

ANEXO.

Licencia de uso – Autorización de los Autores

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Luz Stella Gómez Alarcón

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.098.634.002

Nombre Completo Julieth Andrea Bolívar Lozano

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.010.172.250

Nombre Completo Samuel Camilo Galano Fedua.

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.032.478.887

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

El estudio correlacional entre los estilos de liderazgo y la evaluación de desempeño en el área administrativa de la Red de Bogotá en una institución de educación superior.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Luz Stella Gómez A
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.098.634.002
FACULTAD: Estudios en ambientes virtuales
PROGRAMA ACADÉMICO: Esp. Gestión Humana

NOMBRE COMPLETO: Yaniel Camilo Palacios Pichiro
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 7.032.438.887
FACULTAD: Estudios en ambientes virtuales
PROGRAMA ACADÉMICO: Esp. Gestión Humana

NOMBRE COMPLETO: Juliett Andrea Bolívar
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1010172250
FACULTAD: Estudios en Ambientes Virtuales
PROGRAMA ACADÉMICO: Esp. Gestión Humana

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 13 de Junio de 2019.

ANEXO A

MANUAL Y CUESTIONARIO TOMADO DE:

OSSANDON RRHH (S.F.) LEAD LEADER EFFECTIVENESS AND ADAPTABILITY DESCRIPTION). MANUAL DE

INSTRUCCIONES E INTERPRETACIÓN. RRHH. OSSANDON.

CEEL - Cuestionario de estilo y efectividad de liderazgo 1
CEEL
(LEAD Leader effectiveness and adaptability description)
Manual de instrucciones e interpretación

Hersey y Blanchard Center for Leader Studies, LEAD Questionnaire. The Leadership Center at Washington State University.

+ (FORMULARIO IDÉNTICO AL ORIGINAL VERSIÓN GOOGLE FORMS).

INDICE

Descripción del Instrumento 2.
Normas de Aplicación 3.
Corrección, Puntuación e Interpretación 4.
Tabla sobre estilos de liderazgo 5.
Interpretación 6.
Estilo Autocrático
Estilo Integrado
Estilo Relacionado
Estilo Separado
Hoja de Respuestas 7.
Pauta de corrección 8.

Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo (CEEL): Evalúa la capacidad de liderazgo de las personas, proponiendo situaciones hipotéticas ante las cuales los sujetos deben elegir y clasifica a los sujetos en estilos de liderazgo: estilo dominante, estilo de apoyo, rechazo de estilos, adaptabilidad de estilo y efectividad general. Este cuestionario se utiliza en el grupo I de Jefaturas y el grupo II de Supervisores debido a que es aplicable a cargos de supervisión y jefatura.

Descripción del Instrumento

Este cuestionario está diseñado para medir los estilos de dirección determinados en base a los estudios de las universidades de Ohio State y Michigan. Según estudios de estas universidades es posible aislar factores en el comportamiento de los dirigentes: La orientación hacia la tarea y La orientación hacia las personas o relaciones. El comportamiento influenciado por la tarea es aquél en que un líder usa una comunicación unilateral para explicar qué debe hacer cada seguidor, cuándo, dónde y cómo se deben llevar a cabo las tareas. El comportamiento influenciado por la relación es aquél en que el líder se preocupa de utilizar una comunicación bilateral, proporcionando apoyo socio-emotivo, "caricias psicológicas" y estimula el comportamiento de los demás.

El cuestionario cuenta con 12 situaciones con 4 alternativas de comportamiento para enfrentarlas, donde el sujeto deberá elegir la opción que mejor represente la forma real en que él se comportaría frente a dicha situación. Según con qué fuerza se den la combinación de los 2 factores en cada persona se determinan 4 estilos característicos de liderazgo:

- Autocrático: Alto en la tarea y bajo en relaciones.
- Integrado: Alto en la tarea y alto en relaciones.

- Separado: Bajo en la tarea y bajo en relaciones.
- Relacionado: Bajo en la tarea y alto en relaciones.

A pesar de que pareciera que el estilo más adecuado es el Integrado, hay estudios que demuestran que cada uno de los estilos puede ser más apropiado en una situación que en otra. En este sentido la idea es que la persona logre adecuar su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación o tarea y a la capacidad o madurez de los colaboradores para esa tarea particular.

Nivel de Madurez: Habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio trabajo. La madurez considera las siguientes variables: Capacidad de establecer metas altas (cumplimiento - motivación); disponibilidad para asumir responsabilidades; y educación y experiencia de un individuo o grupo.

Las variables de madurez deben considerarse sólo en relación con una tarea específica por cumplir. Un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido general. La gente tiende a tener grados variables de madurez, dependiendo de la tarea, la función o el objetivo específico que el líder intenta lograr a través de sus esfuerzos. La efectividad puede ser definida en el ámbito organizacional, como el grado en que un gerente logra los requisitos de resultado de su posición. Se mide por productos y no por insumos, es decir, vale lo que se logra y no lo que se hace.

Según esta dimensión entonces un determinado estilo es apropiado para determinadas situaciones o tareas e inapropiado para otras por lo que es deseable tener la capacidad para adecuar el estilo de acuerdo al contexto. La efectividad dice relación con la flexibilidad del estilo de liderazgo utilizado, la variabilidad de las conductas dentro de un estilo. En este sentido es esperable que el buen líder tenga la capacidad de adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo al tipo de tarea y la madurez de los colaboradores en relación con ella. No se espera un estilo de liderazgo estático.

Normas de Aplicación

Aplicación: Individual o Colectiva

Tiempo: No existe tiempo límite de la prueba, pero no debe tomar más de 40 minutos.

Dado que su aplicación ocupa un tiempo estimado de 20 minutos, se debe retirar si excede el doble de este tiempo, privilegiando la espontaneidad en las respuestas.

Materiales: El material necesario para el sujeto comprende la hoja de respuestas, el cuadernillo de ejercicios y un lápiz grafito. El examinador dispondrá de un juego de estos materiales para ilustrar las explicaciones.

Instrucciones: Se solicita a los participantes completar los datos de identificación de la hoja de respuesta. Luego se darán las instrucciones de cómo contestar la prueba diciendo lo siguiente:

“A continuación se presentan 12 situaciones con 4 alternativas de comportamiento cada una. Usted debe elegir aquella opción que mejor represente cuál sería su comportamiento real en esta situación (no el cómo le gustaría actuar sino el cómo realmente lo haría).” Se les solicita a los participantes no hacer ninguna marca en el folleto de preguntas y una vez que todos han comprendido como contestar, se da comienzo a la prueba.

Corrección, Puntuación e Interpretación

El procedimiento de corrección se efectúa con una plantilla. Por ejemplo: Se mira la situación 1 en la hoja de respuestas, y en el caso de que la persona haya marcado la letra A, se compara con la plantilla de corrección y se asigna al estilo 1, el puntaje que aparece. No escriba nada

ESTILO
SITUACIÓN
Nº

ALTERNATIVAS
DE ACCIÓN

1 2 3 4

1 X B C D

Estilo 1

+2

2 A X C D

Estilo 1

-2

3 X B C D

Estilo 2

+1

PREDOMINIO DE ESTILO 2 1

EFFECTIVIDAD DE ESTILO +3 -2

Para calcular el predominio del estilo, se calcula número de veces que se marcó en el estilo. Para calcular la efectividad del estilo utilizado se suman los puntajes obtenidos hacia abajo por columna. En el ejemplo la persona utiliza más el estilo 1 (Autocrático) y tiene una efectividad de +3. Ahora se debe buscar el +3 y comparar con los indicadores de efectividad que aparecen a continuación.

Indicadores de efectividad

+15 Muy Alta

+8 a +14 Alta

+4 a +7 Media Alta

+2 a +3 Promedio Positivo

+1 a -1 Promedio

- 2 a - 3 Promedio Negativo

- 4 a 7 Media Baja

- 8 a 14 Baja

- 15 Muy Baja

Tabla sobre estilos de Liderazgo

Ineficaz (no responde a la situación)	Estilo Básico	Eficaz (responde a la situación)
Autoritario Visto a menudo como alguien que no confía en los demás, es desagradable y se interesa sólo en la producción a corto plazo.	1 Autocrático	Autócrata Benévolo Visto a menudo como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento.
Componedor Visto a menudo como alguien que trata de agradar a todos y, por lo tanto, vacila de un lado a otro para evitar tensiones en una situación.	2 Integrado	Ejecutivo Visto a menudo como alguien que es un buen motivador, forja normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en su equipo.
Misionero Visto a menudo como alguien que está primordialmente interesado en la armonía y en ser considerado "buena gente" reticente a arriesgar la ruptura de una relación frente al cumplimiento de una tarea.	3 Relacionado	Promotor Visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes.
Desertor Visto a menudo como alguien que no se siente comprometido y es pasivo, y se preocupa poco por la tarea o por las personas que participan en ella.	4 Separado	Burócrata Visto a menudo como alguien que permite a sus subordinados decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social.

Interpretación

Estilo Autocrático

Este estilo es más centrado en la tarea que en los sentimientos y satisfacciones personales de los subordinados.
 Enfatiza los aspectos de trabajo relacionados con la productividad.
 Tiende a imponer los propios puntos de vista.
 Se identifica con sus superiores y el sistema técnico de la organización.
 Es activo: dirige, organiza, evalúa y controla.
 Necesita y utiliza el poder.
 Permite sólo las comunicaciones desde sí mismo a sus subordinados, pero no que los subordinados se comuniquen con él.
 Evalúa a las personas según el logro de los objetivos y la realización tareas específicas.

Estilo Integrado

Enfatiza la realización del trabajo, pero también se interesa y acepta la individualidad de sus colaboradores, así como sus necesidades personales e ideas.
 Le gusta comunicarse con sus subordinados y que éstos se comuniquen con él.
 Utiliza el trabajo en equipo, más que actividades individuales.
 Es participativo.
 Juzga a las personas por su capacidad a comprometerse con el trabajo de su equipo.
 Controla a través del cumplimiento de metas comunes.

Estilo Relacionado

Se interesa más en las necesidades de sus colaboradores que en la tarea que se debe hacer.
 Enfatiza mucho el apoyo y el progreso de sus subordinados, en lugar de su productividad.
 Se comunica a nivel personal.
 Rehuye el conflicto.
 Evalúa a las personas en base a sus características personales.
 Utiliza como castigo el no preocuparse del otro.

