



PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fecha	Versión	Identificación del Cambio
09-03-2021	01	Versión inicial del Documento

Luz Dary Vargas	<i>Luz Dary Vargas</i>	<i>Asesora Gerencia de Gestión Humana</i>	<i>CPB</i>	<i>157</i>	<i>III</i>	<i>[Signature]</i>
Luz Dary Vargas Torres	Samir Fernando Mojica Acosta	Ángela Patricia Miranda Rivera	Claudia Liliana Guerrero Tarazona	Eduardo Charry Gutiérrez	Luisyan López Solórzano	Néstor Enrique Rodríguez Blanco
Coordinadora Bienestar y Desarrollo.	Profesional Estrategia Empresarial	Asesora Gerencia de Gestión Humana	Directora Estrategia Empresarial	Gerente Gestión Humana	Asesor Gerencia General	Gerente General
Elaborado por		Revisado por				Aprobado por



## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

### 1. OBJETIVO

Aplicar una herramienta formal para evaluar el desempeño de los colaboradores en relación con los resultados del negocio, estableciendo planes de acción tendientes a disminuir las brechas detectadas y fortaleciendo las competencias de los involucrados.

### 2. ALCANCE

Inicia con la aplicación de la herramienta, continúa con el análisis de los resultados, la definición de planes de acción y termina con el acompañamiento y seguimiento que permita evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados.

### 3. DEFINICIONES

- **Actividad.** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan recursos o personas para generar resultados determinados.
- **Ajuste a las Competencias.** Es el proceso en el que el evaluado entiende, se acomoda, interioriza y actúa de acuerdo con los comportamientos definidos para su nivel y aquellos que son transversales para la organización.
- **Área Consultada:** Aquella que no está directamente implicada en el desarrollo de las actividades, se les solicita opiniones, y con quien exista una comunicación bidireccional.
- **Área de Apoyo:** Son aquellas áreas que participan en la ejecución de los procesos de apoyo de la empresa, ofrecen soporte a los procesos misionales. Se refiere principalmente a procesos relacionados con recursos y mediciones.
- **Área Estratégica:** Son aquellas áreas que participan en los procesos estratégicos, es así como se encuentran directamente vinculadas al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente a procesos de planificación y otros procesos que se encuentren ligados a factores clave o factores estratégicos. Estas áreas apoyan y conducen a las misionales mediante pautas de gestión o estratégicas.
- **Área Informada:** Aquellos que se mantienen al día sobre los progresos, a menudo solo cuando la actividad se termina o entrega.
- **Área que aprueba:** El responsable en última instancia por la realización correcta y completa de la entrega de la tarea, es quien debe firmar la aprobación del trabajo que es proporcionado por el responsable.
- **Área que tiene la necesidad:** Corresponde a la Gerencia que tiene a su cargo la ejecución de un convenio o contrato y requiere la asignación de personal.
- **Área Responsable:** Área que hace el trabajo para lograr la actividad o tarea.



## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

- **Beneficiarios.** Colaboradores, áreas que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo.
- **Campana de Gauss.** Es un modelo estadístico de distribución cuya importancia radica en que facilita el modelar numerosos fenómenos naturales, sociales y psicológicos. En el caso particular del trabajo adelantado con Aguas de Bogotá, se tomó este modelo para estructurar la escala de calificación de los comportamientos definidos dentro de la herramienta de Evaluación de Desempeño.
- **Competencias.** Es la capacidad con que cuenta una persona para desarrollar una tarea.
- **Competencias específicas.** Son las competencias definidas de manera exclusiva para medir el desempeño de un grupo de colaboradores pertenecientes a un mismo nivel organizacional. En el caso de Aguas de Bogotá, se definieron competencias específicas para los niveles directivo, táctico y operativo.
- **Competencias transversales.** Son las competencias definidas de manera general, común y homogénea, que miden el desempeño de todos los integrantes de una organización. En otras palabras, estas competencias reúnen los comportamientos que identifican y definen a una empresa desde su recurso humano.
- **Comportamientos.** Son modelos de conducta esperados, sobre los cuales se mide el nivel de competitividad de un colaborador. Por ejemplo, para medir las competencias transversales en el caso de Aguas de Bogotá, se definieron comportamientos diferentes de acuerdo con el nivel del cargo de los colaboradores (estratégico, táctico y operativo).
- **Cumplimiento de Objetivos.** Es la consecución o logro de las metas o finalidades a realizar de acuerdo con lo establecido a un colaborador en razón de su cargo o rol.
- **Definición de Objetivos.** Es la concreción de los resultados deseados para que una persona o un sistema consigan, a partir de la planeación, ejecución, seguimiento y compromiso.
- **Efecto.** Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a la intervención del proceso.
- **Evaluación.** Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, tiene como objetivo determinar la pertinencia y el logro de lo planeado.
- **Evaluado.** Es el funcionario o colaborador a quien se le aplica la medición correspondiente dentro del marco de la evaluación de desempeño
- **Evaluador.** Como líder formal del área, es el responsable de aplicar la herramienta de Evaluación de Desempeño a los colaboradores asignados. Debe tener muy claros los objetivos de la actividad, los pasos a seguir, los beneficios que les traerá y todo aquello que de una u otra manera los haga sentir participantes activos del proceso. En la ejecución de su actividad, busca que los colaboradores no se sientan amenazados por una Evaluación de Desempeño.
- **Impactos.** Efectos positivos y negativos, producidos por una intervención para el desarrollo.



