realizará de

forma intencionada, eligiendo a individuos que representen una variedad de perspectivas relevantes para el tema de estudio. Los criterios de selección pueden incluir factores como la experiencia, el conocimiento específico o características demográficas. La convocatoria de participantes se hará de manera estratégica para asegurar que se obtengan respuestas diversas y representativas.

Análisis de Datos

Análisis Cuantitativo

Estadísticas Descriptivas. Se utilizarán estadísticas descriptivas para resumir y describir las características de la muestra y las respuestas a las encuestas. (Field, 2013).

Análisis Cualitativo

Codificación y Análisis Temático. Se transcribirán las entrevistas y se analizarán utilizando métodos de codificación abierta y análisis temático para identificar categorías y temas emergentes. (Miles, Huberman y Saldaña, 2014).

Triangulación de Datos. Se integrarán los hallazgos de los análisis cuantitativos y cualitativos para proporcionar una visión comprensiva y holística de los sistemas de evaluación del desempeño. (Miles, Huberman y Saldaña, 2014).

Consideraciones Éticas

Consentimiento Informado. Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes, asegurando que comprendan los objetivos de la investigación, los procedimientos involucrados y sus derechos como participantes. participantes (World Medical Association, 2013).

Resultados

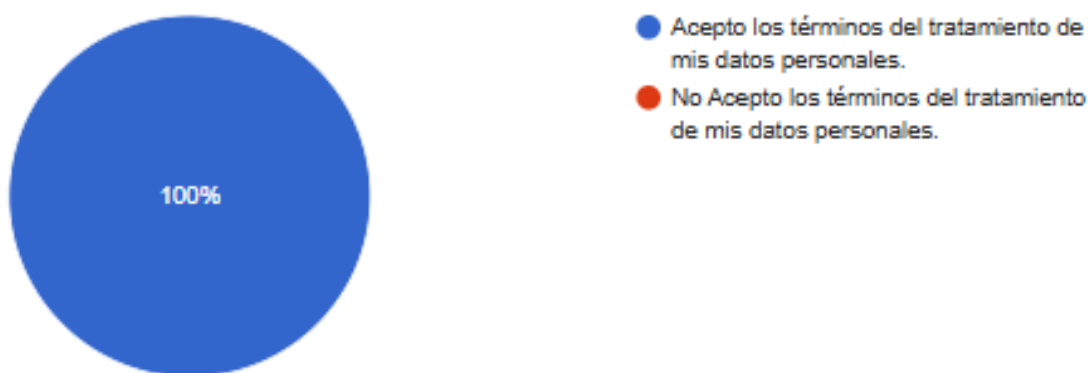
En este apartado del trabajo, se hace la discusión de los resultados de la encuesta aplicada a los líderes de procesos que cuentan con personas a cargo y la entrevista realizada al personal de apoyo, con el objetivo con la finalidad de examinar las percepciones, vivencias y puntos de vista respecto a la comunicación y rendimiento en las dinámicas laborales. Este estudio facilitará la identificación de las fortalezas, debilidades y potenciales de las áreas a mejorar en los procesos organizativos, con el objetivo de sugerir estrategias que optimicen el rendimiento del equipo y promuevan un ambiente laboral más eficaz y colaborativo.

Posteriormente, se presentan los resultados de las variables consideradas más relevantes analizadas en la presente investigación.

Encuesta

La encuesta se realizó cumpliendo con la normativa sobre protección de datos personales (Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 201).

Ilustración 3. Aceptación de términos para tratamiento de datos

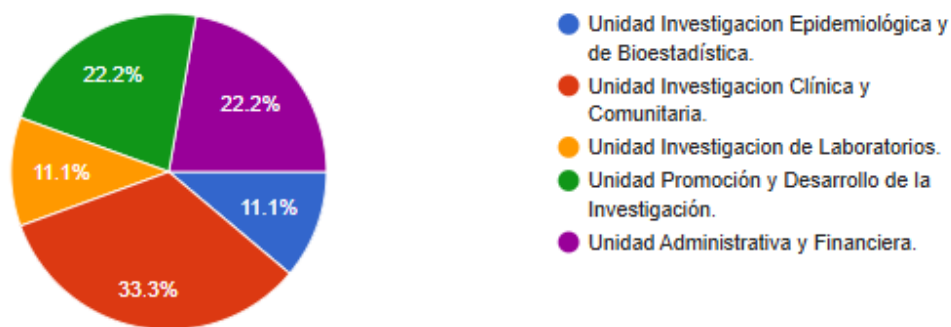


Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

La encuesta se estructuró para que se pudiera contestar de forma anónima y no se recopilara información de los encuestados, de modo que lograra tener más participación y se perdiera ese temor al responder la encuesta. De este modo se logró una participación adecuada para el trabajo, de los 13 líderes con personas a cargo, 9 contestaron la encuesta.

Ilustración 4. Unidad a la que pertenece

9 respuestas

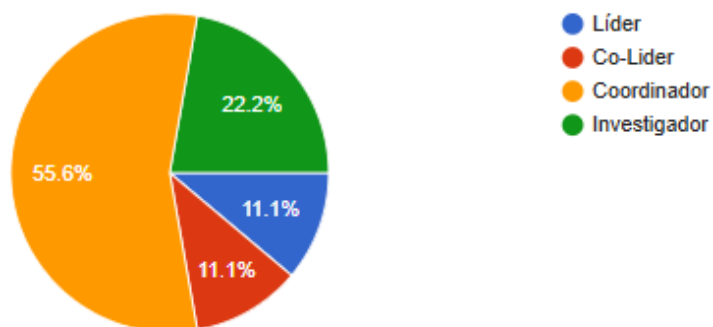


Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

De las 9 respuestas obtenidas, la encuesta revela que las unidades con más participación son "Investigación Clínica y Comunitaria", "Promoción y Desarrollo de la Investigación" y "Administrativa y Financiera", mientras que "Epidemiología y Bioestadística" y "Laboratorios" necesitan mayor visibilidad y colaboración.

Ilustración 5. Cargo que desempeña

9 respuestas

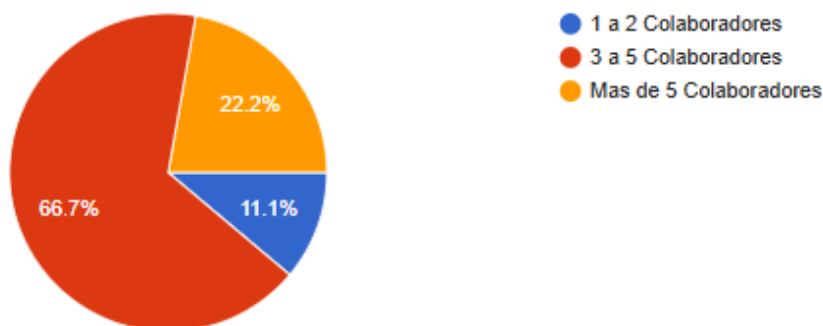


Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

De las encuestas realizadas, los resultados muestran que 1 persona ocupa el cargo de Líder, 1 es Co-Líder, 6 son Coordinadores y 2 son Investigadores. Todos estos roles colaboran estrechamente para cumplir con los objetivos del proyecto.

