

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE CULTURA BASADO EN VALORES (COMPETING VALUES FRAMEWORK DE CAMERON Y QUINN) Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO - EPMAPS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EMPRESARIAL**

**DIANA CAROLINA UBILLÚS DE PRADA**

diana.ubillus@epn.edu.ec

**Director: PhD. Valentina Ramos Ramos**

valentina.ramos@epn.edu.ec

**2020**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación “Estudio de la relación entre el Modelo de Cultura basado en Valores (Competing Values Framework de Cameron y Quinn) y los Estilos de Liderazgo Organizacional en la empresa Pública de Agua y Saneamiento – EPMAPS” desarrollado por Diana Carolina Ubillús De Prada, estudiante de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**PhD. Valentina Ramos Ramos**  
**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Diana Carolina Ubillús De Prada, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Diana Carolina Ubillús De Prada**

## DEDICATORIA

Este y como todos mis logros se los dedico a mi Madre y a mi tía Susana, quienes a pesar de las circunstancias han estado presentes en todo momento de mi vida con un buen consejo, amor y compañía.

A ti mi Shandy, mi hermana, amiga y confidente; a ti que más que nadie me ha enseñado que a pesar de los problemas, podemos ser mejores cada día; a ti que aunque nos separamos recientemente estarás siempre conmigo; a ti un ser que nació para ser grande donde quiera que se encuentre.

Y finalmente a una energía que me ha acompañado desde que abandonó su forma física hace algunos años para disfrutar de la paz, mi querida Abuelita Magda.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la EPMAPS por la apertura para permitirme obtener la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de titulación; en especial a Gabriela Maldonado quien colaboró en todo lo que le fue posible para poder solventar mis dudas.

Agradezco a mi Directora Dra. Valentina Ramos, quien con su paciencia y conocimiento me brindó una guía muy valiosa durante la realización del proyecto.

Agradezco el apoyo de mis compañeros en las aulas; entre risas y experiencias fuimos creciendo moral y profesionalmente.

Finalmente agradezco a los profesores que me apoyaron en el transcurso de mis estudios; comprendiendo las diferentes situaciones que viví y sobre todo brindándome consejos y oportunidades para seguir adelante.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.2 OBJETIVO GENERAL .....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4 HIPÓTESIS O ALCANCE .....	8
1.5 MARCO TEÓRICO .....	8
1.5.1 Cultura Organizacional.....	8
1.5.2 Liderazgo.....	12
1.5.2.1 Definiciones de Liderazgo .....	13
1.5.2.2 Estilos de liderazgo .....	13
1.5.2.3 Relación entre liderazgo y cultura organizacional .....	15
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>17</b>
2.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
2.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
2.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	17
2.5 MUESTRA .....	18
2.5.1 Descripción de la Organización.....	19
2.5.2 Misión de la EPMAPS .....	19
2.5.3 Visión de la EPMAPS.....	19
2.5.4 Plan Estratégico.....	19
2.5.5 Descripción de la muestra.....	21
2.6 ANÁLISIS DE DATOS .....	25
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>26</b>
3.1 RESULTADOS .....	26

3.1.1 Estilos de liderazgo en la EPMAPS: Análisis de resultados de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) .....	27
3.1.2 Cultura organizacional actual y deseada en la EPMAPS: Análisis de resultados de la aplicación del Cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI). ....	32
3.1.2.1 Cultura Global por factor – Actual y Deseada.....	32
3.1.2.2 Cultura Global Total – Actual y Deseada.....	38
3.1.3 Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional actual. ....	39
3.1.4 Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional deseada. ....	40
3.2 DISCUSIONES .....	42
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>44</b>
4.1 CONCLUSIONES .....	44
4.2 RECOMENDACIONES .....	46
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Tipos de cultura dominantes en una organización .....	11
<b>Figura 2</b> - Modelo Competing Values Framework .....	12
<b>Figura 3</b> - Definiciones de Liderazgo .....	13
<b>Figura 4</b> - Diversos aspectos del liderazgo cultural y su influencia sobre la innovación y el mantenimiento de la cultura organizacional.....	15
<b>Figura 5</b> - Modelo de Gestión 2019 – 2022 .....	20
<b>Figura 6</b> - Lineamientos estratégicos.....	21
<b>Figura 7</b> - Género .....	22
<b>Figura 8</b> - Edad .....	23
<b>Figura 9</b> - Estado civil .....	23
<b>Figura 10</b> - Nivel de instrucción .....	24
<b>Figura 11</b> - Tiempo de trabajo en EPMAPS.....	25
<b>Figura 12</b> - Estilo de liderazgo predominante – análisis de medias.....	28
<b>Figura 13</b> - Características Dominantes .....	33
<b>Figura 14</b> - Liderazgo organizacional .....	34
<b>Figura 15</b> - Administración de Recurso Humano .....	35
<b>Figura 16</b> - Unión de la organización .....	36
<b>Figura 17</b> - Énfasis estratégico .....	37
<b>Figura 18</b> - Criterio de éxito .....	38



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> - Definiciones de cultura organizacional.....	8
<b>Tabla 2</b> - Características de Cultura Organizacional.....	10
<b>Tabla 3</b> - Estilos de liderazgo .....	14
<b>Tabla 4</b> - Relación apartados – Objetivos específicos .....	26
<b>Tabla 5</b> – Indicadores descriptivos de los estilos de liderazgo.....	27
<b>Tabla 6</b> - Anova de estilos de liderazgo.....	28
<b>Tabla 7</b> - Comparativo de estilos de liderazgo .....	29
<b>Tabla 8</b> - Correlación estilos de liderazgo.....	30
<b>Tabla 9</b> - Relaciones principales entre estilos de liderazgo.....	31
<b>Tabla 10</b> - Características Dominantes.....	32
<b>Tabla 11</b> - Liderazgo organizacional.....	33
<b>Tabla 12</b> - Administración de Recurso Humano.....	34
<b>Tabla 13</b> - Unión de la organización .....	35
<b>Tabla 14</b> - Énfasis estratégico .....	36
<b>Tabla 15</b> – Criterio de éxito.....	37
<b>Tabla 16</b> - Cultura Global actual y deseada – Consolidado de promedios.....	38
<b>Tabla 17</b> - Correlaciones Estilos de liderazgo – Cultura organizacional Actual .....	39
<b>Tabla 18</b> - Correlaciones Estilos de liderazgo – Cultura organizacional Deseada.....	40

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo I</b> - Cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) aplicado a los empleados de la Empresa Pública de Agua y Saneamiento – Matriz .....	50
<b>Anexo II</b> - Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo (MLQ) aplicado a los empleados de la Empresa Pública de Agua y Saneamiento – Matriz .....	53
<b>Anexo III</b> - Organigrama EPMAPS .....	55
<b>Anexo IV</b> - Respuestas cuestionario OCAI .....	56
<b>Anexo V</b> - Respuestas Cuestionario MLQ .....	60

## RESUMEN

La cultura organizacional es un tema que se ha abordado con mayor intensidad en los últimos años debido a la evolución del talento humano y de las nuevas necesidades organizacionales. El liderazgo, por su parte, dejó de lado el convencionalismo y se ha dado paso a un estilo totalmente diferente, más abierto, comprensivo y eficiente. Con el deseo de las organizaciones por mejorar su rendimiento y valor agregado se ha creado la necesidad de realizar cambios culturales.

En este contexto, algunas organizaciones de nuestro país han optado por realizar estudios de diagnóstico y relación entre cultura organizacional, estilos de liderazgo, clima organizacional, congruencia de valores, entre otras., con el fin de establecer estrategias para lograr un cambio en todas sus áreas. En el presente estudio realizado en la Empresa Pública de Agua y Saneamiento EPMAPS, – Matriz del Distrito Metropolitano de Quito, se establecerá si existe relación entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo mediante tres procedimientos fundamentales: i) Diagnóstico de estilos de liderazgo predominantes en la EPMAPS – matriz mediante el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), ii) diagnóstico de cultura organizacional actual y deseada mediante la aplicación del cuestionario de caracterización de la cultura organizacional (OCAI) y iii) análisis de correlaciones entre los resultados obtenidos actuales y deseados.

Posterior a este análisis se pudo comprobar que no existe influencia entre los estilos de liderazgo existentes con la cultura organizacional actual y deseada.

**Palabras clave:** cultura organizacional actual, cultura organizacional deseada, liderazgo, relación, EPMAPS.

## **ABSTRACT**

Organizational culture is an issue that has been addressed with greater intensity in recent years due to the evolution of human talent and new organizational needs. The leadership on the other hand set aside conventionalism and has given way to a totally different, more open, comprehensive and efficient style. With the desire of organizations to improve their performance and added value, the need to make cultural changes has been created.

In this context, some organizations in our country have chosen to carry out diagnostic studies and relationship between organizational culture, leadership styles, organizational climate, congruence of values, etc., in order to establish strategies to achieve change in all their areas. In the present study carried out in the Public Water and Sanitation Company EPMAPS - Matrix of the Metropolitan District of Quito, it will be established if there is a relationship between Organizational Culture and Leadership Styles through three fundamental procedures: i) Diagnosis of predominant leadership styles in the EPMAPS - Matrix through the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), ii) Diagnosis of current and desired Organizational Culture through the application of the Organizational Culture Characterization (OCAI) questionnaire and iii) Analysis of correlations between current and desired results.

After this analysis it was found that there is no influence between the existing leadership style with the current and desired culture.

**Keywords:** current organizational culture, desired organizational culture, leadership, relationship, EPMAPS.

# 1. INTRODUCCIÓN

En el marco del comportamiento organizacional existe un sinnúmero de elementos de estudio debido a que el personal varía constantemente entre su individualidad y su grupo laboral. La cultura organizacional es una variable que ha carecido de comprensión en algunas organizaciones. Con el pasar de los años se ha podido determinar que existen maneras de mejorar la cultura de una organización y una de ellas es identificando la actual situación y a la que se desea llegar, para así establecer metodologías y estrategias que logren fomentar el cambio esperado.

Uno de los instrumentos que contribuyen a la determinación del tipo de cultura de una organización es el cuestionario OCAI, un conjunto de preguntas que han sido validadas para que a través de una muestra de personas de diferentes áreas puedan ser contestadas para así poder determinarse qué tipo de cultura está presente y a cuál se desea llegar. Una cultura fuerte y estable no es fácil de mantener. Es necesario contar con personal comprometido y líderes que sean capaces de fomentarla para promover su cambio cuando sea necesario (Salazar, 2008).

Adicionalmente al estudio del comportamiento del personal de una organización y su cultura es importante conocer el estilo de liderazgo existente debido a que los líderes mantienen influencia en el desempeño de sus subordinados. La determinación de los estilos de liderazgo existentes en una organización supone un punto de partida para el diseño de estrategias desde el punto de vista de personal y desde el punto de vista de supervisión y jefaturas (Clavijo & Pazmiño, 2012).

El análisis de la cultura organizacional y del liderazgo son de gran importancia para el éxito empresarial, ya que el cumplimiento de objetivos y mejoramiento de procesos y calidad dependen de su desarrollo a través del tiempo y de la forma de aplicación por parte de los líderes (González Y. , 2016). La EPMAPS en su afán de incluir procesos de innovación en su gestión ha permitido realizar el presente estudio con el fin de obtener un panorama mucho más claro sobre el comportamiento del personal para así establecer estrategias acertadas.

## **1.1 Pregunta de investigación**

La presente investigación ha permitido dar un primer paso hacia el diagnóstico de la influencia de los estilos de liderazgo sobre la cultura organizacional. Por consiguiente, se han determinado los estilos de liderazgo existentes en la EPMAPS y cuál es su cultura organizacional actual con la ayuda de los cuestionarios: Multifactorial de Liderazgo (MLQ) y Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) con el fin de identificar si existe relación entre ellos, planteando así la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe relación entre el modelo de cultura basado en valores *Competing Values Framework* de Cameron y Quinn y los Estilos de Liderazgo Organizacional en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento - EPMAPS?

## **1.2 Objetivo general**

Determinar si existe relación entre el modelo de cultura basado en valores *Competing Values Framework* de Cameron y Quinn y los Estilos de Liderazgo Organizacional en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento - EPMAPS.

## **1.3 Objetivos específicos**

- a) Identificar los estilos de liderazgo existentes en la EPMAPS de acuerdo al análisis multifactorial de liderazgo (MLQ)
- b) Determinar la cultura organizacional actual y la cultura deseada en la EPMAPS de acuerdo con el modelo de cultura basado en valores (*Competing Values Framework* de Cameron y Quinn).
- c) Establecer la relación entre los estilos de liderazgo identificados y la cultura organizacional actual de la EPMAPS.
- d) Establecer la relación entre la cultura deseada y los estilos de liderazgo existentes en la EPMAPS.

## 1.4 Hipótesis o Alcance

Existe relación entre el modelo de cultura basado en valores Competing Values Framework de Cameron y Quinn y los Estilos de Liderazgo Organizacional en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento - EPMAPS.

## 1.5 Marco Teórico

Para conocer el contexto en el que se desarrolló este proyecto de investigación es necesario entender los temas que engloban el estudio: variables, definición, componentes, cuestionarios aplicados y su funcionalidad, para lograr integrarlos y efectivizar el análisis a realizar.

### 1.5.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un concepto que ha tenido varias discusiones y opiniones en el transcurso del tiempo. Comprender la cultura de una organización podrá permitir y facilitar el conocimiento de la percepción de sus empleados, formar canales de confianza para la comunicación efectiva, fortalecer el compromiso de las personas con la organización, diagnosticar errores o diferencias y poder establecer soluciones y planes de acción. Existen varios autores que establecen algunas definiciones de cultura organizacional en las cuales se puede denotar ciertas coincidencias y evolución conceptual. Estas son:

**Tabla 1** - Definiciones de cultura organizacional

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición de Cultura Organizacional</b>
Álvarez	2005	La cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias que han sido naturalizadas por los miembros de una organización lo cual orienta su conducta y hábitos (Álvarez, 2005).
Chiavenato	2009	“La cultura organizacional muestra la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, es un conjunto de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que reflejan el

		modo particular de funcionar de una organización” (Chiavenato, 2009).
Koontz, Weihrich, y Cannice	2012	La cultura organizacional es un modelo general de comportamiento, creencias y valores compartidos que son comunes entre miembros de la organización. Establece el “tono” de la compañía, su transmisión de conocimientos y modelos de comportamiento en un largo periodo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).
Robbins y Judge	2013	La cultura organizacional es un sistema de importancia que comparten los miembros de una organización y la distingue de las demás (Robbins & Judge, 2013).
Reyes Hernández y Moros Fernández	2018	“La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización, no es estática, es de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado” (Reyes & Moros, 2018).

Fuente: Elaboración propia

Bajo estas definiciones y algunas más que son planteadas por varios autores en diferentes trabajos de investigación se puede, en síntesis, definir a la cultura organizacional como un conjunto de creencias y valores que han sido aceptados y compartidos por los miembros de una organización lo cual permite que la distinguen de las demás. Cada organización tiene una cultura diferente con la cual fortalece su crecimiento.