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

- **Indicador de Proceso.** Un indicador de proceso es una característica concreta, específica, observable y medible que puede ser utilizada para evidenciar los avances, cambios y progresos que se derivan de una intervención sistémica, dirigida al logro de un resultado específico.
- **Indicador de Resultado.** Es un indicador que compara cuantitativa o cualitativamente los objetivos definidos y los resultados conseguidos, por lo que muestra el beneficio en la ejecución de una iniciativa o proyecto.
- **Indicador del desempeño o de los resultados.** Variable que permite verificar modificaciones derivadas de la intervención para el desarrollo y/o evidenciar lo que se ha planeado.
- **Indicador.** Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un proceso.
- **Matriz "Nine box".** Es una matriz que como su nombre lo indica se esquematiza en "nueve cajas". Sirve para ubicar con más detalle el rendimiento de un colaborador. Una de sus ventajas es que facilita la identificación de los trabajadores claves dentro de un área, proceso o empresa.
- **Matriz de Desempeño.** La Matriz de Desempeño es una herramienta que permite desarrollar y hacer crecer el capital humano dentro de la organización, siendo un recurso muy importante para la gestión del talento. Su propósito es el de incrementar el potencial de los colaboradores.
- **Matriz FLOR:** Es una herramienta de análisis que permite evaluar las condiciones de un proceso o proyecto, y a partir de allí, determinar las condiciones para ejecutar acciones y visibilizar los factores podrían entorpecer el logro de los resultados definidos.
- **Matriz RACI.** Es un modelo definido como matriz de asignación de responsabilidades, cuyo objetivo consiste en una sola vista los roles de los diferentes actores o colaboradores de una organización dentro del desarrollo de sus actividades.
- **Nivel estratégico.** Hace referencia al segmento de colaboradores de Aguas de Bogotá que ocupa los cargos de Gerente y demás denominaciones que comprendan la Alta Dirección de la organización.
- **Nivel operativo.** Hace referencia al segmento de colaboradores de Aguas de Bogotá que ocupa cargos soporte tanto al interior de las áreas administrativas como en los proyectos o áreas de campo.
- **Nivel táctico.** Hace referencia al segmento de colaboradores de Aguas de Bogotá que ocupa cargos que no se consideran dentro del nivel estratégico y, en algunos casos, con personas a cargo al interior de las áreas administrativas o en las áreas de campo, en el terreno.
- **Objetivo de desarrollo.** Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios mediante una o más intervenciones para el desarrollo.
- **Objetivo del proyecto o programa.** Se refiere a los resultados que se espera que la intervención contribuya a lograr.



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

- **Objetivos SMART.** Es una metodología que apoya a la organización en la implementación de una herramienta adecuada para la definición de objetivos y acuerdos de desempeño, de tal manera que se conozca, de una manera clara y concreta, el aporte de cada uno de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones y su contribución en la consecución de los objetivos de área o de los objetivos estratégicos planteados. Se compone de cinco pasos:
  - **S:** Específico.
  - **M:** Medible.
  - **A:** Alcanzable.
  - **R:** Relevante.
  - **T:** A tiempo.
  
- **Plan estratégico.** Es la definición de un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes que conducen al logro de propósitos y objetivos. Este esquema de planeación surgió al interior de instituciones militares y con el paso del tiempo es de completa aplicación al interior del mundo empresarial.
- **Resultados.** Producto, efecto o impacto de una intervención para el desarrollo. Términos conexos: efecto directo, repercusión, impacto.
- **Retroalimentación.** Proceso de comunicación técnica, planeada y organizada de los hallazgos a los que se llegó con el proceso de evaluación, dirigido a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles, y cuyo objetivo es el de facilitar el aprendizaje, desarrollo y potencialización de las capacidades inherentes del evaluado.
- **Revisión.** Evaluación periódica y programada de los resultados de una intervención.
- **Seguimiento del desempeño.** Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando la evaluación de desempeño en función de los resultados previstos.
- **Seguimiento.** Acción continua, coordinada y estructurada que se basa en una recopilación objetiva y sistemática de datos sobre indicadores especificados. Proporciona a la Gerencia, gestores del programa, evaluados y evaluadores, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos.
- **Sostenibilidad.** Continuación en el tiempo de una intervención para el desarrollo, después de concluida.
- **Visión corporativa.** En pocas palabras, es la meta o punto de llegada al cual pretende llegar una organización.



