

**PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA  
S.A.E.S.P. – ISA - CON RESPECTO A LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

**SINDICATO DE TRABAJADORES DE INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A.E.S.P. – ISA -SINTRAISA**

**Consultoría  
VIVIANA MARCELA PÉREZ OSPINA  
Profesional en Sistemas de Información**

**MEDELLÍN, 31 DE JULIO DE 2012**

## Tabla de contenido

1. PRESENTACIÓN.....	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos.....	4
3. METODOLOGÍA.....	5
3.1 Tipo de estudio.....	5
3.2 Población de referencia.....	5
3.3. Instrumento de recolección de datos.....	5
3.4.Cálculo del tamaño de la muestra, selección de la muestra y aplicación del instrumento de medición.....	6
3.5. Prueba piloto.....	7
3.6. Criterios de inclusión.....	7
3.7 Consideraciones éticas.....	7
4. RESULTADOS.....	9
1.1. Conocimiento de los objetivos y alcance del Gestión del Desempeño.....	9
1.2. Desarrollo de las etapas de la gestión del desempeño.....	10
1.2.1 Contratación del desempeño.....	11
1.2.2. Evaluación del desempeño.....	13
1.3. Beneficios obtenidos por resultados en la evaluación de desempeño.....	15
1.4. Grado de satisfacción de los trabajadores con la gestión del desempeño.....	18
1.5. Opiniones de los trabajadores frente a afirmaciones relacionadas con la gestión del desempeño.....	19
5. Conclusiones.....	21
6. Anexos.....	23

## 1. PRESENTACIÓN

La presente consultoría se realiza por solicitud del Sindicato de Trabajadores de INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A.– SINTRAISA - su solicitud parte de la inquietud de sus integrantes sobre la gestión del desempeño que se viene realizando desde años atrás en la empresa.

El Sindicato quiere conocer cuál es la percepción que tienen los trabajadores no sindicalizados con respecto al proceso de gestión del desempeño en la empresa, esto, con el objetivo no solo de validar su propia percepción sobre este tema, sino para obtener información técnicamente válida sobre la percepción de los trabajadores frente a la gestión del desempeño y que además pueda servir como insumo para orientar la toma de decisiones tanto al interior del sindicato como fuera de él, sobre todo en futuras negociaciones con las directivas de la empresa.

En este documento se presenta la guía metodológica y los resultados obtenidos con la realización del estudio, además de algunas conclusiones generales que se espera puedan seguir retroalimentándose a partir de la socialización de este documento con los diferentes miembros de la Junta Directiva de SINTRAISA, y con los análisis a profundidad que se puedan realizar posteriormente, teniendo como base la información que ya se ha recolectado.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Conocer la percepción que tienen los trabajadores no sindicalizados de la empresa ISA S.A. E.S.P., con respecto a la gestión del desempeño, proceso que es utilizado por la empresa como herramienta para administrar el talento humano.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Verificar si los trabajadores no sindicalizados tienen conocimiento sobre la gestión del desempeño que realiza la empresa ISA S.A. E.S.P. para administrar su talento humano.
- Conocer la percepción de los trabajadores no sindicalizados de la empresa ISA S.A. E.S.P. frente a las etapas de contratación y evaluación desarrolladas en el marco de la gestión del desempeño.
- Identificar los beneficios que han recibido los trabajadores de la empresa ISA S.A. E.S.P. por los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.
- Conocer el grado de satisfacción general de los trabajadores no sindicalizados de la empresa ISA S.A. E.S.P con respecto a la gestión del desempeño que se realiza en la empresa.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de estudio**

Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal el cual permite caracterizar el comportamiento que tienen las variables relacionadas con la percepción de los trabajadores respecto a la gestión del desempeño.

El estudio tuvo en cuenta variables de naturaleza cualitativa que permitieron un análisis estadístico univariado en primera instancia y bivariado si el Sindicato lo requiere.

#### **3.2 Población de referencia**

La población de referencia para el estudio, está conformada por un total de 581 trabajadores no sindicalizados que se encontraban trabajando en la empresa ISA S.A. E.S.P. en el mes de abril de 2012.

#### **3.3. Instrumento de recolección de datos**

Para la recolección de información se diseñó un instrumento con variables de tipo cualitativo orientadas a identificar la percepción de los trabajadores con respecto a la gestión del desempeño que se realiza en la organización.

- Se realizó una revisión de la información que tiene disponible la empresa ISA S.A. E.S.P. sobre la gestión del desempeño en la cual se puede identificar objetivos, metas, propósitos, beneficios, etapas, condiciones de las etapas, resultados esperados, entre otros aspectos.
- Posterior a la revisión de la información disponible se diseñó por parte de la consultoría una primera versión del instrumento de recolección de datos el cual fue socializado con los miembros de la junta directiva de SINTRAISA. Después de varios encuentros y espacios de socialización se realizaron algunos ajustes y se obtuvo la versión final del instrumento de recolección de datos. Ver anexo 1

- El instrumento estuvo conformado por un total de 14 preguntas, donde la mayoría fueron de selección múltiple con única y múltiple respuesta.
- El instrumento fue aplicado en formato físico por personas del sindicato y posteriormente las personas responsables de la consultoría se encargaron de tabular la información recolectada, realizar el control de calidad, procesamiento, análisis y presentación de los resultados obtenidos.

### 3.4. Cálculo del tamaño de la muestra, selección de la muestra y aplicación del instrumento de medición.

La muestra fue obtenida mediante un muestreo probabilístico, del tipo Muestreo Aleatorio Simple, el cual le da a todos los trabajadores no sindicalizados de la empresa ISA S.A. E.S.P. la misma probabilidad de ser elegidos para participar en el estudio.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el Software Epidat 3.1 con la definición previa de los siguientes indicadores:

- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error, precisión o tolerancia de las mediciones: 7,0%
- Proporción esperada: 50%
- Población total (N): 581

Con estos datos se obtuvo una muestra final de 150 trabajadores. La distribución de estos, se realizó con afijación proporcional al número de trabajadores no sindicalizados que trabajan en cada una de las principales sedes que tiene la empresa a nivel nacional. Ver tabla 2.

Tabla 2. Distribución porcentual de la población de referencia y la muestra seleccionada para la aplicación de la encuesta.

SEDE	Trabajadores no sindicalizados	%	Número de trabajadores seleccionados	%
SEDE MEDELLÍN	473	81,4%	<b>121</b>	80,7%
CTE ORIENTE	25	4,3%	<b>7</b>	4,7%
CTE NOROCCIDENTE	31	5,3%	<b>8</b>	5,3%
CTE SUROCCIDENTE	26	4,5%	<b>7</b>	4,7%
CTE CENTRO	26	4,5%	<b>7</b>	4,7%
<b>Total</b>	<b>581</b>	<b>100,0%</b>	<b>150</b>	<b>100,0%</b>

Para la selección de las unidades muestrales o trabajadores a encuestar se aplicó un muestreo sistemático aleatorio, el cual consistía en ordenar a todos los trabajadores de cada uno de los pisos de las sedes principales y utilizar un salto sistemático hasta completar el número de personas a encuestar en cada sede.

Después de seleccionar los trabajadores a encuestar, la persona encargada de aplicar el instrumento le informó cual era el objetivo del estudio y los términos de confidencialidad de la información suministrada, cuando el trabajador aceptó participar se le entregó el instrumento, el cual diligenció individualmente y en un tiempo promedio de 20 minutos.