Ilustración 6. Colaboradores a Cargo

9 respuestas

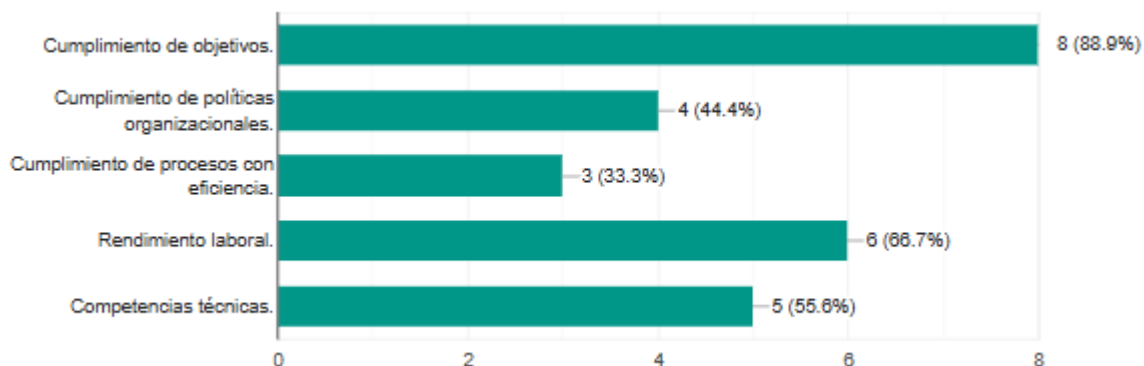


Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

La ilustración muestra el 66.7% representa las unidades tiene a cargo entre 3 a 5 colaboradores, la menor cantidad de personas trabajan en unidades de 1 a 2 colaboradores representando el 11.1% y una quinta parte trabajan en unidades más grandes que tienen a cargo más de 5 colaboradores que representa el 22.2%. Este tipo de distribución muestra que las

actividades o investigaciones que en unidades de tamaño mediano logran un buen balance entre eficiencia y colaboración.

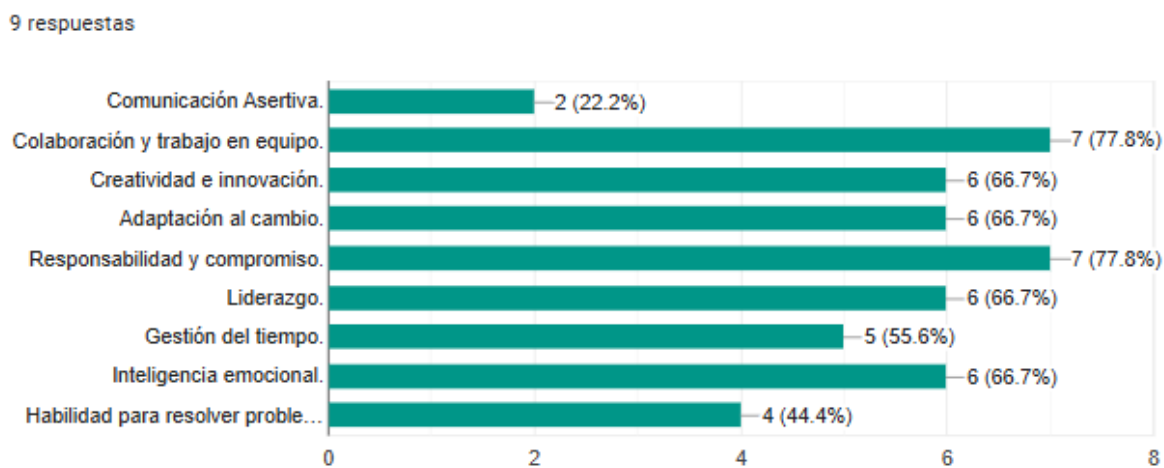
Ilustración 7. Aspectos que se consideran importantes.



Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

Dentro los aspectos que los líderes consideran más importantes dentro de la evaluación está el cumplimiento de objetivos con un 88,9%, Rendimiento laboral 66,7%, competencias técnicas 55,6%. Estos resultados reflejan la importancia de alinearse con metas y estándares organizacionales.

Ilustración 8. Habilidades importantes

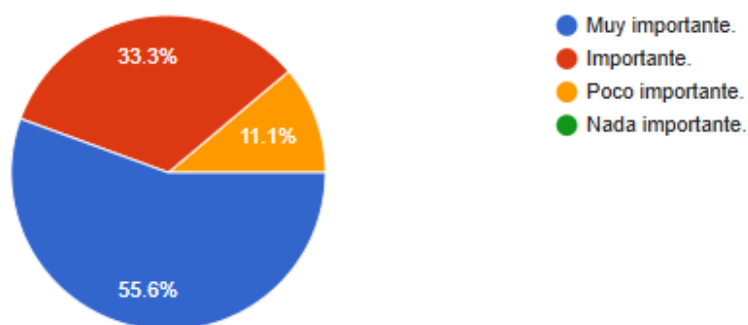


Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

De las encuestas realizadas, las habilidades más valoradas por los encuestados incluyen colaboración y trabajo en equipo (9 respuestas), creatividad e innovación (8 respuestas), y responsabilidad y compromiso (7 respuestas). También se destacan inteligencia emocional y liderazgo (7 y 5 respuestas, respectivamente), seguidas por adaptación al cambio (5 respuestas), habilidad para resolver problemas y gestión del tiempo (4 respuestas cada una). Estas respuestas reflejan la importancia de un ambiente de trabajo colaborativo, proactivo y flexible.

Ilustración 9. Importancia de la innovación y la creatividad

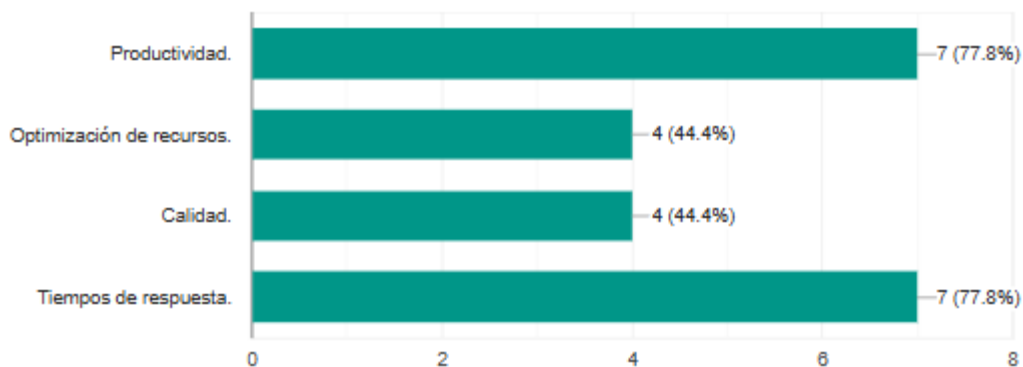
9 respuestas



Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 55.6% (5 personas) calificó la importancia de la innovación y creatividad como "muy importante", el 33.33% (3 personas) la consideró "importante", y solo el 11.11% (1 persona) opinó que es "poco importante". Esto refleja que la mayoría valora altamente la innovación y creatividad como factores clave para el desempeño del equipo.