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

**4. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**

ACTIVIDAD	ÁREA									
	Gerente de Gestión Humana	Asesor de Gerencia de Gestión Humana	Coordinador Bienestar y Desarrollo.	Gerentes de área	Directores	Jefes	Coordinadores	Supervisores	Cargos con personal a cargo	Todo el personal
Dar a conocer y divulgar las normas	R	I	R	I	I	I	I	I	I	I
Capacitar a los evaluadores y evaluados en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño	R	I	R	I	I	I	I	I	I	I
Divulgar las fechas de presentación de la concertación	R	I	R	I	I	I	I	I	I	I
Aplica y remite el instrumento de Evaluación del Desempeño diligenciado	R	I	R	R	R	R	R	R	R	R
Tabula de datos	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I
Analiza resultados obtenidos	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I
Consolida información y emite informe con el plan de acción dirigido a Gerencias de área	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I
Aplicación del plan de acción	R	I	R	R	R	R	R	R	R	R
Realizar el seguimiento al desempeño laboral y al desarrollo de competencias comportamentales y registro de evidencias	R	I	R	R	R	R	R	R	R	R
Consolida información y elaborar informe	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I

**R: Área Responsable C: Área Consultada A: Área que aprueba I: Área Informada**



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### 5.1. GENERALIDADES

#### 5.1.1. Roles y responsabilidades

<b>Alta Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar las directrices, procedimiento, implementación, la ejecución y manejo de la información.</li><li>• Liderar con el ejemplo la implementación y consolidación de la Evaluación de Desempeño en toda la organización.</li><li>• Hacer seguimiento sobre los avances y desarrollo del programa.</li><li>• Velar por la objetividad en las decisiones asociadas a la Evaluación de Desempeño.</li><li>• Aprobar los recursos requeridos.</li><li>• Definir los objetivos del negocio y aprobar los objetivos de área para el periodo a evaluar (en cada fase de acuerdo con la implementación de la herramienta).}</li><li>• Nombrar a un profesional de cada área como líder de este proceso.</li><li>• Garantizar el soporte tecnológico que requiera la administración de la herramienta, así como la custodia de la información que esta genere.</li></ul>
<b>Gerencia de Gestión Humana</b>	<p>La Gerencia de Gestión Humana (GGH) es, en definitiva, el principal motor del buen funcionamiento y el mantenimiento continuo de esta iniciativa, desde las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar la herramienta de Evaluación de Desempeño.</li><li>• Parametrizar la herramienta de acuerdo con las modificaciones que determine la Gerencia (inclusión de competencias, modificación en su ponderación, etc.).</li><li>• Brindar la asesoría necesaria para el adecuado desarrollo y la optimización de este sistema.</li><li>• Definir las pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivo de Aguas de Bogotá, la oportuna y clara comunicación de dichas expectativas a los colaboradores, al igual que propender su aceptación y compromiso.</li><li>• Soportar a Aguas de Bogotá en la implementación y consolidación de la evaluación del desempeño.</li><li>• Asesorar a cada jefe directo y/o colaborador en el proceso de planeación, acompañamiento, evaluación y retroalimentación del desempeño.</li><li>• Proponer e implementar planes de formación alineados con las necesidades organizacionales, de manera que se logren los objetivos propuestos.</li><li>• Analizar y consolidar los resultados de la evaluación, con el fin de proponer estrategias que contribuyan a generar una cultura de alto desempeño dentro de Aguas de Bogotá.</li><li>• Definir y coordinar la logística derivada del proceso de planeación, acompañamiento, retroalimentación y evaluación.</li><li>• Administrar el plan de reconocimiento para los colaboradores</li><li>• Informar permanentemente a la Alta Gerencia los resultados y avances</li></ul>



