



Modelo de gestión del desempeño para Prevention Riesgos Laborales S.A.S, empresa de  
consultoría en seguridad y salud en el trabajo

Jhonatan Stiven Atehortúa Gallego

Brayhan Estiben Mazo Díaz

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

marzo de 2025

Modelo de gestión del desempeño para Prevention Riesgos Laborales S.A.S, empresa de  
consultoría en seguridad y salud en el trabajo

Jhonatan Stiven Atehortúa Gallego

Brayhan Estiben Mazo Díaz

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialización en Gerencia del  
Talento Humano

Asesor(a)

Jaime Darío Restrepo Díaz

Magister en Gestión Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

marzo de 2025

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido nuestro mayor apoyo a lo largo de este proceso. A nuestros padres, por enseñarnos con su ejemplo el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia. También lo dedicamos a todos aquellos que creen en la transformación de las organizaciones a través del desarrollo del talento humano, y que trabajan cada día por construir entornos laborales más seguros, humanos y productivos.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por guiarnos y darnos la fortaleza para culminar esta etapa con dedicación y compromiso. A nuestro tutor, Jaime Darío Restrepo Díaz, por su acompañamiento, orientación constante y valiosos aportes durante todo el desarrollo de esta investigación, A nuestros docentes y compañeros de la especialización en Gerencia del Talento Humano, por sus enseñanzas, colaboración y por ser parte fundamental de este proceso formativo.

Expresamos también nuestro agradecimiento a Prevention Riesgos Laborales S.A.S. por su apertura y colaboración, por permitirnos desarrollar esta propuesta con base en sus realidades organizacionales, y por motivarnos a pensar en modelos de gestión que generen valor y bienestar.

## Contenido

1	1		
		Lista de tablas .....	7
		Resumen .....	8
		Abstract.....	9
		Introducción.....	10
		CAPÍTULO I .....	14
2		Título nivel 1 (Planteamiento del Problema) .....	14
2.1		Pregunta problematizadora .....	16
3		(Objetivos).....	17
3.1		Objetivo general:.....	17
3.1.1		Objetivos específicos: .....	17
4		Justificación.....	18
		CAPÍTULO II .....	20
5		Marco Referencial.....	20
5.1		Marco conceptual.....	20
5.2		Marco contextual.....	22
5.3		Marco Legal.....	23
5.4		Marco teórico.....	25
		CAPÍTULO III .....	34
6		Diseño Metodológico.....	34
6.1		Línea de investigación institucional .....	34
6.2		Sub línea de Investigación.....	34
6.3		Eje temático .....	34
6.4		Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	34
6.5		Diseño de Investigación .....	35
6.6		Población y Muestra .....	35
6.7		Plan de acción .....	36
7		Resultados y discusiones.....	38
8		Conclusiones.....	46

Referencias..... 49

## Lista de tablas

1 MARCO REFERENCIAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2. PLAN DE ACCIÓN .....	37

## Resumen

Este trabajo de investigación propone un modelo de gestión del desempeño para Prevention Riesgos Laborales S.A.S., una empresa colombiana de asesoría y consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). La investigación parte de la necesidad de optimizar la productividad y alinear el rendimiento de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Se utilizó un enfoque cualitativo y un diseño no experimental, aplicando entrevistas, encuestas y talleres participativos. A partir del análisis de modelos existentes (180°, 360°, por competencias), se definió una propuesta metodológica combinada basada en el modelo 180° y la evaluación por competencias, por su facilidad de implementación, enfoque en la retroalimentación constructiva y alineación con las competencias críticas del rol de consultor en SST. La propuesta incluye indicadores clave de desempeño (KPI), una estrategia de implementación por fases y herramientas formativas para el desarrollo del talento humano. Los resultados revelan la importancia de transparentar los procesos evaluativos, promover la participación de los colaboradores y transformar la evaluación del desempeño en una herramienta para el crecimiento individual y organizacional.

*Palabras clave: Evaluación del desempeño; Evaluación 180°; Evaluación por competencias; Seguridad y Salud en el Trabajo (SST); Productividad; Retroalimentación; Indicadores de desempeño (KPI); Desarrollo del talento humano.*

### **Abstract**

This research proposes a performance management model for Prevention Riesgos Laborales S.A.S., a Colombian consulting firm specializing in Occupational Safety and Health (OSH). The study addresses the need to optimize productivity and align employee performance with the organization's strategic objectives. A qualitative approach and non-experimental design were used, involving interviews, surveys, and participatory workshops. Based on the analysis of existing models (180°, 360°, and competency-based), the proposed model combines the 180° evaluation with competency-based assessment, due to its ease of implementation, focus on constructive feedback, and alignment with the critical competencies of the OSH consultant role. The model includes key performance indicators (KPIs), a phased implementation strategy, and training tools to support human talent development. Results highlight the importance of transparency, employee participation, and the transformation of performance evaluation into a tool for both individual and organizational growth.

*Keywords: Performance management; 180-degree evaluation; Competency-based evaluation; Occupational Safety and Health (OSH); Productivity; Feedback; Key Performance Indicators (KPI); Talent development.*

## Introducción

La gestión del desempeño es un pilar fundamental en la administración del talento humano, pues permite evaluar, orientar y potenciar el rendimiento de los colaboradores en función de los objetivos estratégicos de la organización. En el contexto de las empresas de asesoría y consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), este proceso adquiere una relevancia aún mayor, ya que el desempeño de los empleados impacta directamente en la seguridad de los trabajadores, la reducción de incidentes, accidentes y enfermedades laborales y el cumplimiento de la normativa vigente.

El entorno empresarial actual demanda modelos de gestión del desempeño dinámicos y estratégicos, que trasciendan la evaluación tradicional basada en revisiones anuales y promuevan la retroalimentación continua, el desarrollo de competencias y la mejora constante. En el ámbito de la SST, contar con un sistema robusto de gestión del desempeño es esencial para garantizar que las políticas y procedimientos de seguridad se implementen de manera eficaz, minimizando riesgos y fomentando una cultura organizacional orientada a la prevención.

Las empresas de asesoría y consultoría en SST enfrentan desafíos significativos en la integración de un modelo de gestión del desempeño alineado con sus objetivos estratégicos. En muchos casos, la ausencia de un sistema formalizado impide la medición efectiva del rendimiento de los colaboradores en áreas críticas como la identificación y control de riesgos, la capacitación en prevención de accidentes y el aseguramiento del cumplimiento normativo. Esta situación no solo compromete la competitividad de la empresa, sino que también genera un impacto en la confianza de los clientes, quienes dependen de sus servicios para garantizar entornos laborales seguros y en conformidad con la legislación aplicable.

Para comprender la importancia de un sistema de gestión del desempeño en el contexto de SST, es esencial analizar los factores que influyen en el rendimiento de los empleados. Entre estos se encuentran la motivación, la capacitación continua, la evaluación de competencias y la implementación de indicadores clave de desempeño. Un modelo eficiente debe permitir la identificación de brechas en

el conocimiento y habilidades del personal, facilitando así el diseño de planes de mejora y desarrollo profesional.

La implementación de un sistema de gestión del desempeño no solo beneficia a la organización, sino que también impacta positivamente en los trabajadores, quienes pueden recibir retroalimentación estructurada sobre su desempeño, identificar oportunidades de crecimiento y mejorar su compromiso con la seguridad y salud en el trabajo. En este sentido, la adopción de herramientas tecnológicas, como plataformas digitales de evaluación del desempeño, encuestas de satisfacción laboral y sistemas de gestión de indicadores de seguridad, se ha convertido en una estrategia clave para fortalecer el desempeño organizacional.

Asimismo, la normativa vigente en Colombia en materia de SST exige que las empresas implementen sistemas de gestión que garanticen el cumplimiento de los estándares de seguridad y salud en el trabajo. En este marco, la Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015, la Resolución 0312 de 2019 y la norma internacional ISO 45001 establecen lineamientos específicos para la gestión de la seguridad en los entornos laborales. La adopción de un modelo de gestión del desempeño alineado con estas normativas no solo asegura el cumplimiento legal, sino que también promueve una cultura de prevención y mejora continua en la organización.

Otro aspecto clave a considerar en la gestión del desempeño en SST es la importancia de la formación y el desarrollo de competencias especializadas. Las empresas de asesoría y consultoría en SST deben garantizar que su personal cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para identificar, evaluar y mitigar riesgos laborales. Para ello, es fundamental establecer programas de capacitación estructurados, evaluaciones periódicas de conocimientos y certificaciones que acrediten el cumplimiento de los estándares de seguridad y salud en el trabajo.