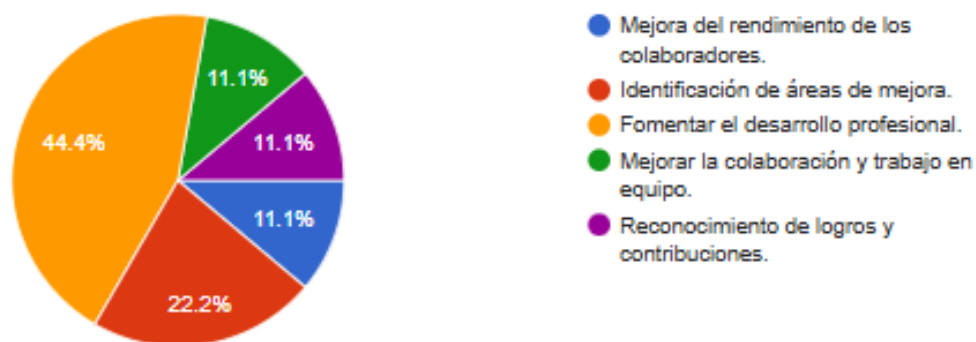
Ilustración 10. Indicadores considerados importantes.



Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

Los resultados de esta pregunta, con porcentajes similares, muestran que la evaluación debe integrar de manera justa la medición del desempeño individual y colectivo.

Ilustración 11. Beneficios de la evaluación de desempeño.

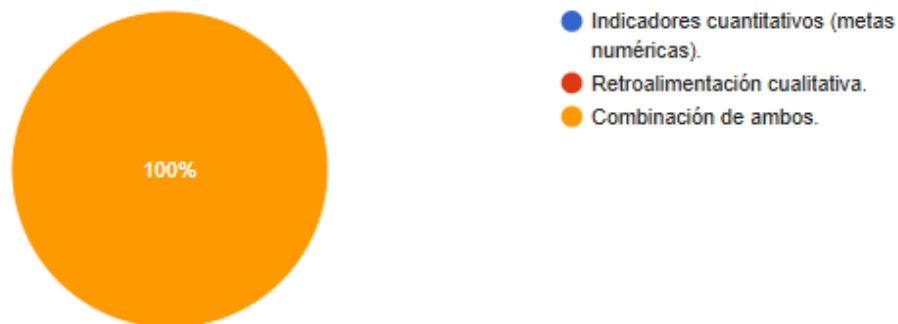


Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

La mayoría de los líderes coincide en que la implementación de una evaluación de desempeño genera beneficios positivos, resaltando especialmente un enfoque integral entre los colaboradores, los líderes, los procesos y metas de la organización.

Ilustración 12. Método más adecuado para la evaluación.

9 respuestas



Fuente: Datos propios, recopilados mediante una encuesta de Google Forms (10/01/2025).

Todas las respuestas coinciden en que la combinación de indicadores cuantitativos y retroalimentación cualitativa es el método más adecuado para evaluar el desempeño. Esto sugiere que se prefiere un enfoque más completo, que no solo se base en datos numéricos, sino también en la valoración subjetiva y el feedback, permitiendo una evaluación más detallada y precisa del rendimiento de los colaboradores.

Entrevista

Tabla 2 Respuestas de entrevista

Unidad a la pertenece:	Cargo que desempeña actualmente	1. ¿Qué tipo de reconocimiento o retroalimentación recibes por tu trabajo en CIDEIM? ¿Te parece suficiente?	2. ¿Sientes que existe un buen equilibrio entre la carga de laboral y los reconocimientos incentivos?	3. ¿Consideras importante que se evalúe el desempeño en el cargo que ejerces dentro de la organización?	4. ¿Consideras que tienes los recursos y herramientas adecuados para realizar tu trabajo de manera oportuna?	5. ¿Qué recursos adicionales te gustaría tener?	6. ¿Consideras que la ausencia de una evaluación de desempeño dificulta la identificación de oportunidades de mejora y fortalezas dentro del área?
Unidad investigación Epidemiológica y de Bioestadística.	Coordinador De Manejo de Datos y TI	Ninguna, Normal	NO	Si	Si	Personal adicional	Si
Unidad Administrativa y Financiera.	AUX ADMINISTRATIVA - RECEPCION	Retroalimentación y reconocimiento verbal, por actividades realizadas de forma idónea y aspectos a mejorar. Si me parecen suficientes, más porque se realizan en el momento adecuado, sin dejar pasar el tiempo para hacerlo.	Si, el reconocimiento motiva más a lograr los objetivos	Si, porque así se puede detectar las tareas que se ejecutan bien y los aspectos a mejorar para lograr con los objetivos de la organización.	Si	Ninguno	Si, porque sin esta no se tiene como identificar los aspectos a mejorar, donde identificar el porqué de la falla, o el proceso que se esté ejecutando de forma adecuada.
Unidad investigación Clínica y Comunitaria.	Asistente de investigación	Reconocimiento verbal, incentivo de mayor participación	Si	Si	Si	Mejor equipo de computación	Si
Unidad Administrativa y Financiera.	auxiliar mtto y metrología	me retroalimentan cuando realizo algún proceso de manera incorrecta, si es suficiente.	casi siempre si	no, porque es difícil realizar métricas que se ajusten a actividades administrativas ya que hay muchas variables	casi siempre si	mayor autonomía en toma de decisiones	no
Unidad Administrativa y Financiera.	Asistente Administrativa Compras-calidad	Actualmente solo es retroalimentación cuando yo consulto como me va en mis actividades, considero	Siento q es necesario que existan algunos reconocimientos no necesariamente económicos	Si, siento que es necesario que se realice una evaluación al menos una vez	Si, siento q todo está dentro de lo adecuado	Por ahora siento q es suficiente	Si