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la incorporación de la Evaluación de Desempeño a la cultura organizacional, el seguimiento a lo largo del ciclo de gestión.</li> <li>• Custodiar la confidencialidad de la información que esta evaluación derive.</li> <li>• Realizar seguimiento a los Planes de Acción que se desprendan en el modelo de evaluación.</li> </ul>
<p><b>Líderes Evaluadores</b>                    y</p>	<p>Son los responsables de las unidades de trabajo en los diferentes niveles que compongan el área. Deben asumir un rol protagónico en la evaluación de quienes dependen, de acuerdo con la estructura o por asignación emitida por la GGH.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer al detalle las políticas, la herramienta y desarrollar competencias de realimentación, manejo de indicadores, definición de objetivos, etc.</li> <li>• Mantener buena documentación tanto de logros como de fracasos, con el fin de desarrollar una evaluación justa para el trabajador.</li> <li>• Preparar antes de la entrevista los documentos requeridos, como ejemplos detallados y específicos de las áreas de desempeño que apoyan su evaluación.</li> <li>• Demostrar imparcialidad, basando su criterio, fundamentalmente, en hechos y el comportamiento del trabajador y no en sus características personales.</li> <li>• Liderar la implementación y consolidación de la evaluación del desempeño en su área.</li> <li>• Cumplir con los objetivos y acuerdos de desempeño establecidos en coordinación con su jefe directo.</li> <li>• Realizar un acompañamiento que contribuya a fomentar el compromiso por los resultados y el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa.</li> <li>• Analizar la información resultante de su área y tomar acciones que contribuyan a mejorar su calificación.</li> <li>• Capacitar y entrenar a sus colaboradores.</li> <li>• Mantener contacto permanente con Gestión Humana acerca de los avances.</li> <li>• Responsabilizarse por los resultados de su área.</li> <li>• Generar conductas de soporte necesarias para que cada uno de los colaboradores a su cargo cumpla con los resultados esperados.</li> </ul>
<p><b>Evaluados</b></p>	<p>Deben confiar en el proceso, conocerlo y ser propositivos. Así mismo, deben percibirlo como un camino ideal en su desarrollo en temas técnicos y comportamentales. Dentro de sus responsabilidades, se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir en coordinación con su jefe directo, los objetivos de su cargo, que van a ser objeto de la Evaluación de Desempeño.</li> <li>• Acordar Planes de Acción que le aseguren el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Buscar retroalimentación sobre su desempeño y desarrollo de competencias.</li> <li>• Realizar acciones de auto – formación y cumplir con su programa de desarrollo. Seguimiento permanente a los avances de los objetivos.</li> <li>• Cumplir con los objetivos y acuerdos de desempeño establecidos en coordinación con su jefe directo.</li> </ul>





## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

### 5.2. METODOLOGÍA

#### 5.2.1. Definición y validación de competencias organizacionales

##### 5.2.1.1 Definición y validación de competencias organizacionales transversales

Se definieron las siguientes como las competencias que deben identificar a todos los colaboradores de Aguas de Bogotá.

- Orientación a resultados.
- Orientación al servicio.
- Trabajo en equipo.

##### 5.2.1.2 Definición y validación de competencias específicas por nivel

Se consideran los niveles estratégico, táctico y operativo al interior de Aguas de Bogotá. En ese orden de ideas, se definieron competencias específicas para cada uno de esos niveles:

###### 5.2.1.2.1 Nivel estratégico.

Para los colaboradores que ocupan cargos Gerenciales y de la Alta Dirección de Aguas de Bogotá, se consideraron las siguientes competencias:

- Pensamiento estratégico.
- Consultoría y gestión de proyectos.
- Orientación al cambio.

###### 5.2.1.2.2 Nivel Táctico

Para los colaboradores que ocupan cargos como jefes, directores, coordinadores de áreas, de proyectos y en general colaboradores que tengan personal a cargo, se definieron las siguientes competencias específicas:

- Fijar metas y retroalimentar.
- Comunicar e informar efectivamente.
- Orientar y desarrollar a otros.
- Innovación.



## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

### 5.2.1.2.3 Nivel Operativo

Para los colaboradores que ocupan cargos en los cuales se desarrollan tareas de soporte o ejecución directa de la operación, diferenciando si pertenecen a áreas administrativas o algún área que desarrolle su labor en el terreno, en campo, se consideraron las siguientes competencias específicas:

#### Labores Operativas en áreas Administrativas

- Análisis y solución de problemas.
- Ejecución eficiente de tareas.

#### Labores Operativas en campo

- Ejecución eficiente de tareas

Es válido precisar que, para la medición o evaluación a realizar en cada una de las competencias, transversales o específicas, se definieron tres comportamientos. En el caso de las competencias transversales dichos comportamientos son diferentes dependiendo del nivel organizacional al cual pertenece el colaborador.

### 5.2.2. Forma de aplicación

La forma de aplicación definida es acorde al modelo de Evaluación de Desempeño planteado para esta primera etapa (evaluación de 90 grados), y se explica puntualmente así:

- Evaluador y evaluado agendan un espacio. De manera simultánea y conjunta, realizan el ejercicio para estimular el tema del encuentro y su retroalimentación.
- Para los colaboradores que trabajan en campo, en especial los de perfil operativo, el proceso de evaluación se notificará dentro de la sesión de inducción de la organización. Dentro de ese espacio, el colaborador debe certificar que fue notificado sobre las competencias y comportamientos a evaluar, independiente de la duración del proyecto para el que se le contrató.

### 5.2.3. Etapas para la implementación de la Evaluación de Desempeño.

Al ser un proceso que impacta la cultura organizacional, la implementación del proceso en Aguas de Bogotá abarca tres etapas que se van complementando y escalando en profundidad y complejidad. Esto permite que la organización vaya incorporando



## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

gradualmente la herramienta y tenga más elementos para establecer las brechas en los Planes de Acción, al igual que hacer seguimiento y acompañamiento.

Las etapas a ejecutar son:

### Etapa 1.

- Evaluación centrada en competencias.
- Dos primeras aplicaciones semestrales.
- Programadas para junio y diciembre del primer año.