Estilo Separado

Permite que los subordinados dirijan sus propias actividades y no gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos.
 Tiende más a escribir que a hablar.
 Se comunica poco y de manera formal.
 Valoriza la seguridad, la estabilidad, la lógica y la racionalidad.
 Utiliza como castigo quitarle autoridad a otra persona

Pauta de Corrección CEEL CUESTIONARIO DE ESTILO Y EFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO

SITUACIÓN	ESTILO			
	1	2	3	4
1	1 (+2)	3 (-1)	2 (+1)	4 (-2)
2	2 (+2)	4 (-2)	3 (+1)	1 (-1)
3	2 (+1)	4 (-1)	1 (-2)	3 (+2)
4	3 (+1)	1 (-2)	4 (+2)	2 (-1)
5	4 (-2)	2 (+1)	1 (+2)	3 (-1)
6	3 (-1)	1 (+1)	4 (-2)	2 (+2)
7	1 (-2)	3 (+2)	2 (-1)	4 (+1)
8	4 (+2)	2 (-1)	1 (-2)	3 (+1)
9	4 (-2)	2 (+1)	1 (+2)	3 (-1)
10	3 (+1)	1 (-2)	4 (-1)	2 (+2)
11	1 (-2)	3 (+2)	2 (-1)	4 (+1)
12	2 (-1)	4 (+2)	1 (-2)	3 (+1)

1 Autocrático
 2 Integrado
 3 Dedicado
 4 Separado

Corrección automatizada estilos

No	A	B	C	D
1	1			
2	1			
3	1			
4		1		
5			1	
6	1			
7			1	
8		1		
9		1		
10		1		
11	1			
12	1			

Poner un número 1 en la casilla correspondiente a la respuesta.

PJE DIRECTO ESTILOS	
AUTOCRATICO	5
INTEGRADO	6
RELACIONADO	1
SEPARADO	0
EFFECTIVIDAD	-2

ANEXO B

Cuestionario sobre estilos y efectividad del liderazgo (CEEL)

Imagínese que participa en cada una de las 12 situaciones que se describen a continuación. Posteriormente imagine qué haría usted ante cada una de las situaciones planteadas.

De este modo, su tarea consistirá en LEER cuidadosamente cada ítem, PENSAR lo que haría en cada circunstancia, y luego MARCAR en su HOJA DE RESPUESTAS la letra A, B, C o D de la alternativa que según usted describe mejor su comportamiento en la situación que se presenta.

Elija aquella alternativa que mejor refleja el comportamiento real que usted tendría y NO como le gustaría comportarse. Además, es importante que considere cada situación en forma independiente, sin tomar como precedente las respuestas que haya dado ante ítemes anteriores.

Marque una sola alternativa para cada ítem,

Muchas gracias por su participación.

*Obligatorio

Nombre

Tu respuesta

Nivel de Cargo

- Director/a
- Jefe
- Coordinador/ra

Edad *

Tu respuesta

Sexo *

- Hombre
- Mujer

1. Sus subordinados no han estado respondiendo a su trato amistoso y a su obvio interés por el bienestar de ellos. Sus rendimientos se han mantenido bajos. *

- A) Enfatizo el uso de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- B) Estoy disponible para la discusión, pero presiono.
- C) Hablo con los subordinados y luego establezco objetivos.
- D) Me cuido de no intervenir.

2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted se ha preocupado porque todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas. *

- A) Me comprometo a la interacción amistosa, pero continuo asegurándome de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas de rendimiento.
- B) No ejecuto ninguna acción definida.
- C) Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido
- D) Enfatizo la importancia de las tareas y sus plazos.

3. Los miembros de su grupo se muestran incapaces de resolver un problema por su cuenta. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han estado buenas *

- A) Comprometo al grupo y juntos tratamos de resolver el problema.
- B) Dejo que el grupo lo resuelva.
- C) Actúo rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- D) Estimulo al grupo para que trabaje en el problema y estoy disponible para la discusión.

4. Usted está considerando un gran cambio. Sus subordinados tienen una buena historia de rendimiento. Ellos están de acuerdo con la necesidad de cambio. *

- A) Permito que el grupo participe en el desarrollo del cambio, pero no presiono.
- B) Anuncio los cambios y los implemento con una supervisión estrecha.
- C) Permito que el grupo formule su propia dirección.
- D) Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio.

5. El rendimiento de su grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros se han mostrado indiferentes con el cumplimiento de los objetivos propuestos. Continuamente ha sido necesario recordarles que hagan sus tareas a tiempo. En el pasado, el re-definir las funciones ha sido una ayuda. *

- A) Permito que el grupo formule su propia dirección.
- B) Acojo recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan los objetivos.
- C) Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.
- D) Permito que el grupo participe en la definición de los objetivos, pero no presiono.

6. Usted se incorporó a una situación manejada eficientemente. El administrador anterior era muy exigente. Usted quiere mantener una situación productiva pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente. *

- A) Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido.
- B) Enfatico la importancia de las tareas y sus plazos.
- C) Me cuido de no intervenir.
- D) Hago que el grupo se comprometa en la toma de decisiones, pero veo que los objetivos se cumplan.

7. Usted está considerando la posibilidad de realizar cambios mayores en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho algunas sugerencias acerca del cambio necesario. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones diarias. *

- A) Defino el cambio y superviso cuidadosamente.
- B) Obtengo sugerencias del grupo sobre el cambio y permito que los miembros organicen la implementación.
- C) Me muestro dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantengo el control de la implementación.
- D) Evito la confrontación: dejo las cosas solas.

8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente inseguro acerca de cómo está dirigiendo el grupo. *

- A) Dejo al grupo solo.
- B) Discuto la situación con el grupo y luego inicio los cambios necesarios.
- C) Doy algunos pasos para dirigir a mis subordinados para que trabajen de una manera bien definida.
- D) Tengo cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinados, siendo demasiado directivo.

9. Su superior le ha asignado la dirección de una tarea fuera del horario de trabajo, haciendo las recomendaciones requeridas para el cambio. El grupo no tiene claro sus objetivos. La asistencia a reuniones de trabajo ha estado pobre. Las sesiones se han transformado en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para ayudar. *

- A) Dejo que el grupo lo resuelva.
- B) Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que los objetivos se cumplan.
- C) Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.
- D) Permito que el grupo se comprometa estableciendo objetivos, pero no presiono.

10. Sus subordinados, generalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de las normas. *

- A) Permito que el grupo se comprometa en la redefinición de las normas, pero no presiono.
- B) Redefino las normas y superviso cuidadosamente.
- C) Evito la confrontación, no presionando.
- D) Incorporo recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan las nuevas normas.

11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El supervisor anterior no estaba comprometido con los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y ese estilo de dirección. Las relaciones en el grupo son buenas. *

- A) Doy pasos para dirigir a los subordinados a trabajar de una manera bien definida.
- B) Comprometo a los subordinados en la toma de decisiones y refuerzo las buenas contribuciones.
- C) Discuto el rendimiento pasado con el grupo y luego examino la necesidad de nuevas prácticas.
- D) Continúo dejando al grupo solo.

12. La información reciente indica la existencia de dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene una historia de excelentes logros. Los miembros han mantenido en forma efectiva los objetivos a largo plazo y han trabajado en armonía todo el año anterior. Todos están bien calificados para sus tareas. *

- A) Pruebo una solución mía con los subordinados, mientras reviso la necesidad de nuevas prácticas.
- B) Permito a los miembros del grupo que lo resuelvan por sí mismos.
- C) Actúo rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- D) Estoy disponible para la discusión, pero tengo cuidado de no dañar las relaciones jefe- subordinados.

ANEXO D.

Resultados encuesta de liderazgo

Una vez realizada la tabulación de la información, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de estilos de liderazgo a los nueve líderes de las áreas administrativas de la sede de Bogotá de una institución de educación superior.

Tabla 2. *Estilo de liderazgo líder del área de educación virtual.*

AREA DE EDUCACIÓN VIRTUAL								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1			X				2 (+1)	
2			X				3 (+1)	
3	X				2 (+1)			
4				X				2 (-1)
5		X				2 (+1)		
6				X				2 (+2)
7		X				3 (+2)		
8		X				2 (-1)		
9		X				2 (+1)		
10				X				2 (+2)
11			X				2 (-1)	
12	X				2 (-1)			
PREDOMINIO DE ESTILO					2	4	3	3
EFFECTIVIDAD DEL ESTILO					0	3	1	3

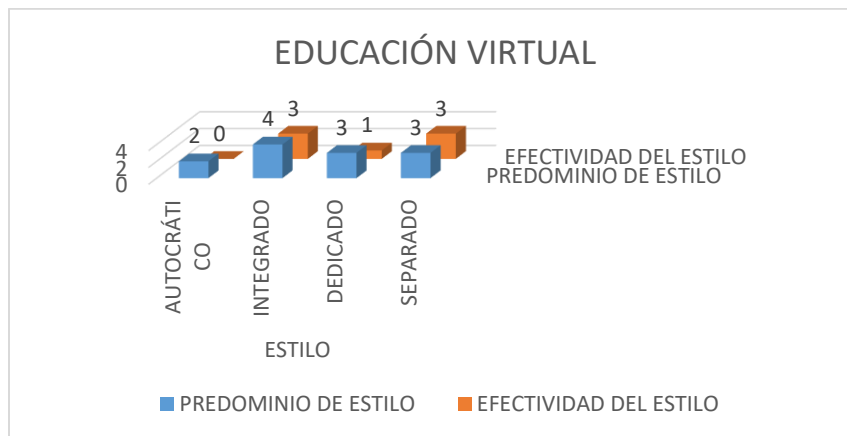


Figura 3. *Liderazgo área de educación virtual.*

Nota: Para el área de educación virtual el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Integrado, lo que significa que la persona responsable de esta área enfatiza en la realización del trabajo, pero también se interesa y acepta la individualidad de sus colaboradores, así como sus necesidades personales e ideas; la efectividad de este estilo de liderazgo está en un promedio positivo.

Tabla 3. Estilo de liderazgo líder del área de proyección social

AREA DE PROYECCIÓN SOCIAL								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1			X				2 (+1)	
2			X				3 (+1)	
3	X				2 (+1)			
4		X				1 (-2)		
5		X				2 (+1)		
6				X				2 (+2)
7			X				2 (-1)	
8		X				2 (-1)		
9			X				1 (+2)	
10				X				2 (+2)
11		X				3 (+2)		
12	X				2 (-1)			
PREDOMINIO DE ESTILO					2	4	4	2
EFFECTIVIDAD DEL ESTILO					0	0	3	4



Figura

4. Liderazgo área de proyección social.

Nota: Para el área de proyección social el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Dedicado, lo que significa que la persona responsable de esta área se interesa más en las necesidades de los colaboradores, que en la tarea que se debe hacer; la efectividad de este estilo de liderazgo está en un promedio positivo.