		que se debe tener un formato, o una herramienta donde se cuente con unos criterios para la medición y evaluación		al año para revisar si de pronto tenga q mejorar en algo.			
Unidad Administrativa y Financiera.	Coordinador de la Unidad Administrativa	Retroalimentación continua por parte de mis jefes directos y seguimiento bimensual a proyectos especiales y retos, me parece suficiente para la realización de mis actividades, aunque sería bueno una formalización del proceso que permitiera tener registro.	Estoy conforme con mi salario, pero es muy difícil compararlo con la carga porque no hay un registro formal de mi desempeño y retroalimentación de mi jefe, creo que la evaluación de la carga debe ser un proceso muy objetivo evaluado de manera cuantitativa.	Si, para cualquier cargo.	Considero que tengo los esenciales y que es posible gestionar algunos de los que se llegaran a requerir, pero por supuesto recursos como más personal o presupuesto para son complejos.	Mas recurso humano, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta de los procesos a mi cargo respecto a tiempo y alcance.	No, considero que dentro de la organización existen otras herramientas para identificar esto, como por ejemplo la interacción directa, el plan de carrera, las auditorias y revisiones, considero que lo que afecta más directamente es la capacidad de la organización para compensar e incentivar a sus empleados de manera justa y transparente de acuerdo con sus responsabilidades y desempeño.
Unidad Administrativa y Financiera.	Coordinador Contable	Muy poca retroalimentación, no es una costumbre en la empresa	No existe equilibrio	Es importante que se evalúe siempre y cuando el jefe realice el proceso con interés y consciencia	Si los tengo		Si puede afectar porque no es posible identificar en qué proceso se puede ser más eficiente o ser más práctico
Unidad Administrativa y Financiera.	Profesional de área SG-SST	Recibo retroalimentaciones verbales constantes por parte de mi jefe inmediato, que me permiten conocer si estoy realizando mis labores de manera idónea, realizar cambios o ajustes en el tiempo pertinente y además sentir el estímulo de	Algunas veces	Considero muy importante este aspecto, pues esto permite conocer y entender si nuestras habilidades están siendo coherentes con lo que se espera y en caso contrario poder	Si	Capacitaciones.	Si

		reconocimiento por el trabajo que he desempeñado de manera correcta		corregirlas a tiempo o incluso adquirir nuevas			
Unidad Administrativa y Financiera.	Coordinadora financiera y de servicios generales	Felicitaciones verbales, si	Si	si	si	Trabajo en casa	no
Unidad investigación Epidemiológica y de Bioestadística.	Gestor de Área - Infraestructura Tecnológica	No	No	Si	No	Capacitación de metodologías en gestión de Tecnología	Si
Unidad investigación Social en Salud.	Asistente de Investigación	Retroalimentación de las tareas realizadas respecto a mi cargo, si están bien o mal, si se necesita correcciones y demás	No, la carga laboral es más alta que los reconocimientos/incentivos que muchas veces se pasan por alto	Dentro de la unidad social si considero importante evaluar el desempeño	Si	Cuento con los necesarios	Si, porque no permite una retroalimentación para las oportunidades de mejora de cada una de las personas del equipo
Unidad investigación Clínica y Comunitaria.	Auxiliar de enfermería	Verbal	Si	Si	Si	Ninguno	Si
Unidad investigación de Laboratorios.	Auxiliar de Laboratorio	Una vez a la semana se hacen reuniones del área para dar informe de las actividades desempeñadas durante la semana, esta es una forma de útil para recibir una retroalimentación como trabajador y como equipo al trabajo realizado.	Creo que para el tipo de labor que se desempeña CIDEIM y por su contribución al avance de la ciencia se debería aumentar un poco más el salario.	Si, la evaluación al desempeño permite que se puedan fortalecer las habilidades ejecutadas y/o también reconocer que se está haciendo de manera inadecuada para mejorar.	Si	En CIDEIM generalmente manejan cursos a los cuales se puede acceder para aprender sobre los procesos que se llevan a cabo en los laboratorios y otras áreas. Por lo tanto considero que se podría incluir ayudas audiovisuales de procesos que sean importantes y que no estén en la plataforma.	Si, las evaluaciones de una manera u otra permiten hacer una retroalimentación en los procesos que se llevan a cabo en las empresas.
Unidad Promoción y Desarrollo de la Investigación.	Comunicadora Social	Charlas constructivas de parte de mi jefe. Me parece que son muy importantes.	Si	Si	Si		De acuerdo
Unidad investigación de Laboratorios.	Asistente de Investigación	La retroalimentación que recibo es por parte del investigador principal quien está al tanto de todas las	A veces	Si	En algunas ocasiones la falta de un equipo de cómputo en buen estado físico me dificulta la	Mejorar la capacidad en equipo de cómputo	Como en todo proceso es importante la identificación de oportunidades de

		actividades a cargo y del desempeño de las mismas y el reconocimiento también			ejecución de análisis o procesos informáticos		mejora para el fortalecimiento de un área o por el contrario la identificación de fortalezas que puedan aportar en el mejoramiento de otras áreas
Unidad Promoción y Desarrollo de la Investigación.	Asistente Profesional	Reconocimiento por parte de mi jefe y retroalimentación por el mismo	No siempre	Sí	Es algo dinámico y cuando las labores dependen de otras personas, las herramientas pueden quedarse cortas	Cronograma un poco más detallado de las actividades del año o semestre, así como planes definidos con anticipación para poder responder a ellos	Sí, adicional puede inferir en la falta de reconocimiento sobre las tareas y logros en una área o cargo
Unidad investigación de Laboratorios.	Investigador II	Principalmente verbal, no existe un plan estructurado de retroalimentación o de capacitación.	Creo que puede mejorar.	Si, pero que la evaluación de desempeño no se utilice para dar "palo" sino por el contrario para identificar las debilidades y fortalezas del personal para mejorar.	Creo puede mejorar, pero en gran medida las habilidades a fortalecer están estrechamente relacionadas con capacitación/formación del personal.	Plan de capacitación/formación del personal acorde a las necesidades identificadas que permitan mejorar la productiva/creatividad.	Si lo miro desde una perspectiva individual, no mucho, pero si lo pensamos de manera grupal y a nivel de la organización creo que la ausencia de la misma dificulta la articulación entre todos los integrantes del área.
Unidad investigación Clínica y Comunitaria.	Auxiliar de enfermería	Si, debido a que en CIDEIM tenemos la oportunidad de tener un aprendizaje continuo gracias a las retroalimentaciones brindadas.	Si	Si	Si	Considero que hay los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	Si
Unidad investigación de Laboratorios.	Asistente de investigación	Muy poca retroalimentación, no es una costumbre de la empresa y no se tiene esa cultura, además no se tiene un espacio, momento o método para esta actividad	No, el trabajo es mucho más demandante	Siempre y cuando esta no sea utilizada para señalar y sea más una herramienta para mejorar	No siempre ya que en ocasiones no son actualizados dificultando o haciendo más lenta la recolección de datos o muestras	Capacitaciones	Si podría mejorar el desarrollo individual y que este se refleje en el trabajo de grupo o área
Unidad investigación Social en Salud.	Gestor	En ocasiones, pero más cuando se comete un error	No, hace mucha falta como reconocer el trabajo	Siempre y cuando el resultado de la evaluación sea para ayudarme a mejorar los	Puede que si se tengan las herramientas o recursos, pero en ocasiones hace falta que sean actualizadas	Mas capacitación y personal	En todo proceso es importante evaluar y retroalimentar para poder mejorar