### Etapa 2.

- Evaluación centrada en competencias.
- Definición de objetivos SMART.
- A inicio del segundo año se dictan los objetivos para efectos de la evaluación.
- En junio del segundo año se realiza la evaluación centrada en competencias y se calibran (definición y ponderación) los objetivos.

### Etapa 3.

- Evaluación en Competencias y Objetivos.
- En diciembre del segundo año se realizarán las evaluaciones por competencias y por cumplimiento de objetivos.

Importante: La periodicidad en la medición o aplicación de las evaluaciones puede cambiar para el personal de las unidades o áreas de trabajo de los proyectos, en virtud de su duración.

### 5.2.4. Matriz RACI como insumo

La información que arroje la Matriz de Asignación de Responsabilidades, RACI, se tendrá en cuenta puntualmente para cada etapa, con los fines específicos que se detallan a continuación:

#### Etapa 1

Para determinar la criticidad de los cargos.

#### Etapa 2

Para la definición de los objetivos a plantear bajo la metodología SMART.



## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

### Etapa 3

Para medir a los colaboradores de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos definidos.

Es necesario considerar que Aguas de Bogotá ha trabajado en la definición de responsabilidades utilizando la matriz RACI, lo cual comprende ventajas prácticas como:

- Gestionar la productividad, haciendo que el trabajo permanezca organizado y coordinado.
- Establecer responsabilidades para cada actor que participa en una tarea.
- Mejorar la ejecución de las tareas. Al estar todo planeado y fijado, se presentan menores probabilidades de duplicar tareas y establecer revisiones constantes para que, paso a paso, se obtenga una mejor realimentación del trabajo desempeñado.

### 5.2.5. Ponderación de la evaluación

De acuerdo con cada una de las etapas definidas para la implementación de la Evaluación de Desempeño, variará su ponderación entre competencias y objetivos, de la siguiente manera:

#### Etapa 1

Todos los niveles de la organización estarán evaluados al 100 % por las competencias definidas, partiendo de los comportamientos definidos para cada una de ellas.

#### A partir de Etapa 2

La ponderación de la evaluación variará de acuerdo con los niveles organizacionales, de la siguiente manera:

##### Nivel estratégico

Objetivos 70%  
Competencias 30%

##### Nivel táctico

Objetivos 30%  
Competencias 70%



## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

### Nivel operativo de áreas administrativas

Objetivos 15%

Competencias 85%

### Nivel operativo de áreas de campo.

Competencias 100%

#### 5.2.6. Definición de objetivos

Para determinar los objetivos del desempeño, elemento clave en la Etapa 2 del proceso, se debe considerar que la Evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación del ejercicio del individuo de acuerdo con el cargo que contribuye a su potencial de desarrollo.

En ese orden de ideas, toda Evaluación de Desempeño estima o califica el valor, la excelencia, las cualidades o el status de una persona con relación a un cargo asignado.

Es importante entonces analizar los objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo según el propósito de la Evaluación de Desempeño del colaborador. En otras palabras, establecer la forma de cuantificar los objetivos medibles de desempeño en cada tipo de puesto de trabajo.

Este paso permite la homogeneidad del proceso desde el punto de vista del evaluador y el evaluado, con base en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

Por ello, en la definición de objetivos se utiliza la metodología SMART (por sus siglas en inglés), la cual establece metas que se puedan cumplir.

De esta manera, se conoce claramente el estado de un objetivo durante el proceso o cuando este ya se haya cumplido.

La redacción de los objetivos sirve como guía a lo largo de todo un proyecto y permite su redefinición en caso de que se requiera por factores como la modificación de tiempos, alcances, presupuesto, entre otros.

#### 5.2.7. Parámetros de calificación

Cada uno de los comportamientos que se establecieron para medir las competencias transversales y específicas aprobadas por Aguas de Bogotá dentro del instrumento de Evaluación de Desempeño, se calificará dentro de una escala de 0% a 100 % de cumplimiento.



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

La calificación que se determine se ubicará en uno de los cinco rangos de valoración que se detallan en los parámetros presentes en la herramienta de evaluación.

Estos rangos generan también una calificación conceptual que se aprecia así:

PARÁMETROS				
Si es inferior o igual a 44% en el aspecto mencionado	Si cumple entre el 45% y el 59% en el aspecto mencionado	Si cumple entre el 60% y el 69% en el aspecto mencionado	Si cumple entre el 70% y el 84% en el aspecto mencionado	Si cumple entre el 85% y el 100% en el aspecto mencionado
<b>DEFICIENTE</b>	<b>SUSCEPTIBLE DE MEJORA</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>EXCELENTE</b>

El criterio para considerar esta escala está relacionado con el momento actual de Aguas de Bogotá, organización que se encuentra iniciando este proceso de Evaluación de Desempeño. Tomando como referencia el esquema estadístico que esquematiza la "Campana de Gauss", cuyas valoraciones resumen teorías de estudio de los recursos humanos, se acordó un modelo donde la distribución genera las siguientes lecturas preliminares:

- Por lo general, en una organización que inicia estos procesos de valoración del desempeño, la mayoría de sus integrantes está por debajo de valoraciones que equivalgan al 70 % del resultado.
- Al considerar el rango de satisfactorio entre el 60 % y el 69 %, se mitiga la tendencia que pueda tener un evaluador de calificar con la "media" a sus evaluados.
- Es fundamental dejar rangos más amplios en las escalas de calificación menos favorables, debido a que motivará periódicamente el mejoramiento continuo de cada integrante de la organización.
- Por la misma razón anterior, en los campos con calificaciones definidas como altas y excelentes se consideró un espacio reducido de calificación, con menos de la tercera parte.