En este contexto, el liderazgo organizacional juega un papel crucial en la efectividad de un modelo de gestión del desempeño. Los directivos y supervisores deben asumir un rol activo en la

promoción de la seguridad laboral, asegurando que las políticas y procedimientos de SST se implementen de manera efectiva. Esto implica no solo el monitoreo del desempeño individual, sino también la creación de un entorno de trabajo en el que se fomente la comunicación abierta, la participación de los empleados y la toma de decisiones basada en datos.

Por otro lado, la medición del impacto de un modelo de gestión del desempeño en SST es un factor determinante para su éxito. Es necesario establecer métricas y herramientas de evaluación que permitan analizar el progreso de la organización en términos de seguridad y salud laboral. Indicadores como la tasa de accidentalidad, el número de capacitaciones realizadas, la reducción de incidentes y el nivel de cumplimiento normativo pueden proporcionar información valiosa sobre la efectividad del sistema implementado.

Este estudio pretende contribuir al fortalecimiento de los procesos internos de gestión del talento en el sector de la SST, facilitando la implementación de estrategias efectivas que permitan optimizar el desempeño de los colaboradores y, en consecuencia, mejorar la calidad y seguridad en los entornos laborales donde la empresa brinda sus servicios. A través de la identificación de mejores prácticas y la aplicación de metodologías innovadoras, se espera desarrollar un modelo de gestión del desempeño que no solo responda a las necesidades actuales de la empresa, sino que también sienta las bases para su evolución y mejora continua a largo plazo.

Finalmente, la gestión del desempeño en el ámbito de SST debe ser comprendida como un proceso integral y dinámico, que requiere la participación de todos los actores organizacionales. Desde la alta dirección hasta los empleados operativos, cada integrante de la empresa debe asumir un compromiso con la seguridad y la excelencia en el desempeño. De esta manera, se logrará no solo el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino también la consolidación de una cultura organizacional que priorice la prevención, la mejora continua y el bienestar de los trabajadores.

El capítulo 1 de esta monografía contiene el planteamiento del problema y se describe la situación

actual, la justificación del estudio, los objetivos y la pregunta de investigación. El segundo capítulo corresponde al marco referencial, en el cual se abordó los antecedentes, las bases teóricas y el marco legal relacionado con la gestión del desempeño en el contexto de la Seguridad y Salud en el Trabajo. En el tercer capítulo se expone la metodología empleada para llevar a cabo el trabajo, especificando el enfoque, tipo de estudio, población entre otras, y finalmente, en el cuarto capítulo se presenta una propuesta de modelo de gestión del desempeño para la empresa Prevention Riesgos Laborales S.A.S.

## CAPÍTULO I

### 2 Título nivel 1 (Planteamiento del Problema)

La gestión del desempeño es un proceso esencial para cualquier organización, ya que permite evaluar y mejorar la efectividad y eficiencia de sus empleados en el cumplimiento de objetivos estratégicos. Como lo expresa Rivero (2019) “La evaluación del desempeño se centra en gestionar el nivel y calidad de la labor del empleado, el nivel de conocimientos necesarios para cada puesto y de gestionar su parte más subjetiva: las motivaciones y expectativas de desarrollo del evaluado” (p. 159). Como lo expresa el autor, la evaluación del desempeño permite a las empresas gestionar las funciones de sus colaboradores para que estas sean alineadas a los objetivos organizacionales de la compañía; en el caso de las empresas de consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), el desempeño no solo está relacionado con la productividad, sino también con la seguridad de los trabajadores, la reducción de accidentes y el cumplimiento de normativas laborales.

El entorno empresarial actual exige modelos de gestión del desempeño que vayan más allá de la mera evaluación anual y se enfoquen en la retroalimentación continua y la mejora constante. En Seguridad y Salud en el Trabajo, es fundamental contar con un sistema de gestión del desempeño que asegure que las políticas de seguridad se implementen de manera efectiva, reduciendo riesgos y mejorando la calidad del ambiente laboral. Riveros (2019) expresa que “el objetivo de la evaluación del desempeño es informar a los trabajadores sobre cómo están en su trabajo y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y corregir los posibles errores” (p. 169). Así pues, la evaluación del desempeño permite al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro al ver con claridad la trayectoria de su carrera al interior de la empresa.

Una empresa colombiana de consultoría especializada en SST enfrenta desafíos en la integración de su modelo de gestión del desempeño con sus objetivos de seguridad y salud en el trabajo. Actualmente, la empresa carece de un sistema formal que permita medir de manera efectiva el

rendimiento de los empleados en áreas críticas como la reducción de accidentes, la capacitación en riesgos laborales y el cumplimiento normativo. Esto representa un riesgo tanto para la empresa como para sus clientes, quienes confían en ella para implementar sistemas efectivos de gestión del riesgo. Como lo expresa Montoya (2019) “Las organizaciones que no tienen una adecuada gestión del desempeño no tienen la forma de garantizar que las labores de sus empleados estén enfocadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la compañía, lo cual puede generar improductividad, falta de eficiencia en la plantilla y pérdida económica para la empresa” (p. 11). Así pues, como lo expresa el autor, cuando una empresa no tiene una gestión del desempeño adecuada, puede enfrentar problemas significativos; la productividad tiende a bajar, ya que, sin objetivos claros y evaluaciones, los empleados pueden no estar alineados con la misión de la organización, lo que puede llevar a una falta de satisfacción general del colaborador, puesto que, sin retroalimentación y reconocimiento, el compromiso laboral disminuye. “La evaluación del desempeño se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas en el mercado laboral, donde la empresa debe vincular las acciones de sus empleados al resultado de los procesos y de la entidad” (Leyva-Del Toro, 2016, p. 165)

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo Proponer un modelo de gestión del desempeño para una empresa de asesoría y consultoría en SST que permita optimizar la productividad, alineado con sus necesidades estratégicas y con las mejores prácticas en seguridad y salud en el trabajo en función de abordar la problemática descrita anteriormente. Este modelo permitirá evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados, a la vez que garantizará el cumplimiento de las normativas de SST en el marco legal colombiano, como la Ley 1562 de 2012, el decreto 1072 del 2015, la resolución 0312 del 2019 y la norma internacional ISO 45001.

**2.1 Pregunta problematizadora**

¿Qué impacto tendría la implementación de un modelo de gestión del desempeño en la optimización de la productividad de la empresa Prevention Riesgos Laborales S.A.S?

### 3 (Objetivos)

#### 3.1 Objetivo general:

Proponer un modelo de gestión del desempeño para Prevention Riesgos Laborales S.A.S, empresa de asesoría y consultoría en SST que permita optimizar la productividad.

#### 3.1.1 *Objetivos específicos:*

1. Identificar los componentes clave de los modelos de gestión del desempeño existentes que sean aplicables al contexto de una empresa de consultoría en seguridad y salud en el trabajo.
2. Analizar las particularidades y desafíos en la evaluación del desempeño del personal en una empresa de consultoría en seguridad y salud en el trabajo, considerando sus roles y responsabilidades.
3. Proponer indicadores de desempeño (KPIs) específicos y medibles para los distintos roles dentro de una empresa de consultoría en seguridad y salud en el trabajo, alineados con los objetivos estratégicos de la misma.
4. Describir la estructura y los procesos fundamentales de un modelo de gestión del desempeño que integre la retroalimentación, el desarrollo profesional y el reconocimiento para el personal de consultoría en seguridad y salud en el trabajo.

#### 4 Justificación

El desarrollo de un modelo de gestión del desempeño en una empresa de consultoría especializada en Seguridad y Salud en el Trabajo es esencial para fortalecer su competitividad y asegurar la calidad de los servicios prestados. En un entorno empresarial cada vez más regulado y complejo, garantizar el desempeño óptimo del personal no solo contribuye a la satisfacción del cliente, sino también, al cumplimiento normativo y la prevención efectiva de riesgos laborales.

El sector de la SST es altamente dinámico y está sujeto a continuos cambios legislativos y técnicos (ILO, 2019). Esto exige que los consultores y profesionales en SST mantengan niveles elevados de competencia y actualización. Un modelo de gestión del desempeño asegura que los colaboradores de la empresa de consultoría en SST estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y que su rendimiento individual contribuya al cumplimiento de los requisitos regulatorios, como lo estipula el Decreto 1072 de 2015, parte del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia.

El modelo de gestión del desempeño propuesto adopta un enfoque integral que incluye la planificación estratégica, la evaluación continua y la retroalimentación constructiva. Al proporcionar una estructura clara para evaluar el rendimiento de los empleados, se permite una mejor identificación de brechas de habilidades y la implementación de planes de mejora continua (Armstrong, 2017). Esto resulta crítico en el campo de la SST, donde la formación constante y la adherencia a protocolos actualizados son fundamentales para la prevención de accidentes laborales y la promoción de entornos de trabajo seguros (García, 2020).