Tabla 4. Estilo de liderazgo líder del área de Bienestar

AREA DE BIENESTAR								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1		X				3(-1)		
2	X				2(+2)			

3			X				1(-2)	
4				X				2(-1)
5		X					2(+1)	
6				X				2(+2)
7			X				2(-1)	
8		X					2(-1)	
9			X				1(+2)	
10				X				2(+2)
11			X				2(-1)	
12				X				3(+1)
PREDOMINIO DE ESTILO					1	3	4	4
EFFECTIVIDAD DEL ESTILO					2	-1	-2	4

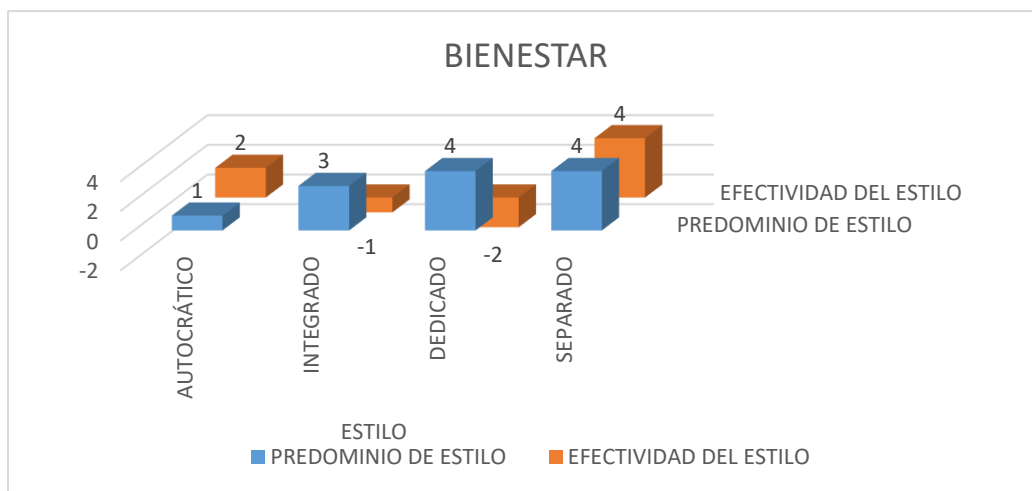


Figura 5. Liderazgo área de Bienestar

Nota: Para el área de bienestar el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Separado, lo que significa que la persona responsable de esta área permite que los subordinados dirijan sus propias actividades, y no gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos; la efectividad de este estilo de liderazgo está en un nivel medio alto.

Tabla 5. Estilo de liderazgo líder del área de Infraestructura

AREA DE INFRAESTRUCTURA								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1			X				2(+1)	
2	X				2(+2)			
3	X				2(+1)			
4				X				2(-1)
5			X				1(+2)	
6				X				2(+2)
7			X				2(-1)	
8		X				2(-1)		
9			X				1(+2)	

10			X				2(+2)
11		X					3(+2)
12			X				1(-2)
PREDOMINIO DE ESTILO				2	2	5	3
EFFECTIVIDAD DEL ESTILO				3	1	2	3

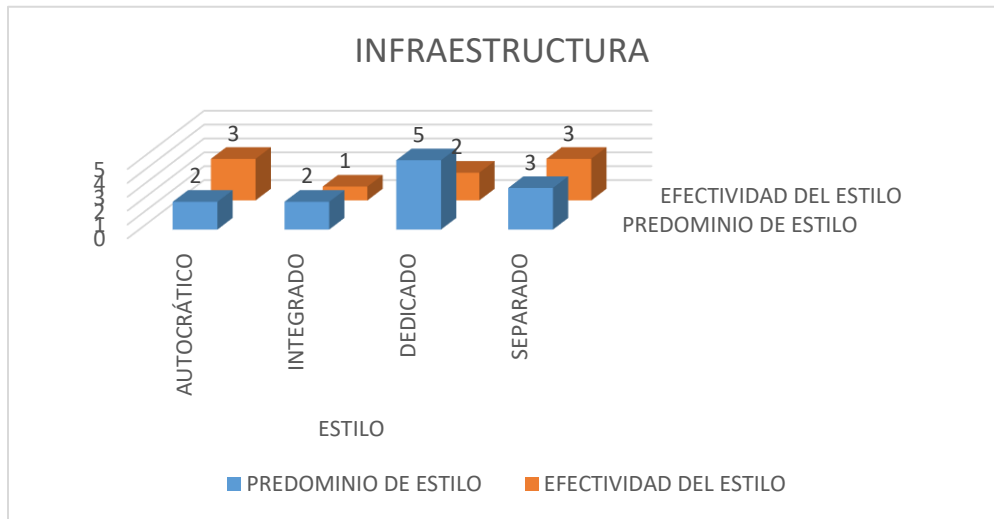


Figura 6. Liderazgo

área de infraestructura

Nota: Para el área de infraestructura el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Dedicado, lo que significa que la persona responsable de esta área se interesa más en las necesidades de los colaboradores, que en la tarea que se debe hacer; la efectividad de este estilo de liderazgo está en un promedio positivo

Tabla 6. Estilo de liderazgo líder del área de biblioteca.

AREA DE BIBLIOTECA								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1			X				2(+1)	
2	X				2(+2)			
3			X				1(-2)	
4				X				2(-1)
5			X				1(+2)	
6	X				3(-1)			
7		X				3(+2)		
8		X				2(-1)		
9		X				2(+1)		
10				X				2(+2)
11		X				3(+2)		
12			X				1(-2)	
PREDOMINIO DE ESTILO					2	4	4	2
EFFECTIVIDAD DEL ESTILO					1	4	-1	1

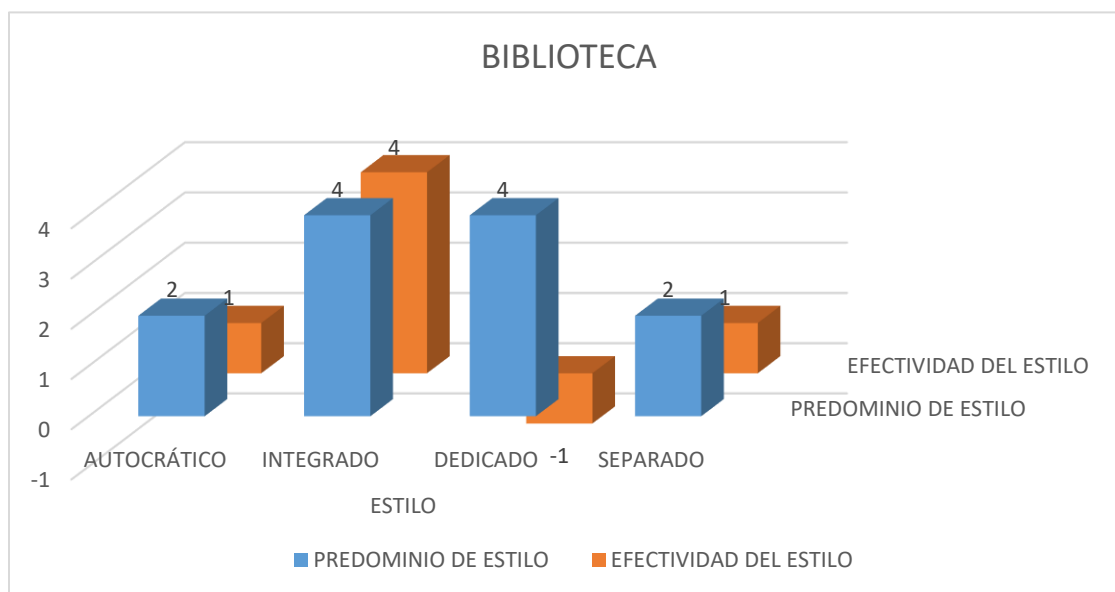


Figura 7.

Liderazgo área de infraestructura

Nota: Para el área de biblioteca el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Integrado, lo que significa que la persona responsable de esta área enfatiza en la realización del trabajo, pero también se interesa y acepta la individualidad de sus colaboradores, así como sus necesidades personales e ideas; la efectividad de este estilo de liderazgo está en un nivel medio alto.

Tabla 7. Estilo de liderazgo líder del área de comunicaciones

AREA DE COMUNICACIONES								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1			X				2(+1)	
2	X				2(+2)			
3				X				3(+2)
4			X				4(+2)	
5				X				3(-1)
6				X				2(+2)
7		X				3(+2)		
8			X				1(-2)	
9				X				3(-1)
10			X				4(-1)	
11		X				3(+2)		
12		X				4(+2)		
PREDOMINIO DE ESTILO					1	3	4	3
EFFECTIVIDAD DEL ESTILO					2	6	0	2

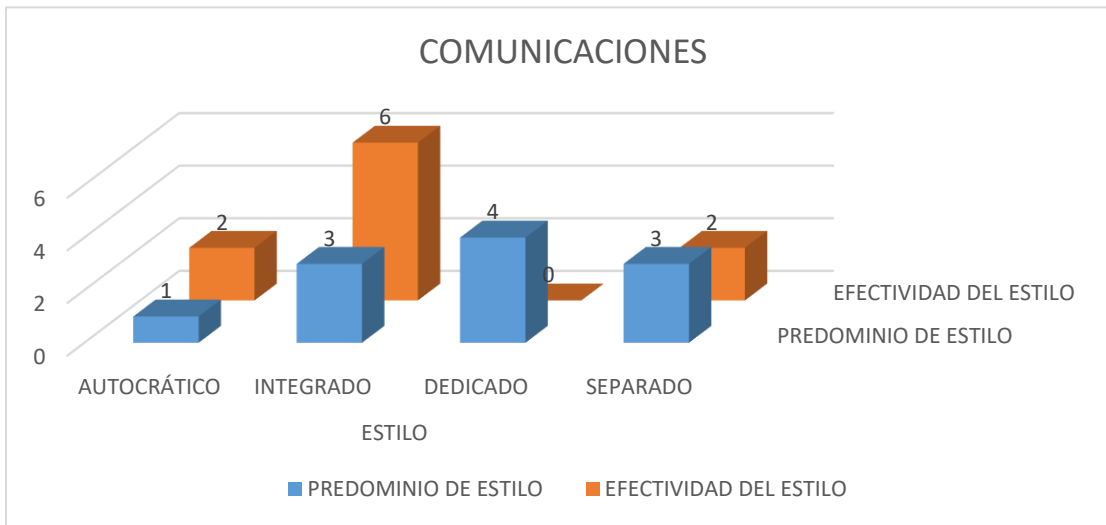


Figura 8. Liderazgo área de comunicaciones

Nota: Para el área de comunicaciones el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Integrado, lo que significa que la persona responsable de esta área enfatiza en la realización del trabajo, pero también se interesa y acepta la individualidad de sus colaboradores, así como sus necesidades personales e ideas; la efectividad de este estilo de liderazgo está en un nivel medio alto.

Tabla 8. Estilo de liderazgo líder del área de mercadeo

AREA DE MERCADEO								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1			X				2(+1)	
2				X				1(-1)
3				X				3(+2)
4				X				2(-1)
5			X				1(+2)	
6				X				2(+2)
7			X				2(-1)	
8		X				2(-1)		
9			X				1(+2)	
10				X				2(+2)
11			X				2(-1)	
12			X				1(-2)	
PREDOMINIO DE ESTILO					0	1	6	5
EFECTIVIDAD DEL ESTILO					0	-1	1	4

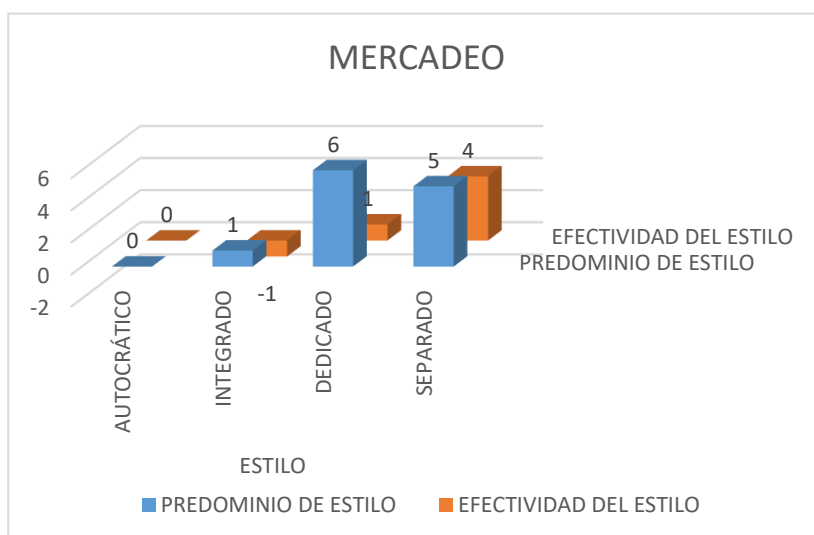


Figura 9.
de mercadeo

Liderazgo área

Nota: Para el área de mercadeo el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Dedicado, lo que significa que la persona responsable de esta área se interesa más en las necesidades de los colaboradores, que en la tarea que se debe hacer; la efectividad de este estilo de liderazgo esta sobre el promedio.