### **3.5. Prueba piloto**

Se realizó una prueba piloto a 20 trabajadores no sindicalizados pertenecientes a la sede de Medellín, aproximadamente 15 días antes de dar inicio a la aplicación real del instrumento, en esta oportunidad se probó el diseño del instrumento, se verificó que las preguntas estuvieran correctamente formuladas, se incorporaron algunas modificaciones, se calculó el tiempo de diligenciamiento y se observó la reacción de la población encuestada con respecto al objetivo del estudio.

### **3.6. Criterios de inclusión**

- Ser trabajador no sindicalizado de la empresa Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. ISA
- Haber sido seleccionado aleatoriamente durante el proceso de muestreo en cada una de las oficinas o sedes de la empresa a nivel nacional.
- Manifestar disposición voluntaria a participar en el estudio.

### **3.7 Consideraciones éticas**

- En la recolección de la información, se aplicó el art. 15 de la Constitución Nacional.

- En el formulario diseñado para recolectar la información se fijó una cláusula de confidencialidad *“La información aquí recolectada será preservada con total confidencialidad y solo será utilizada en procesamiento y análisis de tipo estadístico”*.
- La base de datos generada a partir de la recolección de la información fue utilizada y manipulada únicamente con fines investigativos por la consultoría contratada para tal fin controlando la custodia de la misma.
- La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima.

CONFIDENCIAL



## 4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos por los 156 trabajadores encuestados de la empresa Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. ISA en relación a su percepción sobre la Gestión del Desempeño que se realiza en la empresa.

### 1.1. Conocimiento de los objetivos y alcance del Gestión del Desempeño

Uno de los objetivos principales de esta evaluación consistía en identificar si los trabajadores tenían conocimiento sobre la Gestión del desempeño y no solo de su definición sino también de los objetivos que la empresa ha definido al adoptar esta metodología como herramienta para administrar el talento humano.

Se le preguntó a los trabajadores si tenían conocimiento sobre la definición, objetivos y alcance de la Gestión del desempeño que realiza la empresa, a esta pregunta el **48,7%** del total de los trabajadores encuestados afirmaron tener conocimientos al respecto, sin embargo, se observó también un alto porcentaje de trabajadores, **44,9%**, que afirmaron; “Tener algunos conocimientos al respecto”, y un **5,1%** de trabajadores que respondieron “No tengo conocimientos al respecto”. Estos dos últimos resultados llaman considerablemente la atención, pues al ser la Gestión del desempeño la herramienta adoptada por la empresa para administrar el Talento Humano, se debería garantizar que cada uno de sus trabajadores tenga total y pleno conocimiento sobre la misma, pues es a través de ésta, que están siendo valorados sus objetivos, el logro de sus metas y de forma general su desempeño como trabajador.

Se indagó también por el conocimiento que tenían los trabajadores, (desde su experiencia personal) sobre el cumplimiento de los objetivos de la Gestión del desempeño durante su implementación en la empresa, en este caso, son varios los elementos que merecen atención: de los 5 objetivos o propósitos de la evaluación de desempeño que se consideraron en el presente estudio, solo de uno de ellos, los trabajadores tienen una percepción positiva y que favorece la gestión de desempeño, un **55,6%** de los encuestados considera que la Gestión del desempeño Sí ha permitido “Generar espacios de diálogo constructivos para discutir lo que se espera de cada trabajador, la satisfacción de expectativas y las acciones para mejorar los resultados”, mientras que en los otros 4 aspectos evaluados, los trabajadores tuvieron una percepción negativa.

El **79,3%** de los trabajadores percibió que la Gestión del desempeño No está siendo utilizada por la empresa para “Apoyar la toma de decisiones relacionadas con el incremento salarial, la

promoción dentro de la organización, los cambios en la remuneración, la entrega de incentivos u otros beneficios”; lo que se confirmó cuando se observó que el **62,9%** consideró que la Gestión del desempeño Sí “Apoya la toma de decisiones relacionadas con despidos o procesos disciplinarios”.

Adicionalmente, un **66,7%** de los encuestados también consideró que la Gestión del desempeño No “Contribuye al desarrollo personal y profesional del trabajador a través del diseño de planes de carrera y programas de formación para los trabajadores” y un **55,0%** afirmó que la Gestión del desempeño No “Mejora los resultados de productividad de la organización a través del aumento de la productividad en los trabajadores”. Los anteriores resultados indican que la mayoría de los encuestados no perciben un adecuado cumplimiento de los objetivos de la Gestión del desempeño y que además esta herramienta está siendo utilizada principalmente para facilitar despidos y procesos disciplinarios en contra de los trabajadores. Ver figura 1

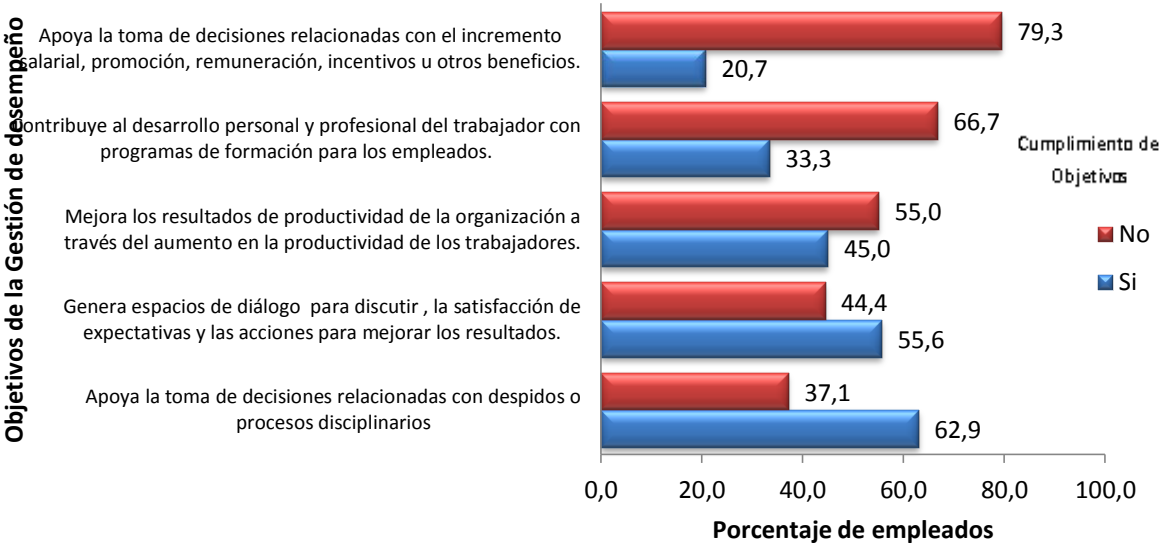


Figura 1. Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción frente al cumplimiento de los objetivos de la Gestión del Desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012.

**1.2. Desarrollo de las etapas de la gestión del desempeño**

En la empresa ISA, La Gestión del Desempeño se desarrolla a través de tres etapas que son: la contratación del desempeño, el seguimiento a los planes de desempeño y la evaluación del desempeño; para que estas etapas se desarrollen adecuadamente se deben cumplir una serie de condiciones que le permitan al empleado alcanzar un buen resultado de desempeño

y a la empresa obtener los resultados esperados. Con el objetivo de conocer las condiciones en las que se están desarrollando las 2 etapas más importantes de la gestión del desempeño en esta empresa: contratación y evaluación, se le preguntó a los trabajadores sobre la percepción que tienen frente a las mismas.