Un sistema efectivo de gestión del desempeño ofrece múltiples beneficios tanto para la organización como para el equipo de trabajo. En primer lugar, aumenta la eficiencia operativa al garantizar que cada miembro del equipo esté alineado con los objetivos de la empresa, lo que permite una asignación más precisa de recursos y el cumplimiento efectivo de los compromisos con los clientes (Cascio, 2015). En segundo lugar, un modelo de desempeño bien estructurado contribuye a mejorar la

motivación y satisfacción laboral, ya que los empleados sienten que su trabajo es valorado y reciben reconocimiento por su contribución al éxito de la organización (Torrington, Hall & Taylor, 2020). En el contexto de una empresa de consultoría en SST, esto puede traducirse en una mayor retención de talento y una reducción de la rotación laboral, lo que, a su vez, minimiza los costos asociados a la contratación y formación de nuevos colaboradores.

Adicionalmente, la implementación de un modelo de gestión del desempeño en una empresa tiene un impacto directo en el cumplimiento de la normatividad legal vigente. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), la gestión de la seguridad y salud en el trabajo depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para supervisar y mejorar el desempeño de sus empleados. Al adoptar un modelo que fomente la mejora continua, la empresa puede no solo asegurar el cumplimiento de las normas locales, sino también posicionarse como líder en el sector mediante la implementación de buenas prácticas.

En resumen, el desarrollo de un modelo de gestión del desempeño no es solo una necesidad estratégica para asegurar la eficiencia operativa, sino también un requisito fundamental para el cumplimiento normativo y la mejora continua en el sector de SST. Implementar este modelo permitirá a la empresa optimizar el uso de sus recursos humanos, mejorar el ambiente laboral y en última instancia, proporcionar un servicio de mayor calidad y más eficiente a sus clientes.

## CAPÍTULO II

## 5 Marco Referencial

## 5.1 Marco conceptual.

Concepto	Definición	Fuente / Cita	Referencias
Gestión del Desempeño	Proceso continuo que busca mejorar la efectividad de una organización al alinear el esfuerzo de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Implica establecer metas claras, monitorear el desempeño y promover el desarrollo de los empleados.	Del Castillo (2019), p. 58	del Castillo, C., & Vargas, B. (2019). El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. <i>Journal of Economics, Finance and Administrative Science</i> , 14(26),57-80.[fecha de Consulta 5 de Octubre de 2024]. ISSN: 2077-1886. Recuperado de: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606003">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606003</a>
Evaluación del desempeño	Herramienta estratégica que implica interacciones continuas con el talento humano, promoviendo un papel activo en la planeación y ejecución del trabajo. Busca mejorar los resultados de los empleados y alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales.	Arbelaez (2021), p. 129	Arbeláez, J. J. Z., Manrique-Losada, B., Gasca-Hurtado, G., & Machuca-Villegas, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software <i>Revista Chilena De Ingeniería</i> , 29(1), 129-140. Retrieved from <a href="https://ezproxy.uniminuto.edu/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/caracterización-de-métodos-evaluación-desempeño/docview/2521671851/se-2">https://ezproxy.uniminuto.edu/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/caracterización-de-métodos-evaluación-desempeño/docview/2521671851/se-2</a>
Modelo 360	Proporciona una visión integral al recoger retroalimentación de múltiples fuentes, incluyendo clientes internos y externos. Aunque permite una evaluación más completa, puede ser complejo de implementar y generar tensiones en el equipo.	Rivero (2019), p. 163	Yuraidy Rivero-Remírez. Hospital Comandante Manuel Fajardo, Cuba. Evaluación del desempeño: tendencias actuales. <i>Revista Archivo Médico de Camagüey</i> , vol. 23, núm. 2, pp. 159-164, 2019. Editorial Ciencias Médicas Camagüey
Modelo 180	Se centra en la retroalimentación entre el líder y el	Heredia (2021), p. 220;	Heredia, M. Narvaez, C. La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las

subordinado. Facilita la autorreflexión y el diálogo, lo que promueve un ambiente colaborativo. Su implementación es más sencilla y ahorra recursos, lo que lo hace adecuado para Prevention Riesgos Laborales S.A.S.

Lopes (2024). P. 7

Rodriguez (2017), p. 14

organizaciones de salud. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 6, núm. 12, pp. 213-241, 2021

Lopes, E. d. J., Lima, L. S. d. S., Bonilla, M. A. M., & Bouzon, M. (2024). Systematic review of the circular economy performance assessment system under international management paradigms. [Revista De Gestão Social e Ambiental, 18(9), 1-19. doi:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-013>

Rodriguez, I. Evaluación de desempeño nuevas tendencias (2017). Universidad ICADE Business School. pp. 1 - 148

Modelo por competencias	Evalúa el desempeño en función de habilidades, conocimientos y actitudes específicas necesarias para los roles. Este modelo busca alinear competencias individuales con los objetivos estratégicos de la organización y fomentar el desarrollo personal y profesional.	Dorado (2022), p. 116 Zambrano (2022), p. 119 Hincapié (2022), p. 16	<p>Álvaro Darío Dorado Martínez, Sonia Maritza, M. T., Nayive Tatiana, G. C., &amp; Yudy Alejandra Narváez Calpa. (2022). Evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte. <i>Informes Psicológicos</i>, 22(1), 115-130.</p> <p>Vilatís-Zambrano, L. M., Meneses-Pantoja, W., Espinoza-Arauz, M., &amp; Altamirano, A. L. R. (2022). La evaluación de desempeño por competencias tecnológicas y sus perspectivas en la formación del talento humano TTHH.</p> <p>Hincapié Parejo, Nair Farides; Clemenza de Araujo, Caterina Evaluación de los aprendizajes por competencias: Una mirada teórica desde el contexto colombiano <i>Revista de Ciencias Sociales (Ve)</i>, vol. XXVIII, núm. 1, 2022 Universidad del Zulia, Venezuela</p>
-------------------------	--	--	---

## 5.2 Marco contextual

PREVENTION RIESGOS LABORALES S.A.S es una empresa de aproximadamente 70 profesionales interdisciplinarios (hacemos país). Fundada en 2020 por el ingeniero Iván Cárdenas. Nace de un sueño; de ver la Seguridad y la Salud en el Trabajo de una manera diferente, humanizada y sentida desde el SER y focalizada en el SABER HACER. Es una empresa que brinda un servicio de asesoría y consultoría en todo el tema de Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST). Están presentes en todos los sectores económicos (Sector minero (subterránea y a cielo abierto, Sector metalmecánico, Sector manufactura, Sector alimentos, Sector porcicultura, Sector agrícola, Sector construcción, Sector comercial, Sector ventas y servicios, Sector industrial, Sector Salud y Sector Telecomunicaciones) su gran enfoque y experticia está en la prevención de Riesgos Laborales, Riesgo Psicosocial, Derecho laboral, Talento Humano y Manejo Minero Ambiental, proponen a sus clientes y empresarios buscar estrategias que permitan generar una mayor calidad de vida, una cultura de prevención al interior de sus organizaciones y disminuir todas las tasas de accidentalidad y enfermedad laboral que se presentan a lo largo de la actividad económica, generando así una cultura integral de bienestar organizacional.

Asimismo, la empresa cuenta con un equipo interdisciplinario especializado en diferentes áreas como lo son: médico especialista en medicina laboral, abogado especializado en Derecho Laboral y Talento Humano, bombero, psicólogo organizacional y especialista en Seguridad y Salud en el trabajo, ingeniero de minas especializado en seguridad y salud laboral subterránea, entrenador físico deportivo, ingeniero biomédico, profesional en nutrición y dietética, fisioterapeuta especializada en Riesgos Laborales y profesionales en SST.

### 5.3 Marco Legal

Una primera norma es la Constitución Política de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) garantiza derechos fundamentales en materia laboral, que impactan de manera directa el diseño de un modelo de gestión del desempeño en cualquier empresa. El artículo 53 consagra el derecho a un salario justo, el principio de igualdad de oportunidades en el empleo y la obligación de cumplir con la estabilidad laboral, elementos esenciales para evaluar y gestionar el rendimiento de los empleados de manera equitativa y objetiva.

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) regula las relaciones laborales en Colombia y establece que las empresas deben implementar mecanismos para evaluar y medir el desempeño de sus trabajadores. El CST, en su artículo 57, señala las obligaciones del empleador, entre ellas la de dar un trato justo y equitativo a los trabajadores y proporcionar herramientas para su desarrollo profesional.