Tabla 9. Estilo de liderazgo líder del área de tecnología

AREA DE TECNOLOGÍA								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1		X				3(-1)		
2	X				2(+2)			
3				X				3(+2)
4				X				2(-1)
5			X				1(+2)	
6		X				1(+1)		
7			X				2(-1)	
8			X				1(-2)	
9			X				1(+2)	
10		X				1(-2)		
11		X				3(+2)		
12			X				1(-2)	
PREDOMINIO DE ESTILO					1	4	5	2
EFECTIVIDAD DEL ESTILO					2	0	-1	1

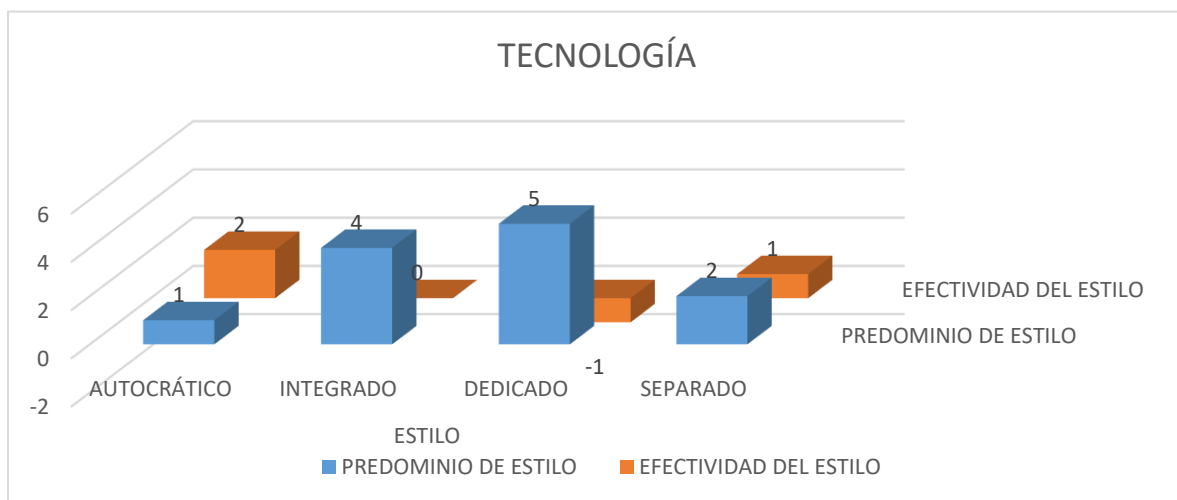


Figura 10. Liderazgo área de tecnología

Nota: Para el área de tecnología el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Dedicado, lo que significa que la persona responsable de esta área se interesa más en las necesidades de los colaboradores, que en la tarea que se debe hacer; la efectividad de este estilo de liderazgo esta sobre el promedio.

Tabla 10. Estilo de liderazgo líder del área de ingeniería.

FACULTAD DE INGENIERIA								
SITUACION	OPCION				ESTILO			
	A	B	C	D	AUTOCRÁTICO	INTEGRADO	DEDICADO	SEPARADO
1			X				2(+1)	
2	X				2(+2)			
3	X				2(+1)			
4				X				2(-1)
5		X				2(+1)		
6				X				2(+2)
7		X				3(+2)		
8			X				1(-2)	
9		X				2(+1)		
10				X				2(+2)
11		X				3(+2)		
12				X				3(+1)
PREDOMINIO DE ESTILO					2	4	2	4
EFECTIVIDAD DEL ESTILO					3	6	-2	4

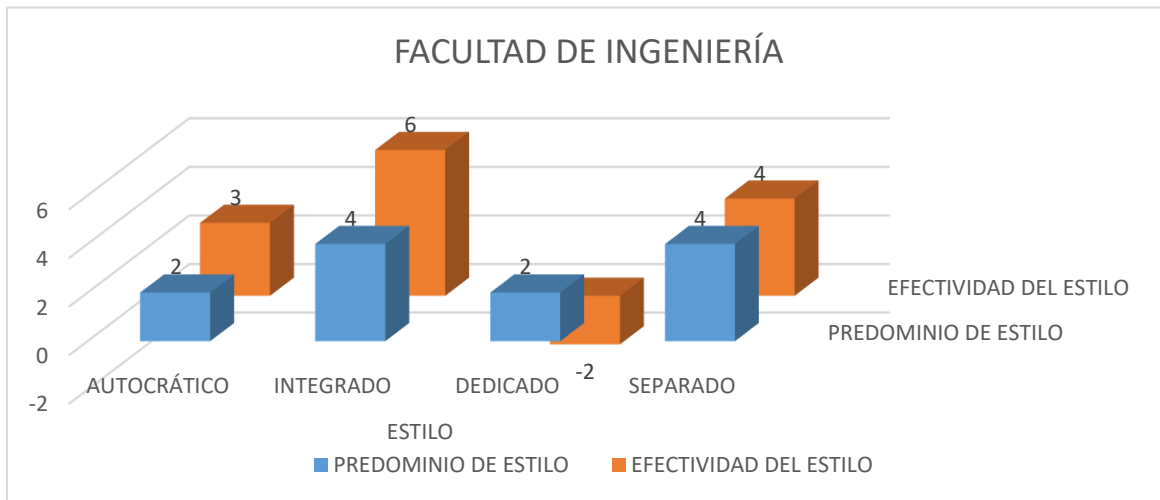


Figura 11. Liderazgo área de ingeniería

Nota: Para el área de biblioteca el estilo de liderazgo predominante según la encuesta aplicada es el Integrado, lo que significa que la persona responsable de esta área enfatiza en la realización del trabajo, pero también se interesa y acepta la individualidad de sus colaboradores, así como sus necesidades personales e ideas; la efectividad de este estilo de liderazgo está en un nivel medio alto.

Resultados evaluación de desempeño por áreas

La institución está dividida administrativamente en nueve áreas, las cuales están conformadas en total por 33 colaboradores y un líder para cada área. De acuerdo con la evaluación de desempeño facilitada por la institución de educación superior a continuación se resumen los resultados por cada área administrativa.

Tabla 11. Resultados evaluación de desempeño área de educación virtual.

EVALUACION DE DESEMPEÑO AREA DE EDUCACION VIRTUAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	4	100,0
SATISFACTORIO	0	-
INSUFICIENTE	0	-
TOTALES	4	100,0

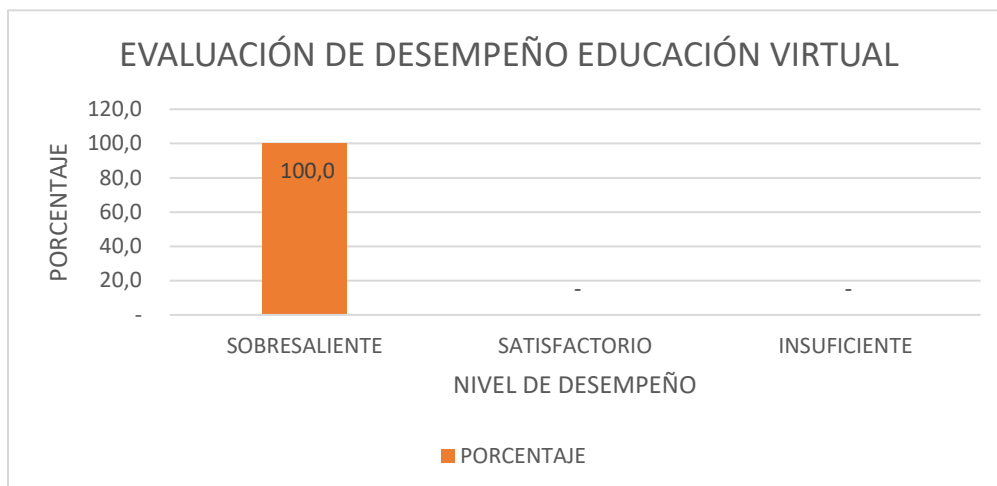


Figura 12.

Desempeño área de educación virtual.

Nota: Como se puede apreciar tanto en la tabla de resultados como en el gráfico que ilustra los pormenores de la evaluación de desempeño del área de Educación Virtual el personal calificado en su totalidad es sobresalientes durante el desarrollo de sus labores en la organización, siendo altamente efectivos en el desarrollo de sus actividades encomendadas.

Tabla 12. Resultados evaluación de desempeño área de proyección social.

EVALUACION DE DESEMPEÑO AREA DE PROYECCION SOCIAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	4	80,0
SATISFACTORIO	0	-
INSUFICIENTE	1	20,0
TOTALES	5	100,0

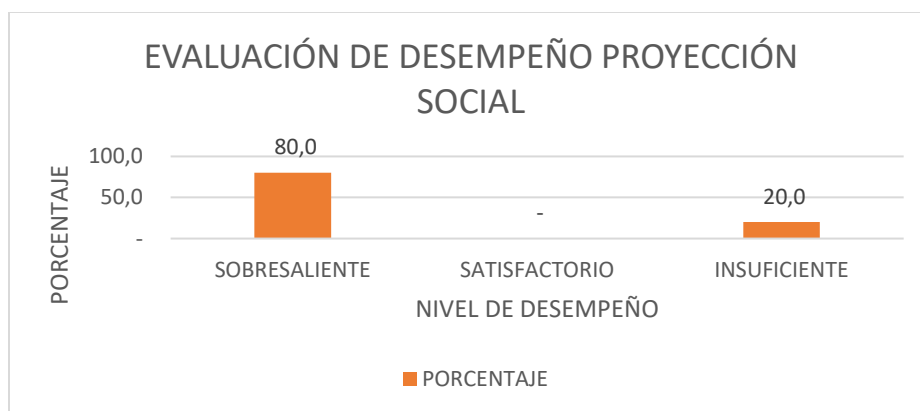


Figura 13. Desempeño área de proyección social.

Nota: Como se puede apreciar en los resultados de la evaluación de desempeño existe un alto porcentaje de personal del área de proyección social con una calificación de sobresaliente en el momento de desarrollar sus labores, contrastando con un porcentaje mínimo de personal que presenta fallas que deben ser corregidas en el corto plazo para cumplir sin ninguna restricción los objetivos propuestos para el área de trabajo.

Tabla 13. Resultados evaluación de desempeño área de bienestar.