En un estudio realizado por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, y Rozo (2018) se recopilan algunas ideas de autores que otorgan su punto de vista con respecto a las características de la cultura organizacional:

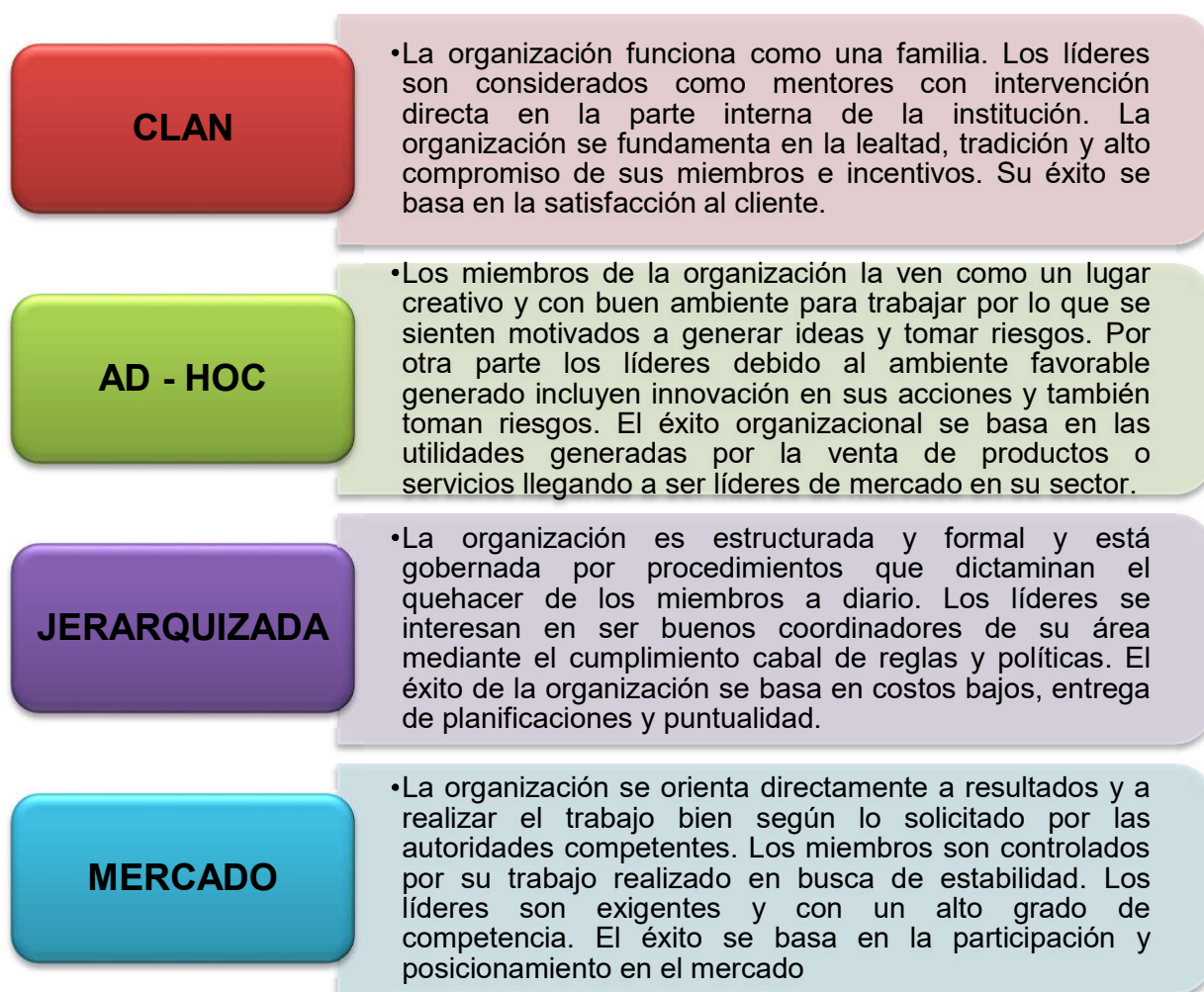


**Tabla 2 - Características de Cultura Organizacional**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Regularidad de los comportamientos observados	En esta característica se destaca el uso apropiado del lenguaje en una organización y las actitudes entre sus miembros para llegar a un comportamiento único y bien aceptado.
Normas	Son un pilar de la cultura ya que establecen códigos de comportamiento y conducta.
Valores dominantes	Son los principios y convicciones que llevan a los miembros de una organización al cumplimiento de su misión.
Filosofía	Permite que los miembros de la organización tengan identidad como integrantes de la misma mediante creencias y valores.
Reglas	Reglamentos fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización.
Clima organizacional	Constituye las relaciones entre miembros de la organización y la percepción de los mismos sobre su medio interno de trabajo y su ambiente laboral.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las características de la cultura organizacional, es importante recalcar que prevalecen las relaciones entre los empleados, los valores, las normas impuestas por la organización, los líderes y el comportamiento del personal hacia el cliente interno y externo. Los tipos de cultura organizacional que se han tomado en cuenta para este estudio los establecidos por Cameron y Quinn (2006), quienes en su investigación mencionan cuatro tipos de cultura dominantes en una organización:



**Figura 1** - Tipos de cultura dominantes en una organización  
Fuente: Elaboración propia

Los autores establecieron un modelo denominado *Competing Values Framework* (Figura 2), el cual permite diagnosticar el tipo de cultura organizacional y facilitar el cambio en una organización mediante un instrumento denominado *Organizational Culture Assessment*, el cual será empleado en esta investigación.



**Figura 2 - Modelo Competing Values Framework**  
(Cameron & Quinn, 2006)

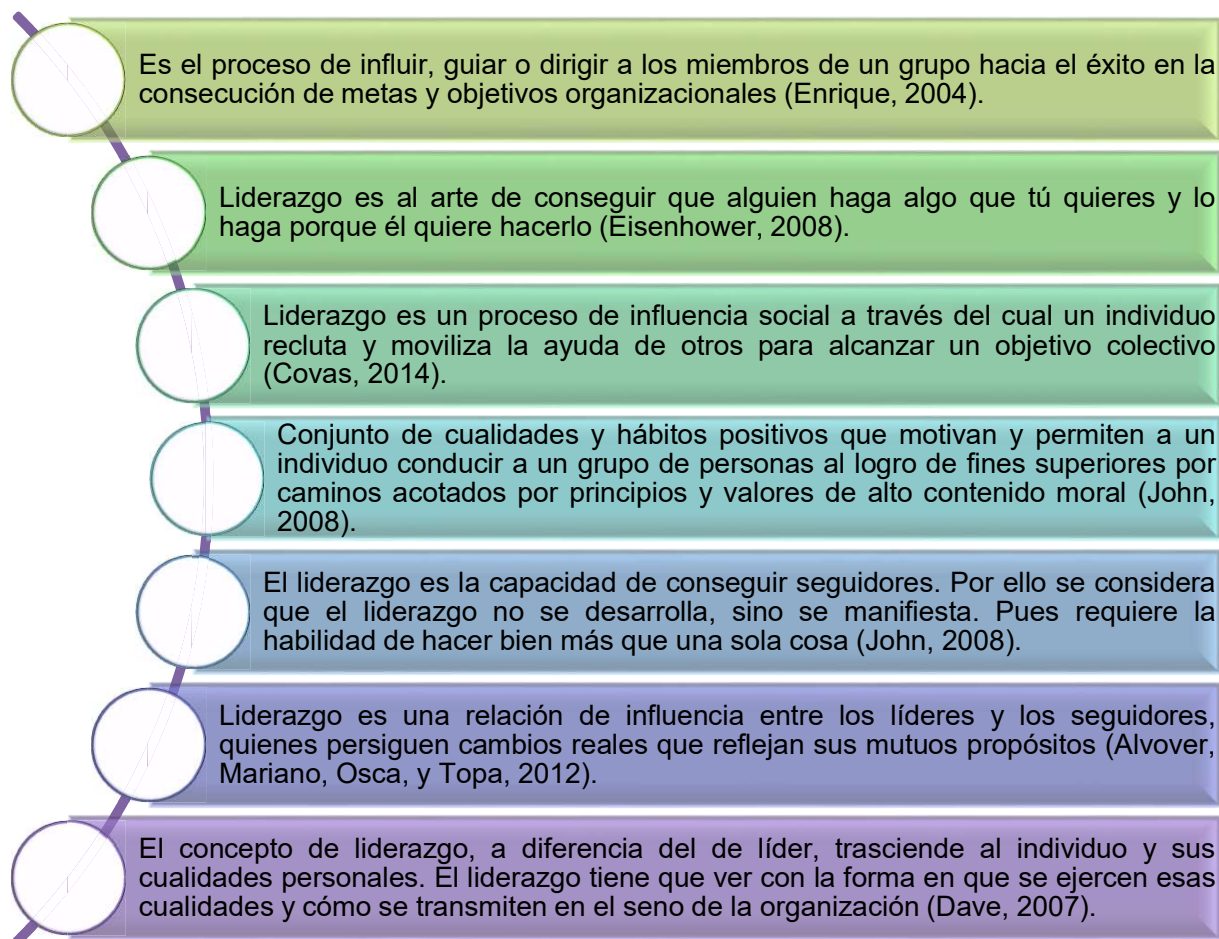
Tomando en cuenta la ubicación de los diferentes tipos de cultura en los cuadrantes se puede señalar que la cultura adhocrática se ubica en el primer cuadrante manteniendo una orientación externa, diferenciación, flexibilidad y discreción lo que la aproxima a la innovación y suma de valor. Por otro lado se tiene la cultura clan, ubicada en el segundo cuadrante, que mantiene una orientación interna, integración, flexibilidad y discreción, lo cual se ve reflejado en el trabajo en equipo y objetivos en conjunto. La cultura jerarquizada mantiene una orientación interna, integración, estabilidad y control, lo cual la ubica en una posición regida por normas. Finalmente, la cultura de mercado se rige por una orientación externa, diferenciación, estabilidad y control; manteniendo así un perfil de competencia y enfoque hacia resultados (Cameron & Quinn, 2006).

### **1.5.2 Liderazgo**

El liderazgo mantiene un conjunto de características que permiten a una persona tener influencia sobre otras con el fin de cumplir determinados objetivos. En el contexto ecuatoriano el liderazgo mantiene una percepción errada en la cual los habitantes ven a un líder como una autoridad que actúa como “salvador” o “solucionador de problemas”. (Ramos , Franco, & Pantoja, Estudio del Liderazgo en Ecuador, 2017)

### 1.5.2.1 Definiciones de Liderazgo

El concepto de liderazgo ha tenido algunas percepciones a través del tiempo, las cuales, han sido expresadas por diversos autores notando así ciertas similitudes en sus afirmaciones:



**Figura 3** - Definiciones de Liderazgo  
Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se puede definir al liderazgo como la capacidad de influencia de una persona sobre otras con el fin de lograr cumplir con los objetivos comunes mediante la convicción y esfuerzo de cada integrante.

### 1.5.2.2 Estilos de liderazgo

Varios autores han establecido diferentes estilos de liderazgo los cuales han evolucionado con el pasar de los años hasta concentrarse en instrumentos de análisis como es el caso del Multifactor Leadership Questionnaire, el cual evalúa tres estilos de liderazgo: Transformacional, transaccional y *laissez-faire*:

**Tabla 3 - Estilos de liderazgo**

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Definición</b>
Transformacional	<p>Toda decisión o plan de la organización es puesto en discusión entre los involucrados. El líder se identifica con su grupo y actúa como uno más de él (Covas, 2014).</p> <p>Según Bass (1985), el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estos factores enfocan al líder como una persona en quien confiar, que transmite su visión logrando que sus colaboradores tengan un pensamiento creativo e innovador y que se preocupe por mantener buenas relaciones con cada integrante de su equipo de trabajo.</p>
Transaccional	<p>El líder trabaja bajo objetivos y premia a su grupo por el cumplimiento de ellos (Avolio, Bass, &amp; Dong, 1999).</p> <p>Este tipo de liderazgo se caracteriza por brindar un intercambio entre el líder y sus colaboradores; mientras los empleados reconocen la autoridad y decisiones del líder, éste les brinda a cambio recursos valiosos como recompensa (Cuadrado, 2001).</p>
Laissez - faire	<p>El líder brinda total libertad a su grupo en cuanto a decisiones, únicamente brinda sugerencias. No se apersona de su cargo ni de sus funciones (Covas, 2014). Este estilo de liderazgo provoca que los colaboradores pierdan motivación para cumplir objetivos y calidad en sus labores ya que tienen un líder que no aporta en absoluto con el propósito organizacional ni grupal (Cuadrado, 2001).</p>

Fuente: Elaboración propia

Ramos, Franco, y Pantoja (2017), a través de su estudio de liderazgo en Ecuador, señalan que el estilo de liderazgo predominante es el de tipo transaccional, en el cual los empleados de una organización trabajan bajo un programa de recompensas por cumplimiento de sus funciones y normas que regulen su actividad laboral. Además, mencionan que el liderazgo laissez – faire también predomina en menor porcentaje lo que permite concluir que si bien

son estilos de liderazgo que han funcionado y son los más usados, no significa que sean los más eficientes.

### 1.5.2.3 Relación entre liderazgo y cultura organizacional

El estudio del liderazgo y su relación con la cultura organizacional ha presentado un crecimiento considerable en Latinoamérica en los últimos años, siendo un factor clave en el análisis y diagnóstico empresarial (González, 2016). A continuación, se mencionan algunos aspectos de liderazgo y su influencia sobre cultura organizacional:

	<b>Aspectos que contribuyen a la creación y al cambio de las culturas organizacionales</b>	<b>Aspectos que contribuyen al mantenimiento e integración de las culturas organizacionales</b>
<b>1. Cualidades personales del líder</b>	Autoconfianza Personalidad dominante Convicciones fuertes Expresividad y dramatismo	Confianza en el grupo Buen negociador Convicciones fuertes Capacidad de persuasión
<b>2. Percepción de la situación</b>	Crisis	No existencia de crisis o crisis manejable
<b>3. Visión y misión</b>	Cambio radical	Carácter conservador
<b>4. Atribuciones de los subordinados</b>	Cualidades extraordinarias, carisma	El líder representa los valores existentes que ya han tenido éxito en el pasado
<b>5. Rendimiento</b>	Éxitos repetidos en el manejo de la crisis	Continuación del éxito anterior
<b>6. Conductas del líder</b>	Modelado efectivo del rol Dar impresión de éxito y competencia Ser capaz de articular una ideología Comunicar altas expectativas de éxito a los seguidores Ser capaz de motivar a los seguidores	Modelado efectivo del rol Dar impresión de éxito y competencia Ser capaz de articular una ideología Comunicar altas expectativas de éxito a los seguidores Ser capaz de motivar a los seguidores
<b>7. Acciones administrativas</b>	Creación de nuevas estructuras y estrategias (o cambio radical de las anteriores)	Reforzar o mejorar la estructuras y estrategias existentes
<b>8. Uso de formas culturales</b>	Transmitir nuevas ideologías y valores culturales	Reafirmar las ideologías y valores existentes
<b>9. Uso de la tradición</b>	Establecimiento de una nueva tradición	Continuación de la tradición existente
<b>10. Continuidad en el tiempo</b>	Institucionalización del cambio	Demostrar la importancia y efectividad de la cultura actual

**Figura 4** - Diversos aspectos del liderazgo cultural y su influencia sobre la innovación y el mantenimiento de la cultura organizacional (Adaptado de Trice y Beyer, 1993, pág. 263)

La ausencia de modelos y teorías que permitan estudiar la relación entre cultura organizacional y el liderazgo puede deberse a algunas razones: primero, se puede señalar que la mayoría de investigaciones se han realizado en EEUU, por lo cual puede existir un sesgo cultural en el cual se ha atribuido los éxitos y fracasos al líder según sus características personales, sin mencionar la influencia cultural; y segundo, existe aún una falta de definición de variables operacionales para el estudio de la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo por lo cual los estudios se han centrado únicamente en ciertos sectores que muestran una forma de cálculo mediante algunos instrumentos de medición como los utilizados en el presente proyecto (Clavijo & Pazmiño, 2012).