A su vez la Ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir y sancionar el acoso laboral. Un sistema de gestión del desempeño conlleva a la evaluación de los colaboradores que puede ser un espacio en el que, si no se lleva a cabo con transparencia, objetividad y equidad, se corren riesgos de generar un entorno de trabajo inapropiado. El modelo de gestión debe estar diseñado para prevenir situaciones de acoso laboral, garantizando que los colaboradores reciban una evaluación justa y respetuosa, alineada con su desempeño real y basada en criterios previamente definidos.

En consecuencia, la Ley 1562 de 2012 actualiza y refuerza el Sistema General de Riesgos Laborales y establece la obligatoriedad de implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). La gestión del desempeño debe alinearse puesto que el desempeño de los

empleados en una empresa de consultoría en SST no solo se mide por sus habilidades técnicas o productividad, sino también por su adherencia a los principios y políticas de seguridad laboral.

En este orden de ideas el Decreto 1072 de 2015 es un decreto clave que unifica toda la normativa laboral en Colombia. Este decreto establece, en su Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6, los lineamientos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. En una empresa de consultoría en SST, la gestión del desempeño debe considerar la capacidad de los empleados para implementar, supervisar y asesorar sobre dicho sistema en las empresas cliente. La ley establece que la empresa debe capacitar a sus empleados en las mejores prácticas de seguridad laboral, por lo que las evaluaciones de desempeño deben incluir este criterio.

Además, el decreto regula la participación de los empleados en la identificación y gestión de los riesgos laborales, lo que debe reflejarse en el modelo de gestión del desempeño, incentivando una cultura de seguridad proactiva.

Dentro del marco legal figura la Resolución 0312 de que fija los estándares mínimos del SG-SST en las empresas y de manera concreta. Aunque esta resolución se enfoca en la gestión de la SST, tiene implicaciones directas sobre el desempeño de los colaboradores, ya que estos deben cumplir con los estándares establecidos para mantener un ambiente de trabajo seguro.

El cumplimiento de estos estándares por parte de los empleados debe ser uno de los elementos evaluados en el modelo de gestión del desempeño. Los empleados deben demostrar competencia en la identificación de riesgos y en la implementación de medidas preventivas en el marco del SG-SST.

#### 5.4 Marco teórico.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión del desempeño para la empresa Prevention Riesgos Laborales S.A.S que permita optimizar la productividad, en este sentido, es importante abordar el concepto de la gestión del desempeño de tal manera que se pueda definir claramente el término.

Del Castillo (2019) expresa que la gestión del desempeño “es un proceso continuo que busca mejorar la efectividad de una organización al alinear el esfuerzo de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa (p. 58), de este modo, como lo expresa el autor, la gestión del desempeño busca asegurarle a la organización que todos los miembros de la empresa contribuyan al éxito general, y esto implica establecer metas claras, monitorear el desempeño, proporcionar retroalimentación constante y promover el desarrollo de los empleados. “La evaluación del desempeño constituye una estrategia gerencial que se basa en establecer interacciones constantes con el talento humano de la organización, con la intención de fortalecer los canales de comunicación. Este enfoque permite que los empleados asuman un rol activo en la planificación y ejecución de sus tareas, incrementando su responsabilidad sobre los resultados obtenidos.” (Arbelaez, 2021, p. 129).

Otros autores como Moreno 2021 en su artículo “Empirical Research on Multisource Feedback in Performance Appraisal: A Literature Review” expresan que la evaluación de desempeño es un mecanismo que permite medir, analizar y valorar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y metas de la empresa, y que, a través de este proceso, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, establecer metas y evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos planteados (p. 45).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar el objetivo de la evaluación del desempeño en las organizaciones. Hernández (2021) expresa que “La evaluación del desempeño no debe considerarse como un objetivo en sí mismo, sino como una herramienta estratégica destinada a

mejorar los resultados del personal dentro de la organización. Su propósito fundamental es optimizar el rendimiento de los recursos humanos, sirviendo como medio para alcanzar diversos objetivos intermedios que contribuyen al desarrollo y éxito organizacional” (p.318).

Así mismo el autor propone que entre los objetivos intermedios de la evaluación se encuentra: “Facilitar que el talento humano se convierta en una ventaja competitiva clave para la organización en el mercado implica maximizar su potencial y ofrecer oportunidades de crecimiento y participación efectiva a todos los colaboradores. Esto se logra al alinear sus objetivos y metas de manera clara, promoviendo un entorno donde cada miembro del equipo se sienta comprometido y motivado para contribuir al éxito colectivo.” (Hernández, 2021, p. 320), así pues, como lo expresan los autores, la evaluación del desempeño en las organizaciones no debe ser vista simplemente como un procedimiento de control, sino como una herramienta estratégica que facilita el crecimiento tanto de las personas como de la empresa en su conjunto.

“La evaluación del desempeño es una estrategia importante en cualquier organización, y puede ser puesta en función de orientar los esfuerzos hacia el control y la corrección de procesos o métodos, estableciendo así objetivos y el nivel de desempeño deseado y comparar este último con el nivel realmente alcanzado. También pueden utilizarla para comunicar su planeación estratégica y la importancia de lo que se mide y su relevancia para alcanzar los objetivos de la empresa” (Matos, 2020, p. 56)

Como lo señalan los autores referenciados, el verdadero valor de la evaluación radica en su capacidad para impulsar mejoras en los resultados individuales y organizacionales, transformando al talento humano en una ventaja competitiva. A través de esta herramienta, se potencia el capital humano, promoviendo su desarrollo y ofreciendo oportunidades para una participación más efectiva. Esto no solo incrementa el rendimiento, sino que también alinea los esfuerzos de los colaboradores con

los objetivos y metas de la organización, generando así un entorno en el que el crecimiento personal y empresarial se nutren mutuamente.

Habiendo repasado las diferentes definiciones teóricas que ofrecen autores que han estudiado esta la herramienta de la evaluación del desempeño en las organizaciones, es importante también, abordar los distintos modelos que existen y sus aplicaciones en diferentes contextos con el fin de identificar cuáles son los más apropiados para ser implementados en Prevention Riesgos Laborales S.A.S.

Rivero (2019) en su artículo titulado “Tendencias actuales en la evaluación del desempeño” expresa que “Uno de los modelos de evaluación del desempeño más utilizados en las últimas décadas es el de 360°, cuyo objetivo central es la retroalimentación de grupo, de todos los clientes que tienen contacto directo y frecuente con el trabajador” (p. 163). Así pues, como lo expresa el autor, el modelo 360° permite obtener amplio conocimiento y una información más precisa sobre el desempeño del colaborador. “La evaluación 360 es más amplia ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas, la calidad de la información es mejor, hace énfasis en los clientes internos y externos y los equipos y puede reducir el sesgo y los prejuicios” (Rivero, 2019, p. 163), así pues, en el modelo 360 la retroalimentación de los compañeros y los demás evaluadores podrá incentivar el desarrollo del trabajador y permitir una mirada más holística de su desempeño en el trabajo y el alcance de sus funciones.

Por su parte Sánchez (2019) en su artículo “An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice and sustainability. Journal of Business Research” resalta que la retroalimentación de 360 grados puede ser un instrumento valioso cuando se utiliza correctamente. Según el autor, esta evaluación promueve una mayor percepción de justicia en la empresa, ya que involucra la perspectiva de diferentes partes como supervisores, compañeros y subordinados en el proceso de evaluación, lo que ofrece una visión más completa del desempeño de un empleado (p. 20)

Así mismo existen autores que resaltan como un aspecto importante, abordar las desventajas que puede tener la aplicación de este modelo, entre las cuales destaca: “El modelo 360° tiene un nivel de exigencia alto de gestionar administrativamente, ya que implica combinar información desde diferentes ángulos, la retroalimentación puede resultar intimidante y generar resentimientos si el colaborador percibe que hubo una confabulación entre los evaluadores. Además, pueden surgir opiniones contradictorias, por lo que es necesaria una capacitación adecuada para que funcione de forma efectiva. Existe también el riesgo de que los trabajadores se pongan de acuerdo para manipular el sistema, dando evaluaciones no auténticas” (Rivero, 2019, p. 164)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede entender que el modelo de evaluación 360° es ampliamente valorado por su capacidad para proporcionar una visión integral del desempeño del colaborador, al reunir opiniones de clientes internos, externos y compañeros. Esta amplitud de perspectivas ofrece una retroalimentación más completa y reduce posibles sesgos, lo que puede motivar el desarrollo del trabajador. No obstante, su implementación presenta desafíos administrativos significativos, requiere capacitación para evitar interpretaciones negativas o manipulaciones, y puede suscitar resentimientos si el colaborador percibe un sesgo en las evaluaciones.