### **1.2.1 Contratación del desempeño**

Con respecto a la contratación del desempeño la mayoría de los trabajadores, **72,1%**, consideraron que *“Siempre”* los objetivos que han contratado están relacionados con el cargo y las funciones del mismo, adicionalmente un **63,0%** percibe que *“Siempre”* la contratación de objetivos se ha realizado en común acuerdo entre la empresa o líder de desempeño y el mismo trabajador, frente a este último aspecto no se debe descartar que un porcentaje importante de los encuestados, **33,1%** considera que solo *“Algunas veces”* esta contratación se ha realizado en común acuerdo, lo que indica que muy posiblemente a una tercera parte de los trabajadores los objetivos de desempeño se le imponen o no se ha llegado a acuerdos que satisfagan tanto a la empresa como al trabajador, situación que finalmente tendrá consecuencias negativas sobre el desempeño del trabajador.

En relación a esta etapa, el **49,3%** de los trabajadores encuestados consideraron que, *“Algunas veces”* los objetivos contratados han sido alcanzados en el tiempo acordado, mientras que un **51,0%** afirmó que, solo *“Algunas veces”* la empresa le ha proporcionado los recursos necesarios para lograr los objetivos; estos resultados pueden deberse precisamente a que algunas veces los objetivos contratados no han sido acordados entre las partes, y no se tuvieron en consideración variables que pudieran afectar o beneficiar el alcance de dichos objetivos, entre ellas el tiempo y los recursos necesarios. Ver figura 2

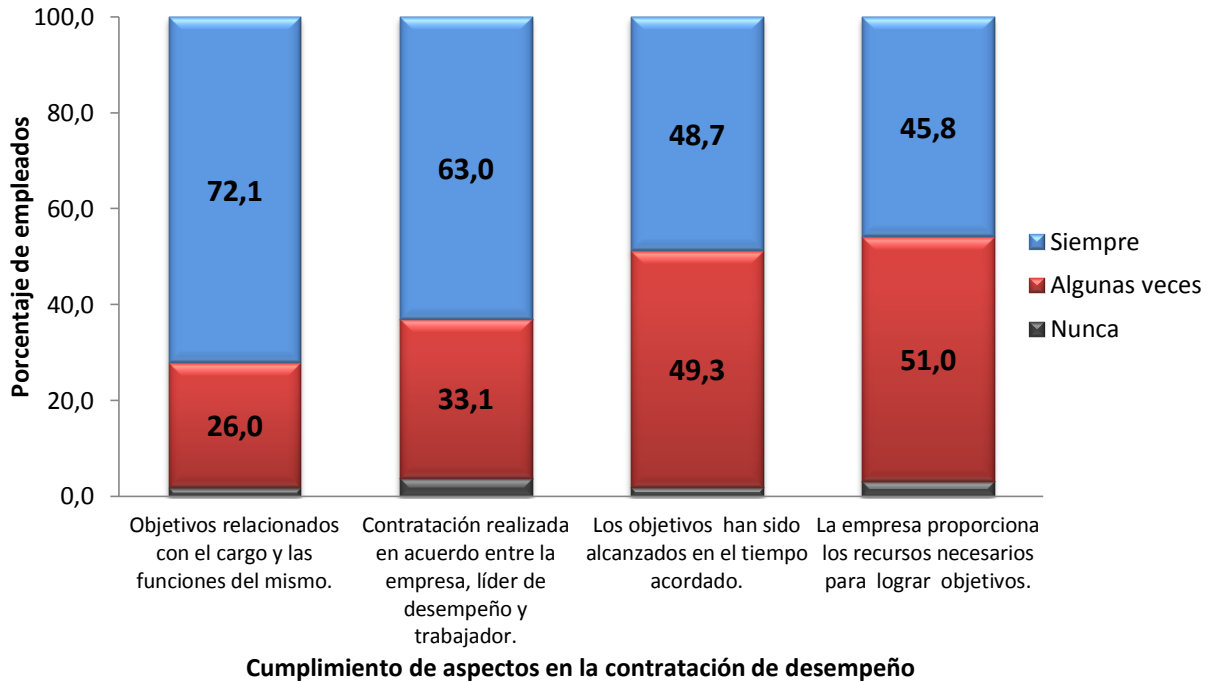
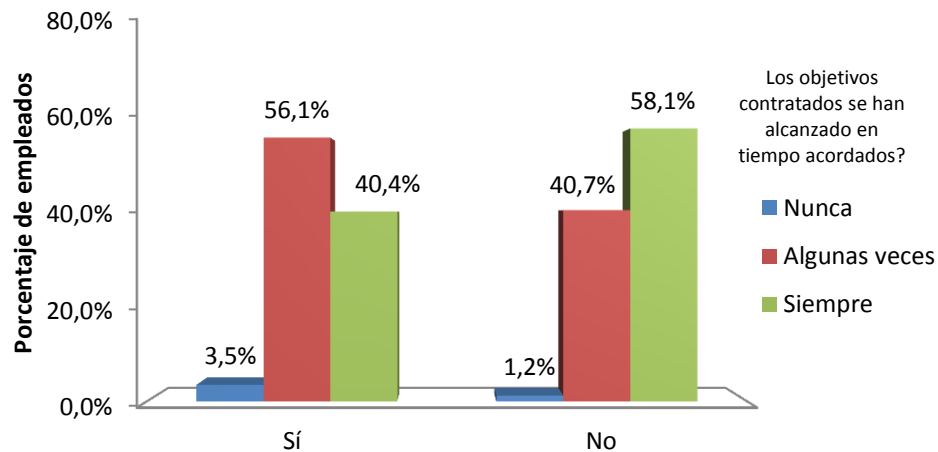


Figura 2. Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción frente la etapa de contratación del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

Al preguntarle a los trabajadores si consideraban que la contratación del desempeño le adicionaba funciones al cargo, el **38,1%** de los encuestados respondieron afirmativamente, situación que llama la atención si se tiene en cuenta que cerca de la mitad afirmaron que solo algunas veces los objetivos contratados son alcanzados en el tiempo acordado. Al analizar este comportamiento se encontró que efectivamente estas dos variables están relacionadas, el porcentaje de trabajadores que “*Siempre*” cumplen con los objetivos contratados en el tiempo acordado es mayor en quienes consideran que la contratación del *desempeño no le adiciona funciones a su cargo*, **58,1%**, mientras que en los trabajadores que consideran que *si se adicionan funciones a su cargo* el porcentaje de quienes “*Siempre*” cumplen con los objetivos contratados es inferior, **40,4%**. En quienes perciben un aumento en las funciones del cargo también es mayor el porcentaje de trabajadores que solo cumplen con los objetivos contratados “*Algunas veces*” y también aumenta el porcentaje de trabajadores que “*Nunca*” cumplen con los objetivos contratados. Ver figura 3.



La contratación del desempeño le adiciona funciones a su cargo?

Figura 3. Distribución porcentual de los trabajadores según la el cumplimiento de objetivos contratados en el tiempo acordado y la adición de funciones al cargo durante la contratación del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

Finalmente se les preguntó a los trabajadores, si estaban de acuerdo con la contratación del desempeño que realiza ISA; el **30,7%** de los encuestados respondió estar en desacuerdo, mientras que un **37,9%** respondió “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Solo el **31,4%** afirmó estar satisfecho con la contratación del desempeño realizada en la empresa.