EVALUACION DE DESEMPEÑO AREA DE BIENESTAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	2	66,7
SATISFACTORIO	0	-
INSUFICIENTE	1	33,3
TOTALES	3	100,0

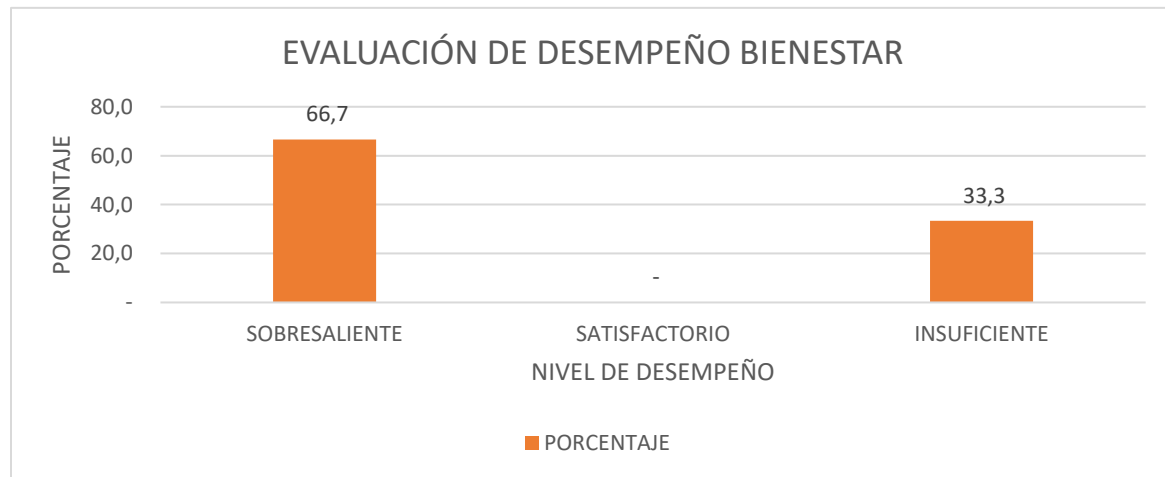


Figura 14. Desempeño área de bienestar

Nota: Como se puede apreciar en los resultados de la evaluación de desempeño existe un alto porcentaje de personal del área de bienestar con una calificación de sobresaliente en el momento de desarrollar sus labores, contrastando con un porcentaje mínimo de personal que presenta fallas que deben ser corregidas en el corto plazo para cumplir sin ninguna restricción los objetivos propuestos para el área de trabajo.

Tabla 14. Resultados evaluación de desempeño área de infraestructura.

EVALUACION DE DESEMPEÑO AREA DE INFRAESTRUCTURA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	2	100,0
SATISFACTORIO	0	-

INSUFICIENTE	0	-
TOTALES	2	100,0

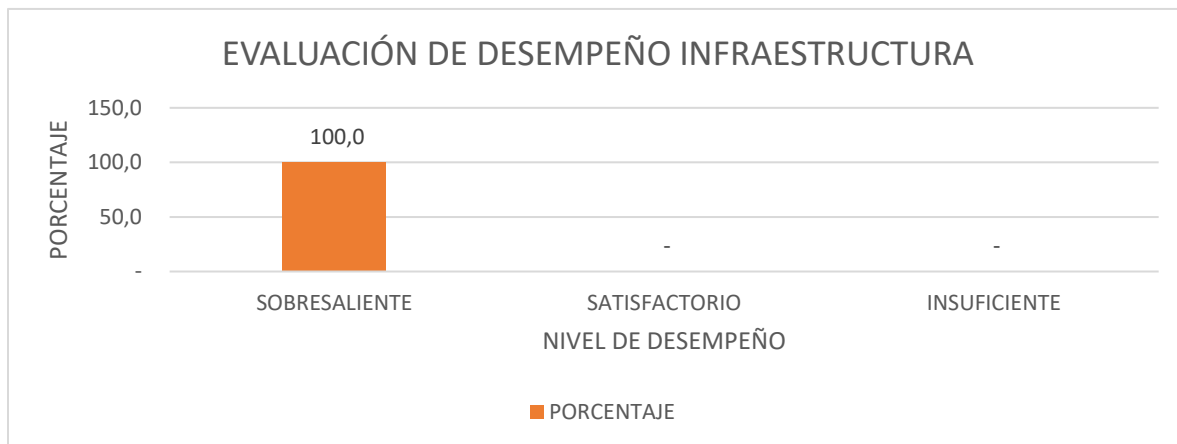


Figura 15. Desempeño área de infraestructura

Nota: Como se puede apreciar tanto en la tabla de resultados como en el gráfico que ilustra los pormenores de la evaluación de desempeño del área de Infraestructura los trabajadores calificados en su totalidad son sobresalientes durante el progreso de sus trabajos en la organización, siendo altamente efectivos en el desarrollo de sus actividades encomendadas

Tabla 15. Resultados evaluación de desempeño área de biblioteca.

EVALUACION DE AREA DE BIBLIOTECA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	2	100,0
SATISFACTORIO	0	-
INSUFICIENTE	0	-
TOTALES	2	100,0

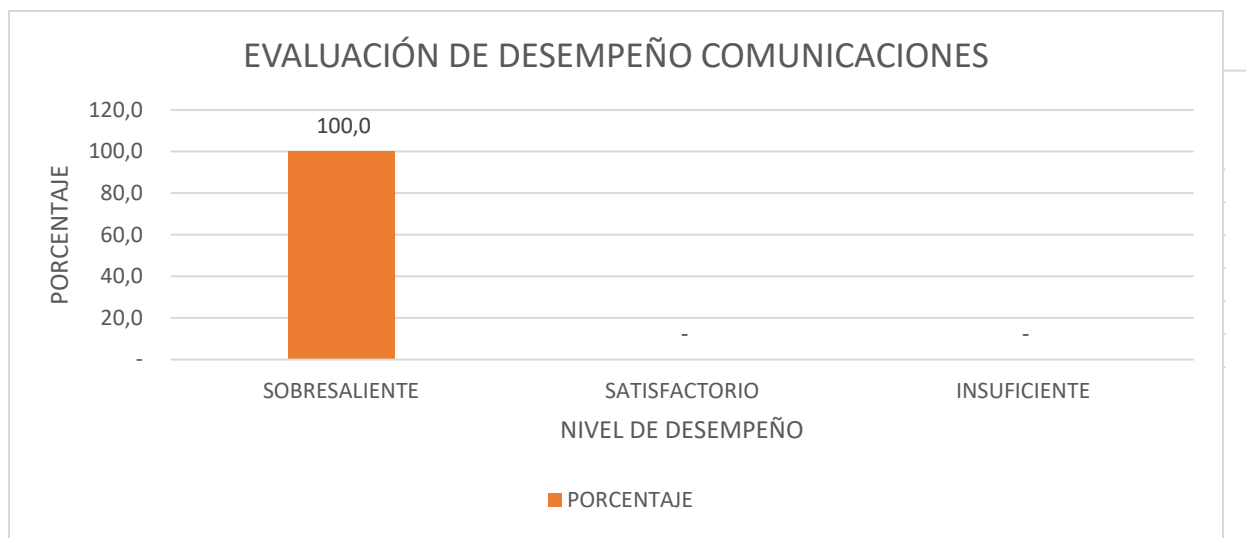


Figura 16. Desempeño área de biblioteca

Nota: Como se puede considerar en la tabla de resultados como en el gráfico que ilustra las particularidades de la evaluación de desempeño del área de Biblioteca el personal calificado en su totalidad es sobresalientes durante el desarrollo de sus labores en la organización, siendo soberanamente efectivos en el desarrollo de sus actividades encargadas.

Tabla 16. Resultados evaluación de desempeño área de comunicaciones.

EVALUACION DE DESEMPEÑO AREA DE COMUNICACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	3	100,0
SATISFACTORIO	0	-
INSUFICIENTE	0	-
TOTALES	3	100,0

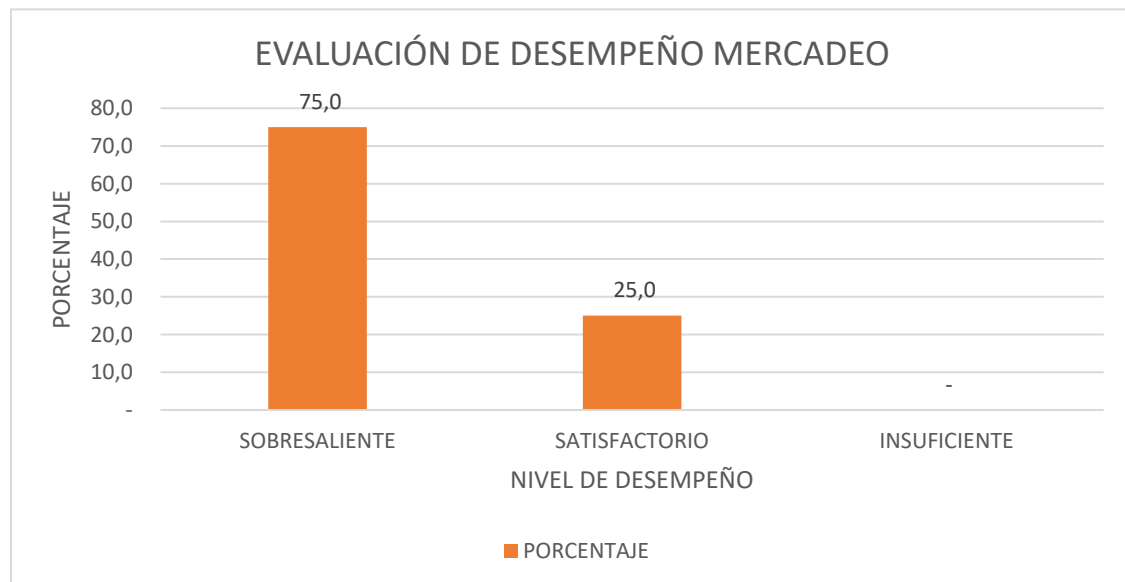
Figura 17. Desempeño área de comunicaciones

Nota: Como en otros casos anteriores se puede apreciar en la tabla de resultados y en el gráfico de resultados que ilustra las incidencias de la evaluación de desempeño del área de Comunicaciones el personal calificado en su

conjunto son sobresalientes durante el desarrollo de sus labores designadas en la organización, siendo altamente efectivos en el desarrollo de sus actividades a desarrollar y presentar en la empresa.

Tabla 17. Resultados evaluación de desempeño área de mercadeo.