Por su parte, otros autores como Heredia (2021) abordan modelos de evaluación del desempeño que no comprometen una visión tan amplia como la abordada anteriormente, pero que también postulan ventajas importantes para las organizaciones, como lo es el modelo de desempeño 180°, el cual como lo expresan los autores, “En el método de evaluación del desempeño de 180° se da prioridad a la retroalimentación del líder hacia el subordinado así como a la perspectiva del subordinado en relación a su desempeño en el trabajo y puede ser útil para fomentar la autorreflexión y el diálogo entre líder y colaborador” (Heredia, 2021, p. 220). Así mismo, el autor resalta que entre las ventajas de este modelo: “la fácil implementación de esta evaluación estriba en que se tienen en cuenta las perspectivas únicamente del líder y el subordinado, y es entre ellos que se desarrollan estrategias en

función del alcance de los objetivos, lo que permite más facilidad en la gestión administrativa y un ahorro considerable de recursos y tiempo” (Heredia, 2021, p, 221). Así mismo, otros autores como Alarcón (2017) resaltan que:

La evaluación del desempeño 180° fomenta el compromiso en el colaborador al permitir que el evaluado reflexione sobre su propio desempeño, mejora la comunicación ya que facilita el diálogo sobre las expectativas y el desempeño logrando una relación de trabajo más colaborativa entre el empleado y su supervisor y facilita la alineación de perspectivas, ya que ayuda a identificar discrepancias entre la percepción del evaluador y la del evaluado, lo que puede ser útil para aclarar malentendidos y establecer objetivos comunes (p. 14)

Por su parte, Lopes (2024) en su investigación “Systematic review of the circular economy performance assessment system under international management paradigms” plantea que “La evaluación de desempeño de 180 grados combina la autoevaluación del empleado con la retroalimentación de sus compañeros, ofreciendo una perspectiva integral de su rendimiento. Este enfoque promueve la reflexión personal y el autoconocimiento, permitiendo al individuo identificar fortalezas y oportunidades de mejora en su desempeño, facilitando el desarrollo de habilidades tanto técnicas como interpersonales, contribuyendo al crecimiento profesional y al fortalecimiento de competencias en el trabajo.” (p.7). Por su parte, Dal corso (2019) expresa que “la evaluación del desempeño fomenta directamente el desarrollo de habilidades colaborativas como la comunicación y la resolución de conflictos y que la retroalimentación entre pares ayuda a los trabajadores a desarrollar competencias clave en su vida profesional, como la capacidad de recibir retroalimentación constructiva y adaptarse a las expectativas del equipo” (p. 69)

De este modo, se puede entender el modelo de evaluación del desempeño de 180 grados presenta una alternativa de valor a los enfoques más amplios y complejos, como el 360 grados, al centrarse en la retroalimentación directa entre el líder y el subordinado. Según los autores anteriormente referenciados, este modelo facilita la autorreflexión y el diálogo, permitiendo que el colaborador tome un papel activo en su evaluación, lo que a su vez fomenta el compromiso y mejora la comunicación en el entorno laboral. La facilidad en su implementación, al reducir el número de perspectivas a considerar, se traduce en una gestión administrativa más eficiente y un uso óptimo de recursos. Sin embargo, como mencionan autores como Alainati (2024), es importante considerar que esta modalidad puede carecer de la visión integral que proporcionan otros modelos más amplios, limitando la diversidad de opiniones que pueden enriquecer la evaluación. Así, aunque el modelo de 180 grados ofrece ventajas significativas, su efectividad puede depender del contexto organizacional y de los objetivos específicos de la evaluación.

Otros autores como Dorado (2022) hablan de un modelo conocido como modelo de desempeño por competencias el cual, como lo expresa el autor “Se enfoca en evaluar el rendimiento de los empleados considerando sus habilidades, conocimientos y actitudes esenciales para el desarrollo de sus tareas. Este enfoque pretende identificar las competencias fundamentales que influyen en el éxito dentro de un determinado puesto, y valorar a los trabajadores en función de dichas competencias, dejando en segundo plano la evaluación basada exclusivamente en metas cuantitativas o resultados.” (p. 115). Por su parte, Valiatis (2022) expresa que “El modelo de evaluación por competencias pone énfasis en el crecimiento personal y profesional de los empleados, facilitando la identificación de áreas a mejorar y el fortalecimiento de habilidades fundamentales para el éxito de sus funciones., Este enfoque permite alinear las competencias de cada individuo con los objetivos de la organización, promoviendo una comunicación más efectiva respecto a las expectativas.” (p. 259).

Así pues, como lo expresan los autores, el modelo de desempeño por competencias se enfoca en evaluar a los empleados según sus habilidades y actitudes para su cargo, buscando identificar las competencias clave para el éxito en sus roles, en lugar de centrarse solo en resultados cuantitativos, y busca promover el desarrollo personal y profesional del colaborador, ayudándoles a identificar áreas de mejora y alineando sus competencias con los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, algunos autores destacan posibles desventajas de este modelo en las empresas, por ejemplo: “La evaluación puede ser subjetiva, lo que introduce el riesgo de sesgos, y el proceso de implementación puede ser complejo y demandar recursos significativos. Además, al enfocarse en las competencias, existe el peligro de descuidar los resultados cuantitativos, que son igualmente importantes en muchos contextos laborales. Integrar este modelo en una cultura organizacional que ya utiliza sistemas tradicionales también puede ser un desafío” (Hincapie, 2022, p. 16)

Estos modelos anteriormente descritos son los más comúnmente utilizados en las últimas décadas en las organizaciones, puesto que ofrecen una perspectiva renovada que busca abordar el desempeño del empleado teniendo en cuenta sus competencias, perspectivas y conocimientos que lo convierten en un recurso importante para la empresa, sin embargo, existen otros modelos que son también utilizados pero en menor medida ya que los principios en los que se encontraban fundamentados han perdido validez en las organizaciones contemporáneas. Como lo expresa Rivero (2019) “Taylor en 1910, con un método denominado Administración Científica del Trabajo, proponían un modelo que no tenía en cuenta la perspectiva del trabajador, y se encontraba más interesado en la máxima productividad de estos, y por consiguiente sus beneficios económicos. Así mismo, Henry Ford, en 1930 atendía de manera especial los tiempos de producción, lo que supuso un atraso en ambos sistemas de evaluación del desempeño, pues dejaban al margen a los empleados y daban importancia a lo que conseguían con ellos, lo que hoy en día es la principal misión de este tipo de proceso” (p. 169) Así mismo el autor menciona que “En la actualidad, estos procedimientos de evaluación del desempeño han

ido quedando obsoletos a medida que la sociedad avanza, por considerar que tal y como se conocen son anticuados e inadecuados y requieren de una reforma que permita darle mayor relevancia al evaluado puesto que es quien se encuentra directamente relacionado con sus funciones” (Rivero, 2019, p. 170)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la gestión del desempeño es un proceso fundamental que busca alinear el esfuerzo de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, garantizando que cada miembro contribuya al éxito general de la empresa. A través de las evaluaciones de desempeño, las organizaciones pueden transformar su talento humano en una ventaja competitiva; al analizar diferentes modelos de evaluación, como el 360°, el 180° y el enfoque por competencias, se observa que cada uno presenta ventajas importantes en su aplicación, así como desventajas a tener en cuenta. Por ejemplo, el modelo de evaluación por competencias se enfoca en las habilidades específicas y puede promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, sin embargo, esta evaluación puede llegar a ser subjetiva y desatender resultados cuantitativos. Por su parte, el modelo 360° ofrece una visión integral del desempeño, pero puede ser complejo de implementar al generar una alta exigencia administrativa o generar tensiones al interior del equipo de trabajo; en contraste, el modelo 180° facilita la comunicación y la autorreflexión en los colaboradores, dado a que su enfoque en la retroalimentación facilita el alineamiento de objetivos y estrategias entre el líder y el subordinado, lo que fomenta un diálogo abierto sobre el desempeño y permite que el colaborador tome un papel activo en su evaluación. “La evaluación del desempeño debe resaltar el carácter autoevaluativo de la persona, así como de sus pares con la finalidad de tener una mayor perspectiva de su aporte a la organización, y es importante que se aborde desde la objetividad y la ética para mitigar posibles interpretaciones erróneas del desempeño” (Montalvo, 2024, p. 68)