### 1.2.2. Evaluación del desempeño

Al evaluar los aspectos relacionados con la etapa de evaluación del desempeño se observaron elementos de especial consideración, el 67,5% de los encuestados afirmaron que “*Siempre*” la evaluación se ha realizado de acuerdo a los objetivos contratados, mientras que un 29,5% afirmó que esta condición solo se ha cumplido “*Algunas veces*”, adicionalmente se encontró que el 34,9% de los encuestados afirmaron que los criterios de la evaluación de desempeño “*Algunas veces*” han sido coherentes con las funciones y actividades que se desempeñan en el cargo; esta situación refiere que muy posiblemente una tercera parte de los trabajadores no estén alcanzando un buen resultado en su evaluación de desempeño, dado que los criterios de evaluación utilizados por la empresa están alejados de lo que inicialmente el trabajador había pactado, situación que además, puede estar relacionada con un aspecto que se mencionaba anteriormente y es que en ocasiones la contratación del desempeño no se realiza en común acuerdo con los trabajadores.

Frente a desacuerdos con los resultados de la evaluación de desempeño el 29,3% de los trabajadores “*Algunas veces*” ha tenido la oportunidad de discutirlos con su evaluador y llegar a acuerdos que favorezcan ambas partes, mientras que un 13,3% afirmó que “*Nunca*” han tenido esta oportunidad. Adicionalmente, el 36,6% dijo que “*Algunas veces*” ha existido una adecuada retroalimentación por parte del evaluador frente a los resultados de su evaluación de desempeño y un 13,7% afirmó “*Nunca*” haber recibido este tipo de retroalimentación.

Finalmente se observó que el 40,0% de los trabajadores consideran que la empresa “*Nunca*” ha ejecutado los planes de mejoramiento posterior a la evaluación de desempeño y un 42,0% considera que solo se han ejecutado “*Algunas veces*”. Esta situación, acompañada de las ya mencionadas anteriormente, muestra debilidad de la empresa para llegar a acuerdos con los trabajadores a la hora de contratar los objetivos de desempeño, lo cual se ve reflejado en la percepción que estos tienen sobre aspectos relacionados con la evaluación del desempeño.

Se encontró como aspecto positivo que el 85,0% de los encuestados consideraron que el trato recibido por el evaluador, jefe o líder de desempeño durante la evaluación ha sido amable y respetuoso. Ver figura 4.

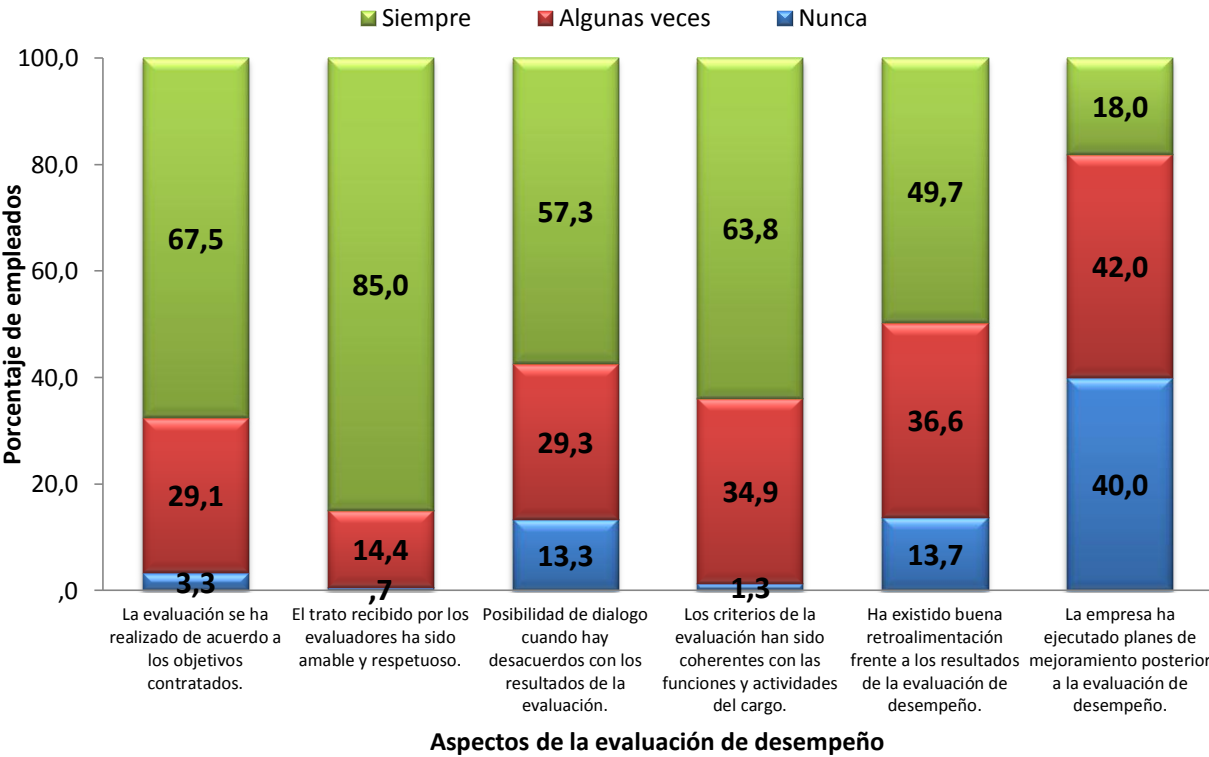


Figura 4. Distribución porcentual de los trabajadores según aspectos relacionados con la evaluación del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

Otro de los aspectos evaluados en relación a esta etapa fueron las relaciones personales entre los trabajadores posterior a la evaluación de desempeño, al respecto se observó que el 77,3% de los encuestados consideraron que estas relaciones siguen igual y un 16,0% consideró que han mejorado; solo el 6,7% percibieron un deterioro en las relaciones con superiores, subordinados o compañeros, demostrando así que esta etapa en particular, no tiene mayor incidencia en las relaciones personales que se dan entre los trabajadores de la empresa.

### **1.3. Beneficios obtenidos por resultados en la evaluación de desempeño**

La empresa ISA S.A. E.S.P. ha definido una serie de beneficios a los que tendría derecho cada trabajador siempre y cuando obtenga buenos resultados en la evaluación del desempeño, al preguntarle a los trabajadores si alguna vez había recibido estos beneficios se encontró una respuesta negativa en la mayoría de los casos.

A beneficios como la aprobación y patrocinio de estudios de posgrado o becas, y el favorecimiento en análisis de convocatorias, retención o promoción de personas, solo han tenido acceso el 8% de los encuestados.

A la identificación de necesidades de formación y entrenamiento y a la retroalimentación en el desarrollo del trabajo y capacitación solo han accedido aproximadamente el 13% de los trabajadores. Mientras que solo el 3,5% ha recibido incrementos salariales y reconocimientos laborales gracias a sus resultados en la evaluación de desempeño.

El beneficio al que mayor frecuencia han accedido los trabajadores, es el préstamo para vehículo en un 28,9%, sin embargo, no se puede atribuir el otorgamiento de este tipo de crédito a los resultados de la evaluación del desempeño, pues es un beneficio establecido en los convenios colectivos y al que tienen derecho los trabajadores de la empresa que de ellos se benefician. Ver figura 5.