				puntos débiles y fortalecer los puntos en los que se sobresale			
Unidad investigación Social en Salud.	Gestor	Ninguna de forma apropiada	no	Todo proceso requiere una evaluación para poder ser ajustado y que retome el camino al objetivo	No necesariamente	Más capital humano capacitado	Es importan al igual que un sistema de reconocimiento ya que una vez evaluado el proceso se requiere ajustar y reconocer
Unidad investigación Clínica y Comunitaria.	Asistente	Verbal, pero no siempre en un espacio o momento adecuado.	no	Es importante evaluar el desempeño y los líderes	No siempre	Capacitación y socialización de metas	Si esta podría aportar a mejorar el trabajo
Unidad investigación Epidemiológica y de Bioestadística.	Investigador	Ninguna de forma formal que permita una mejora o tenga un objetivo medible	En algunas oportunidades no	Las evaluaciones son importantes en todos los procesos incluso en el de los líderes	No	Formación	Puede ser una buena herramienta o punto de partida para implementar mejoras
Unidad Promoción y Desarrollo de la Investigación.	Asistente	En ocasiones algo verbal, pero nada formal	No	Si, pero no solo evaluar nuestro desempeño, también la carga laboral	No, las tareas cambian, pero los recursos no	Capacitación y equipos actualizados	Si para poder identificar los aspectos a mejorar, pero que no solo sea con ese fin de mejorar nuestro trabajo, también mejorar el trabajo y relacionamiento con equipos
Unidad Promoción y Desarrollo de la Investigación.	Analista	En ocasiones de forma verbal cuando se realiza algo de una forma no adecuada	No	Si, siempre y cuando sea no solo para identificar falencias nuestras, también del proceso y de los líderes	En ocasiones no	Equipos y capacitación	Si, hace falta al igual que medidas más idóneas para incentivar a los colaboradores
Unidad Administrativa y Financiera.	Gestor de innovación	Si me ayuda con mi desarrollo profesional y personal	En ocasiones	Si	Si	Capacitaciones en el comercial y profundización de nuevos mercados	Si

Fuente: Datos propios, recopilados mediante una entrevista de Google Forms (13/01/2025).

Análisis de resultados

1. ¿Qué tipo de reconocimiento o retroalimentación recibes por tu trabajo en CIDEIM?

¿Te parece suficiente?

Las respuestas muestran que, aunque muchos empleados reciben retroalimentación verbal constante y constructiva, hay una falta de formalización y estructura en el proceso de reconocimiento y evaluación. Si bien se valora la retroalimentación continua y oportuna, algunos sugieren la creación de un formato o herramienta estandarizada para medir y registrar el desempeño. Además, la retroalimentación no siempre se da en momentos adecuados ni de manera formal, lo que podría mejorar con la implementación de un sistema más organizado. En general, la retroalimentación se considera útil para el desarrollo profesional, pero requiere ajustes para ser más efectiva y sistemática.

2. ¿Sientes que existe un buen equilibrio entre la carga de laboral y los reconocimientos e incentivos? Las respuestas indican que hay un desbalance entre la carga laboral y los reconocimientos, ya que muchos empleados consideran que la carga es mayor que los incentivos recibidos. Aunque algunos valoran el reconocimiento como motivador, muchos sugieren que falta un sistema formal de evaluación de desempeño y que los incentivos deberían mejorar, incluso considerando aumentos salariales. En general, se percibe que el equilibrio puede mejorar, especialmente en términos de reconocimiento y compensación.

3. ¿Consideras importante que se evalúe el desempeño en el cargo que ejerces dentro de la organización? La mayoría de los empleados considera que la evaluación del desempeño es fundamental para identificar fortalezas y áreas de mejora, y ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque algunos mencionan que es complicado aplicar métricas precisas, especialmente en actividades administrativas, existe un consenso en que las evaluaciones deben

ser constructivas y realizadas de forma regular. Además, se enfatiza que deben ser utilizadas para mejorar habilidades y procesos, no para señalar fallos, y que deben incluir también la evaluación de los líderes y la carga laboral.

4. ¿Consideras que tienes los recursos y herramientas adecuados para realizar tu trabajo de manera oportuna? La mayoría de los empleados considera que, en general, disponen de los recursos y herramientas adecuadas para realizar su trabajo. No obstante, algunos mencionan que ciertos recursos, como el equipo de cómputo o la actualización de herramientas, a veces no están en condiciones óptimas, lo que afecta la eficiencia. Además, algunos sugieren que la falta de personal o presupuesto podría mejorar el desempeño, y otros creen que la capacitación es clave para optimizar el uso de los recursos disponibles.


5. ¿Qué recursos adicionales te gustaría tener? Las respuestas revelan que los empleados consideran que sería útil contar con más personal para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta, así como equipos de cómputo más modernos. También se destaca la necesidad de recibir capacitación adicional en áreas clave, como gestión de tecnología y metodologías de trabajo. Además, algunos sugieren tener mayor autonomía en la toma de decisiones y la implementación de planes de trabajo más detallados. Aunque algunos consideran suficientes los recursos actuales, la mayoría coincide en que una mejor infraestructura y más formación serían beneficiosas para optimizar su desempeño.

6. ¿Consideras que la ausencia de una evaluación de desempeño dificulta la identificación de oportunidades de mejora y fortalezas dentro del área? La falta de una evaluación de desempeño es vista por muchos empleados como un obstáculo para identificar oportunidades de mejora y fortalezas dentro del área. Aunque algunos destacan otras herramientas como auditorías e interacciones directas, la retroalimentación formal se considera crucial para el desarrollo

individual y grupal. En general, se percibe que una evaluación bien implementada podría optimizar procesos y asegurar un reconocimiento justo del trabajo realizado.

En general, los empleados destacan la importancia de recibir retroalimentación y reconocimiento, aunque muchos consideran que no siempre son formales ni oportunos. Existen opiniones divididas sobre el equilibrio entre la carga laboral y los reconocimientos e incentivos, con algunos sintiendo que la carga es mayor. La mayoría está de acuerdo en que la evaluación de desempeño es esencial para identificar fortalezas y áreas de mejora, aunque algunos creen que otras herramientas, como la interacción directa o auditorías, también pueden ser útiles. En cuanto a los recursos y herramientas, muchos consideran que cuentan con lo necesario, aunque algunos mencionan deficiencias en equipos o falta de capacitación continua. Finalmente, la mayoría ve que la ausencia de una evaluación formal dificulta la identificación de áreas de mejora y debilidades, destacando la necesidad de procesos de retroalimentación más estructurados y un enfoque más sistemático para mejorar el desempeño general de la organización.