En la actualidad, las organizaciones están obligadas a desarrollar ventajas significativas para asegurar su permanencia en el mercado (Ramos, Maya , Vallejo, & Borsic, 2018). La aplicación de la innovación con el fin de crear valor se ha convertido en un pilar fundamental como es el caso de la EPMAPS, para lo cual se han realizado algunos diagnósticos de comportamiento, clima, valores, cultura de aprendizaje, etc. para determinar la factibilidad de promover e instaurar una cultura de innovación.

## **2. METODOLOGÍA**

En este capítulo se realiza una descripción de la metodología utilizada en el estudio y se desarrolla el proceso de recolección de datos mediante los instrumentos: Multifactorial de liderazgo (MLQ) y Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI), a una muestra de personas tomada en base al total de empleados registrados en el año 2018 en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS - Matriz.

### **2.1 Naturaleza de la investigación**

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Todos los datos fueron recolectados mediante cuestionarios para así probar la hipótesis que se ha planteado mediante la medición y la estadística (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

### **2.2 Alcance de la Investigación**

La investigación fue de carácter correlacional. Mediante este análisis se pudo conocer si existe relación entre las variables planteadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) las cuales son: Estilos de Liderazgo y Cultura Organizacional.

### **2.3 Diseño de la Investigación**

La investigación fue no experimental/transversal debido a que se recolectó información mediante los instrumentos mencionados en un punto del tiempo para determinar su estado actual y la relación entre las variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

### **2.4 Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos para recolectar datos serán cuestionarios ya existentes y validados en el contexto ecuatoriano para determinar el estado actual de cada tópico a analizar.

Para la medición de la cultura organizacional se utilizó el cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn (2006), el cual determinará la cultura organizacional en tipología y características actual y deseada.

Para la medición de los estilos de liderazgo se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 6s) de Avolio, Bass y Dong (1999) validado para el contexto ecuatoriano por Caymayo (2017), el cual determinará los estilos de liderazgo existentes en la organización (ver Anexos 1 y 2).



## 2.5 Muestra

La población universo para la presente investigación corresponde al personal de la EPMAPS – Matriz del Distrito Metropolitano de Quito que cuenta con correo electrónico válido y que forma parte de la base de datos institucional 2018 (que consta en el directorio mensual incluido en su página web como parte de la Ley de Transparencia de Información), año en el que se realizó la aplicación de los instrumentos. Esta es de 810 trabajadores, de los cuales una muestra de 166 empleados participó en la resolución de los cuestionarios a través de la red interna, a la cual tienen acceso únicamente las personas que poseen correo institucional.

Teniendo en cuenta una muestra conocida se procede al cálculo del error mediante la fórmula:

$$e^2 = \frac{N\sigma^2Z^2 - \sigma^2Z^2 n}{(Nn - n)}$$

e = Error, indicador de confiabilidad de la información levantada.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población, valor constante: 0,5

N= Tamaño de la población: 810

n= Tamaño de la muestra: 166

Z= Nivel de confianza, valor constante al 95% equivalente a 1.96

$$e^2 = \frac{810(0,5)^2(1,96)^2 - (0,5)^2(1,96)^2 166}{(810 (166) - 166)}$$

$$e^2 = 0.00460555$$

$$e = 6.79\%$$

El error obtenido es de 6.79% lo cual se considera aceptable para la muestra de 166 funcionarios con 95% de confianza.

### **2.5.1 Descripción de la Organización**

En junio de 1960 se creó la Empresa Municipal de Agua Potable iniciando así con la gestión del agua en las diferentes parroquias de Quito.

El 16 de abril del 2010 fue creada mediante la Ordenanza Metropolitana 309 la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento - EPMAPS con el objetivo de administrar la distribución, producción y comercialización del agua potable, así como también el tratamiento de aguas servidas mediante una gestión integral con procesos mejorados (EPMAPS, 2019).

### **2.5.2 Misión de la EPMAPS**

“Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social empresarial” (EPMAPS, 2019).

### **2.5.3 Visión de la EPMAPS**

“Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región” (EPMAPS, 2019).

### **2.5.4 Plan Estratégico**

La EPMAPS maneja tres pilares fundamentales dentro de su plan estratégico: sostenibilidad, eficiencia y calidad, los cuales se centran en buenas prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial. Adicional a lo mencionado, como parte del Plan 2019 – 2022, la EPMAPS ha incluido las tecnologías de información y comunicación; investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y la mejora continua, lo cual embarca a la organización no solo en un marco de crecimiento empresarial, sino también de cambio cultural.

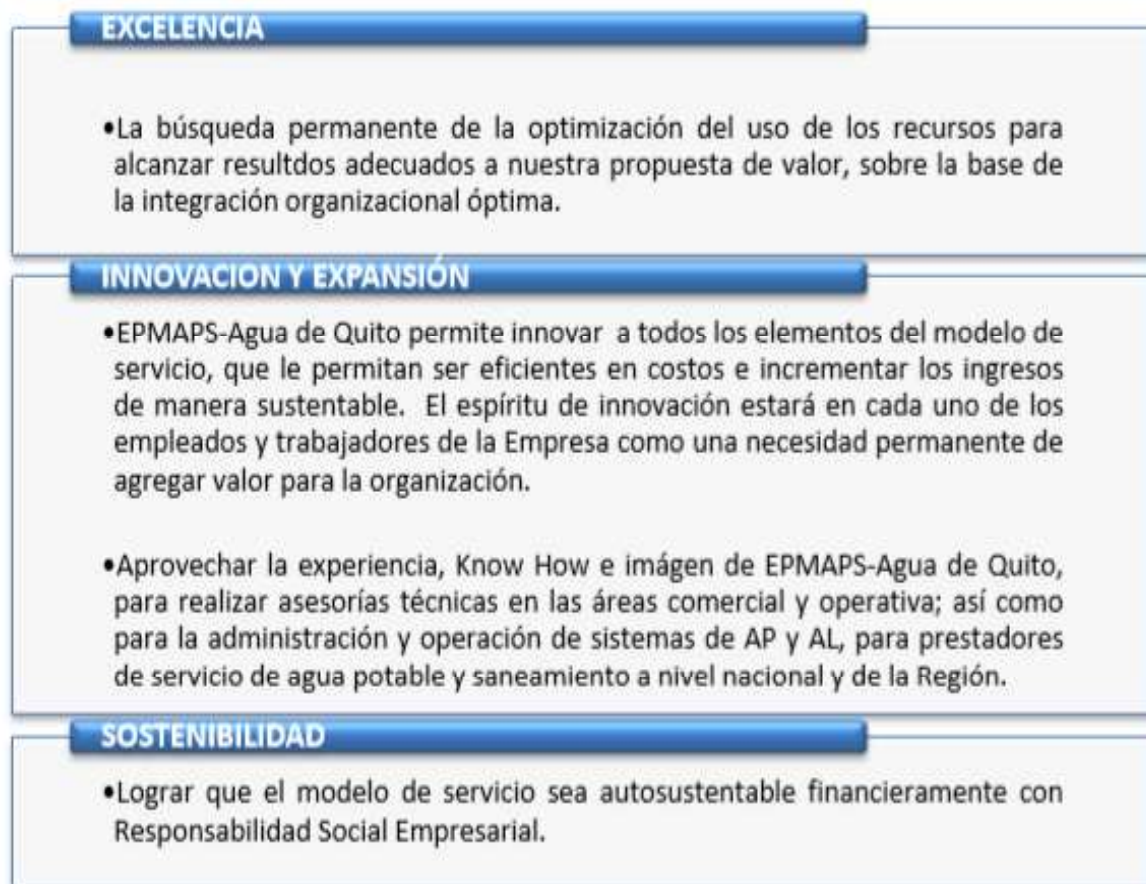
El modelo de gestión de la EPMAPS para los años 2019 – 2022 incluye un mejoramiento continuo no solo en el servicio externo, sino también en el desarrollo interno de su personal:



**Figura 5 - Modelo de Gestión 2019 – 2022**  
(EPMAPS, 2018)

Para poder llegar a lo propuesto, es necesario promover una cultura de innovación, con personal que más allá de realizar su trabajo de manera eficiente sea gestor de cambio y generador de ideas.

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados en su modelo de gestión, la EPMAPS plantea algunos lineamientos estratégicos que facilitarán el camino a sus metas 2019 – 2022:



**Figura 6** - Lineamientos estratégicos (EPMAPS, 2018)

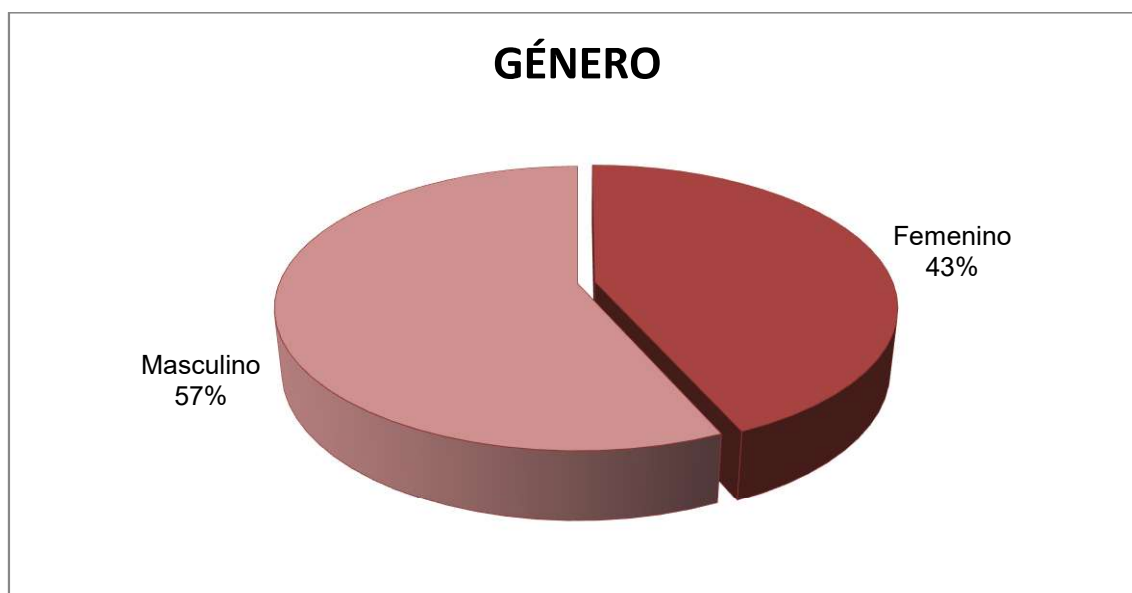
Como se menciona en el lineamiento estratégico sobre innovación y expansión, la EPMAPS plantea promover el espíritu de innovación en trabajadores y empleados con el fin de que este se vuelva una necesidad permanente. El presente trabajo de investigación ha analizado el estado de la cultura organizacional y su relación con los estilos de liderazgo para tener un punto de partida hacia la cultura de innovación y cambio organizacional según la estrategia 2019 – 2022.

### **2.5.5 Descripción de la muestra**

A continuación se presenta la información socio – demográfica de los 166 funcionarios encuestados:

## Género

De los 166 encuestados, 72 pertenecen al género femenino lo cual corresponde al 43% del total y 94 pertenecen al género masculino, lo cual corresponde al 57% de la totalidad de la población.

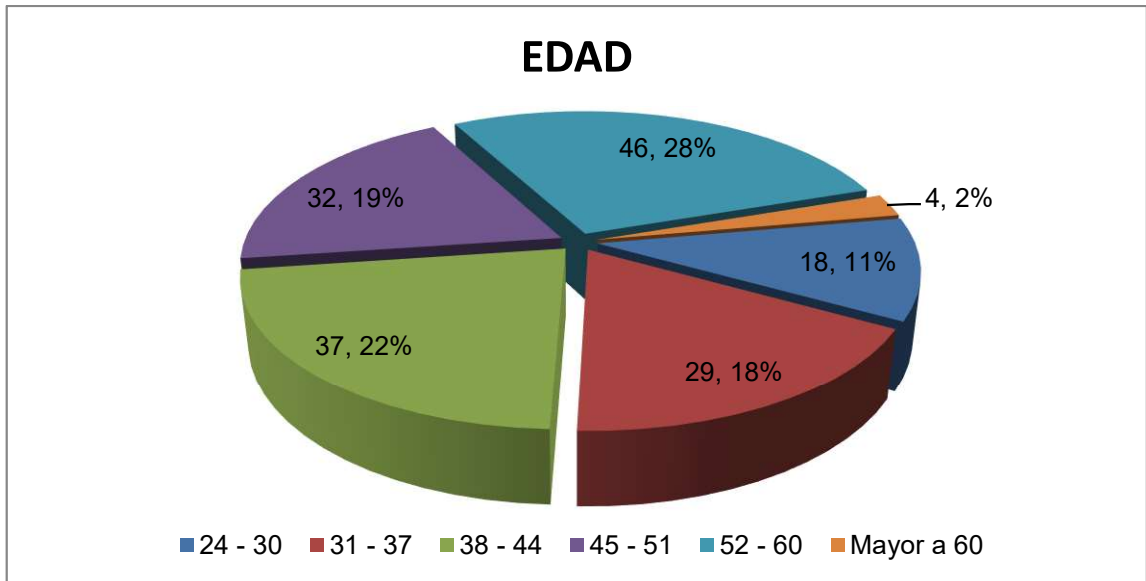


**Figura 7 - Género**  
Fuente: Elaboración propia

En la muestra analizada, la mayoría de funcionarios son de género masculino.