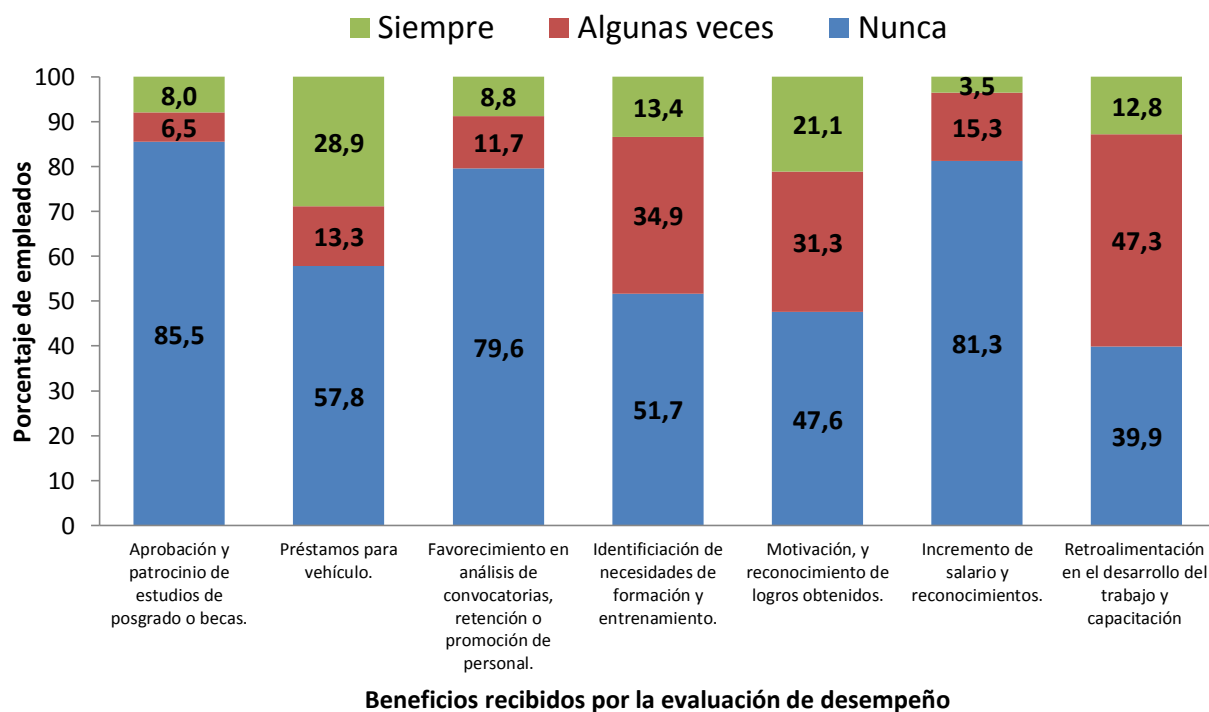


Figura 5. Distribución porcentual de los trabajadores según los beneficios recibidos por buenos resultados en la evaluación del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

Esta situación deja en consideración dos preguntas por responder: ¿Cuáles son entonces los beneficios que recibe el trabajador por la gestión del desempeño? o será que ¿Los trabajadores no están obteniendo buenos resultados en la gestión del desempeño y por lo tanto no pueden acceder a los beneficios de este proceso?. Si efectivamente no se alcanzan los resultados deseados en la evaluación es conveniente entonces revisar a mayor profundidad la problemática que se está presentando en la contratación de los objetivos: si los objetivos no son pactados entre las partes, no se considera el tiempo necesario para alcanzarlos, no se proporcionan los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos efectivamente los resultados de la evaluación no serán favorables para los trabajadores.

Frente a la posibilidad de que los trabajadores no estén alcanzando los objetivos contratados en el tiempo acordado se les preguntó a los trabajadores si los resultados esperados en la evaluación del desempeño se han visto afectados por algún factor adicional, al respecto se encontró que el 62,4% de los encuestados afirmaron que “Algunas veces” el exceso de trabajo en actividades propias del cargo ha afectado sus resultados en la evaluación del desempeño; adicionalmente, un 50,7% consideró que “Algunas veces” se le ha dado prioridad a actividades diferentes a las contratadas o a las funciones del cargo y por lo tanto



los resultados de la evaluación de desempeño desfavorecen al empleado en la medida en que no se alcanzan los objetivos pactados. Ver figura 6.

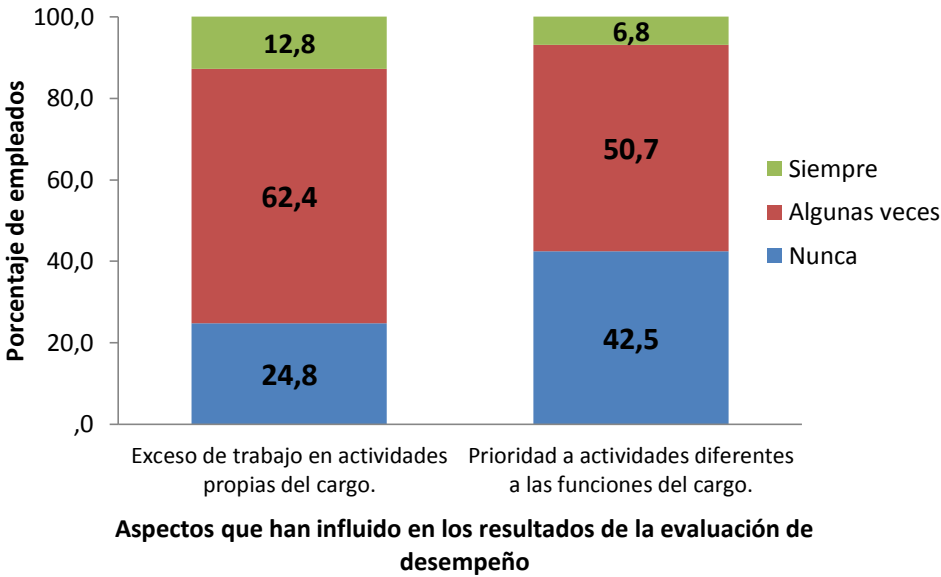


Figura 6. Distribución porcentual de los trabajadores aspectos que influyen en los resultados de su evaluación del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

En diferentes organizaciones, la gestión del desempeño se ha adoptado como herramienta para administrar el talento humano bajo la definición de que es una herramienta que agrega valor a la empresa y mejora el desarrollo del trabajador, al preguntarle a los trabajadores de la empresa ISA cuál era su percepción al respecto, se encontró que solo el 32,9% considera que la gestión del desempeño agrega valor a la empresa y mejora el desarrollo del trabajador; por otra parte, el 38,2% de los encuestados consideraron que la gestión del desempeño agrega valor a la empresa y no mejora el desempeño del trabajador y un 28,3% de los afirmaron que esta herramienta no agrega valor a la empresa y no mejora el desarrollo del trabajador. En conclusión, es mayor el porcentaje de trabajadores que consideran que la gestión del desempeño no mejora el desarrollo del trabajador.