Ilustración 13. Propuesta de herramienta de evaluación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
	Fecha de la evaluación:	<table border="1"> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
	DÍA	MES	AÑO					
DATOS GENERALES COLABORADOR								
ID	Nombre	Unidad						
Área	Cargo							
DATOS GENERALES EVALUADOR								
ID	Nombre	Unidad						
Área	Cargo							
COMPONENTE INDIVIDUAL								
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN						
Conocimiento y cumplimiento de Objetivos	Conocimiento y logro de las metas establecidas al inicio del periodo propuesto por el líder con puntualidad y eficacia en la entrega de tareas y proyectos dentro del tiempo establecido.							
Calidad del Trabajo	Precisión, innovación y detalle en las actividades realizadas							
Gestión del Tiempo	Eficiencia en el manejo de tareas y cumplimiento de plazos							
Competencias técnicas	Competencia técnica y dominio en las habilidades específicas requeridas que tiene el colaborador para desempeñar su labor							
Creatividad e Innovación	Creatividad e Innovación en su puesto de trabajo							
Adaptación al cambio	Adaptación al cambio de los procesos y reorganización de la empresa							
Responsabilidad y compromiso	Responsabilidad y grado de compromiso con sus tareas en el desarrollo de su labor							
Liderazgo	Iniciativa en el desarrollo de las actividades laborales							
Habilidad para resolver problemas	Habilidad para identificar, analizar y solucionar problemas de manera efectiva y creativa que se presenten durante el desarrollo de su actividad							
Inteligencia emocional	Manejo efectivo de las emociones							
COMPONENTE SOCIAL - Interacción con el Entorno								



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fecha de la evaluación:

DÍA	MES	AÑO

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
Colaboración y trabajo en equipo	Nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	
Cumplimiento de políticas organizacionales	Grado en que el colaborador se adhiere a las normativas, procedimientos y políticas establecidas por la organización.	
Comunicación Aseriva	Habilidad para expresar ideas con claridad, para escuchar y Comportamiento ético comprender las necesidades de otros.	
Actitud positiva hacia el trabajo y los compañeros	Disposición del colaborador para enfrentar desafíos laborales con entusiasmo, optimismo y proactividad.	
Relaciones Interpersonales	Capacidad del colaborador para construir y mantener relaciones laborales positivas, respetuosas y colaborativas.	
Empatía y apoyo a compañeros	Sensibilidad del colaborador hacia las necesidades de sus compañeros y líderes, al igual que la disposición para brindar apoyo cuando sea necesario.	
Comportamiento ético	Actuación de manera justa, honesta y responsable en sus interacciones sociales dentro del entorno laboral.	
Aporte al aprendizaje colectivo	Disposición y acciones del colaborador para compartir conocimientos, habilidades y experiencias con sus compañeros.	
Promoción de un ambiente seguro y respetuoso	Contribución activa para evitar conductas que puedan generar malestar o incomodidad en el entorno laboral.	
Promoción del respeto mutuo	Fomenta y mantiene un ambiente de respeto y equidad en las interacciones laborales.	

Componente Individual	0%
Componente Social	0%
RESULTADO CUANTITATIVO	0%
RESULTADO CUALITATIVO	Ver escala en hoja 2

Interpretación del resultado:

Si el resultado total esta entre el 80% y 100%, su desempeño es excelente

Si el resultado total esta entre el 50% y 79%, su desempeño es por mejorar

Si el resultado total esta entre el 0% y 49%, su desempeño esta debajo del estandar

Retroalimentación General:**Fortalezas:**

--



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fecha de la
evaluación:

DÍA	MES	AÑO

Áreas de Mejora:

--

Se requiere plan de acción

SI NO

PLAN DE ACCIÓN		
Criterios a mejorar	Acciones a tomar	Plazos

COMENTARIOS DEL COLABORADOR

Retroalimentación de liderazgo del área		
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
Conocimiento y cumplimiento de Objetivos	Su jefe de área indica las metas establecidas y los tiempos asignados para el cumplimiento de las mismas.	
Calidad del Trabajo	Su jefe de área, supervisa la precisión, innovación y detalle durante el desarrollo de las actividades asignadas.	
Gestión del Tiempo	Su jefe de área asigna las tareas y le indica plazos acordados para el cumplimiento de las mismas.	
Competencias técnicas	Su jefe de área tiene las competencias suficiente para orientar, supervisar y apoyar a su equipo en el desempeño de sus labores.	
Creatividad e Innovación	Su jefe de área le permite ser creativo y positivo para el desarrollo de las tareas asignadas a su puesto de trabajo.	
Adaptación al cambio	Cuando se presenta un cambio en las tareas o procesos determinados, su jefe de área le indica claramente su nuevo rol dentro del mismo.	
Responsabilidad y compromiso	Su jefe de área reconoce la responsabilidad y el compromiso que usted tiene en el desarrollo de las tareas asignadas.	
Liderazgo	Si usted tiene alguna iniciativa en el desarrollo de las actividades laborales, su jefe de área la tiene en cuenta y en caso contrario le retroalimenta la razón de no implementarla.	
Habilidad para resolver problemas	Su jefe de área interviene y le apoya cuando se presentan problemas durante el desarrollo de su actividad.	
Inteligencia emocional	Su jefe de área le permite manifestar sus emociones.	



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fecha de la
evaluación:

DÍA	MES	AÑO

Colaboración y trabajo en equipo	Su jefe de área tiene en cuenta las sugerencias que usted aporta para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	
Cumplimiento de políticas organizacionales	Su jefe de área se adhiere a las normativas, procedimientos y políticas establecidas por la organización.	
Comunicación Asertiva	Su jefe de área le permite expresar ideas con claridad, las escucha y comprende sus necesidades y/o sugerencias.	
Actitud positiva hacia el trabajo y los compañeros	Su jefe de área tiene buena disposición para enfrentar desafíos laborales con entusiasmo, optimismo y proactividad.	
Relaciones Interpersonales	Su jefe de área construye relaciones positivas y resuelve conflictos de manera constructiva.	
Empatía y apoyo a compañeros	Su jefe de área demuestra sensibilidad hacia sus necesidades y disposición para brindar apoyo cuando es necesario.	
Comportamiento ético	Su jefe de área actúa de manera justa, honesta y responsable en sus interacciones sociales dentro del entorno laboral.	
Aporte al aprendizaje colectivo	Su jefe de área está dispuesto para compartir conocimientos, habilidades y experiencias con usted que impacten positivamente el desarrollo de su actividad laboral.	
Promoción de un ambiente seguro y respetuoso	Su jefe de área contribuye activamente para evitar conductas que puedan generar malestar o incomodidad en el entorno laboral.	
Promoción del respeto mutuo	Su jefe de área fomenta y mantiene un ambiente de respeto y equidad en las interacciones laborales.	