## Edad

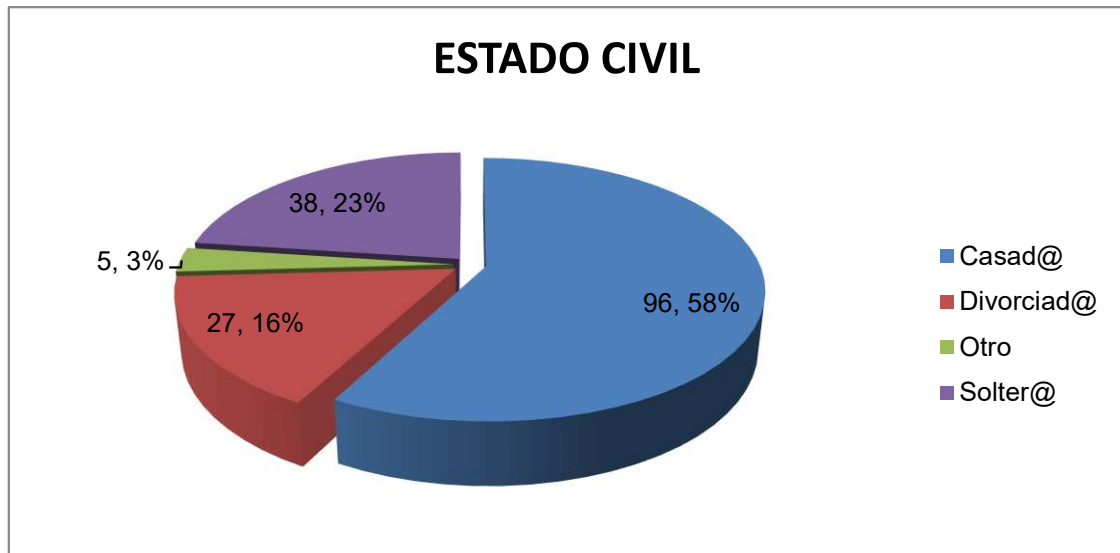
De los 166 encuestados, el 46.28% corresponde a personas con edades entre los 52 y 60 años, el 37.22% a personas con edades entre los 38 y 44 años, el 32.19% corresponde a edades ente los 45 y 51 años, el 29.18% respondieron que su edad se encuentra entre los 31 y 37 años, el 18.11% mantiene edades entre los 24 y 30 años y finalmente un 4.2% son mayores a 60 años.



**Figura 8 - Edad**  
Fuente: Elaboración propia

### Estado civil

De los 166 encuestados, el 96.58% son casados, el 38.23% solteros, el 27,16% divorciados y el 5.3% responde a otros tipos de estado civil como unión libre o unión de hecho.

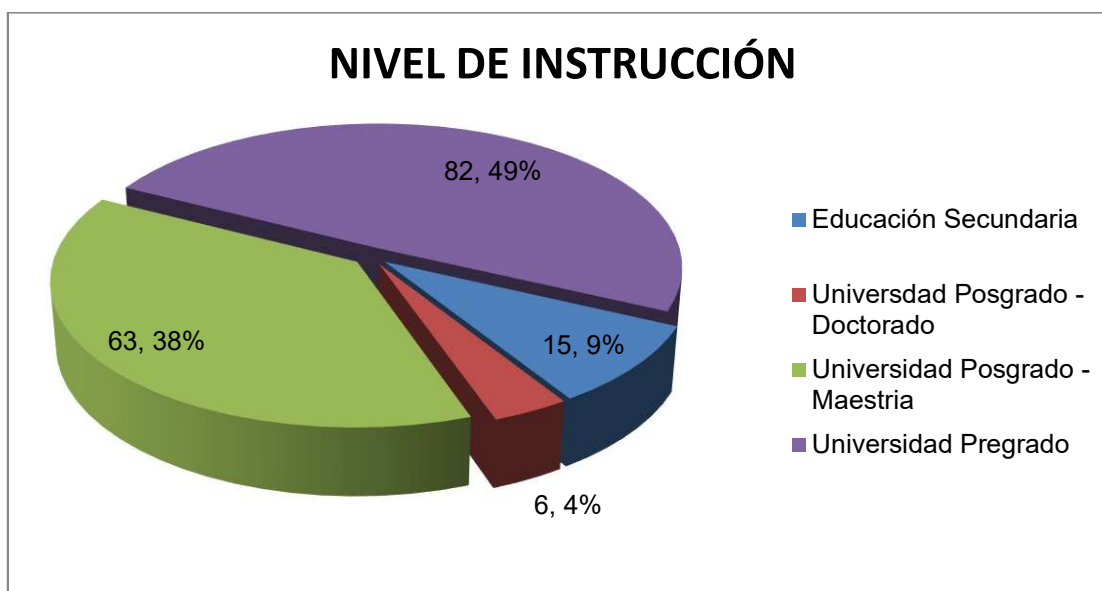


**Figura 9 - Estado civil**  
Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto se evidencia que la mayoría de funcionarios que laboran actualmente en la EPMAPS se encuentran en estado civil casado.

## Nivel de instrucción

De los 166 encuestados, el 82.49% posee título de tercer nivel, el 63.38% de cuarto nivel, el 15.9% llegó a culminar únicamente la secundaria y el 6.4% posee título de cuarto nivel.

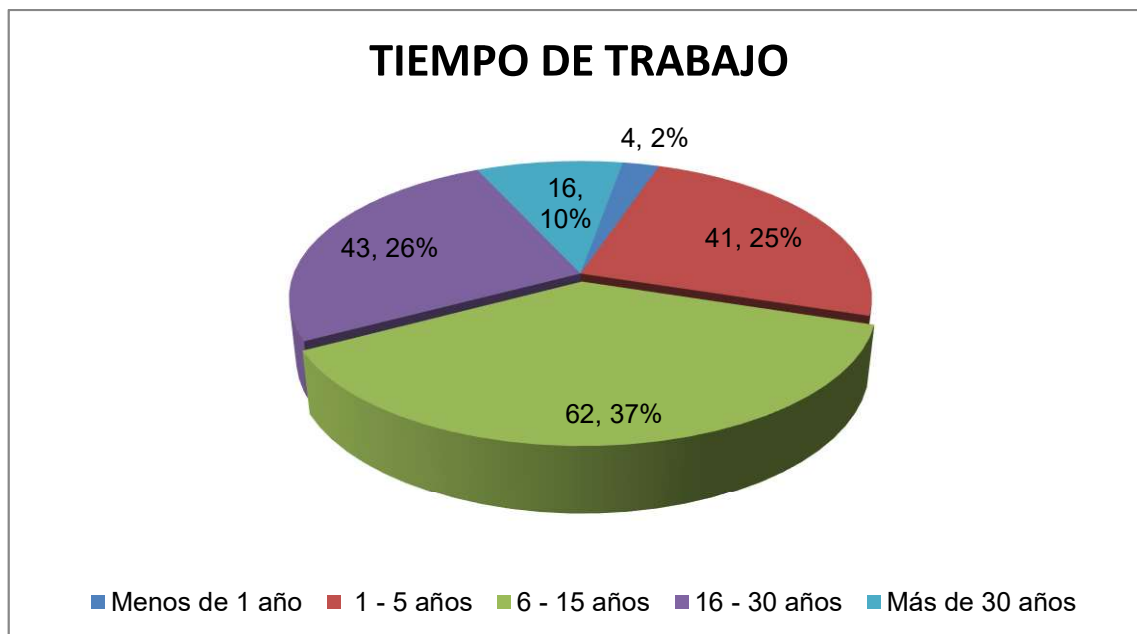


**Figura 10 - Nivel de instrucción**  
Fuente: Elaboración propia

El nivel de instrucción predominante en la muestra analizada es de Universidad Pregrado seguido de Universidad Posgrado – Doctorado.

## Tiempo de trabajo

De los 166 encuestados, el 62.37% tiene un tiempo de trabajo en la EPMAPS entre 6 y 15 años, el 43.26% entre 16 y 30 años, el 41.25% entre 1 a 5 años, el 16.10% tiene más de 30 años y el 4.2% menos de un año. La mayoría de los empleados de la EPMAPS tienen más de 5 años en la institución lo cual permite afirmar que el personal posee experiencia y ha sido parte de las diferentes etapas y cambios que ha vivido la organización en los últimos años, lo cual vuelve a la muestra apta para el análisis a realizar.



**Figura 11 - Tiempo de trabajo en EPMAPS**  
Fuente: Elaboración propia

En la muestra analizada, la mayor parte de empleados tiene un tiempo de trabajo entre 6 y 15 años lo cual supone un grado de estabilidad laboral en la organización.

## 2.6 Análisis de datos

El análisis, tabulación y estructuración de los datos obtenidos se realizaron utilizando los programas Microsoft Excel y SPSS. En el grupo de datos de cada instrumento se determinó la media y se empleó un método correlacional para poder describir el comportamiento de las variables y así establecer conclusiones sobre el estado actual de los elementos de estudio de la presente investigación.

Siendo una muestra de 166 funcionarios, de carácter paramétrico y estudio cuantitativo, el coeficiente de Spearman es apto para determinar la correlación lineal entre las variables, lo cual mostrará la intensidad de relación entre cultura organizacional y estilos de liderazgo.



### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Resultados

Los resultados obtenidos están basados en la aplicación de los cuestionarios: Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) y Multifactorial de liderazgo (MLQ) en la Matriz de la Empresa Pública de Agua y Saneamiento – EPMAPS del Distrito Metropolitano de Quito realizada entre los meses de junio y agosto del año 2018.

Los resultados se presentan en cada apartado en base a los objetivos planteados para el estudio:

**Tabla 4 -** Relación apartados – Objetivos específicos

<b>Apartado</b>	<b>Título de Apartado</b>	<b>Objetivo al que corresponde</b>
<b>3.1.1</b>	Estilos de liderazgo en la EPMAPS: Análisis de resultados de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)	Identificar los estilos de liderazgo existentes en la EPMAPS de acuerdo al análisis Multifactorial de Liderazgo (MLQ)
<b>3.1.2</b>	Cultura organizacional actual y deseada en la EPMAPS: Análisis de resultados de la aplicación del Cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI).	Determinar la cultura organizacional actual y la cultura deseada en la EPMAPS de acuerdo con el Modelo de Cultura basado en valores (Competing Values Framework de Cameron y Quinn).
<b>3.1.3</b>	Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional actual.	Establecer la relación entre los estilos de liderazgo identificados y la cultura organizacional actual de la EPMAPS.
<b>3.1.4</b>	Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional deseada.	Establecer la relación entre la cultura deseada, y los estilos de liderazgo existentes en la EPMAPS.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1 Estilos de liderazgo en la EPMAPS - Matriz: Análisis de resultados de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados obtenidos posterior a la aplicación del instrumento en la EPMAPS - Matriz se han analizado a razón de sus dimensiones y la correlación de los estilos predominantes: transaccional, transformacional y laissez – faire mediante el programa SPSS.

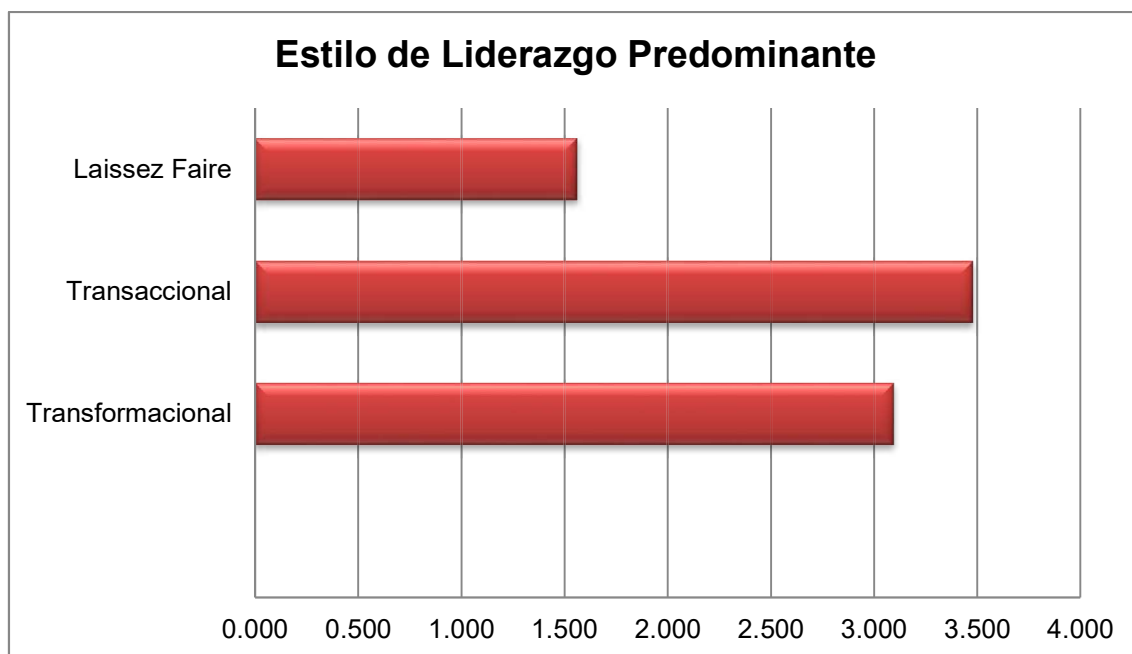
A continuación se presenta los indicadores estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo, los cuales permitirán tener una idea global del estilo predominante en la EPMAPS mediante el análisis de medias:

**Tabla 5** – Indicadores descriptivos de los estilos de liderazgo

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<b>Transformacional</b>	166	3.094	0.690	1.125	4.000
<b>Transaccional</b>	166	3.477	0.513	1.500	4.000
<b>Laissez Faire</b>	166	1.560	0.665	0.250	3.750
<b>Total</b>	498	2.711	1.039	0.250	4.000

Fuente: Elaboración propia

Al comparar las medias de cada estilo de liderazgo se puede observar que el que presenta un valor mayor es el liderazgo transaccional con una media de 3.477 en un rango mínimo de 1.50 y máximo de 4.00, lo cual indica que la EPMAPS - Matriz mantiene un modelo tradicional de liderazgo en el que la mayoría de sus empleados se limitan al cumplimiento de sus funciones sin aportar con ideas de mejora, mientras que los líderes velan por el cumplimiento de las normas y del trabajo rutinario. Sin embargo, cabe recalcar que el valor de la media del liderazgo transformacional es muy cercano al transaccional por lo cual se puede entender que existe un cambio que se encuentra en proceso y que se podría atribuir a las nuevas estrategias implementadas por el área de innovación de la institución. Esta cercanía se hace más evidente al ser observada gráficamente (Ver Figura 12).



**Figura 12** - Estilo de liderazgo predominante – análisis de medias.  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados globales obtenidos en cuanto a la relación entre los estilos de liderazgo fueron generados mediante un estudio de correlación realizado en el programa SPSS, arrojando los siguientes resultados:

**Tabla 6** - Anova de estilos de liderazgo.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Entre grupos</b>	342	2.000	170.848	433.926	0.000
<b>Dentro de grupos</b>	195	495.000	0.394		
<b>Total</b>	537	497.000			

Fuente: Elaboración propia

Observando los resultados en la Tabla 6, se puede notar que el nivel de significancia es menor a 0.05 lo cual indica que existen diferencias significativas entre al menos dos de las medias de los grupos.