EVALUACION DE DESEMPEÑO AREA DE MERCADEO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	3	75,0
SATISFACTORIO	1	25,0
INSUFICIENTE	0	-
TOTALES	4	100,0



Figura

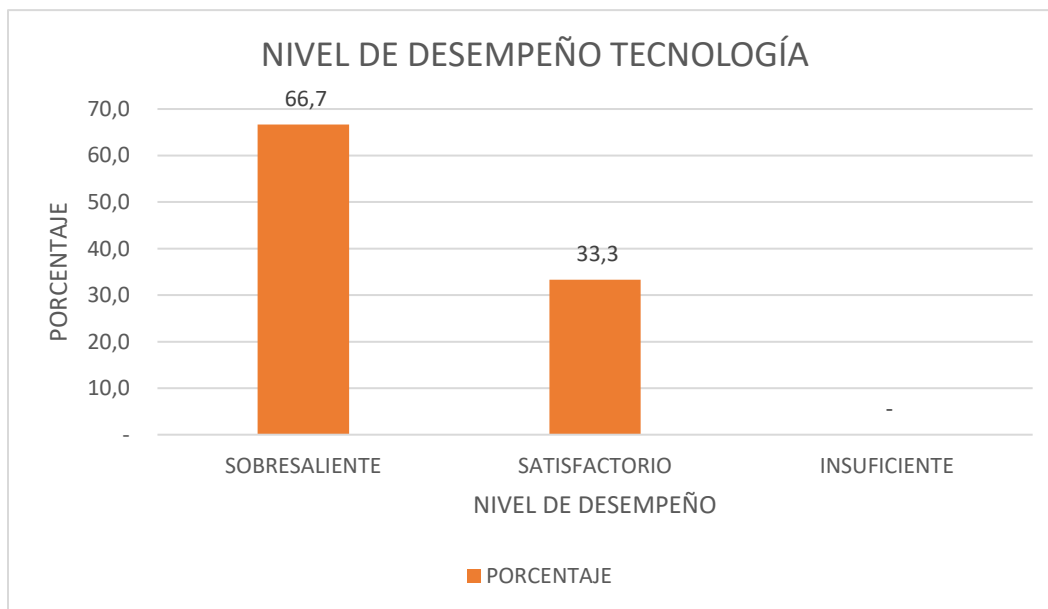
18. Desempeño área de mercadeo

Nota: En esta área se puede evidenciar que existe un alto índice porcentual de personal de mercadeo que están en un nivel sobresaliente para el desarrollo de sus actividades al interior de la organización, igualmente se puede apreciar que existe un grupo de este personal en el nivel satisfactorio que cumplen y desarrollan sus funciones

pero que aún deben corregir ciertos aspectos para ubicarse en el nivel más alto de desempeño al interior de la organización.

Tabla 18. Resultados evaluación de desempeño área de tecnología.

EVALUACION DE DESEMPEÑO AREA DE TECNOLOGÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	2	66,7
SATISFACTORIO	1	33,3
INSUFICIENTE	0	-
TOTALES	3	100,0



Figura

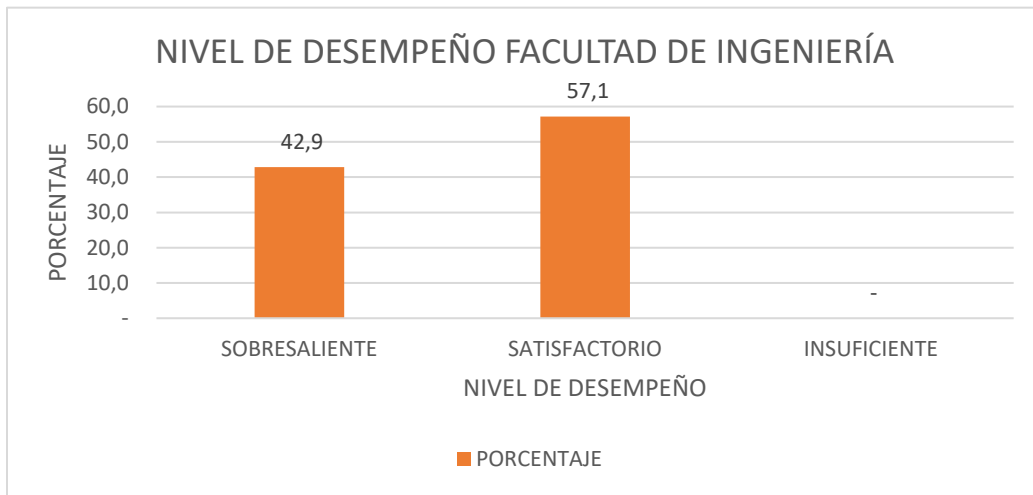
Desempeño área de tecnología

19.

Nota: En esta área se puede demostrar que existe un alto índice de trabajadores de tecnología que están en nivel sobresaliente para el desarrollo de sus actividades, igualmente se puede apreciar que existe un grupo de este personal en el nivel satisfactorio que cumplen y desenvuelven sus oficios pero que aún deben corregir ciertos aspectos para ubicarse en el nivel más alto de desempeño al interior de la organización.

Tabla 19. Resultados evaluación de desempeño área de facultad de ingeniería.

EVALUACION DE DESEMPEÑO FACULTAD DE INGENIERIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	3	42,9
SATISFACTORIO	4	57,1
INSUFICIENTE	0	-
TOTALES	7	100,0



Figura

20.

Desempeño área de facultad de ingeniería.

Nota: En esta área se puede apreciar que existe un profundo índice porcentual de trabajadores de la facultad de ingeniería que están en un nivel sobresaliente ya que en el desarrollo de sus labores al interior de la organización las cumplen a cabalidad, a la par se puede apreciar que existe un grupo de personas en el nivel satisfactorio que cumplen y desarrollan sus funciones de la mejor manera pero que aún deben corregir ciertos aspectos para ubicarse en el nivel más alto de desempeño al interior de la organización.

Análisis Estadístico de prueba

Para concluir si existe una fuerte correlación entre los estilos de liderazgo de los líderes de cada área y los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño con el personal de cada sección, se crea por cada variable tanto de estilos de liderazgo como de evaluación de desempeño, donde cada ítem será evaluado con el fin de definir si existe una fuerte débil o nula correlación.

Dichos valores se categorizan de la siguiente manera para cuantificar la matriz:

3: Alto

2: Medio.

1: Bajo.

0: Nulo.

Tabla 20. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de educación virtual

EDUCACIÓN VIRTUAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
AUTOCRITICO	1	0	0	1
INTEGRADO	3	2	1	6
DEDICADO	2	1	0	3
SEPARADO	2	1	0	3
TOTAL	8	4	1	

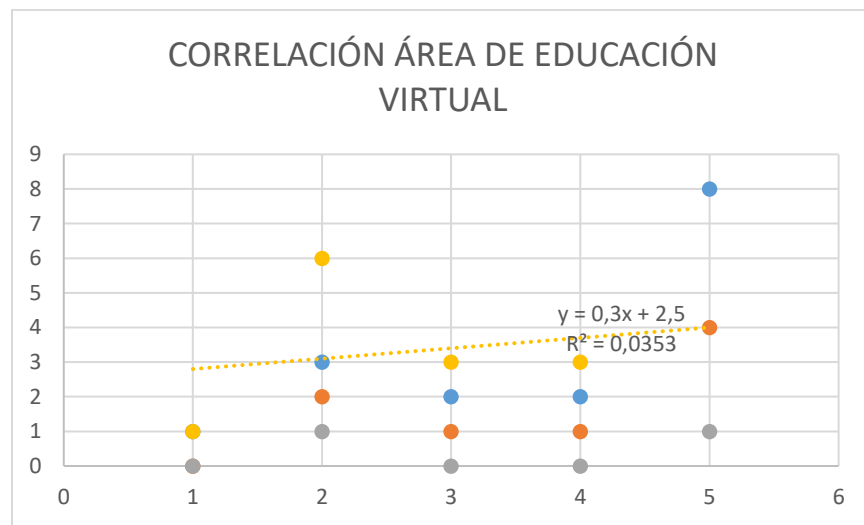


Figura 21. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

Tabla 21. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de proyección social.

PROYECCIÓN SOCIAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
AUTOCRITICO	1	0	0	1
INTEGRADO	2	0	1	3
DEDICADO	3	1	2	6
SEPARADO	1	0	0	1
TOTAL	7	1	3	

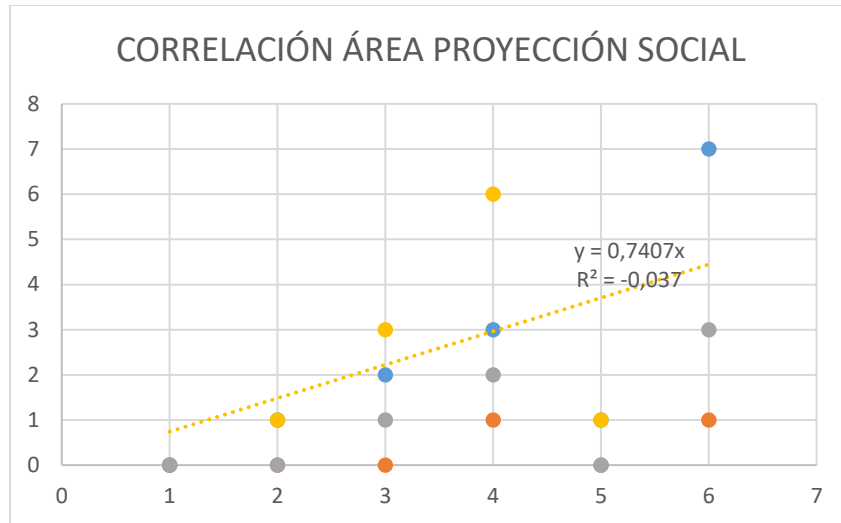


Figura 22. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

Tabla 22. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de bienestar.

BIENESTAR	ESTILOS DE LIDERAZGO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
		SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
	AUTOCRITICO	0	0	0	0
	INTEGRADO	1	0	0	1
	DEDICADO	2	0	1	3
	SEPARADO	3	1	2	6
	TOTAL	6	1	3	

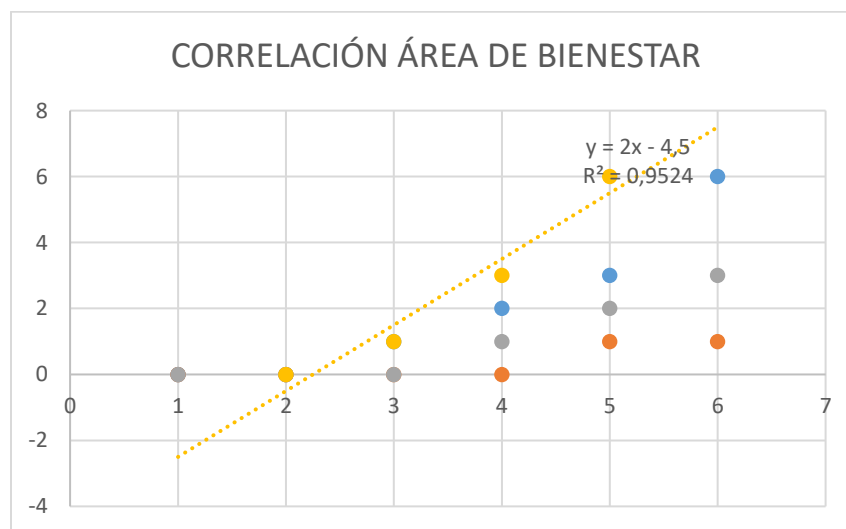


Figura 23. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

Tabla 23. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de infraestructura.