Teniendo en cuenta el marco contextual de la organización, este modelo es considerado como el más adecuado para Prevention Riesgos Laborales S.A.S. puesto que permite una forma ágil de

implementación lo que se alinea con los objetivos de la empresa y el modelo de negocio, además, el modelo 180° resulta más eficiente en términos de ahorro de costos, ya que involucra solo dos perspectivas, lo que simplifica la gestión administrativa y optimiza el uso de recursos. Esta simplicidad, junto con la capacidad de abordar expectativas y discrepancias, mejora la comunicación en el equipo, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y comprometido. Al centrarse en el desarrollo personal y profesional del empleado, este modelo no solo impulsa la efectividad individual, sino que también alinea los esfuerzos de todos los colaboradores con los objetivos organizacionales, generando así un entorno en el que el crecimiento personal y empresarial se nutren mutuamente. “Lo fundamental es comprender que no basta solo con que una persona sea recompensada o corregida por sus fortalezas o debilidades, sino también brindar acompañamiento y motivación para mejorar. Para ello, es importante establecer junto con ella un plan de acción que se adapte a sus necesidades en el cargo, sus perspectivas y sus aspiraciones dentro de la empresa.” (Vilma, 2020, p. 20)

En conclusión, la implementación del modelo de evaluación 180° es esencial para optimizar la productividad en Prevention Riesgos Laborales S.A.S. Este proceso no solo debe enfocarse en el control, sino también en el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, estableciendo un entorno en el que la mejora continua y el alineamiento con los objetivos organizacionales se conviertan en prácticas cotidianas para la empresa y su proyección a futuro.

## CAPÍTULO III

### 6 Diseño Metodológico

#### 6.1 Línea de investigación institucional

Innovaciones Sociales Y Productivas

#### 6.2 Sub línea de Investigación

Gestión Estratégica Para La Globalidad

#### 6.3 Eje temático

Gestión del Talento Humano

#### 6.4 Enfoque de investigación y paradigma investigativo

El enfoque de esta investigación es cualitativo porque permite explorar en profundidad las dinámicas, percepciones y experiencias relacionadas con la gestión del desempeño en Prevention Riesgos Laborales S.A.S. A través de este enfoque, es posible comprender de manera detallada cómo los colaboradores y líderes perciben los procesos actuales de evaluación, identificando sus necesidades específicas y los retos asociados. Esto resulta esencial, ya que la gestión del desempeño involucra dimensiones humanas y organizacionales que no pueden reducirse únicamente a datos cuantitativos.

El enfoque cualitativo ofrece la posibilidad de analizar el contexto organizacional, su cultura y los objetivos estratégicos, lo que asegura que la propuesta del modelo de gestión esté adaptada a la realidad de la empresa. Como lo expresa Hernández (2014) en el libro “Metodología de la investigación, sexta edición”, “El enfoque cualitativo de la investigación es una metodología que busca comprender fenómenos en profundidad, explorando sus significados, contextos y dinámicas desde la perspectiva de las personas involucradas. Este enfoque se centra en el análisis de datos no numéricos, como textos, narrativas, observaciones o imágenes, para interpretar y describir la realidad social, cultural u organizacional de manera detallada” (p. 34)

## 6.5 Diseño de Investigación

La investigación seguirá un diseño no experimental, porque no se manipulan las variables, sino que se analizan tal como se presentan en el entorno laboral de la organización.

## 6.6 Población y Muestra

**Población:** Todos los empleados de Prevention Riesgos Laborales S.A.S, involucrados en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

**Muestra:** Para conveniencia del proyecto se seleccionarán 70 colaboradores proporcionando una muestra intencional compuesta por empleados clave en áreas críticas, definidos por su nivel de experiencia, rol en la empresa y tiempo de vinculación, buscando garantizar representatividad.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, impulsada por la Organización de las Naciones Unidas, establece un marco global para la construcción de sociedades más inclusivas, equitativas y sostenibles (ONU, 2015). En este contexto, el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 8: Trabajo decente y crecimiento económico plantea el reto de promover entornos laborales que impulsen la productividad, el bienestar de los trabajadores y el desarrollo económico sostenible.

En el contexto de la asesoría y consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), este objetivo tiene fundamental relevancia, ya que el desempeño de los profesionales del sector tiene un efecto directo en la prevención de los riesgos laborales, la promoción de condiciones de trabajo saludables y la gestión de culturas organizacionales más seguras. Sin embargo, para que estos profesionales puedan aportar valor de manera efectiva, es necesario contar con modelos de gestión del desempeño que reconozcan su labor, orienten su desarrollo personal y faciliten condiciones adecuadas de evaluación.



<b>Actividades planeadas</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

**1. Plan de acción**

## 7 Resultados y discusiones

**Objetivo 1** Identificar los componentes clave de los modelos de gestión del desempeño existentes que sean aplicables al contexto de una empresa de consultoría en seguridad y salud en el trabajo."

**Instrumentos:** Entrevistas semiestructuradas, encuestas de percepción.

### Resultados

A través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales aplicados a los colaboradores clave de Prevention Riesgos Laborales S.A.S., se identificaron las siguientes percepciones:

- La mayoría de los líderes y consultores manifestaron la necesidad de una metodología que integre múltiples perspectivas y promueva el desarrollo profesional.
- Se exploraron cinco metodologías: evaluación 360°, Evaluación 180°, gestión por competencias y gestión por objetivos (MBO).
- Un alto porcentaje de los participantes se inclinó por una combinación entre la evaluación 180° y la gestión por competencias, valorando especialmente la retroalimentación de sus compañeros y líderes y el alineamiento con los valores de la empresa.

### Análisis

Desde un enfoque cualitativo, se identificó que los colaboradores valoran la inclusión de diferentes métodos en la evaluación del desempeño, lo que refuerza el sentido de equidad y compromiso. La evaluación 180° se considera adecuada para el contexto organizacional debido a su enfoque participativo y su potencial para fomentar una cultura de mejora continua. Al integrarse con la gestión por competencias, se asegura que el modelo esté alineado con los comportamientos esperados en el rol, fortaleciendo el crecimiento profesional y la eficacia del sistema en SST.

**Objetivo 2** Analizar las particularidades y desafíos en la evaluación del desempeño del personal en una empresa de consultoría en seguridad y salud en el trabajo, considerando sus roles y responsabilidades.

**Instrumentos:** Encuestas de percepción, entrevistas grupales.

### **Resultados**

Mediante entrevistas grupales y la aplicación de encuestas, se identificaron patrones comunes en las percepciones de los trabajadores:

- La mayoría de los participantes manifestó desconocimiento sobre criterios específicos de evaluación del desempeño.
- Se percibe una falta de retroalimentación continua, lo que afecta la claridad de las expectativas laborales.
- Varios colaboradores expresaron sentirse excluidos del proceso, indicando que no hay mecanismos establecidos para recibir ni brindar comentarios constructivos.

### **Análisis**

La gestión del desempeño actual presenta debilidades significativas en términos de comunicación y claridad. Desde el paradigma interpretativo, estas percepciones reflejan una necesidad urgente de transparentar los procesos evaluativos y promover una cultura de diálogo. Los hallazgos muestran que los colaboradores desean participar activamente en la evaluación y esperan que sus aportes sean valorados. Esto indica una oportunidad para rediseñar los procesos desde una perspectiva más humana e inclusiva, como lo promueve el enfoque cualitativo de la evaluación de desempeño 180 con combinación con la evaluación por competencias.

**Objetivo 3** Proponer indicadores de desempeño (KPIs) específicos y medibles para los distintos roles dentro de una empresa de consultoría en seguridad y salud en el trabajo, alineados con los objetivos estratégicos de la misma.

### **Resultados**

A través de talleres de co-creación con los consultores SST, se logró construir de forma participativa un conjunto de indicadores considerados relevantes por los propios actores del proceso:

- Cumplimiento del cronograma de actividades por cliente (%).
- Número de visitas técnicas realizadas al mes.
- Satisfacción del cliente (medida cualitativamente y mediante escala tipo Likert).
- Cantidad de capacitaciones realizadas versus programadas.
- Nivel de resolución de hallazgos frente a los planes de mejora propuestos.
- Impacto en la reducción de eventos o condiciones inseguras reportadas.

### **Análisis**

Los indicadores definidos reflejan tanto aspectos operativos como cualitativos del desempeño. Esta combinación permite una evaluación más coherente con las características del rol del consultor en SST. Desde el enfoque cualitativo, el proceso participativo no solo validó los indicadores, sino que fortaleció el sentido de apropiación por parte de los colaboradores. Se evidencia una alineación entre los indicadores propuestos y las necesidades estratégicas de Prevention Riesgos Laborales S.A.S.