Para mayor certeza se emplea una prueba de contraste de tipo Bonferroni conocida como comparación múltiple post-hoc o a posteriori que permite conocer qué media presenta mayores diferencias significativas:

**Tabla 7 - Comparativo de estilos de liderazgo**

Comparaciones múltiples						
Bonferroni						
Estilo de Liderazgo		Diferencia de medias	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Transf.	Trans.	-,3832*	0.0688	0.000	-0.5487	-0.2178
	LF	1,5338*	0.0688	0.000	1.3684	1.6993
Trans.	Transf.	,3832*	0.0688	0.000	0.2178	0.5487
	LF	1,9171*	0.0688	0.000	1.7517	2.0826
LF	Transf.	-1,5338*	0.0688	0.000	-1.6993	-1.3684
	Trans.	-1,9171*	0.0688	0.000	-2.0826	-1.7517

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Transf: Liderazgo Transformacional

Trans. Liderazgo Transaccional

LF: Liderazgo Laissez - Faire

Fuente: Elaboración propia

Observando los resultados de la prueba de comparaciones múltiples de Bonferroni entre los estilos de liderazgo se puede constatar que la diferencia de medias entre los tres grupos existe y es estadísticamente significativa, pues si nos centramos en la columna "Sig.", se observa que todos los valores son menores a 0.05. La mayor diferencia se da entre el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de liderazgo laissez faire con un valor de 1.9171.

A continuación se ha realizado un análisis de correlaciones mediante el coeficiente de Spearman, el cual permite determinar en muestras pequeñas si existe relación o dependencia entre las variables de estudio:

**Tabla 8 - Correlación estilos de liderazgo**

			Transf.	Trans.	LF
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Transf</b>	<b>Coef. de correlación</b>	1.000	,638**	,168*
		<b>Sig. (bilateral)</b>		0.000	0.030
		<b>N</b>	167	167	167
	<b>Trans.</b>	<b>Coef. de correlación</b>	,638**	1.000	0.057
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0.000		0.465
		<b>N</b>	167	167	167
	<b>LF</b>	<b>Coef. de correlación</b>	,168*	0.057	1.000
		<b>Sig. (bilateral)</b>	0.030	0.465	
		<b>N</b>	167	167	167

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Transf: Liderazgo Transformacional

Trans. Liderazgo Transaccional

LF: Liderazgo Laissez – Faire

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de correlaciones entre los estilos de liderazgo como se muestra en la Tabla 8, se puede observar que existe correlación entre las variables directamente proporcionales es decir que su valor es de signo positivo y que los valores de significancia

estadística son menores a 0.05. A continuación se presenta un resumen de las relaciones encontradas según los valores correspondientes a la significancia estadística:

**Tabla 9** - Relaciones principales entre estilos de liderazgo.

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Relación</b>	<b>Estilo comparado</b>
<b>Transformacional</b>	Directamente proporcional fuerte. A mayor liderazgo transformacional, mayor liderazgo transaccional.	Transaccional
<b>Transformacional</b>	Directamente proporcional débil. A mayor liderazgo transformacional, mayor liderazgo laissez faire.	Laissez Faire
<b>Transaccional</b>	Directamente proporcional fuerte. A mayor liderazgo transaccional, mayor liderazgo transformacional.	Transformacional
<b>Laissez Faire</b>	Directamente proporcional débil. A mayor liderazgo laissez faire, mayor liderazgo transformacional.	Transformacional

Fuente: Elaboración propia

El mayor valor de coeficiente de correlación de Spearman (Tabla 8) y relación fuerte se presentan entre el liderazgo Transformacional y Transaccional, lo cual permite afirmar que son los estilos predominantes en la EPMAPS – Matriz.

### 3.1.2 Cultura organizacional actual y deseada en la EPMAPS: Análisis de resultados de la aplicación del Cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI).

Después de la aplicación del instrumento durante los meses de junio, julio y agosto del 2018 a los funcionarios de la EPMAPS – Matriz, se procede al análisis de los datos obtenidos en base a los factores: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito; en las cuales se detalla el tipo de cultura organizacional actual y la preferida por cada empleado: A. Clan, B. Adhocrática, C. Mercado y D. Jerarquizada.

#### 3.1.2.1 Cultura Global por factor – Actual y Deseada

##### Características Dominantes

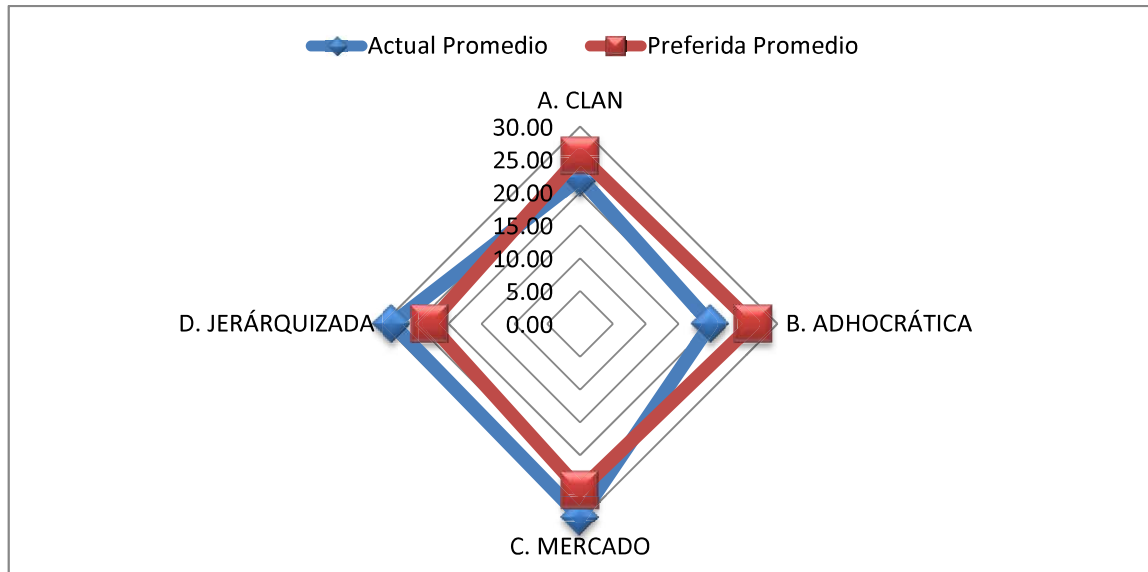
Las características dominantes describen un panorama general de la organización en cuanto al ambiente, nivel de emprendimiento, relaciones familiares (Cameron & Quinn, 2006).

**Tabla 10** - Características Dominantes

	Actual Promedio	Preferida Promedio
A. CLAN	22.19	25.57
B. ADHOCRÁTICA	19.87	26.27
C. MERCADO	29.33	25.28
D. JERÁRQUIZADA	28.61	22.89

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 13 se muestra la cultura organizacional actual y preferida con respecto a las características dominantes:



**Figura 13 - Características Dominantes**  
Fuente: Elaboración propia

La EPMAPS - Matriz presenta una cultura de mercado (media: 29.33) la cual se enfoca en resultados y cumplimiento de objetivos. La cultura deseada es de tipo Adhocrática (media: 26.27), fundamentada en la iniciativa e innovación.

### Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional se refiere a los métodos que emplea la organización para influir en sus empleados con el fin de cumplir los objetivos planteados (Cameron & Quinn, 2006).

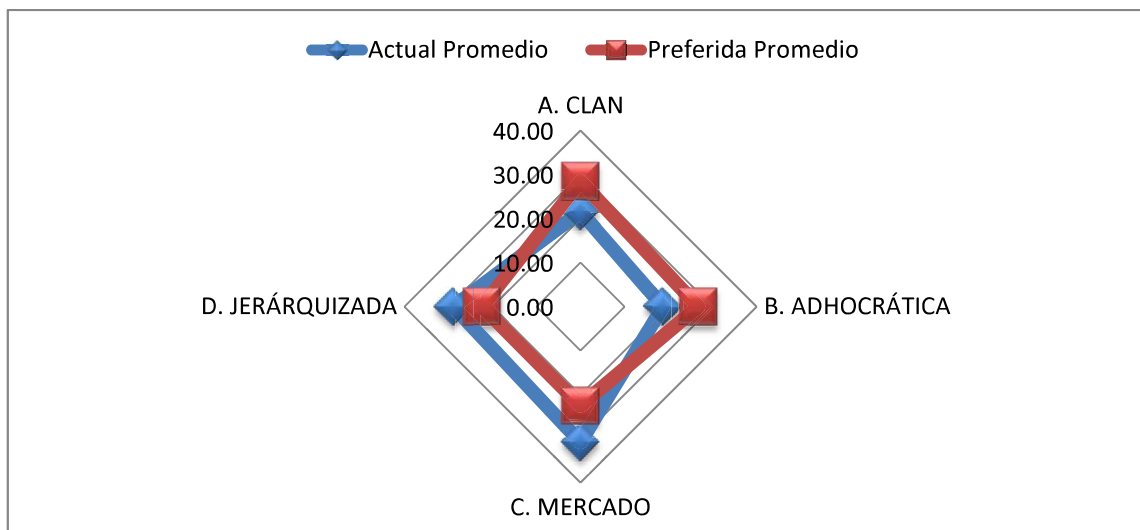
**Tabla 11 - Liderazgo organizacional**

	Actual Promedio	Preferida Promedio
A. CLAN	21.56	28.45
B. ADHOCRÁTICA	18.77	26.73
C. MERCADO	30.77	22.49
D. JERÁRQUIZADA	28.90	22.34

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 14 se muestra la cultura organizacional actual y preferida con respecto al liderazgo organizacional:





**Figura 14 - Liderazgo organizacional**  
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al liderazgo organizacional la EPMAPS - Matriz presenta una cultura de mercado (media 30.77) enfocada en el cumplimiento de objetivos, resultados y productividad, mientras que la cultura deseada es de tipo Clan (media: 28.45), que se enfoca en trabajo en equipo y decisiones conjuntas fomentando la participación de los empleados y el compromiso corporativo.

### Administración de Recurso Humano

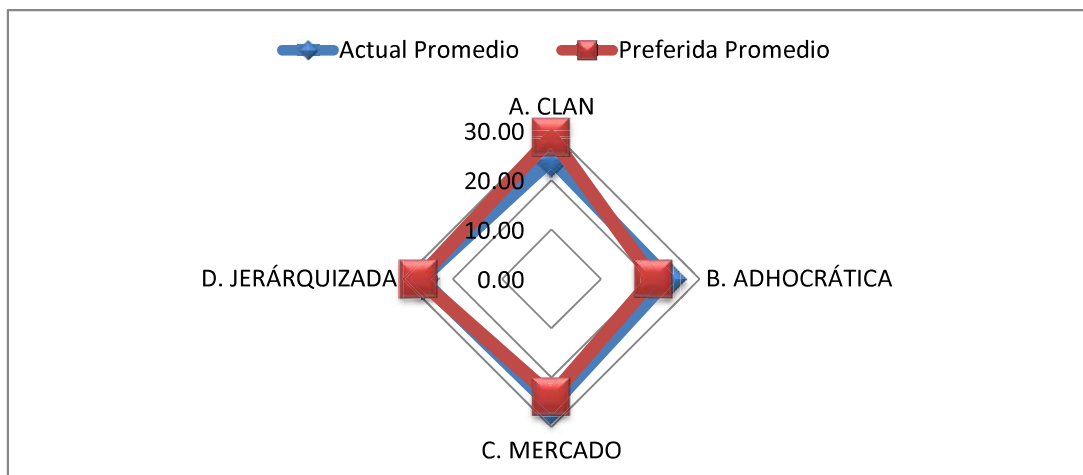
La administración del recurso humano permite determinar la forma en la que la organización direcciona a los empleados hacia el cumplimiento de objetivos mediante grupos de trabajo, conocimiento de riesgos y metodologías orientadas a la eficiencia (Cameron & Quinn, 2006).

**Tabla 12 - Administración de Recurso Humano**

	Actual Promedio	Preferida Promedio
A. CLAN	24.30	28.66
B. ADHOCRÁTICA	23.57	20.63
C. MERCADO	25.68	23.78
D. JERÁRQUIZADA	26.45	26.93

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 15 se muestra la cultura organizacional actual y preferida con respecto a la administración del recurso humano:



**Figura 15** - Administración de Recurso Humano  
Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de la administración del recurso humano la EPMAPS - Matriz mantiene una cultura jerarquizada (media: 26.45), cuya característica esencial es la burocracia en sus procesos y normas establecidas para el cumplimiento de las obligaciones laborales. La cultura deseada es de tipo Clan (media: 28.66), orientada al trabajo en equipo y a la identificación del empleado con la organización.

### Unión de la organización

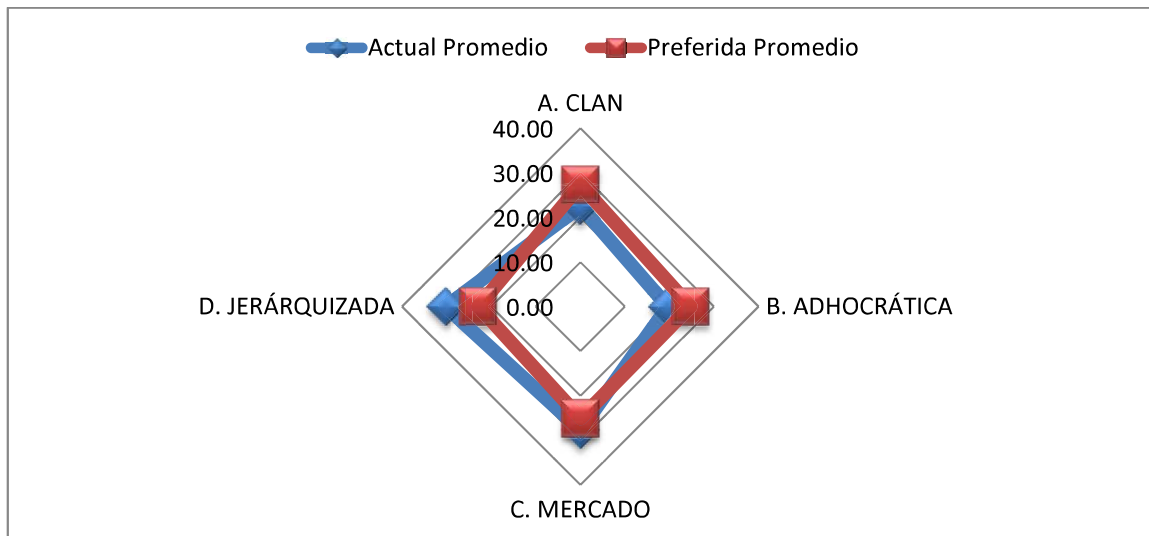
La unión de la organización se enfoca en agrupar e integrar a los empleados con el fin de luchar en conjunto para cumplir con las metas propuestas mediante la aplicación y crecimiento en valores de honestidad, responsabilidad, respeto, etc. (Cameron & Quinn, 2006).