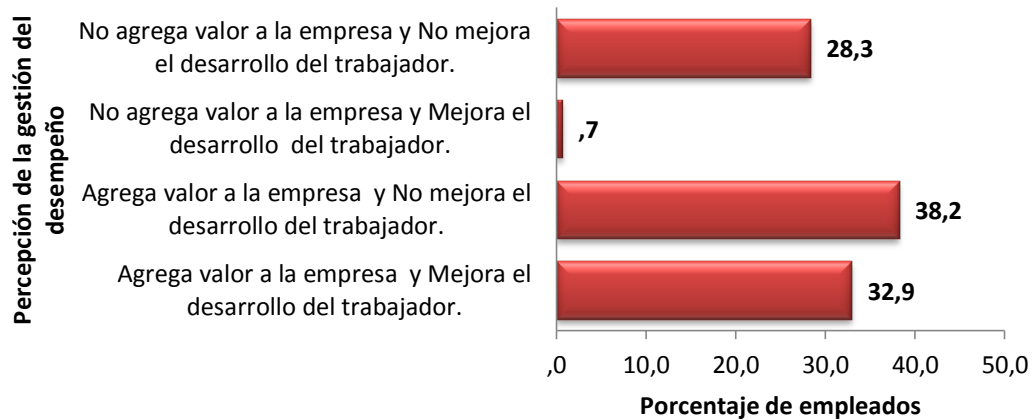


Figura 7. Distribución porcentual de los trabajadores según los beneficios de la evaluación del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

#### 1.4. Grado de satisfacción de los trabajadores con la gestión del desempeño

Se le preguntó a los trabajadores de la empresa ISA S.A. E.S.P. sobre su satisfacción con la gestión del desempeño, al respecto se encontró que la mayoría, 56,3%, se encuentran insatisfechos con la gestión del desempeño y un 7,3% se encuentran muy insatisfechos. El porcentaje de trabajadores que se encuentran satisfechos con el desarrollo de este proceso en la empresa es del 34,4% y solo un 2,0% se encuentran muy satisfechos. Ver figura 8.

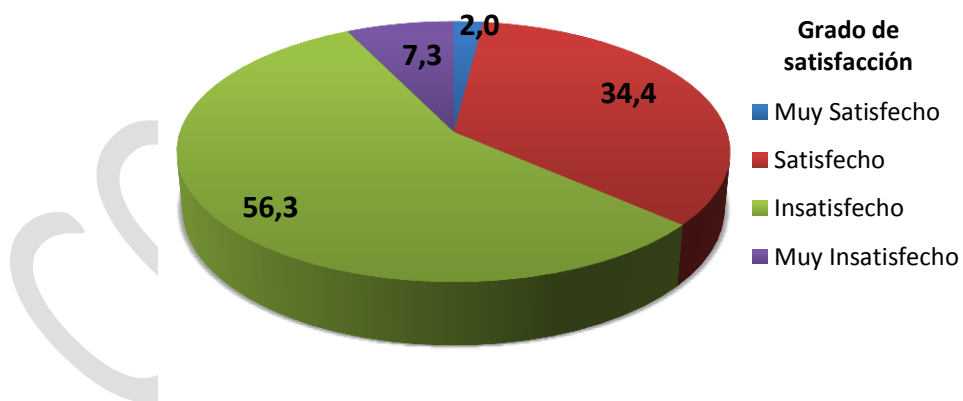


Figura 8. Distribución porcentual de los trabajadores según el grado de satisfacción de los mismos con la gestión del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

Se le preguntó también a los trabajadores que tipo de sentimientos le genera el cumplimiento de los objetivos contratados en la gestión del desempeño, al respecto se encontró que un alto porcentaje de los encuestados, 47,4%, sienten estrés frente al cumplimiento de estos objetivos. Se encontró que algunos experimentaron sentimientos

como tristeza, angustia, malestar físico o emocional, miedo, entre otros. Algunos de los trabajadores experimentaron una serie de sentimientos positivos tales como alegría, tranquilidad y seguridad. Ver figura 9.

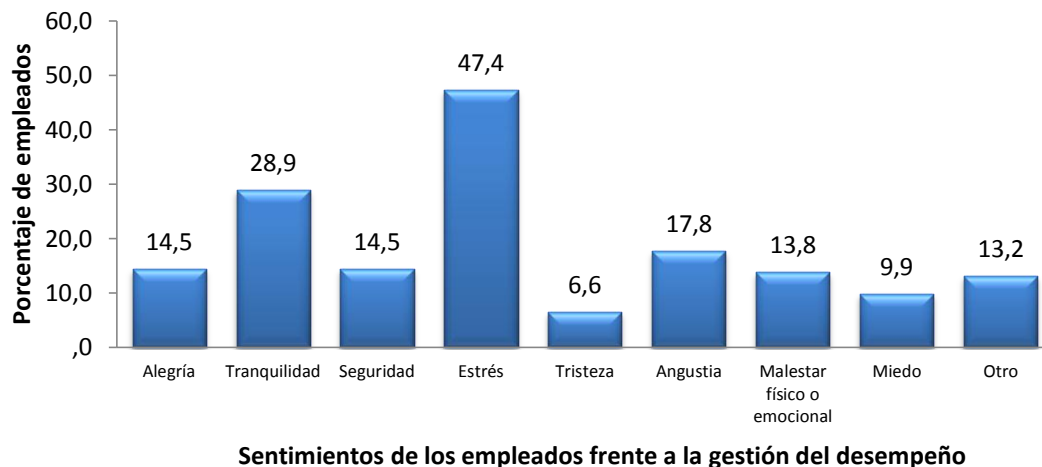


Figura 9. Distribución porcentual de los trabajadores según el grado de satisfacción de los mismos con la gestión del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

### 1.5. Opiniones de los trabajadores frente a afirmaciones relacionadas con la gestión del desempeño.

Se sometieron a consideración de los encuestados algunas afirmaciones tanto positivas como negativas que se consideran comunes entre los trabajadores relacionadas con la gestión del desempeño, en cuanto a las afirmaciones positivas se observó que el 36,0% se encuentran en desacuerdo con la afirmación: “La gestión del desempeño permite identificar fortalezas y debilidades de los trabajadores y diseñar planes de mejoramiento”. Un 42,3% está en desacuerdo con: “La gestión del desempeño asegura la calidad de los resultados del área y de la empresa”. Llama especialmente la atención que el 62,0% de los participantes, se encuentran en desacuerdo con la afirmación: “Su rendimiento como trabajador mejora gracias a la gestión del desempeño” y finalmente un 43,7% están en desacuerdo frente a la afirmación: “La gestión del desempeño mejora las relaciones laborales y el trabajo en equipo”. Ver figura 10.

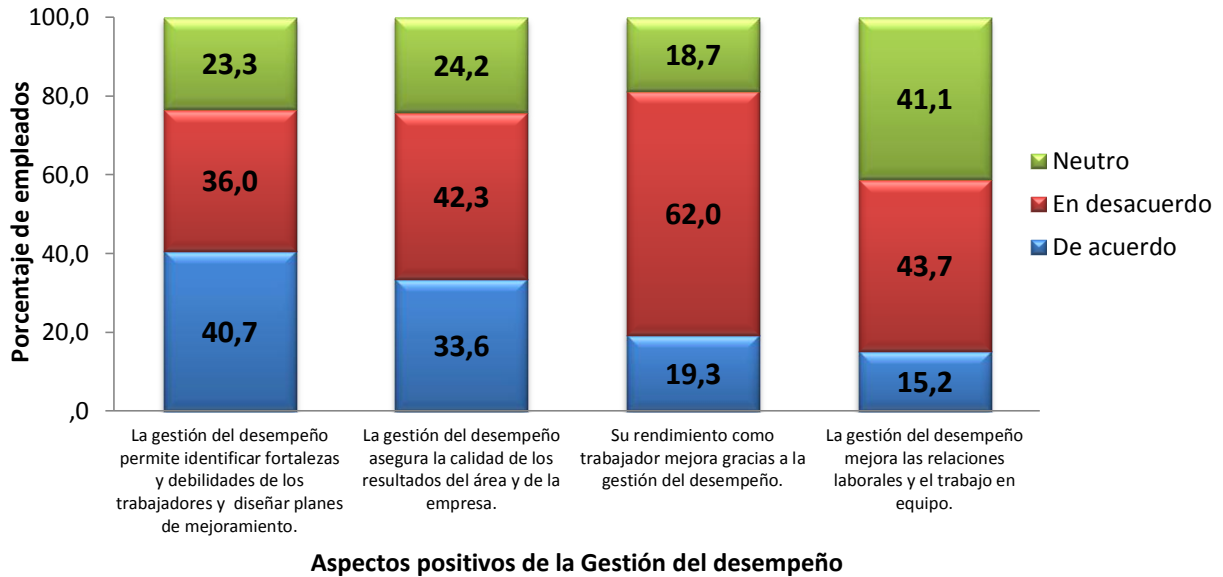


Figura 10. Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción frente a la gestión del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