#### **5.2.8. Ponderación de las competencias**

Para la primera etapa de este proceso de Evaluación de Desempeño, se valoraron los siguientes puntos según la importancia que tiene cada una de las competencias a evaluar en cada colaborador.



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

- Cada competencia tiene el mismo valor o peso porcentual dentro de esta primera etapa de Evaluación de Desempeño al interior de Aguas de Bogotá.
- Lo anterior aplica tanto para competencias transversales como para competencias específicas, y absolutamente en todos los niveles de la organización.
- Este criterio se adoptó con el objetivo de desarrollar un modelo de evaluación sencillo y fácil de entender tanto para el evaluador como para el evaluado.
- Por estas mismas razones se consideró que cada competencia, transversal o específica, tenga exactamente tres comportamientos sobre los cuales se pueda detallar la evaluación.

Partiendo del análisis juicioso que pueda adelantar la Organización, específicamente la Gerencia de Gestión Humana, se podrá evaluar la variación en la ponderación de estas competencias, dando un mayor valor a las competencias específicas, incluyendo nuevas competencias y/o modificándolas, al igual que los comportamientos que las definen.

En cualquier caso, no sería prudente realizar variaciones, antes de finalizar la primera etapa de este proceso.

**5.2.9. Acciones en caso de que un colaborador resulte con más de tres comportamientos a fortalecer**

En los casos en los que un colaborador registre más de tres comportamientos a fortalecer, se recomienda actuar de la siguiente manera, buscando que no se desvíe del foco y que los Planes de Acción puedan ser de fácil definición y seguimiento:

- Establecer los Planes de Acción sobre los tres comportamientos más críticos, destacando los que hayan arrojado una calificación numérica o porcentual más baja.
- Si las calificaciones numéricas son las mismas entre diferentes comportamientos, se deben priorizar las competencias específicas, por encima de las transversales.
- El evaluador podrá solicitar el apoyo a la Gerencia de Gestión Humana para decidir alguna acción a seguir relacionada con este punto.

**5.2.10. Acciones a seguir en caso de que un colaborador resulte con dos evaluaciones de desempeño consecutivas con resultado general deficiente.**

En estos casos es válido tener en cuenta:

- Determinar si hubo mejoría entre una y otra evaluación. No es lo mismo un registro de deficiente con el 15 % de calificación, que otro que tenga una valoración del 40%.



## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

- En los casos de colaboradores de nivel operativo que arrojen este tipo de calificaciones, incluso una sola vez, se debe reconsiderar una nueva contratación para algún proyecto futuro.
- Es necesario que el evaluador valide muy bien las posibles razones de haber obtenido estos puntajes en los indicadores. Sin ánimo de reñir con la legislación laboral, la organización podría tomar decisiones que afecten la continuidad del colaborador en la Empresa.

### 5.2.11. Elementos claves para la elaboración de Planes de Acción

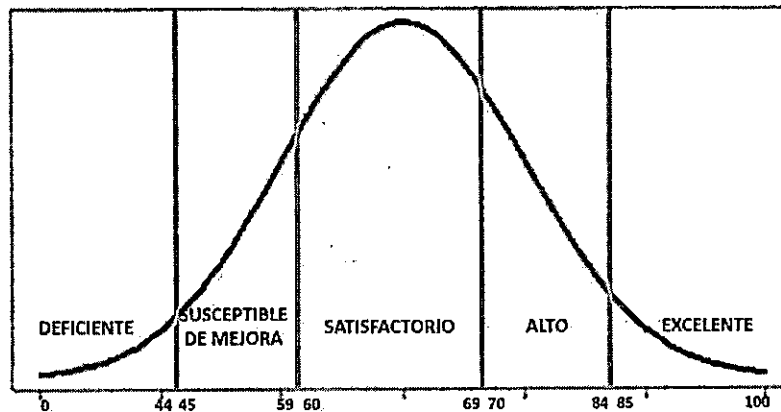
Al momento de elaborar los Planes de Acción, la información se desagrega en tres niveles:

- Colaboradores con bajo rendimiento.
- Colaboradores con rendimiento medio.
- Colaboradores con alto rendimiento.

La elaboración de los Planes de Acción es una responsabilidad del evaluador quien, de manera participativa junto con el evaluado, deberá establecer espacios de construcción basados en la comunicación y en el interés compartido por desarrollar las competencias y cumplir con los objetivos planteados.