**Tabla 13** - Unión de la organización

	Actual Promedio	Preferida Promedio
A. CLAN	22.52	27.34
B. ADHOCRÁTICA	19.62	24.71
C. MERCADO	27.67	25.06
D. JERÁRQUIZADA	30.19	22.89

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 16 se muestra la cultura organizacional actual y preferida con respecto a la unión de la organización:



**Figura 16** - Unión de la organización  
Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de la unión de la organización, la EPMAPS - Matriz mantiene una cultura de mercado (media: 27.67), orientada al cumplimiento de objetivos y competencia; mientras que la cultura deseada es de tipo Clan (media: 27.34), la cual fomenta el trabajo en equipo y el involucramiento del empleado en toma de decisiones.

### Énfasis estratégico

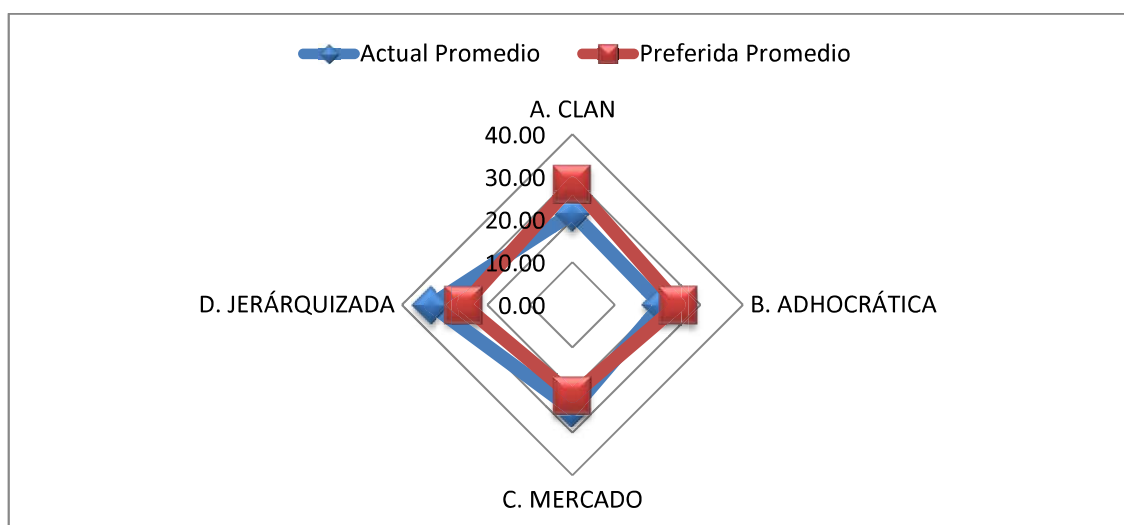
El énfasis estratégico se refiere al plan de la organización para cumplir objetivos a largo plazo mediante la utilización responsable de recursos disponibles y generación de nuevas ideas (Cameron & Quinn, 2006).

**Tabla 14** - Énfasis estratégico

	Actual Promedio	Preferida Promedio
A. CLAN	21.53	28.30
B. ADHOCRÁTICA	20.89	24.87
C. MERCADO	24.46	21.31
D. JERÁRQUIZADA	33.11	25.51

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 16 se muestra la cultura organizacional actual y preferida con respecto al énfasis estratégico:



**Figura 17 – Énfasis estratégico**  
Fuente: Elaboración propia

En énfasis estratégico se ve reflejado una cultura actual jerarquizada (media: 33.11), la cual se rige en normas y procedimientos burocráticos; mientras que la deseada es de tipo Clan (media: 28.30), fundamentada en el trabajo en equipo, confianza y compromiso.

### **Criterio de éxito**

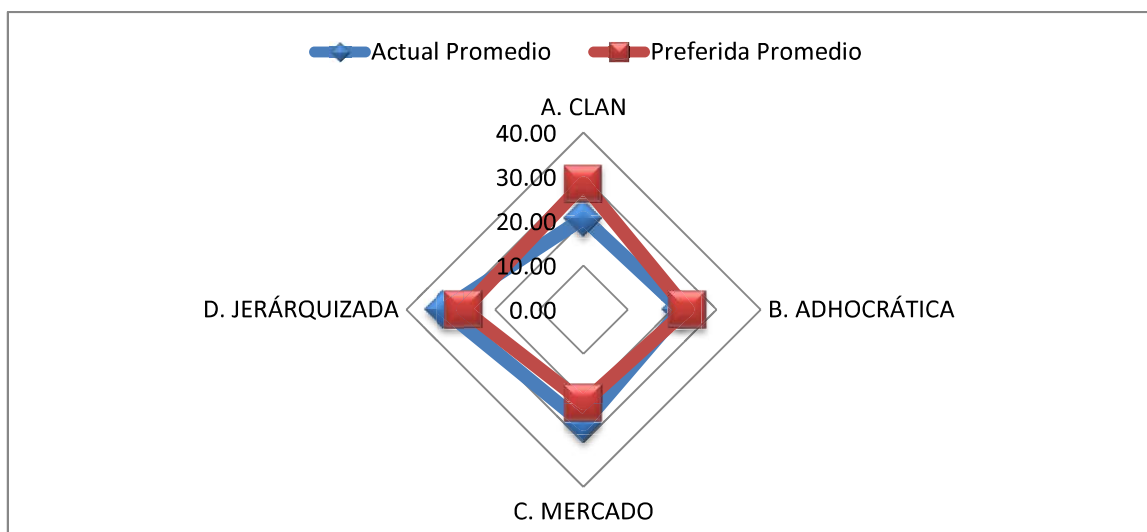
El criterio de éxito es la forma en la que se realiza la medición del cumplimiento de metas o del éxito organizacional ya sea a nivel de productos, servicios o comportamiento de sus empleados (Cameron & Quinn, 2006).

**Tabla 15 – Criterio de éxito**

	Actual Promedio	Preferida Promedio
A. CLAN	20.63	28.43
B. ADHOCRÁTICA	22.11	23.43
C. MERCADO	25.73	21.05
D. JERÁRQUIZADA	31.52	27.08

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 17 se muestra la cultura organizacional actual y preferida con respecto al criterio de éxito:



**Figura 18 - Criterio de éxito**  
Fuente: Elaboración propia

Finalmente en cuanto al criterio de éxito, la EPMAPS - Matriz mantiene una cultura Jerarquizada (media: 31.52), basada en el cumplimiento de normas y criterios establecidos por la línea de autoridad. La cultura deseada es de tipo Clan (media: 28.43), fundamentada en el trabajo en equipo y la participación del empleado en los procesos de decisión. En el análisis de la cultura organizacional por factores se puede evidenciar que actualmente predomina la cultura de tipo Jerarquizada y de Mercado; mientras que en cuanto a cultura deseada predomina la de tipo Clan.

### 3.1.2.2 Cultura Global Total – Actual y Deseada

Se obtienen los promedios de cada funcionario en función a sus respuestas y se consolida en un resultado final promedio de cada tipo de cultura actual y deseada obteniendo así los siguientes resultados:

**Tabla 16 - Cultura Global actual y deseada – Consolidado de promedios**

Cultura Organizacional Promedio							
CLAN ACTUAL	CLAN DESEADA	ADHOCRÁTICA ACTUAL	ADHOCRÁTICA DESEADA	MERCADO ACTUAL	MERCADO DESEADA	JERARQUICA ACTUAL	JERARQUICA DESEADA
22.12	27.79	20.81	24.44	27.27	23.16	29.80	24.61

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 16, los valores promedio que predominan en el estudio corresponden a una cultura actual de tipo Jerárquica con un promedio de 29.80 y a una cultura deseada de tipo Clan con un promedio de 27.79.

### 3.1.3 Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional actual.

Posterior a la aplicación de los instrumentos en la EPMAPS – Matriz y al análisis de cada uno en los apartados anteriores en los cuales se determinó los estilos de liderazgo presentes y la cultura organizacional actual y deseada; se presenta el análisis de relación entre la cultura organizacional actual y los estilos de liderazgo:

**Tabla 17** - Correlaciones Estilos de liderazgo – Cultura organizacional Actual

Correlaciones							
Rho de Spearman			C	A	M	JE	
	Transf.	Coef. de correlación		0.007	0.035	0.023	-0.046
		Sig. (bilateral)		0.930	0.655	0.763	0.551
		N		166	166	166	166
	Trans.	Coef. de correlación		-0.042	0.010	0.074	0.009
		Sig. (bilateral)		0.594	0.900	0.339	0.912
		N		166	166	166	166
	LF	Coef. de correlación		0.014	-0.007	-0.012	0.035
		Sig. (bilateral)		0.854	0.925	0.873	0.657
		N		166	166	166	166

Transf: Liderazgo Transformacional

Trans. Liderazgo Transaccional

LF: Liderazgo Laissez – Faire

C: Clan

A: Adhocrática

M: Mercado

J: Jerárquica

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos no presentan ningún nivel de significancia estadística por lo cual se puede afirmar que no importa el estilo de liderazgo que exista, pues este no influirá en

la cultura organizacional actual. Teóricamente se esperaría una relación así sea mínima entre el liderazgo transformacional y la cultura adhocrática pero en Ecuador, tras varios estudios similares realizados, se han dado este tipo de resultados en algunas organizaciones.

### 3.1.4 Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional deseada.

La determinación de la existencia de relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional deseada se evidencian a continuación:

**Tabla 18** - Correlaciones Estilos de liderazgo – Cultura organizacional Deseada

Correlaciones							
Rho de Spearman			C	A	M	J	
	Transf.	Coef. de correlación		0.023	0.039	-0.002	-0.046
		Sig. (bilateral)		0.770	0.619	0.981	0.556
		N		166	166	166	166
	Trans.	Coef. de correlación		0.010	-0.005	0.028	0.016
		Sig. (bilateral)		0.895	0.950	0.715	0.841
		N		166	166	166	166
	LF	Coef. de correlación		0.039	-0.068	-0.028	0.027
		Sig. (bilateral)		0.614	0.384	0.723	0.726
		N		166	166	166	166

Transf: Liderazgo Transformacional

Trans. Liderazgo Transaccional

LF: Liderazgo Laissez – Faire

C: Clan

A: Adhocrática

M: Mercado

J: Jerárquica

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional deseada se puede observar que los resultados no presentan significancia estadística. Es decir, que no importa el estilo de liderazgo existente, pues esto no influirá en la cultura deseada por la organización.



## 3.2 Discusiones

El análisis de los instrumentos aplicados en la EPMAPS – Matriz ha permitido solventar algunas interrogantes de la organización y permitir obtener resultados que pueden ser empleados en estudios futuros para mejora. A partir de lo expuesto se han generado las siguientes discusiones:

En cuanto al análisis de la cultura organizacional actual y deseada mediante el instrumento Cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) se pudo observar que en cada apartado (características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito) se obtuvo patrones comunes en cuanto al tipo de cultura actual y deseada.

En cuanto a la cultura actual se observa un predominio de la Jerarquizada, en la cual los funcionarios se limitan a cumplir sus funciones y el líder a verificar las labores de sus subordinados; seguida por la cultura de mercado, en la cual se trabaja por el cumplimiento de objetivos y competencia. La cultura deseada predominante fue la de tipo Clan, lo que permite señalar que los funcionarios de la EPMAPS – Matriz consideran que el trabajo en equipo y cooperación laboral son un modelo ideal de cultura considerando sus condiciones actuales.

En la tabla 16 se muestra los promedios globales por cada tipo de cultura y se puede observar que el resultado es igual al obtenido en el análisis por apartados: cultura organizacional actual jerarquizada y cultura organizacional deseada tipo Clan.

La (EPMAPS, 2018) en sus lineamientos estratégicos 2019 – 2022 menciona el “promover el espíritu de innovación en trabajadores y empleados con el fin de que éste se vuelva una necesidad permanente”, lo cual por referencia teórica se alinea al tipo de cultura adhocrática en la cual los empleados son gestores de cambio y generadores de ideas de innovación, concepto que al parecer no ha sido comprendido del todo por el personal al evidenciarse una cultura deseada de tipo Clan.

Sobre el estudio de liderazgo mediante el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) se ha determinado que el estilo predominante en la EPMAPS – Matriz es de tipo Transaccional en el cual el líder realiza únicamente las funciones asignadas y establece lineamientos para que los trabajadores a su cargo cumplan con sus tareas y actividades de manera óptima acatando únicamente las consideraciones que disponga el supervisor.

Con respecto al análisis de relaciones entre estilos de liderazgo y cultura organizacional actual y deseada, se pudo determinar con ayuda del programa SPSS y la aplicación de la correlación de Spearman debido a las características de la muestra, que los estilos de liderazgo existentes en el EPMAPS – Matriz no tienen relación con el tipo de cultura actual o deseada ya que no presentan una significancia estadística que justifique la mencionada condición.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

El cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), es un instrumento de gran utilidad que debería ser aplicado en la actualidad ya que gran parte de las organizaciones, en el contexto ecuatoriano aún no dan un paso hacia el cambio, hacia el futuro, hacia la innovación, y hacia el aprendizaje. Las organizaciones siguen cumpliendo netamente objetivos generalmente comerciales, lo cual las mantiene estables pero no promueve su crecimiento ni desarrollo hacia la innovación.

Al predominar un estilo de liderazgo de tipo transaccional se puede concluir que en la organización se cumplen frecuentemente los objetivos del líder siguiendo las normas y lineamientos que establece la misma, sin generación de ideas ni opiniones por parte de los empleados quienes están acostumbrados a la rutina y a acatar órdenes de sus superiores evidenciándose así el tipo de cultura actual predominante.

Los líderes de la EPMAPS - Matriz muestran el mismo pensamiento convencional que se aplicaba hace algunos años cuando el liderazgo transaccional era una forma “correcta” de manejar las distintas áreas, especialmente en las instituciones públicas.

El Cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) es una herramienta importante que permite obtener datos desde el punto de vista del empleado en diferentes dimensiones, lo cual muestra un panorama claro para la organización al momento de establecer estrategias y realizar una verdadera gestión de cambio. Con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en la EPMAPS – Matriz: cultura organizacional actual de tipo jerarquizada y cultura organizacional deseada tipo clan se puede concluir que se mantiene una cultura común en las instituciones públicas y que existe una idea errada de a qué se desea llegar ya que los conceptos de innovación y generación de cambio, en términos teóricos corresponden a la cultura adhocrática.

En términos correlacionales y según los resultados obtenidos posterior al análisis se puede concluir que no existe correlación significativa, es decir que no importa el estilo de liderazgo que exista en la organización, este no influirá en la cultura actual o deseada.

Finalmente, al analizar cada encuesta resuelta por los distintos funcionarios y al observar la manera errónea de resolución de algunas de ellas, se puede evidenciar que existe un problema de comunicación lo cual supone una premisa para desarrollar nuevos temas de investigación y análisis en el área con el fin de definir estrategias de cambio.