COLABORADOR	EVALUADOR
Nombre:	Nombre:
Firma	Firma
Fecha:	Fecha:

Conclusiones

La implementación de una herramienta de evaluación de desempeño en CIDEIM resulta esencial para la identificación de oportunidades de mejora dentro de la organización, lo que contribuye directamente al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos establecidos. Esta herramienta permitirá una evaluación objetiva y continua del desempeño de los colaboradores, proporcionando datos clave para identificar tanto las áreas de fortaleza como aquellas que requieren atención y desarrollo. De esta manera, la organización puede focalizar sus esfuerzos en optimizar el rendimiento de sus colaboradores y alinear su labor con los objetivos institucionales. Este enfoque no solo facilita la mejora continua en cada área, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más justo, donde el reconocimiento y el desarrollo profesional se vuelven un motor clave para la motivación y el crecimiento individual.

La puesta en marcha de un instrumento para la evaluación y medición de los colaboradores facilita la optimización y rendimiento, esto permite estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Facilitará el reconocimiento de las fortalezas y el mejoramiento de áreas personales, lo que fomenta la motivación y el crecimiento profesional. El objetivo de llevar a cabo la evaluación del rendimiento de los colaboradores de CIDEIM es influir en la calidad de la investigación, mejorando la eficacia de los proyectos de investigación, reforzando de esta manera la imagen de la organización en su sector.

Este enfoque ayuda a resolver la falta de reconocimiento y las ideas de desigualdad entre el trabajo y las recompensas, esto promueve un ambiente laboral más justo y motivador, al tener en cuenta las características de cada área estas evaluaciones aportan a un mejor manejo de los recursos como la tecnología, el personal y la autonomía, mejorando la productividad, la

satisfacción de los colaboradores y tendrá un impacto positivo en los resultados de la organización.

Recomendaciones

1. Al implementar la herramienta en la cual se evaluará el desempeño de los colaboradores se recomienda realizar inicialmente una prueba piloto con una o dos áreas de la empresa, lo cual permitirá realizar ajustes antes de su implementación.
2. Realizar capacitaciones al personal de la empresa, donde se le brinde formación a los líderes y colaboradores para la interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación.
3. Una vez obtenidos los resultados, realizar espacios de retroalimentación, el cual se debe asegurar en un entorno constructivo y orientado al desarrollo profesional de los evaluados.
4. Es importante crear un equipo de soporte tecnológico el cual garantice la funcionalidad de la herramienta y así de soporte a los colaboradores si se requiere.
5. Realizar la evaluación de desempeño en el año dos veces la cual se deben de complementar con reuniones de seguimiento.
6. Divulgar a los equipos de trabajo el objetivo de las evaluaciones, esto con el fin de que los colaboradores perciban la herramienta como un desarrollo personal y profesional mas no una medida de control.

Estas recomendaciones sugeridas a la organización contribuyen a un mejoramiento del desempeño de los colaboradores y a la calidad de los procesos investigativos, el cual ayuda a fortalecer el impacto en la Salud Publica.

Referencias Bibliográficas

- Colciencias. (2017). Guía Técnica de Autoevaluación para el Reconocimiento de Centros de Investigación. Retrieved from <http://www.colciencias.gov.co/colciencias/sistema-gestion-calidad>
- CIDEIM. (2008). Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas. CIDEIM, Abril de 2008. www.cideim.org.co 1 1, 1–8. Retrieved from <http://www.cideim.org.co/cideim/>
- Castellanos, L., Acosta, R., & Martínez, J. (2019). Evaluación del desempeño en instituciones de salud: Un estudio en Villavicencio, Colombia. *Revista de Gestión Organizacional*, 15(2), 35–50. <https://www.redalyc.org/journal/6722/672271876007/>
- Gómez, M., López, P., & Sánchez, C. (2020). Diseño de instrumentos para evaluar actividades de vida diaria en contextos de investigación. *SciELO Colombia*, 18(4), 125–140. <https://www.scielosp.org/article/rsap/2018.v20n5/554-559/es/>
- Mathis, R. L., y Jackson, J. H. (2011). Administración de recursos humanos. México: Thomson Learning.
- Armstrong, M., y Baron, A. (1998). Gestión del desempeño. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Brinkerhoff, R. O. (1987). *Achieving Results: The Use of DRIs to Improve the Performance of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for Evaluating Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13(11), 3-9.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation. *Human Motivation and Social Change*, 18(3), 164-184.

Babbie, E. R. (2010). *The practice of social research*. Wadsworth Cengage Learning.

Bohl, W. C. (2002). *Evaluación del desempeño: Una guía práctica*. Editorial Limusa.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications.

Congreso de la República de Colombia. (1990). Ley 50 de 1990. Código Sustantivo del Trabajo.

London, M., & Smither, J. W. (1995). *Feedback and goal setting in performance management*. *Human Resource Management*, 34(4), 431-447.

Revista Perspectiva Empresarial, CEIPA. (2020). *Evaluación de desempeño en el sector salud*. Recuperado de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/746/1051>

Universidad del Rosario. (2018). *Implementación de sistemas de evaluación en instituciones de salud*. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/27663/Document.pdf>

Apéndices

Apéndice A Encuesta dirigida a líderes CIDEIM

Encuesta dirigida a Líderes de CIDEIM

La siguiente encuesta hace parte de un ejercicio académico aplicado y busca recopilar información importante con el propósito de identificar los criterios, habilidades e indicadores relevantes que se podrían aplicar para la evaluación del desempeño de los colaboradores en las distintas áreas del centro. Esta información nos dará un panorama de como fortalecer la gestión de talento humano y optimizar los procesos internos en CIDEIM.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

En cumplimiento de la normativa sobre protección de datos personales (Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013 en Colombia) se informa que los datos recopilados en esta encuesta serán tratados con estricta confidencialidad y exclusivamente para los fines relacionados con el propósito de implementar un sistema de evaluación de desempeño en CIDEIM.

Marca solo un óvalo.

- Acepto los términos del tratamiento de mis datos personales.
- No Acepto los términos del tratamiento de mis datos personales.

2. 2. Unidad a la que pertenece: *

Marca solo un óvalo.

- Unidad Investigacion Epidemiológica y de Bioestadística.
- Unidad Investigacion Clínica y Comunitaria.
- Unidad Investigacion de Laboratorios.
- Unidad Promoción y Desarrollo de la Investigación.

3. 3. Cual es el cargo que desempeña en CIDEIM: *

Marca solo un óvalo.

- Líder
- Co-Lider
- Coordinador
- Investigador

4. 4. Número de empleados a cargo de su supervisión: *

Marca solo un óvalo.