### 5.2.12. Modelos de matriz de desempeño a implementar

Dentro de las etapas 1 y 2, se considera ideal el modelo de la "Campana de Gauss", dado que Aguas de Bogotá no cuenta con una historia robusta en lo relacionado con las mediciones de desempeño y que, justamente este esquema, es genérico e incluyente para empezar a perfilar la población de la Organización.







## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

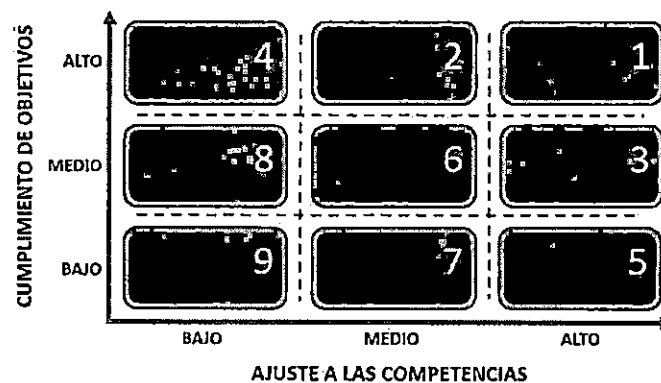
Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

Para la tercera etapa se utilizará el modelo de gestión de las 9 cajas o "nine box". Este modelo permite identificar a los colaboradores que, por el resultado de su evaluación queden ubicados en las diferentes categorías o cuadrantes. Con ello, se podrán diseñar los Planes de acción que permitan elevar el desempeño de los colaboradores, así como los planes de desarrollo necesarios.

En ese momento (Etapa 3) ya se contará con un histórico medido, con Planes de Acción en ejecución y seguimiento. También con una mayor madurez de todo el equipo de la Empresa para interiorizar, entender y sugerir mejoras continuas en el proceso.

### MATRIZ DE DESEMPEÑO AGUAS DE BOGOTÁ



Como se puede apreciar, este esquema es más detallado y, al momento de evaluar a un colaborador, la calificación pondera tanto sus competencias como el cumplimiento de sus objetivos.

#### 5.2.13. Monitoreo de los indicadores

Los indicadores de proceso deben monitorearse con mayor periodicidad, en algunos casos diaria. Es aconsejable que se realice por lo menos una vez a la semana.

Así mismo, los indicadores de resultado deben monitorearse cuando pase cada ciclo de evaluación, es decir, semestralmente.

A partir de los resultados que se arrojen en los diferentes ciclos de aplicación de la Evaluación de Desempeño, se podrán comparar los resultados de los diferentes períodos de evaluación para identificar los grados de avance, entre otras acciones a desarrollar.



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

**5.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

N°	SECUENCIA	RESPONSABLE	DOCUMENTO O REGISTRO
1.	Realiza sensibilización y capacitación Dar a conocer y divulgar las normas actualizadas relacionadas con la herramienta de Evaluación del Desempeño	Gerente de Gestión Humana Coordinador de Bienestar y Desarrollo	EE-FM-007 Acta de asistencia o lista de asistencia virtual
2.	Capacitar a los evaluadores y evaluados en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño	Gerente de Gestión Humana Coordinador de Bienestar y Desarrollo	EE-FM-007 Acta de asistencia o lista de asistencia virtual
3.	Divulgar las fechas de presentación de la concertación	Gerente de Gestión Humana Coordinador de Bienestar y Desarrollo	EE-FM-007 Acta de asistencia o lista de asistencia virtual
4.	Aplica y remite el instrumento de Evaluación del Desempeño diligenciado	Gerentes de área Directores Jefes Coordinadores Supervisores Cargos con personal a cargo	GH-FM-056 Formato de evaluación del desempeño nivel estratégico. GH-FM-057 Formato de evaluación del desempeño nivel táctico. GH-FM-058 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo área administrativa. GH-FM-059 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo.
5.	Tabula datos	Coordinador de Bienestar y Desarrollo	GH-FM-056 Formato de evaluación del desempeño nivel estratégico. GH-FM-057 Formato de evaluación del desempeño nivel táctico. GH-FM-058 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo área administrativa. GH-FM-059 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo. Base de datos Indicadores



**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

6.	Analiza resultados obtenidos	Gerente de Gestión Humana Asesor de Gerencia de Gestión Humana Coordinador de Bienestar y Desarrollo	GH-FM-056 Formato de evaluación del desempeño nivel estratégico. GH-FM-057 Formato de evaluación del desempeño nivel táctico. GH-FM-058 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo área administrativa. GH-FM-059 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo.
7.	Consolida información y emite informe con el plan de acción dirigido a Gerencias de área	Gerente de Gestión Humana Asesor de Gerencia de Gestión Humana Coordinador de Bienestar y Desarrollo	Informe Plan de acción
8.	Aplicación del plan de acción	Todo el personal	Plan de acción
9.	Realiza el seguimiento al desempeño laboral y al desarrollo de competencias comportamentales y registro de evidencias	Gerentes de área Directores Jefes Coordinadores Supervisores Cargos con personal a cargo	GH-FM-056 Formato de evaluación del desempeño nivel estratégico. GH-FM-057 Formato de evaluación del desempeño nivel táctico. GH-FM-058 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo área administrativa. GH-FM-059 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo.
10.	Consolida información y elaborar informe	Gerente de Gestión Humana Asesor de Gerencia de Gestión Humana Coordinador de Bienestar y Desarrollo	Informe
<b>FIN</b>			