INFRAESTRUCTURA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
AUTOCRITICO	1	0	0	1
INTEGRADO	1	0	0	1
DEDICADO	3	2	2	7
SEPARADO	2	1	1	4
TOTAL	7	3	3	

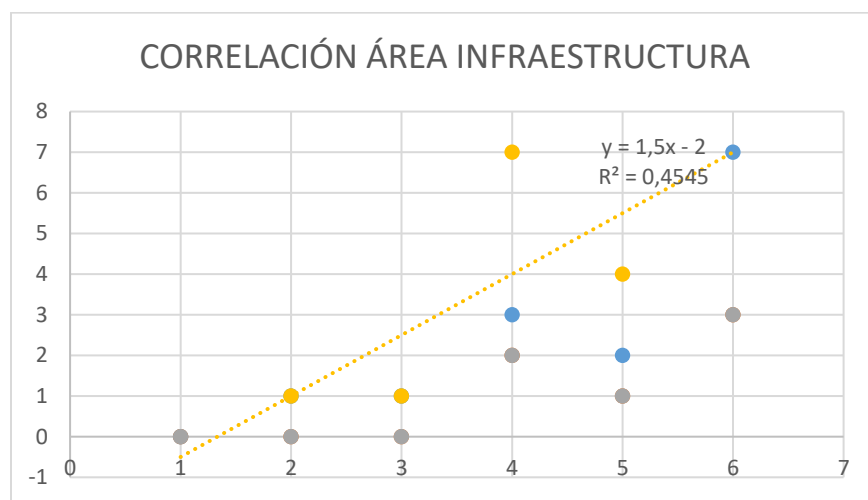


Figura 24. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

Tabla 24. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de biblioteca.

BIBLIOTECA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
AUTOCRITICO	1	0	0	1
INTEGRADO	3	2	2	7
DEDICADO	2	1	1	4
SEPARADO	1	0	0	1
TOTAL	7	3	3	

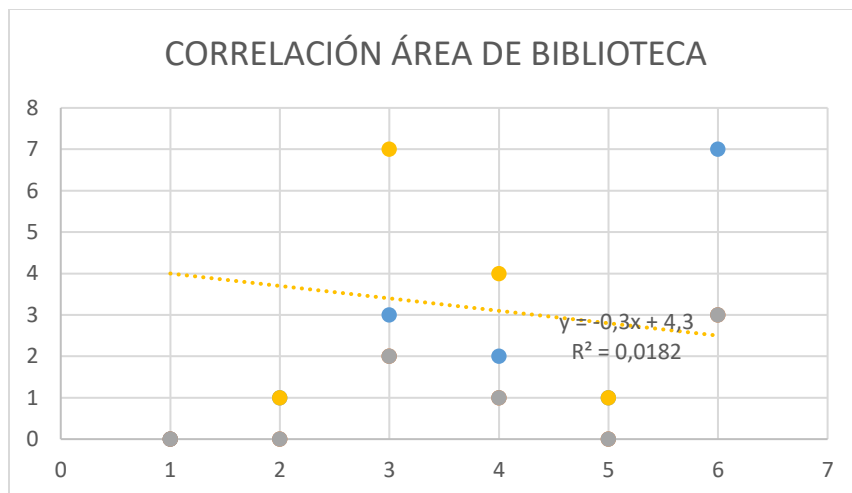


Figura 25. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

Tabla 25. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de comunicaciones.

COMUNICACIONES	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
AUTOCRITICO	1	0	0	1
INTEGRADO	2	1	1	4
DEDICADO	3	2	2	7
SEPARADO	2	1	1	4
TOTAL	8	4	4	

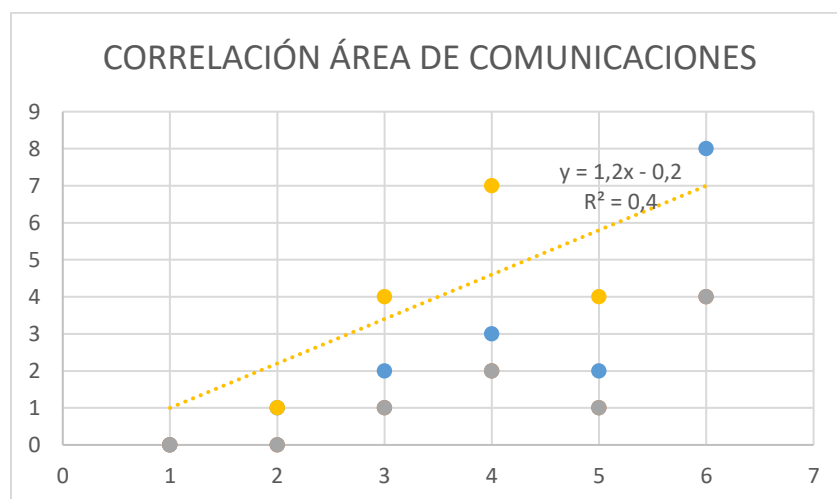


Figura 26. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

Tabla 26. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de mercadeo.

MERCADEO		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
		SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
ESTILOS DE LIDERAZGO	AUTOCRITICO	0	0	0	0
	INTEGRADO	1	0	0	1
	DEDICADO	3	2	1	6
	SEPARADO	2	1	0	3
TOTAL		6	3	1	

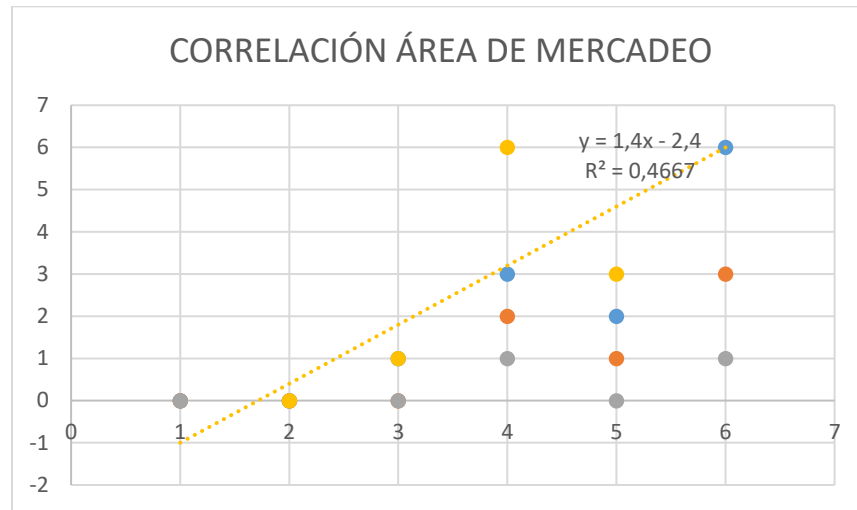


Figura 27. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

Tabla 27. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de tecnología.

TECNOLOGÍA		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
		SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
ESTILOS DE LIDERAZGO	AUTOCRITICO	0	0	0	0
	INTEGRADO	2	1	0	3
	DEDICADO	3	2	1	6
	SEPARADO	1	0	0	1
TOTAL		6	3	1	

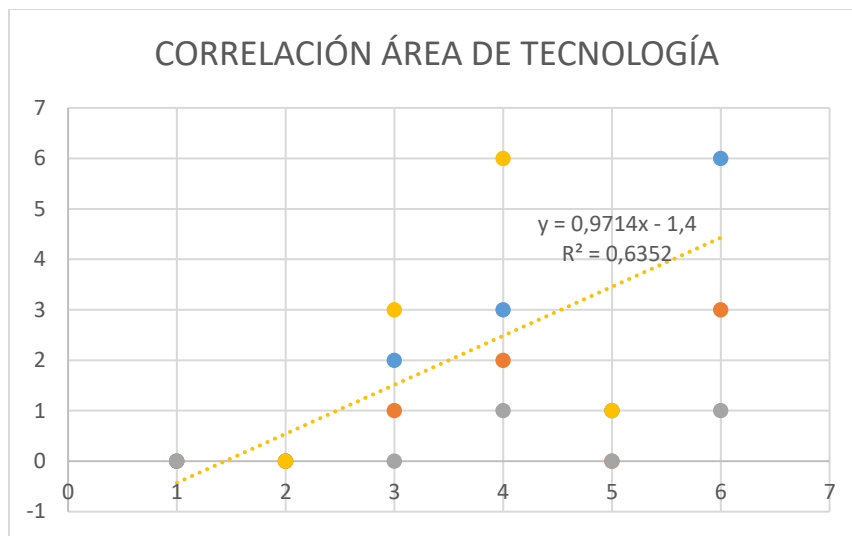


Figura 28. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

Tabla 28. Correlación estilos de liderazgo y evaluación de desempeño área de facultad de ingeniería.

FACULTAD DE INGENIERÍA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA DE TRABAJO			TOTAL
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	
AUTOCRITICO	0	1	0	1
INTEGRADO	2	3	1	6
DEDICADO	0	1	0	1
SEPARADO	1	2	0	3
TOTAL	3	7	1	

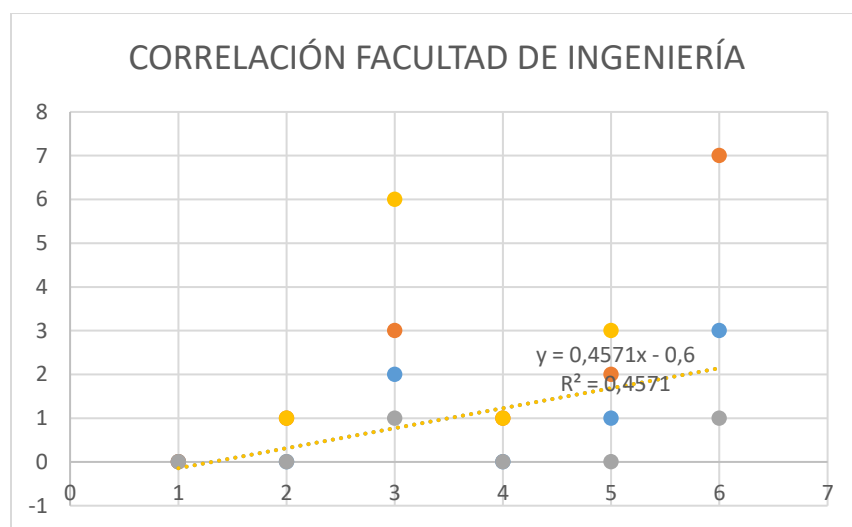


Figura 29. Diagrama de dispersión entre las variables estilos de liderazgo y evaluación de desempeño

ANEXO E.

Resultados sistematizados evaluación de desempeño

Resultados evaluación de desempeño 180° institución educativa. Área administrativa.