Frente a los aspectos negativos se observó que el 42,7% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con la afirmación: “La productividad de la empresa no está relacionada con la gestión del desempeño”, mientras que el 27,5% está de acuerdo con la afirmación: “la gestión del desempeño individualiza los objetivos y deteriora el trabajo en equipo” y finalmente un 21,2% están de acuerdo con la afirmación: “La gestión del desempeño se ha convertido en un mecanismo de acoso laboral”. Ver figura 11.

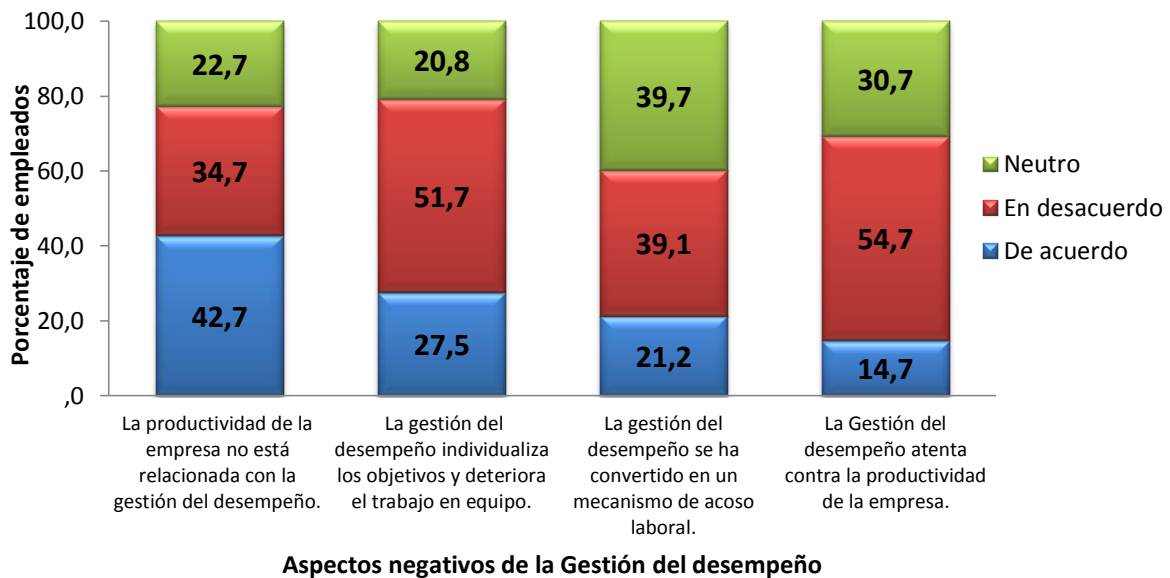


Figura 11. Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción frente a la gestión del desempeño. ISA S.A. E.S.P. 2012

## 5. Conclusiones

- Aproximadamente la mitad de los trabajadores de la empresa ISA, tienen solo algunos conocimientos respecto a la evaluación de desempeño, mientras que un 5,01% afirmaron no tener conocimiento sobre la gestión del desempeño que realiza la empresa, situación considerable teniendo en cuenta que es esta la herramienta para administrar el talento humano de la organización.
- La mayoría de los empleados trabajadores perciben que los objetivos de la gestión del desempeño que ha definido la misma empresa no están cumpliendo en 4 de los 5 aspectos valorados, la percepción fue negativa, además, un alto porcentaje considera que esta herramienta está siendo utilizada principalmente para facilitar despidos y procesos disciplinarios en contra de los trabajadores.
- En términos generales, los trabajadores de la empresa ISA S.A. E.S.P. expresaron que en ocasiones los objetivos no se han alcanzado en el tiempo acordado, que algunas veces la empresa no le asigna a los trabajadores los recursos necesarios para lograr los objetivos, y finalmente, un porcentaje importante considera que la contratación del desempeño le adiciona funciones al cargo.
- Una tercera parte de los trabajadores encuestados manifestó estar en desacuerdo con la contratación del desempeño, porque hay situaciones adicionales que se presentan al interior de la empresa que pueden afectar el alcance de las metas por parte de los trabajadores y por lo tanto, resultados desfavorables en la evaluación de desempeño.
- Un alto porcentaje de trabajadores consideró que la evaluación de desempeño se ha realizado de acuerdo a los objetivos contratados y los criterios de la evaluación han sido coherentes con las funciones y actividades del cargo, sin embargo, respecto a esta etapa de la gestión del desempeño se observó más inconformidad con la falta de retroalimentación frente a los resultados de la evaluación y la ejecución de los planes de mejoramiento posterior a la etapa de evaluación.
- La percepción de los trabajadores frente a las etapas de contratación y evaluación del desempeño permite concluir que ambas, se desarrollan de acuerdo a las funciones del cargo, en común acuerdo entre trabajadores y líderes de desempeño y con posibilidad de diálogo entre las partes; sin embargo la insatisfacción de los

encuestados con estas dos etapas se resume, en que la empresa en ocasiones no asigna los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, hay una adición de funciones al cargo que no permiten que los objetivos pactados se alcancen en el tiempo acordado; no hay oportuna retroalimentación posterior al proceso de evaluación y en ocasiones no se ejecutan los planes de mejoramiento necesarios.

- La mayoría de los trabajadores afirmó no haber recibido los beneficios que promueve la empresa por buenos resultados en la evaluación de desempeño. Esta situación deja en consideración dos preguntas por responder: ¿Cuales son entonces los beneficios que recibe el trabajador por la gestión del desempeño? o será que ¿Los trabajadores no están obteniendo buenos resultados en la gestión del desempeño y por lo tanto no pueden acceder a los beneficios de este proceso?. En resultados observados en otras preguntas se encontró que los trabajadores consideran que el exceso de trabajo en actividades propias del cargo y la prioridad que se da a actividades diferentes a las funciones del cargo han influido en los resultados de la evaluación del desempeño, lo que indica que posiblemente ellos no están alcanzando los resultados esperados y por lo tanto no obtienen los beneficios entregados por la organización.
- Más del 60% de los trabajadores encuestados afirmaron estar insatisfechos o muy insatisfechos con la gestión del desempeño que realiza ISA, desde hace varios años. Este grado de insatisfacción puede estar relacionado con aspectos mencionados anteriormente como su inconformidad con la etapa de contratación y evaluación del desempeño.

## 6. Anexos

### Anexo 1. Instrumento de recolección de datos

<b>Instrumento de recolección de datos</b>
<b>Objetivo: Conocer la percepción de los empleados de ISA. S.A. E.S.P. con respecto a la gestión del desempeño realizada en la empresa.</b>
Las preguntas contempladas en el presente instrumento pretenden conocer su opinión frente a la Gestión del desempeño. Su participación es voluntaria y en caso de aceptar le solicitamos contestar con la mayor sinceridad posible todas las preguntas.