## 4.2 Recomendaciones

Toda la información recopilada y análisis realizado en el presente trabajo dan una pauta para establecer estrategias de cambio de cultura organizacional y de estilos de liderazgo por lo cual sugiero las siguientes recomendaciones:

Después de analizar cada encuesta realizada a los funcionarios de la EPMAPS y los errores que presentaban algunas de ellas, se recomienda mejorar la comunicación organizacional mediante documentos informativos, carteleras, indicaciones personales, y dinamización de los procesos de difusión.

Además es importante fomentar el aprendizaje organizacional dando oportunidad al personal de asistir a capacitaciones de distintas temáticas que les ayude a mejorar sus labores en las distintas áreas. Estas capacitaciones pueden ser realizadas por funcionarios de la misma organización con el fin de compartir su conocimiento y fomentar la colaboración y progreso conjunto.

Es importante enfocar e involucrar al personal hacia la innovación que, al ser un concepto poco conocido por muchos de ellos tiende a ser confundido, lo cual ha provocado obtener un resultado de cultura organizacional deseada de tipo Clan. Esto se puede fomentar mediante grupos informativos de trabajo, incentivos por generación de ideas o mejora de procesos, y otros recursos que permitirán que el personal pueda familiarizarse con el término y pueda alinearse al plan estratégico 2019 - 2022 de la EPMAPS.

El análisis realizado en el presente trabajo fue realizado en la EPMAPS - Matriz que posee el mayor número de empleados, pero se recomienda aplicarlo en todas las demás sucursales para poder determinar estrategias que puedan simultáneamente arrojar resultados positivos para la mejora continua de la organización y sobre todo que conlleven a la alineación y comprensión de los objetivos y lineamientos estratégicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, C. M. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Bogotá, Colombia.
- Alvover, C., Mariano, J., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Avolio, Bass, & Dong. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. 441-462.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Addison - Wesley.
- Caymayo, P. C. (2017). *Estudio del liderazgo en Ecuador a partir de la validación del cuestionario multifactorial de liderazgo*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Clavijo, E., & Pazmiño, S. (2012). *Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Coop. de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. Tesis de Grado*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Covas, J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. España: Universitat de las Illes Balears.
- Cuadrado, I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. *Revista de Psicología Social*, 131-155.
- Dave, U. (2007). *Marca de liderazgo*. Madrid: Acción Empresarial.
- Eisenhower, D. (2008). *Biblioteca del Liderazgo*. Madrid, Barcelona: Editorial Empresarial.
- Enrique, A. I. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Bermérita Universidad Autónoma de Puebla.
- EPMAPS. (2018). *Direccionamiento y planificación estratégica 2019 - 2022*. *Direccionamiento y planificación estratégica*. Quito, Pichincha, Ecuador: Epmaps.
- EPMAPS. (2019). *Obtenido de EPMAPS: <https://www.aguaquito.gob.ec/nuestra-historia/>*
- Gillezeau, P. (1999). *La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes*. *Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo*. *Telos*, 221 - 232.
- González. (17 de Junio de 2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- González, Y. (2016). *La Cultura organizacional y el liderazgo en una empresa orientada a la excelencia*. *Alternativas cubanas en Psicología*, 4(10), 38-56.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta ed.)*. (J. Mares, Ed.) México D.F., México: McGraw - Hill.
- John, M. (2008). *Liderazgo la Máximo*. Nashville: Grupo Nelson.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mexico, DF: McGraw Hill.
- Laurence, & Sepúlveda, F. (Diciembre de 2004). *El Modelo de Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la Cultura Organizacional*. *Economía y Administración*, 63, 7-27.
- Ramos , V., Franco, A., & Pantoja, O. (2017). *Estudio del Liderazgo en Ecuador. Estudio del Liderazgo en Ecuador*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Ramos, V., Maya , M., Vallejo, A., & Borsic, Z. (2018). *Cultura Organizacional e Innovación en las Empresas*. *CienciAmérica*, 8(2).
- Reyes, J., & Moros, H. (2018). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos*. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 157-173.
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. *Espacios*, 39(22).
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (15 ed.)*. México: Pearson.
- Salazar, A. M. (Octubre de 2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Venezuela.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Educación.

## **ANEXOS**



**Anexo I - Cuestionario de Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI) aplicado a los empleados de la Empresa Pública de Agua y Saneamiento – Matriz**

**Caracterización de la Cultura Organizacional (OCAI)**

**Instrucciones**

Asigne un puntaje de **1 a 100** a las 4 alternativas presentadas en cada sección según cuán similar considera es cada una con su organización partiendo por la columna ACTUAL que corresponde a la situación presente y luego la segunda columna PREFERIDA que corresponde a lo que debería ser adoptado en su organización. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100 por sección:

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		

C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		

<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

**Anexo II - Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo (MLQ) aplicado a los empleados de la Empresa Pública de Agua y Saneamiento – Matriz**

**Cuestionario Liderazgo (MLQ-6S)**

**Instrucciones:** Este cuestionario proporciona descripciones de su propio estilo de Liderazgo. En la parte inferior se enlistan 16 afirmaciones. Teniendo en cuenta el grado de frecuencia con que esas afirmaciones lo describen, le pedimos que responda de acuerdo a las siguientes opciones:

**0 es POCO FRECUENTE, 1 es DE VEZ EN CUANDO; 2 es A VECES; 3 es CASI FRECUENTEMENTE; 4 es FRECUENTEMENTE**

Seleccione la opción más apropiada marcando con una equis (X) la casilla correspondiente de las columnas de la derecha.

Cuando la frase no sea aplicable a su caso, o no esté seguro de la respuesta, déjela en blanco. Por favor, seleccione sólo una respuesta por frase:

1.	Ayudo a otros a desarrollarse.	0	1	2	3	4
2.	Digo a las personas que me rodean qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.	0	1	2	3	4
3.	Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.	0	1	2	3	4
4.	Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho.	0	1	2	3	4
5.	Las personas que me rodean confían plenamente en mí.	0	1	2	3	4
6.	Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.	0	1	2	3	4
7.	Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.	0	1	2	3	4
8.	Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo.	0	1	2	3	4

9.	En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada.	0	1	2	3	4
10.	Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran	0	1	2	3	4
11.	Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.	0	1	2	3	4
12.	Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.	0	1	2	3	4
13.	Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.	0	1	2	3	4
14.	Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.	0	1	2	3	4
15.	Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.	0	1	2	3	4
16.	Pido a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial	0	1	2	3	4



## Anexo IV - Respuestas cuestionario OCAI

			CLAN ACTUAL	CLAN DESEADA	AD-HOC ACTUAL	AD-HOC DESEADA	MERCADO ACTUAL	MERCADO DESEADA	JERARQUICA ACTUAL	JERARQUICA DESEADA
	Apellido	Nombre								
1	Acosta	Ricardo	9.50	35.83	20.50	24.00	36.67	16.33	33.33	23.83
2	Aguilar	Jaqueline	18.33	31.67	20.00	22.50	30.00	19.17	31.67	26.67
3	Alarcón	Fausto	20.00	27.50	19.17	22.50	26.67	22.50	34.17	27.50
4	Almagro	Arceli	12.50	37.50	25.83	23.33	30.00	16.67	31.67	22.50
5	Álvarez	Manuel	25.50	23.83	24.17	25.83	26.67	25.83	23.67	24.50
6	Araujo	Fausto	25.83	25.00	25.00	25.83	25.00	25.00	24.17	24.17
7	Arévalo	Andrés	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
8	Astudillo	Silvia	13.33	33.33	20.00	25.83	33.33	15.00	33.33	25.83
9	Aulestia	Galo	23.33	27.50	23.33	27.50	28.33	23.33	25.00	21.67
10	Ayala	Juan	19.17	25.00	22.50	25.00	28.33	25.00	30.00	25.00
11	Balseca	Olga	20.00	25.83	24.17	25.00	26.67	26.67	29.17	22.50
12	Baquero	Andrés	33.33	39.17	10.83	17.50	24.17	19.17	31.67	24.17
13	Basantés	Fabricio	18.17	29.00	27.17	20.83	32.67	18.83	22.00	31.33
14	Bedon	Rosalva	14.17	23.33	15.00	20.00	36.67	28.33	34.17	28.33
15	Bermúdez	Nelson	15.00	38.33	24.17	23.33	36.67	24.17	24.17	14.17
16	Betancourt	Alexander	12.50	20.00	21.67	46.67	25.00	16.67	40.83	16.67
17	Bonilla	Marco	26.67	26.00	19.17	24.17	23.00	23.50	31.17	26.33
18	Borja	Miguel	20.83	20.83	27.50	27.50	20.83	20.83	30.83	30.83
19	Bravo	Marco	28.33	38.33	25.00	20.83	19.17	18.33	27.50	22.50
20	Brito	German	25.83	25.00	25.50	25.83	24.67	25.00	24.00	24.17
21	Bungacho	Fredy	23.33	28.33	22.17	26.67	27.17	22.50	27.33	22.50
22	Burbano	Francisco	22.50	20.83	15.50	20.83	22.17	28.33	39.83	30.00
23	Burgos	Lucia	21.67	22.50	20.83	23.33	30.00	28.33	27.50	25.83
24	Cabezas	Joana	27.50	33.33	19.17	22.50	17.50	15.00	35.83	29.17
25	Cabrera	Danny	26.17	26.83	21.17	25.17	26.50	24.17	26.17	23.83
26	Cáceres	Guido	32.50	36.67	19.17	22.50	25.83	20.83	22.50	20.00
27	Caicedo	Fabiola	25.83	29.17	25.00	24.17	25.83	22.50	23.33	24.17
28	Calderón	Mireya	33.33	30.83	19.17	25.00	24.17	21.67	23.33	22.50
29	Camacho	Mayra	12.50	30.83	15.50	24.17	23.00	21.67	49.00	23.33
30	Cárdenas	Lorena	25.00	26.50	24.17	25.83	25.83	25.00	25.00	22.67
31	Carpio	Marcelo	23.33	25.00	17.17	23.33	26.33	25.83	33.17	25.83
32	Castillo	Jeanneth	22.83	25.00	21.67	25.83	27.17	25.00	28.33	24.17
33	Castro	Omar	23.33	24.17	23.33	25.83	26.67	25.00	26.67	25.00
34	Castro	Leonela	24.17	27.50	19.17	19.17	30.00	27.50	26.67	25.83
35	Cervantes	Tatiana	22.50	25.00	22.50	28.33	29.17	24.17	25.83	22.50
36	Contento	Ana Karina	20.00	23.33	18.00	27.50	31.33	25.00	30.67	24.17
37	Córdova	Mónica	24.00	25.83	19.83	25.83	28.17	24.17	28.00	24.17
38	Córdova	Daniela	22.50	25.00	25.50	25.00	27.17	25.83	24.83	24.17

39	Cortes	Katrina	27.50	24.17	26.00	25.83	22.67	25.83	23.83	24.17
40	Davila	Eduardo	29.17	27.50	18.83	20.83	28.83	25.83	23.17	25.83
41	Davila	Javier	24.17	26.67	19.67	30.00	26.33	21.67	29.83	21.67
42	Delgado	Gabriel	23.17	24.83	21.17	25.83	27.67	25.00	28.00	24.33
43	Delgado	Luis	21.67	24.17	20.50	25.83	29.33	25.00	28.50	25.00
44	Duque	Paulina	24.17	25.83	21.67	25.83	27.50	24.17	26.67	24.17
45	Encalada	Manuel	23.33	27.50	23.33	27.50	21.67	25.83	31.67	19.17
46	Escobar	Diego	46.67	41.67	14.17	15.83	16.67	13.33	22.50	29.17
47	Escobar	Jennifer	25.83	32.50	22.17	20.83	23.00	25.83	29.00	20.83
48	Espinosa	Andrés	24.17	28.33	23.33	25.00	27.50	22.50	25.00	24.17
49	Espinoza	Juan	24.67	25.33	24.50	25.00	26.50	25.00	24.33	24.67
50	Espinoza	Yara	20.00	23.33	17.17	27.50	28.00	25.00	34.83	24.17
51	Estévez	Ernesto	26.67	26.67	26.67	22.50	21.67	25.83	25.00	25.00
52	Estrada	Paola	25.00	25.50	22.50	25.00	27.50	25.00	25.00	24.50
53	Feijoo	Cesar	21.67	31.67	25.00	23.33	27.50	22.50	25.83	22.50
54	Fernández	Manuel	25.00	23.33	19.17	23.33	29.17	27.50	26.67	25.83
55	Fierro	Guillermo	15.83	32.50	17.50	21.67	31.67	19.17	35.00	26.67
56	Filippov	Dmitri	22.17	25.00	19.83	25.83	27.00	25.00	31.00	24.17
57	Flores	Eduardo	21.67	25.17	17.67	26.17	30.00	23.67	30.67	25.00
58	Flores	Patricia	22.50	25.50	19.17	25.83	29.17	24.17	29.17	24.50
59	Franco	Ramiro	28.33	28.33	20.83	22.50	23.33	18.33	27.50	30.83
60	Freire	Santiago	25.83	25.00	22.17	25.00	23.33	25.00	28.67	25.00
61	Freire	Vanessa	12.50	40.00	22.50	25.83	32.50	14.17	32.50	20.00
62	Fuertes	Edgar	26.00	26.00	20.33	26.00	26.67	24.00	27.00	24.00
63	Gaibor	Guisela	23.33	26.67	22.33	22.50	26.00	24.83	28.33	26.00
64	Galarraga	Diana	22.00	25.00	24.17	25.00	25.50	25.00	28.33	25.00
65	Gallardo	Patricia	20.00	31.67	28.33	28.33	13.33	3.33	38.33	36.67
66	Gallegos	Jesús	11.17	18.33	16.83	17.50	27.83	23.33	44.17	40.83
67	García	Gabriela	21.67	26.67	28.33	25.00	22.50	25.00	27.50	23.33
68	Garzón	Jaime	26.67	27.50	18.33	25.00	23.33	25.00	31.67	22.50
69	Grijalva	María	0.00	26.67	1.67	26.67	34.17	23.33	64.17	23.33
70	Gualichicomín	Celso	13.33	25.83	19.17	20.00	27.50	28.33	40.00	25.83
71	Guevara	Carlos	25.83	25.00	22.50	25.00	26.67	25.00	25.00	25.00
72	Hernández	Danny	18.17	23.33	25.00	24.17	16.83	23.33	40.00	29.17
73	Herrera	Pablo	22.50	24.17	21.67	23.33	27.50	27.17	28.33	25.33
74	Idrobo	Salome	16.67	32.50	18.17	25.00	30.83	17.50	34.33	25.00
75	Imbaquingo	Fabián	50.00	61.67	16.67	10.83	16.67	11.67	16.67	15.83
76	Jácome	Rafael	17.33	21.67	17.33	28.33	32.67	25.00	32.67	25.00
77	Jimenez	Franco	26.67	25.00	22.50	25.00	25.00	25.00	25.83	25.00
78	Lloret	Pablo	13.33	50.00	13.33	26.67	28.33	11.67	45.00	11.67
79	Lopez	Alejandro	25.83	29.17	22.50	24.17	27.50	22.50	24.17	24.17
80	Lozada	Maritza	24.67	25.50	24.67	25.00	26.33	25.00	24.33	24.50
81	Luna	Viviana	20.83	25.00	25.00	25.83	27.50	25.00	26.67	24.17
82	Maldonado	Sandra	7.83	20.17	20.00	24.17	23.33	25.83	48.83	29.83