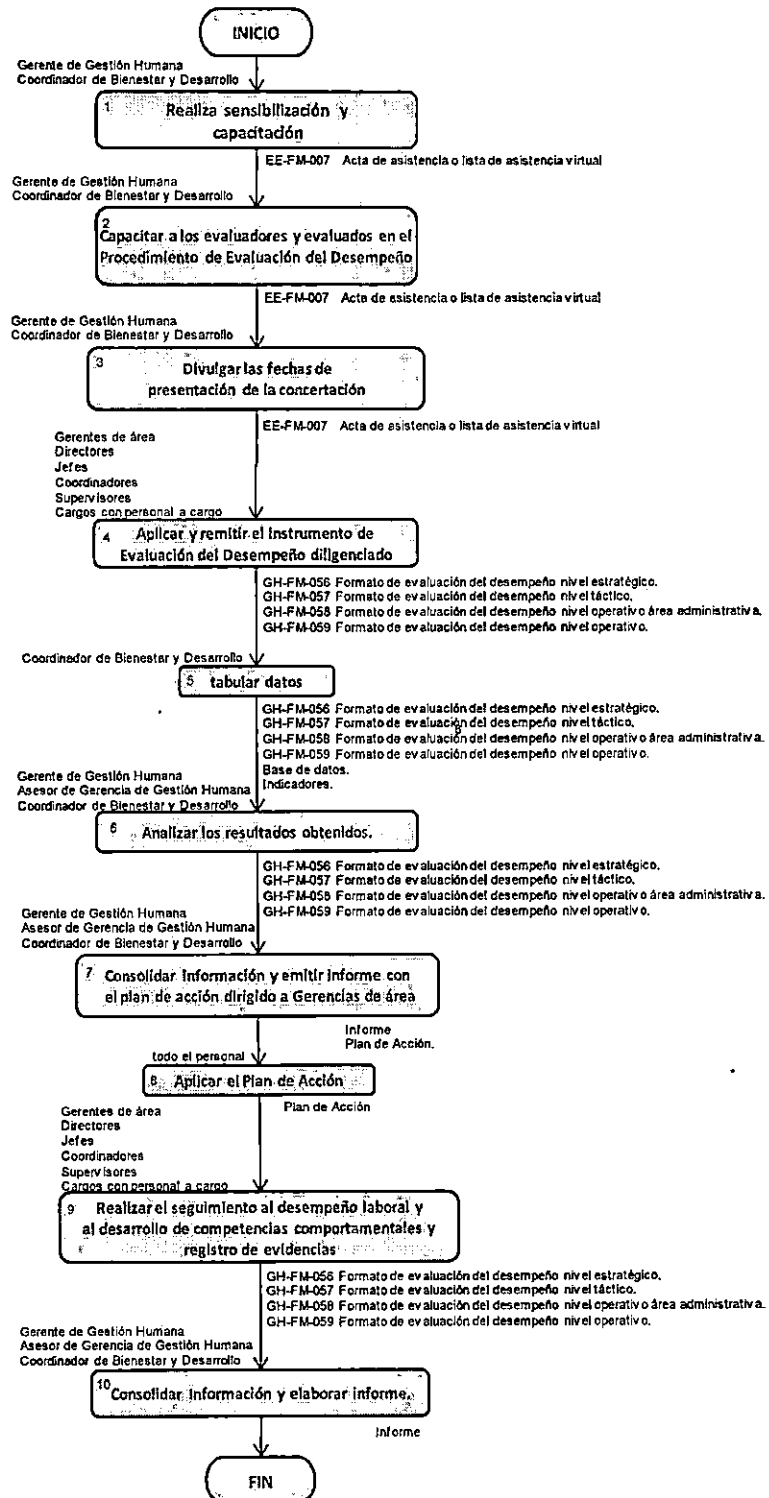
## PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

### 6. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO





**PROCEDIMIENTO  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GH-PR-011

Versión: 01

Vigencia: 09-03-2021

**7. DOCUMENTOS ASOCIADOS AL PROCEDIMIENTO**

- GH-IN-008 Instructivo manejo de formatos de evaluación del desempeño.
- GH-FM-056 Formato de evaluación del desempeño nivel estratégico.
- GH-FM-057 Formato de evaluación del desempeño nivel táctico.
- GH-FM-058 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo área administrativa.
- GH-FM-059 Formato de evaluación del desempeño nivel operativo.

**8. ANEXOS**

No Aplica