<b>1. Tiene usted conocimiento de la definición, objetivos y alcance de la “Gestión del desempeño” realizada por ISA para administrar su talento humano.</b>		
a) Sí tengo conocimiento al respecto	b) Tengo algunos conocimientos al respecto	c) No tengo conocimientos al respecto

<b>2. Desde su experiencia y conocimiento personal, cuáles de los siguientes ítems considera usted se cumplen con la gestión del desempeño realizada en ISA:</b>			
Marque con una X		Si	No
a	Contribuye al desarrollo personal y profesional del trabajador a través del diseño de planes de carrera y programas de formación para los empleados.		
b	Mejora los resultados de productividad de la organización a través del aumento en la productividad de los trabajadores.		
c	Apoya la toma de decisiones relacionadas con el incremento salarial, promoción, remuneración, incentivos u otros beneficios.		
d	Apoya la toma de decisiones relacionadas con despidos o procesos disciplinarios		
e	Genera espacios de diálogo constructivos para discutir lo que se espera de cada trabajador, la satisfacción de expectativas y las acciones para mejorar los resultados.		

<b>3. Seleccione la frecuencia en la que usted considera se ha dado cumplimiento a los siguientes aspectos durante la contratación de su plan de desempeño.</b>				
Marque con una X		Nunca	Algunas veces	Siempre
a	Los objetivos que usted ha contratado han estado relacionados con su cargo y las funciones del mismo.			
b	La contratación de objetivos se ha realizado en común acuerdo entre la empresa o líder de desempeño y usted como trabajador.			
c	Los objetivos contratados han sido alcanzados en el tiempo acordado.			
d	La empresa ha puesto a su disposición los recursos necesarios para lograr los objetivos contratados.			
e	Usted se ha sentido conforme y satisfecho con la contratación de objetivos que ha realizado periódicamente.			

<b>4. Considera usted que la contratación del desempeño le adiciona funciones a su cargo que previamente no estaban contempladas en su contrato de trabajo?</b>		
a) Sí	b) No	c) No sabe

<b>5. Está usted de acuerdo con la contratación del desempeño que realiza ISA:</b>		
a) Estoy de acuerdo	b) Ni en acuerdo ni en desacuerdo	c) Estoy en desacuerdo

<b>6. De los siguientes aspectos, cuales considera usted se han presentado durante la evaluación de desempeño.</b>				
Marque con una X		Nunca	Algunas veces	Siempre
a	La evaluación se ha realizado de acuerdo a los objetivos que usted ha contratado.			

<b>6. De los siguientes aspectos, cuales considera usted se han presentado durante la evaluación de desempeño.</b>				
<b>Marque con una X</b>		<b>Nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Siempre</b>
<b>b</b>	El trato recibido por el evaluador, jefe o líder de desempeño durante la evaluación ha sido amable y respetuoso.			
<b>c</b>	Frente a desacuerdos con los resultados de su evaluación usted ha tenido la oportunidad de discutirlo con su evaluador y llegar a acuerdos que favorezcan ambas partes.			
<b>d</b>	Los criterios de la evaluación han sido coherentes con las funciones y actividades que usted realizó en su cargo.			
<b>e</b>	Ha existido una adecuada retroalimentación por parte del evaluador frente a los resultados de su evaluación de desempeño.			
<b>f</b>	Después de realizar su evaluación de desempeño, la empresa ha ejecutado los planes de mejoramiento necesarios.			

<b>7. Cree usted que la relación con su superior, subordinados o compañeros de trabajo después de la evaluación de desempeño:</b>		
a) Han mejorado	b) Siguen igual	c) Han empeorado

**8. En su caso particular, ha recibido alguno de los siguientes beneficios con base en los resultados que usted ha obtenido en su evaluación del desempeño.**

<b>Marque con una X</b>		<b>Nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Siempre</b>
<b>a</b>	Le han aprobado y patrocinado estudios de posgrado o le han asignado becas.			
<b>b</b>	Le han realizado préstamos para vehículo.			
<b>c</b>	Ha sido favorecido en procesos de análisis de convocatorias, planeación de carrera, análisis de retención o de promoción de personal.			
<b>d</b>	Le han identificado sus necesidades de formación y entrenamiento.			
<b>e</b>	Lo han motivado, escuchado sus inquietudes y le han reconocido los logros obtenidos.			
<b>f</b>	Le han incrementado su salario y le han otorgado reconocimientos.			
<b>g</b>	Lo han retroalimentado en el desarrollo del trabajo y lo han capacitado según sus necesidades.			

**9. Considera usted que ISA ha utilizado la información generada en el proceso de gestión del desempeño para realizar o facilitar procesos disciplinarios o despido de trabajadores.**

a) Sí	b) No	c) No sabe
-------	-------	------------

**10. Los resultados esperados de su gestión del desempeño se han visto afectados por aspectos como:**

<b>Marque con una X</b>		<b>Nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Siempre</b>
<b>a</b>	Ha tenido exceso de trabajo en actividades propias del cargo.			
<b>b</b>	No se le autorizaron o asignaron los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.			
<b>c</b>	Se le ha dado prioridad a actividades diferentes a las contratadas o a las funciones del cargo.			
<b>d</b>	No se realizaron acuerdos para la contratación del desempeño y se le impusieron los objetivos a cumplir.			

**11. Considera usted que el proceso de gestión del desempeño en ISA:**

a) Agrega valor a la empresa y Mejora el desarrollo del trabajador.	b) Agrega valor a la empresa y No mejora el desarrollo del trabajador.
c) No agrega valor a la empresa y Mejora el desarrollo del trabajador.	d) No agrega valor a la empresa y No mejora el desarrollo del trabajador.

**12. En general, cual es el grado de satisfacción que usted tiene frente a la gestión del desempeño que realiza ISA como herramienta para administrar el talento humano:**

a) Muy satisfecho	b) Satisfecho	c) Insatisfecho	d) Muy insatisfecho
-------------------	---------------	-----------------	---------------------

**13. El cumplimiento de los objetivos de desempeño contratados le han generado algunos de los siguientes aspectos?**



a) Alegría	b) Tranquilidad	c) Seguridad
d) Estrés	e) Tristeza	f) Angustia
g) Malestar físico o emocional	h) Miedo	i) Otro. Cuál?

**14. Diga si usted se encuentra de acuerdo o en desacuerdo frente a las siguientes afirmaciones sobre la gestión del desempeño realizada en ISA:**

Marque con una X		De acuerdo	En desacuerdo	Neutro
a	La gestión del desempeño le permite a la empresa identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores y le sirve para diseñar planes de mejoramiento.			
b	La productividad de la empresa no está relacionada con la gestión del desempeño.			
c	La gestión del desempeño asegura la calidad de los resultados del área y de la empresa.			
d	La gestión del desempeño individualiza los objetivos y deteriora el trabajo en equipo.			
e	Su rendimiento como trabajador mejora gracias a la gestión del desempeño.			
f	La gestión del desempeño se ha convertido en un mecanismo de acoso laboral.			
g	La gestión del desempeño mejora las relaciones laborales y el trabajo en equipo.			
h	La Gestión del desempeño atenta contra la productividad de la empresa.			

**NOTA: LA INFORMACION AQUÍ RECOLECTADA SERA PRESERVADA CON TOTAL CONFIDENCIALIDAD Y SOLO SERÁ UTILIZADA EN PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE TIPO ESTADÍSTICO.**