- 1 a 2 Colaboradores
- 3 a 5 Colaboradores
- Mas de 5 Colaboradores

5. 5. Desde su punto de vista, por favor indique al menos 3 aspectos que considera que son importantes para evaluar el desempeño de los colaboradores en su área *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Cumplimiento de objetivos.
- Cumplimiento de políticas organizacionales.
- Cumplimiento de procesos con eficiencia.
- Rendimiento laboral.
- Competencias técnicas.

6. 6. ¿Qué habilidades considera que sean importantes para el desempeño de sus colaboradores en el área? Puede escoger más de una.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Comunicación Asertiva.
- Colaboración y trabajo en equipo.
- Creatividad e innovación.
- Adaptación al cambio.
- Responsabilidad y compromiso.
- Liderazgo.
- Gestión del tiempo.
- Inteligencia emocional.
- Habilidad para resolver problemas.

7. 7. ¿Cómo calificaría la importancia de la innovación y creatividad en el desempeño de su equipo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.
- Nada importante.

8. 8. ¿Qué indicadores consideras clave para medir el rendimiento individual y colectivo en tu área? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Productividad.
- Optimización de recursos.
- Calidad.
- Tiempos de respuesta.

9. 9. En tu opinión, ¿cuál sería el principal beneficio de implementar una evaluación de desempeño en CIDEIM? *

Marca solo un óvalo.

- Mejora del rendimiento de los colaboradores.
- Identificación de áreas de mejora.
- Fomentar el desarrollo profesional.
- Mejorar la colaboración y trabajo en equipo.
- Reconocimiento de logros y contribuciones.

10. 10. ¿Qué método consideras más adecuado para la evaluación de desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- Indicadores cuantitativos (metas numéricas).
- Retroalimentación cualitativa.
- Combinación de ambos.

Apéndice B Plan de incentivos CIDEIM

Las retribuciones laborales representan un estímulo laboral, que genera reconocimiento y agrado a los colaboradores, fomenta la gratitud y aumenta la capacidad de resolver las actividades del diario. Por otra parte, Pfeffer (1998) afirma “Los incentivos no monetarios, como el reconocimiento y el desarrollo profesional, pueden ser tan efectivos como los incentivos monetarios para motivar a los empleados.” Esto quiere decir que no solo los beneficios monetarios son capaces de lograr objetivos, si no también aquellos intangibles como flexibilidad en horarios, recreativos, permisos, planes de carrera o hasta los mismos ascensos en los puestos de trabajo logran motivar y ayudan a evolucionar a los colaboradores, aumentando su participación y mejorando en el desarrollo de sus actividades.

La motivación laboral va de la mano con las necesidades, es por esto por lo que cuando a un colaborador se le atribuye con el cumplimiento de sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, psicológicas y de realización estamos contribuyendo a su crecimiento, además desarrollamos la capacidad de que estos dirijan sus esfuerzos, creatividad y capacidad al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La finalidad del programa de incentivos es otorgar a la empresa CIDEIM una propuesta ya que a la fecha únicamente se tienen implementados los beneficios mínimos obligatorios de ley, estos beneficios impactan de manera positiva en la correcta gestión organizacional a través del área de gestión humana y serían entregados a los colaboradores siempre y cuando cumplan con las condiciones determinadas para el acceso a dichos beneficios.

Plan de Beneficios CIDEIM

Aplica para todos los colaboradores directos de CIDEIM con una antigüedad de vinculación superior a un año.

Compromiso y Futuro	Familia y Salud	Responsables	Recursos	Duración	Indicadores De Desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Ruta de transporte. • Casino subsidiando un 90% de valor de alimentos. (desayuno y almuerzo) • Participación en capacitaciones y programas de formación corporativos • Pago de incentivo bono trimestral 10% salario, por cumplimiento de metas. • Reconocimiento en plataforma corporativa por buen desempeño que identifique el empleado del mes, adicionalmente se otorgará un día libre y bonificación del 10% de salario actual. • Puntos por reconocimiento de jefes de área que valora aspectos como trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de tiempo, permite acumular tiempo extra para solicitar media jornada libre una vez cada mes. • Día libre por cumpleaños. • Horarios flexibles y posibilidad de teletrabajo ciertos días de la semana, siempre y cuando su cargo y funciones lo permitan. • Auxilio para lentes, para trabajador y grupo familiar primario. • Auxilio de escolaridad para hijos menores de 18 años. • Auxilio de \$1.000.000 por defunción de 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores (que evalúan directamente y hacen seguimiento al cumplimiento de tareas) • Lideres (que evalúan directamente y realizan seguimiento al cumplimiento de tareas) • Gestión humana (que aprueban y asignan los beneficios al colaborador correspondiente) • Gerencia general y gerencia financiera (que aprueban los recursos y desembolso para 	<p>Asignación dentro del presupuesto anual del centro de investigación para compensación e incentivos.</p> <p>Presupuesto para certificaciones, talleres y capacitaciones.</p> <p>Software de seguimiento y acumulación de puntos.</p>	<p>Durante la vigencia de la relación laboral con CIDEIM, siempre y cuando se cumplan las condiciones y se presenten los soportes requeridos para solicitar el beneficio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en metas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Individuales ➤ Metas de área ➤ Corporativas <p>Con un cumplimiento igual o superior al 100%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en normas de seguridad y salud en el trabajo. • Cumplimiento en procesos corporativos. • Actitudes como: • Proactividad • Colaboración y trabajo en equipo. • Ética laboral • Resiliencia laboral • Compromiso organizacional.

<p>en equipo, puntualidad y calidad de entrega de las tareas asignadas canjeables por bonos de compra SODEXO de su preferencia cada 6 meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxilio para estudios superiores del colaborador en carreras afines con su cargo y funciones, se destinará un presupuesto semestral el cual será distribuido entre los colaboradores que se postulen y cumplan con la totalidad de las condiciones. • Pago prima extralegal por quinquenios; <ul style="list-style-type: none"> ➤ 5 años, 25% salario. ➤ 10 años, 50% salario. ➤ 15 años 75% salario. ➤ 20 años, 100% salario ➤ 25 años, 125% salario. • Asignación mensual de combos para cine dirigido hacia el colaborador con mayor participación, calidad y cumplimiento de tareas 	<p>familiar de su núcleo principal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prima matrimonial 50% salario, una sola vez. • Prima vacacional 50% de salario adicional a lo de ley. • Licencia remunerada por matrimonio (5 días) • Licencia remunerada por calamidad (máx. 10 días), de acuerdo con la calamidad presentada. • Promover la actividad física con un auxilio del 20% del valor de la mensualidad del gimnasio, liga deportiva, o club baile, el cual solo podrá ser reclamado con el comprobante de pago. • Auxilio por daño parcial o total de enseres o inmueble 50% del valor de la reparación. 	<p>los beneficios monetarios.</p>			
--	--	-----------------------------------	--	--	--

asignadas en compañía de su núcleo familiar.					
--	--	--	--	--	--