UNIDAD	CARGO	TIPO DE CONTRATO	ULTIMO CONTRATO				TIEMPO TOTAL CONTRATADO (AÑOS)	EVALUACION DE DESEMPEÑO	
			DURACION DEL CONTRATO 2018	INICIO	PRORROGAS	FIN		CALIFICACION (%)	FACTORES A MEJORAR Y/O OBSERVACIONES
DIRECCION CENTRO DE EDUCACIÓN VIRTUAL	AUXILIAR	TERMINO FIJO	5 MESES	24/07/2018		14/12/2018	1 AÑO Y 1 MES	91,9%	
DIRECCION CENTRO DE EDUCACIÓN VIRTUAL	PROFESIONAL	TERMINO FIJO	4 MESES	8/08/2018		14/12/2018	4 MESES	92,7%	
DIRECCION CENTRO DE EDUCACIÓN VIRTUAL	PROFESIONAL	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS Y 3 MESES	96,8%	
DIRECCION CENTRO DE EDUCACIÓN VIRTUAL	PROFESIONAL	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS	96,7%	
DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	AUXILIAR DE ENFERMERIA	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	3 AÑOS	97.5%	

DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	AUXILIAR DE ENFERMERIA	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	1 AÑO Y 5 MESES	56.2%	SE REALIZA CONTACTO TELEFÓNICO CON EL SEÑOR HAROLD BORJA DEBIDO A QUE EN EL FORMATO DE EVALUACIÓN NO SE SEÑALA NINGUNA OBSERVACIÓN O PLAN DE MEJORA A LO CUAL EL SEÑALA QUE NO DESEA CONTINUAR CON LA TRABAJADORA POR TAL RAZÓN EN EL FORMATO NO HAY NINGÚN TIPO DE OBSERVACIÓN, ADICIONALMENTE SE CONTACTA A LA TRABAJADORA A QUIEN SE LE INDAGA SI RECIBIÓ RETROALIMENTACIÓN EN SU PROCESO DE EVALUACIÓN, A LO QUE ELLA SEÑALA QUE NO SOLO SE LE SOLICITO QUE FIRMARA EL DOCUMENTO.
DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	PSICOLOGO	TERMINO FIJO	1 AÑO	12/01/2018		14/12/2018	1 AÑO Y 2 MESES	99.2%	
DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	PSICOLOGO	TERMINO FIJO	1 AÑO	12/01/2018		14/12/2018	4 AÑOS	98.1%	
DIRECCIÓN DE BIENESTAR	PSICOLOGO	TERMINO FIJO	1 AÑO	17/01/2018		14/12/2018	5 AÑOS	97.5%	

INSTITUCION AL									
DIRECCION PROYECCIÓN SOCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	TERMINO FIJO	3 MESES	17/09/2018		14/12/2018	3 MESES	65%	SE REALIZA CONTACTO CON EL JEFE INMEDIATO QUIEN SEÑALA QUE POR RECOMENDACIÓN DEL VARIAS PERSONAS SE RETROALIMENTA AL COLABORADOR EN LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, COMO DE SU COMUNICACIÓN ASERTIVA.
DIRECCION PROYECCIÓN SOCIAL	AUXILIAR TECNICO 1	TERMINO FIJO	6 MESES	26/02/2018	1	14/12/2018	10 MESES	95%	
DIRECCION PROYECCIÓN SOCIAL	COORDINADOR	TERMINO FIJO	1 AÑO	13/02/2018		14/12/2018	10 MESES	95%	
DIRECCIÓN UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA FISICA	AUXILIAR OPERATIVO	TERMINO FIJO	6 MESES	28/08/2017	3	14/12/2018	1 AÑO Y 4 MESES	99%	
DIRECCIÓN UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA FISICA	AUXILIAR OPERATIVO	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS	99%	
DIRECCION UNIDAD DE BIBLIOTECA	ANALISTA	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS	99.29%	
DIRECCION UNIDAD DE BIBLIOTECA	AUXILIAR TECNICO 1	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS Y 4	99.35%	

							MESES		
DIRECCION UNIDAD DE COMUNICACIONES Y PROTOCOLO	AUXILIAR TECNICO 1	TERMINO FIJO	1 AÑO	11/01/2018		14/12/2018	4 AÑOS Y 6 MESES	97,5%	
DIRECCION UNIDAD DE COMUNICACIONES Y PROTOCOLO	AUXILIAR TECNICO 2	TERMINO FIJO	6 MESES	1/03/2018	1	14/12/2018	9 MESES	98%	
DIRECCION UNIDAD DE COMUNICACIONES Y PROTOCOLO	PROFESIONAL	TERMINO FIJO	6 MESES	16/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS Y 2 MESES	99%	
DIRECCION UNIDAD DE MERCADEO INSTITUCIONAL	AGENTE CALL CENTER	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS	93%	
DIRECCION UNIDAD DE MERCADEO INSTITUCIONAL	AGENTE CALL CENTER	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS	60,0%	SE REALIZA REVISIÓN DE LA CALIFICACIÓN OBTENIDA POR EL COLABORADOR DURANTE EL PERIODO 2018-1 EN DONDE OBTUVO UNA CALIFICACIÓN DE 83%, DURANTE EL PERIODO 2018-2 NO PRESENTA CAMBIO SIGNIFICATIVO EN SU CALIFICACIÓN Y COMO ACCIÓN DE MEJORA SE LE PLANTEA TRABAJAR EN EL MANEJO DE SUS EMOCIONES. RAZÓN POR LA CUAL SE CONTACTA A SUS JEFES INMEDIATOS EL

									DIRECTOR JUAN DAVID HENAO Y LA LÍDER DEL CALL CENTER ADRIANA GARCIA QUIENES SEÑALAN QUE EL COLABORADOR DESARROLLA LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS DE MANERA EFICIENTE, PERO EN VARIAS OCASIONES A PRESENTADO CONFLICTOS CON SU LÍDER Y COMPAÑEROS YA SUELE SER EXPLOSIVO Y POCO ASERTIVO, RAZÓN POR LA CUAL SUS JEFES INMEDIATOS PLANTEAN LA OPCIÓN DE BRINDARLE UNA ULTIMA OPORTUNIDAD POR MEDIO DE UNA EXTENSIÓN DE SU CONTRATO HASTA EL 28/02/2019, CON EL FIN DE IDENTIFICAR SI EN ESTE PERIODO EL COLABORADOR PRESENTAN MEJORAS EN SU COMPORTAMIENTO.
DIRECCION UNIDAD DE MERCADEO INSTITUCION AL	LIDER	TERMI NO FIJO	6 MESES	11/01/2018	2	14/12/2018	2 AÑOS	92,6%	
DIRECCION UNIDAD DE MERCADEO INSTITUCION AL	PROMOTOR	TERMI NO FIJO	6 MESES	5/06/2018		4/12/2018	6 MESES	94%	

DIRECCIÓN UNIDAD DE TECNOLOGÍA	AUXILIAR TECNICO 1	TERMINO FIJO	6 MESES	5/02 /2018	1	14/1 2/2018	1 AÑO Y 6 MESES	75,0%	SE REALIZA CONTACTO CON EL JEFE INMEDIATO QUIEN SEÑALA QUE EL TRABAJADOR CUENTA CON UN BUEN DESEMPEÑO, DENTRO DE SU PLAN DE MEJORA SE ESTABLECIÓ EL MANEJO DE EMOCIONES YA QUE EN ALGUNAS OCASIONES SUELE FRUSTRARSE ADICIONAL EL CUMPLIMIENTO DE HORARIOS, RAZÓN POR LA CUAL SE CONTACTA AL COLABORADOR Y SE LE REFUERZA LA IMPORTANCIA DE UN MANEJO ADECUADO DE SUS EMOCIONES COMO EL CUMPLIMIENTO DE SUS HORARIOS ESTABLECIDOS.
DIRECCIÓN UNIDAD DE TECNOLOGÍA	INGENIERO DE DESARROLLO	TERMINO FIJO	6 MESES	11/0 1/2018	1	14/1 2/2018	1 AÑO Y 2 MESES	100%	
DIRECCIÓN UNIDAD DE TECNOLOGÍA	PROFESIONAL	TERMINO FIJO	6 MESES	11/0 1/2018	2	14/1 2/2018	2 AÑOS Y 8 MESES	98.3%	
FACULTAD DE INGENIERIA /HANGAR	AUXILIAR TECNICO 1 (SOLDADOR)	TERMINO FIJO	6 MESES	20/0 6/2018	1	14/1 2/2018	6 MESES	84,9%	

FACULAD DE INGENIERIA/ LABORATORIOS INFORMÁTICA	AUXILIAR	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS	70%	SE REALIZA CONTACTO CON EL JEFE INMEDIATO QUIEN SEÑALA QUE EL TRABAJADOR CUENTA CON UN EXCELENTE DESEMPEÑO LABORAL, PERO DENTRO DE SU PROCESO DE MEJOR SE ESTABLECIÓ MEJORAR LA COMUNICACIÓN, CUMPLIMIENTO DE HORARIOS Y SOLICITUD DE PERMISOS, RAZÓN POR LA CUAL SE CONTACTA AL COLABORADOR Y SE LE REFUERZA LA IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE SUS HORARIOS Y LE PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PERMISOS, COMO LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UNA BUENA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO.
FACULTAD DE INGENIERIA/ COORDINACIÓN LABORATORIOS	PROFESIONAL	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS Y 2 MESES	99,4%	
FACULTAD DE INGENIERIA/ LABORATORIOS INFORMÁTICA	AUXILIAR DE LABORATORIOS	TERMINO FIJO	6 MESES	12/06/2018		11/12/2018	6 MESES	75,00 %	SE REALIZA CONTACTO CON EL JEFE INMEDIATO QUIEN SEÑALA QUE EL TRABAJADOR HA DESARROLLADO UNA ADECUADA LABOR EN EL ÁREA, DURANTE SU

									PROCESO DE EVALUACIÓN SE DETERMINO COMO PLAN DE MEJORA LA RESPUESTA OPORTUNA DE LOS CORREOS DE SOPORTE Y CUMPLIMIENTO DE HORARIO, RAZÓN POR LA CUAL SE CONTACTA AL COLABORADOR Y SE LE REFUERZA LA IMPORTANCIA DEL REPORTE DE LAS ACTIVIDADES CULMINADAS A SU JEFE INMEDIATO Y EL CUMPLIMIENTO DE SUS HORARIOS.
FACULTAD DE INGENIERIA/LABORATORIOS SONIDO	AUXILIAR DE LABORATORIOS	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	1 AÑO Y 5 MESES	92%	
FACULTAD DE INGENIERIA/LABORATORIOS SONIDO	AUXILIAR OPERATIVO	TERMINO FIJO	6 MESES	14/03/2018	1	14/12/2018	9 MESES	70%	SE CONTACTO AL COORDINADOR DEL ÁREA DANIEL SALAS QUIEN SEÑALA QUE LA TRABAJADORA PRESENTA UN BUEN DESEMPEÑO DENTRO DEL SU PLAN DE MEJORA SE ESTABLECIÓ MEJORAR SU PUNTUALIDAD Y EL CUMPLIMIENTO DE HORARIOS, MOTIVO POR EL CUAL SE CONTACTO A LA COLABORADORA QUIEN SEÑALO QUE ES CONSIENTE QUE DEBE MEJORAR EN CUANTO A SU CUMPLIMIENTO

									DE HORARIO YA QUE DEBIDO A QUE EN ALGUNAS OCASIONES SU MOVILIDAD HASTA LA UNIVERSIDAD ES COMPLICADA POR TAL RAZÓN YA TOMO ACCIONES DE MEJORA COMO TOMAR OTRAS RUTAS Y SALIR MAS TEMPRANO DE SU HOGAR
FACULTAD DE INGENIERIA/ LABORATORIOS SONIDO	AUXILIAR TECNICO 1	TERMINO FIJO	6 MESES	11/01/2018	1	14/12/2018	2 AÑOS	100%	