Teniendo en cuenta la definición del modelo 180 grados en combinación con la evaluación por competencias como la metodología clave que se ajusta a las necesidades de la organización, en conjunto con la evaluación de la percepción de los colaboradores sobre la aplicación de la evaluación del desempeño en Prevention S.A.S y la definición de los KPI claves para el adecuado desempeño de los consultores en SST de la organización, se presenta un modelo de evaluación de desempeño propuesto a la empresa, que busca ajustar una estrategia que responda a las necesidades y oportunidades de mejora

identificadas en la evaluación del desempeño de sus colaboradores, que promueva la adecuada retroalimentación, participación y desarrollo de habilidades claves para el éxito de sus funciones en la compañía.

**Objetivo 4:** Describir la estructura y los procesos fundamentales de un modelo de gestión del desempeño que integre la retroalimentación, el desarrollo profesional y el reconocimiento para el personal de consultoría en seguridad y salud en el trabajo.

**Resultados:** Teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenidos anteriormente, se describe la estructura y los procesos fundamentales a tener en cuenta para la adaptación de un modelo de gestión del desempeño que responda a los desafíos identificados por los consultores de SST de la organización:

### **1. Socialización y alineación estratégica**

**Objetivo:** Asegurar que el modelo esté alineado con los objetivos de negocio y cuente con apoyo de la alta dirección.

- Reuniones con la gerencia y líderes de área.
- Presentación del modelo propuesto: fundamentos, beneficios y estructura.
- Ajustes según observaciones de los líderes estratégicos.

### **2. Diseño de herramientas e instrumentos**

**Objetivo:** Establecer las plantillas, criterios y formatos necesarios.

- Diseño de rúbricas de evaluación por competencias (con descriptores de comportamiento).
- Formatos para la evaluación 180° (líder y pares).
- Manual para el uso del sistema de evaluación.
- Revisión de indicadores operativos y cualitativos por cargo.

### **3. Capacitación a evaluadores y evaluados**

**Objetivo:** Garantizar la correcta comprensión y aplicación del modelo.

- Sesiones de formación para líderes evaluadores: retroalimentación efectiva, sesgos cognitivos, uso del lenguaje.
- Talleres para consultores SST: sentido del proceso, competencias clave, autoevaluación.
- Simulacros de evaluación con retroalimentación constructiva.

#### **4. Fase piloto**

**Objetivo:** Probar la aplicación en una muestra controlada antes de escalar.

- Selección de una o dos áreas para aplicar el modelo en un ciclo semestral.
- Recolección de resultados y retroalimentación del piloto.
- Ajustes a instrumentos, tiempos o comunicación según retroalimentación.

#### **5. Implementación oficial**

**Objetivo:** Poner en marcha el modelo a nivel organizacional.

- Definición de un cronograma anual de evaluación.
- Aplicación de autoevaluación, evaluación por el líder directo y uno o dos compañeros de trabajo (180°).
- Consolidación de resultados e identificación de brechas.

#### **6. Retroalimentación individual y planes de desarrollo**

**Objetivo:** Transformar los resultados de la evaluación del desempeño en acciones concretas que fortalezcan las competencias críticas del rol de consultor en SST.

Luego de consolidar los resultados de la evaluación 180° y por competencias, cada colaborador recibirá un informe individual que integrará:

- Nivel de logro por competencia
- Retroalimentación cualitativa de pares y líderes
- Análisis de desempeño frente a indicadores clave (KPI)

Con base en este informe, se desarrollará un **Plan Individual de Desarrollo (PID)** que incluirá metas de aprendizaje y actividades propuestas.

**Metodologías y herramientas de desarrollo propuestas:**

**Talleres grupales de formación en habilidades blandas:**

- Comunicación efectiva
- Gestión del tiempo
- Resolución de conflictos
- Liderazgo situacional (para consultores senior)

**Mentorías personalizadas:**

- Acompañamiento 1:1 entre consultores con mayor experiencia y consultores nuevos o con brechas específicas.
- Enfocadas en el desarrollo de competencias clave como análisis crítico, presentación a clientes, negociación, entre otras.

**Capacitaciones virtuales asincrónicas:**

- Módulos técnicos relacionados con normativas actualizadas en SST, auditoría de sistemas de gestión, manejo de plataformas tecnológicas, etc.
- Acceso a plataformas como SENA Virtual, Coursera, o contenidos internos grabados.

**Club de lectura técnica:**

- Espacios quincenales para la discusión guiada de textos, artículos o guías del sector (ej. Guías del Ministerio de Trabajo, NTC ISO 45001).
- Promueven el pensamiento crítico, la actualización normativa y el trabajo colaborativo.

**Rutas de aprendizaje por rol:**

- Trayectorias formativas diferenciadas según el nivel del consultor (junior, pleno, senior).
- Incluyen formación secuencial en competencias técnicas y comportamentales.

**Evaluaciones formativas periódicas:**

- Autoevaluaciones o quizzes sobre normatividad vigente y casos prácticos.
- Retroalimentación automatizada y personalizada.

**Bitácoras de desempeño y aprendizaje:**

- Herramienta de autogestión donde cada consultor registra sus logros, aprendizajes y planes de mejora continua.

**Gamificación del aprendizaje:**

- Desafíos mensuales o misiones técnicas con premios simbólicos.
- Refuerzan competencias específicas mediante la motivación lúdica.

**7. Seguimiento y mejora continua**

**Objetivo:** Asegurar que el modelo sea útil, justo y evolucione.

- Encuestas de percepción anual del modelo.
- Revisión periódica de competencias y KPIs.
- Ajustes metodológicos según resultados y retroalimentación interna.
- Reportes de impacto en productividad, desarrollo y retención del talento.
- Permita identificar y cerrar brechas de desempeño de forma oportuna.

**Análisis:** El Objetivo 4 del trabajo, orientado a describir la estructura y los procesos fundamentales de un modelo de gestión del desempeño que integre la retroalimentación, el desarrollo profesional y el reconocimiento, se cumple de manera integral a través de una propuesta metodológica que se adapta al contexto de los consultores en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de la empresa Prevention S.A.S. Los resultados permiten dar cuenta de un modelo compuesto por siete fases

fundamentales que integran la retroalimentación continua, el desarrollo profesional y el reconocimiento.

Entre estas fases mencionadas, se encuentran: La socialización estratégica, diseño de herramientas, capacitación, fase piloto, implementación oficial, retroalimentación con enfoque formativo y seguimiento continuo.

Cada una de estas etapas responde a buenas prácticas en gestión del talento humano, destacando la inclusión de procesos de formación para evaluadores y evaluados, lo que garantiza la calidad del proceso y minimiza sesgos en la comunicación; la evaluación 180° combinada con la evaluación por competencias permite una retroalimentación equilibrada y alineada con las funciones críticas del rol y se proponen herramientas de desarrollo profesional como mentorías, rutas de aprendizaje y gamificación, que hacen del modelo no solo un sistema de medición, sino una verdadera estrategia de crecimiento organizacional.

Además, el componente de seguimiento y mejora continua fortalece el carácter dinámico del modelo, asegurando su sostenibilidad en el tiempo y la correcta adaptación para los colaboradores. En conjunto, la propuesta permite integrar la evaluación del desempeño en una herramienta estratégica para la organización, que fomenta la participación, la claridad en la comunicación, el desarrollo individual y el desarrollo personal y profesional, aportando valor tanto a los colaboradores como a la organización.

## 8 Conclusiones.

En el desarrollo de esta investigación se abordaron de manera secuencial los cuatro objetivos específicos propuestos, logrando cumplirlos en su totalidad y generando una propuesta estructurada para el diseño de un modelo de gestión del desempeño que se adapte al contexto organizacional de Prevention Riesgos Laborales S.A.S. A continuación, se presentan las conclusiones finales:

Respecto al primer objetivo, se identificaron los componentes clave de los modelos de gestión del desempeño que pueden adaptarse al contexto de Prevention Riesgos Laborales S.A.S. A partir de análisis de la información y de la información recolectada de las percepciones de los colaboradores, se concluye que una combinación entre el modelo de evaluación 180° y la evaluación por competencias representa la alternativa más pertinente para ser implementada en la organización, ya que esta combinación permite facilitar la retroalimentación clara y completa desde los líderes y los propios colaboradores, y logra alinear el proceso evaluativo con el desarrollo personal y profesional, los valores organizacionales y los retos específicos del rol del consultor en SST.

En cuanto al segundo objetivo, el análisis de las particularidades y desafíos asociados a la evaluación del desempeño evidenció oportunidades de mejora importantes a tener en cuenta en los procesos actuales de la empresa, especialmente en lo relacionado con la falta de criterios claros, falencia en la retroalimentación y espacios de participación y formación. Se concluye que los colaboradores sienten un alto nivel de desconexión frente al modelo actual, lo que genera incertidumbre y baja apropiación de los objetivos definidos para sus cargos; lo cual evidencia la importancia de proponer un nuevo modelo que integre principios de comunicación abierta, claridad de expectativas y participación colaborativa.

Sobre el tercer objetivo, se logró establecer un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos y medibles para los consultores en SST, contruidos de manera conjunta con los colaboradores involucrados, y se concluye que estos indicadores abordan aspectos cuantitativos (como

visitas técnicas, cumplimiento de cronogramas y capacitaciones realizadas) como cualitativos (satisfacción del cliente, impacto en la reducción de condiciones inseguras), lo cual permite una evaluación más integral, coherente con la realidad del rol y alineada con los objetivos estratégicos de la Prevention S.A.S.

Respecto al cuarto objetivo, se diseñó una estructura clara y detallada para la implementación del modelo de gestión del desempeño propuesto, compuesto por siete fases fundamentales: socialización estratégica, diseño de herramientas, capacitación, piloto, implementación oficial, retroalimentación individual y seguimiento continuo. Se concluye que esta estructura integra de manera clara los pilares de retroalimentación, desarrollo profesional y reconocimiento, transformando el modelo de evaluación en una herramienta estratégica para el desarrollo humano, la inclusión de metodologías como mentorías, rutas de aprendizaje, clubes de lectura y gamificación refuerza la formación continua y el compromiso de los colaboradores para que sea un proceso exitoso y sostenible.

De manera general, se puede concluir que la investigación permitió construir un modelo de gestión del desempeño integral y aplicable que responde a las necesidades reales de Prevention Riesgos Laborales S.A.S. y que apunta al fortalecimiento de la productividad, el compromiso y el desarrollo profesional de los colaboradores. Este modelo se constituye no solo como un mecanismo de evaluación, sino como un sistema de transformación organizacional centrado en las personas, la mejora continua y la alineación con la estrategia empresarial.

Así mismo, se puede concluir que la evaluación del desempeño no debe ser entendida únicamente como un mecanismo de medición y corrección, sino también como una estrategia de desarrollo humano y organizacional; un modelo que escucha, involucra y forma, se convierte en un potencializador de la productividad, el bienestar y la cultura, en el caso de Prevention Riesgos Laborales S.A.S., esta propuesta representa una oportunidad para gestionar de manera más óptima e integral el desempeño de su talento humano, con el fin de fortalecer la confianza entre líderes y equipos, y

consolidar un modelo que impulse la excelencia desde el compromiso y la corresponsabilidad. De esta manera, se reafirma que gestionar el desempeño es gestionar el potencial, y que el verdadero impacto de una evaluación se logra cuando transforma la experiencia del colaborador y potencia su contribución al propósito organizacional.

### Referencias

- Lopes, E. d. J., Lima, L. S. d. S., Bonilla, M. A. M., & Bouzon, M. (2024). SYSTEMATIC REVIEW OF THE CIRCULAR ECONOMY PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM UNDER INTERNATIONAL MANAGEMENT PARADIGMS. [Revista De Gestão Social e Ambiental, 18(9), 1-19.  
doi:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-013>
- Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., & Al-Duaij, M. (2024). INVESTIGATING THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES' PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: KUWAIT CASE STUDY. International Journal of Professional Business Review, 9(3), 1-30.  
doi:<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
- Matos, L. dos S., Valmorbida, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: A systematic analysis of the literature. *Contextus: Revista Contemporânea de Gestão e Economia*, 17(2), 63–97.
- Nunes, C. R., & Vieira Machado, M. J. C. (2014). Performance evaluation methods in the hotel industry. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 24–30.
- Lobo Moreno, M., Rebelo dos Santos, N., & Pais, L. M. (2021). Empirical research on multisource feedback in performance appraisal: A literature review. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 21(4), 1739. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.21847>

Sánchez, J. M., & González, P. (2019). *An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice and sustainability. Journal of Business Research, 71*, 253-264.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.011>

Nunes, R., Machado, M. J. C. V., & Ensslin, S. (2014). Performance evaluation methods in the hotel industry. *Tourism & Management Studies, 10*(1), 24-30. Universidade do Algarve.

<https://doi.org/10.18089/tms.2014.100103>

Armstrong, M. (2017). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

García, M. (2020). *Gestión del Desempeño en la Seguridad y Salud en el Trabajo*. Editorial Universitaria. ILO. (2019).

Workplace Safety and Health: Regulations and Practices. International Labour Organization.

OIT. (2021). *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*. Organización Internacional del

Trabajo. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.

Dal Corso, L., De Carlo, A., Carluccio, F., Girardi, D., & Falco, A. (2019). An opportunity to grow or a label? Performance appraisal justice and performance appraisal satisfaction to increase teachers' well-being. *Frontiers in Psychology, 10*, 1. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02361>

Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research, 69*(5), 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>

- Helmig, B., Michalski, S., & Lauper, P. (2008). Performance management in public & nonprofit Organisationen: Empirische Ergebnisse zum Teilaspekt Performance Appraisal. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(1), 58.
- Hernández-Wimmer, C., Tamayo-Contreras, V., Aedo-Muñoz, E., & Rojas-Reyes, C. (2021). Sistema de evaluación del desempeño técnico-táctico en voleibol, una propuesta sencilla (evaluation system of the technical-tactical performance in volleyball, a simple proposal). [Sistema de avaliação do desempenho técnico-tático no voleibol, uma proposta simples.] *Retos*, 39, 318-324. doi:<https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.79301>
- Sonia Maritza, M. T., Álvaro Darío Dorado Martínez, Nayive Tatiana, G. C., & Yudy Alejandra Narvárez Calpa. (2022). Evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte. *Informes Psicológicos*, 22(1), 115-130. oi:<https://doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a07>
- Vilatís-Zambrano, L. M., Meneses-Pantoja, W., Espinoza-Arauz, M., & Altamirano, A. L. R. (2022). La evaluación de desempeño por competencias tecnológicas y sus perspectivas en la formación del talento humano TTHH. <https://ezproxy.uniminuto.edu/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-evaluación-de-desempeño-por-competencias/docview/2735285855/se-2>

Montalvo González, F. E., Ramón Ventura Roque Hernández, & Rolando Salazar Hernández. (2024). La evaluación del desempeño en la administración pública: La necesidad de implementarla y promoverla a través de la formación organizacional. Dilemas Contemporáneos : Educación, Política y Valore, Xii doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i.4473>

Ana Ibis Vilma Lismé, Raidy Teidy Rojas, A. B., & Marisbel Aliaga López. (2020). Relaciones que se manifiestan en el proceso de evaluación del desempeño de los jefes de departamento. [Relations that are manifested in the process of evaluation of the performance of the department heads] Sinergia Académica, 3(2), 11-21. doi:<https://doi.org/10.51736/sa.v3i2.12>

Yuraidy Rivero-Remírez. Hospital Comandante Manuel Fajardo, Cuba. Evaluación del desempeño: tendencias actuales. Revista Archivo Médico de Camagüey, vol. 23, núm. 2, pp. 159-164, 2019. Editorial Ciencias Médicas Camagüey

Barradas Martínez, María del Rosario; Rodríguez Lázaro, José; Maya Espinoza, Ivonne Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática, vol. 10, núm. 28, 2021 Universidad Autónoma del Estado de México, México Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>

Alveiro Montoya , C., (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. Revista Científica "Visión de Futuro", 11(1), .[fecha de Consulta 17 de

Septiembre de 2024]. ISSN: 1669-7634. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Prevention Riesgos Laborales S.A.S '¿Quiénes Somos? Link de acceso:

<https://preventionriesgoslaborales.co/nosotros/>

Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26),57-80.[fecha de Consulta 5 de Octubre de 2024]. ISSN: 2077-1886. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606003>

Heredia, M. Narvaez, C. La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 6, núm. 12, pp. 213-241, 2021

Capuano, A. M., (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.

QuijanoHernández, M. H., (2003). Propuesta modelo de evaluación por competencias . *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (48), 55-71.

Hincapié Parejo, Nair Farides; Clemenza de Araujo, Caterina Evaluación de los aprendizajes por competencias: Una mirada teórica desde el contexto colombiano Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVIII, núm. 1, 2022 Universidad del Zulia, Venezuela

MuñozEcheverry, C. A., (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. Pensamiento & Gestión, (16), 43-51.

Rodriguez, I. Evaluación de desempeño nuevas tendencias (2017). Universidad ICADE Business School.  
pp. 1 – 148

Hernández Siamperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación, Sexta edición. México: Mc Graw Hill Education. Disponible en:  
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>