83	Mantilla	Fausto	24.17	26.67	25.83	24.17	26.67	25.83	23.33	23.33
84	Manzano	Cecilia	22.50	28.33	22.50	26.67	27.50	22.50	27.50	22.50
85	Marchena	Ana	23.33	20.00	25.00	25.00	26.67	30.00	25.00	25.00
86	Marcillo	Adriana	25.00	30.00	19.17	19.17	22.50	25.00	33.33	25.83
87	Medina	Gabriela	17.50	21.50	17.50	28.33	32.50	25.00	32.50	25.17
88	Mena	Hernán	25.83	31.67	22.50	22.50	27.50	28.33	24.17	17.50
89	Moncayo	Silvia	25.33	25.50	22.50	25.00	27.50	25.00	24.67	24.50
90	Montalvo	Raúl	17.50	21.67	17.50	28.33	32.50	25.00	32.50	25.00
91	Montoya	Esteban	23.33	33.33	13.33	17.50	29.17	25.83	34.17	23.33
92	Morales	Ximena	23.33	23.33	21.00	26.67	28.50	25.83	27.17	24.17
93	Moreno	Mercedes	25.83	26.00	23.00	25.00	26.33	25.00	24.83	24.00
94	Morillo	Jorge	20.00	22.50	17.67	27.50	31.00	25.00	31.33	25.00
95	Mosquera	Joffre	16.67	30.00	22.17	27.50	33.83	18.33	27.33	24.17
96	Moya	Patricio	25.00	35.83	17.17	16.67	23.83	23.33	34.00	24.17
97	Muñoz	Lila	21.67	22.50	19.33	27.50	29.33	25.00	29.67	25.00
98	Muñoz	Jaime	25.00	24.17	23.83	27.50	24.67	25.00	26.50	23.33
99	Muñoz	Edisson	24.17	25.83	22.17	25.00	24.67	25.83	29.00	23.33
100	Narváez	Andrea	30.00	25.83	19.83	25.83	18.17	26.67	32.00	21.67
101	Narváez	Daniel	25.83	25.00	24.67	25.00	24.67	25.00	24.83	25.00
102	Nieto	Marcos	22.50	24.17	18.83	23.33	28.00	25.00	30.67	27.50
103	Ninabanda	Danilo	22.50	23.33	20.17	26.67	28.50	25.00	28.83	25.00
104	Nolivos	Juan	29.17	30.00	16.33	17.50	26.33	27.50	28.17	25.00
105	Núñez	Carmen	19.33	26.83	18.17	28.17	33.17	22.33	29.33	22.67
106	Ochoa	Margarita	25.00	25.83	21.00	27.50	27.67	24.17	26.33	22.50
107	Olivo	Lorena	26.67	23.33	24.67	26.67	22.17	24.17	26.50	25.83
108	Orellana	Gustavo	15.17	40.00	19.33	23.33	32.17	11.67	33.33	25.00
109	Orellana	Vanessa	20.00	28.33	15.00	25.00	33.33	20.83	31.67	25.83
110	Osorio	Rafael	27.00	33.33	21.17	22.33	26.67	20.83	25.17	23.50
111	Palacios	Franklin	21.67	24.17	20.50	25.83	26.33	25.00	31.50	25.00
112	Pazmiño	Ana	24.17	27.50	22.50	25.00	27.50	23.33	25.83	24.17
113	Pazmiño	Edgar	21.67	29.17	15.83	24.17	30.00	23.33	32.50	23.33
114	Pérez	Lorena	23.33	24.17	23.33	25.83	26.67	25.00	26.67	25.00
115	Pozo	Alex	20.00	29.17	21.33	23.33	18.00	19.17	40.67	28.33
116	Pozo	Boliavar	20.00	27.50	19.17	24.17	32.50	22.50	28.33	25.83
117	Prieto	Antonio	23.50	25.67	22.33	24.83	27.33	24.83	26.83	24.67
118	Quilumba	Marcelo	22.50	30.00	24.17	17.50	22.50	22.50	30.83	30.00
119	Quishpe	Marcelo	25.00	25.00	23.83	25.00	25.50	24.17	25.67	25.83
120	Reyes	Iban	27.50	25.00	21.83	25.83	26.83	25.00	23.83	24.17
121	Riofrio	Ximena	28.50	27.67	21.67	24.00	25.00	24.00	24.83	24.33
122	Ríos	Cristian	27.50	30.83	24.17	20.00	23.33	20.83	25.00	28.33
123	Rivadeneira	Ana María	20.67	23.33	21.50	25.00	19.17	15.50	38.67	36.17
124	Rodríguez	Andrés	18.50	36.67	21.50	21.67	29.33	14.17	30.67	27.50
125	Rodríguez	Maribel	30.83	28.33	14.17	19.17	22.50	20.00	32.50	32.50

126	Romero	Yoner	22.50	28.33	20.00	27.50	29.17	22.50	28.33	21.67
127	Rosero	Guillermo	4.50	22.50	15.33	14.33	38.00	26.67	42.17	36.50
128	Salazar	Mireya	23.33	25.83	16.67	24.17	25.83	23.33	34.17	26.67
129	Salme	Arnulfo	19.17	35.83	15.83	29.17	32.50	18.33	32.50	16.67
130	Sandoval	María	20.00	25.00	14.17	21.67	27.50	25.00	38.33	28.33
131	Sandoval	Víctor	18.33	21.67	20.00	26.67	33.33	28.33	28.33	23.33
132	Sarzosa	Lucia	23.33	24.17	21.83	25.83	28.50	25.00	26.33	25.00
133	Semanate	Carolina	31.83	30.17	22.67	21.17	24.33	22.33	21.17	26.33
134	Sevilla	Vicente	20.00	23.00	18.83	26.33	30.50	24.83	30.67	25.83
135	Simbaña	Verónica	15.00	26.67	21.67	27.50	31.67	22.50	31.67	23.33
136	Sotomayor	Max	19.17	33.33	16.33	26.67	28.00	24.17	36.50	15.83
137	Suqui	José	20.83	24.17	25.00	25.83	28.33	25.00	25.83	25.00
138	Tamayo	Mónica	22.83	29.17	21.17	24.17	29.17	19.17	26.83	27.50
139	Tarapues	Lourdes	20.83	28.33	18.33	24.17	29.17	22.50	31.67	25.00
140	Tinoco	Carmen	26.67	24.17	27.17	25.83	24.67	25.83	21.50	24.17
141	Tituaña	María	22.50	24.17	19.33	25.83	29.33	25.00	28.83	25.00
142	Torres	Paulina	19.17	27.50	18.00	22.50	28.83	22.50	34.00	27.50
143	Trepte	Fernando	19.17	22.17	18.00	27.17	31.33	24.83	31.50	25.83
144	Troya	María	23.33	28.33	20.00	27.50	30.00	22.50	26.67	21.67
145	Trujillo	Alex	24.17	25.00	20.50	22.50	26.33	25.00	29.00	27.50
146	Ulloa	Rene	18.33	25.83	26.67	27.50	26.67	23.33	28.33	23.33
147	Ulloa	Victoria	13.33	25.00	17.17	25.00	27.17	25.00	42.33	25.00
148	Urresta	María	15.50	34.17	20.33	28.33	25.83	20.00	38.33	17.50
149	Ushiña	Segundo	15.00	32.50	20.50	24.17	30.50	17.50	34.00	25.83
150	Ushiña	Walter	25.83	29.83	23.00	25.67	23.00	22.17	28.17	22.33
151	Vaca	Henry	20.00	27.50	18.00	28.33	31.33	22.50	30.67	21.67
152	Vallejo	Iban	23.33	35.83	17.17	16.67	28.83	28.33	30.67	19.17
153	Velasco	Gustavo	24.17	25.00	21.00	25.83	27.67	25.00	27.17	24.17
154	Velasco	Marco	21.67	23.33	19.17	23.33	30.83	26.67	28.33	26.67
155	Velásquez	Susana	23.33	27.50	23.33	27.50	28.33	23.33	25.00	21.67
156	Vélez	Gelma	24.17	23.33	24.17	26.67	27.50	25.83	24.17	24.17
157	Vidal	Xavier	22.50	29.17	16.67	19.17	31.67	27.50	29.17	24.17
158	Viera	Franklin	20.33	28.33	20.00	26.67	27.17	22.50	32.50	22.50
159	Villavicencio	María	15.00	32.50	23.33	22.50	23.33	20.83	38.33	24.17
160	Zurita	Fernando	23.33	25.00	19.17	20.83	25.00	25.00	32.50	29.17
161	Vivero	Paulina	25.00	30.00	22.50	23.33	27.50	22.50	25.00	24.17
162	Yagual	Sara	22.50	29.17	16.67	19.17	31.67	27.50	29.17	24.17
163	Yépez	Yalina	10.83	50.83	40.00	22.50	28.33	13.33	20.83	13.33
164	Yépez	Salome	16.67	21.67	15.83	28.33	34.17	25.00	33.33	25.00
165	Zarate	Coralia	15.00	26.67	19.17	24.17	39.17	24.17	26.67	25.00
166	Zumárraga	Erick	19.17	29.17	20.83	25.83	29.17	23.33	30.83	21.67
			<b>22.12</b>	<b>27.79</b>	<b>20.81</b>	<b>24.44</b>	<b>27.27</b>	<b>23.16</b>	<b>29.80</b>	<b>24.61</b>

## Anexo V - Respuestas Cuestionario MLQ

NOMBRE	PROMEDIO	1. TRANSFORMACIONAL	2. TRANSACCIONAL	3. LAISSEZ FAIRE
ACOSTA RICARDO	2.69	2.63	3.00	2.50
AGUILAR JAQUELINE	3.19	3.63	4.00	1.50
ALARCON LEORO FAUSTO XAVIER	3.19	3.88	4.00	1.00
ALMAGRO ARACELI	3.31	3.50	3.75	2.50
ALVAREZ MANUEL	2.69	3.13	3.50	1.00
ARAUJO FAUSTO	2.75	3.25	3.75	0.75
AREVALO ANDRES	2.88	3.13	3.75	1.50
ASTUDILLO SYLVIA	3.13	3.38	4.00	1.75
AULESTIA GALO	3.19	3.75	3.75	1.50
AYALA JUAN	2.94	3.13	3.50	2.00
BALSECA OLGA	2.44	2.75	3.25	1.00
BAQUERO ANDRES	2.69	2.63	3.75	1.75
BASANTES FABRICIO	2.31	2.38	3.50	1.00
BEDON ROSALVA	1.44	1.25	2.50	0.75
BERMUDEZ NELSON	3.44	4.00	4.00	1.75
BETANCOURT ALEXANDER	2.69	2.88	3.25	1.75
BONILLA MARCO	3.13	3.38	3.75	2.00
BORJA MIGUEL	2.88	3.00	3.00	2.50
BRAVO MARCO	3.63	4.00	4.00	2.50
BRITO GERMAN	2.75	3.00	3.00	2.00
BUNGACHO FREDY	3.50	3.75	3.75	2.75
BURBANO FRANCISCO	3.38	3.50	4.00	2.50
BURGOS LUCIA	3.63	4.00	4.00	2.50
CABEZAS JOANNA	3.00	3.00	3.75	2.25
CABRERA DANNY	2.69	3.13	3.25	1.25
CACERES GUIDO	1.63	1.88	2.50	0.25
CAICEDO FABIOLA	3.38	3.88	4.00	1.75
CALDERON MIREYA	3.19	3.38	3.75	2.25
CAMACHO MAYRA	1.94	2.13	3.25	0.25
CARDENAS LORENA	2.63	2.88	3.25	1.50
CARPIO MARCELO	3.13	3.50	3.25	2.25
CASTILLO JEANNETH	2.75	3.38	3.25	1.00
CASTRO LEONELA	1.94	1.63	4.00	0.50

CASTRO OMAR	3.31	3.75	3.75	2.00
CERVANTES TATIANA	2.81	3.13	3.50	1.50
CONTENTO ANA KARINA	2.31	2.75	2.25	1.50
CORDOVA DANIELA	2.88	3.00	4.00	1.50
CORDOVA MONICA	3.00	3.63	3.50	1.25
CORTES KATRINA	1.81	2.25	1.75	1.00
DAVILA EDUARDO	2.81	3.25	3.00	1.75
DAVILA JAVIER	2.69	3.25	2.50	1.75
DELGADO GABRIEL	2.94	3.50	3.50	1.25
DELGADO LUIS	2.19	2.38	2.75	1.25
DUQUE PAULINA	3.31	3.88	4.00	1.50
ENCALADA MANUEL	2.88	3.63	4.00	0.25
ESCOBAR DIEGO	3.06	3.38	3.25	2.25
ESCOBAR JENNIFER	3.00	3.25	3.50	2.00
ESPINOSA ANDRES	2.38	2.13	3.25	2.00
ESPINOZA JUAN	3.38	3.75	3.75	2.25
ESPINOZA YARA	2.81	3.00	3.75	1.50
ESTEVEZ ERNESTO	2.38	2.75	3.00	1.00
ESTRADA PAOLA	3.38	4.00	4.00	1.50
FEIJOO CESAR	2.69	3.00	3.00	1.75
FERNANDEZ MANUEL	3.25	3.75	4.00	1.50
FIERRO GUILLERMO	3.06	3.00	3.75	2.50
FILIPPOV DIMITRI	3.50	4.00	4.00	2.00
FLORES EDUARDO	2.94	3.63	3.75	0.75
FLORES PATRICIA	1.75	1.50	3.25	0.75
FRANCO RAMIRO	2.00	1.50	3.50	1.50
FREIRE SANTIAGO	2.81	3.25	3.00	1.75
FREIRE VANESSA	2.31	2.13	2.75	2.25
FUERTES EDGAR	3.19	3.75	4.00	1.25
GAIBOR GUICELA	3.69	4.00	4.00	2.75
GALARRAGA DIANA	2.88	3.00	3.00	2.50
GALLARDO PATRICIA	3.06	3.50	3.75	1.50
GALLEGOS JESUS	3.13	3.63	3.75	1.50
GARCIA GABRIELA	2.63	3.13	3.50	0.75
GARZON JAIME	2.88	3.25	3.75	1.25
GRIJALVA MARIA	2.81	3.50	3.50	0.75
GUALICHICOMIN CELSO	1.88	2.13	2.50	0.75
GUEVARA CARLOS	2.75	3.50	3.50	0.50
HERNANDEZ DANNY	2.06	2.00	3.00	1.25
HERRERA PABLO	2.63	2.88	3.50	1.25
IDROBO SALOME	1.87	1.57	3.25	1.00
IMBAQUINGO FABIAN	2.81	3.13	3.75	1.25
JACOME RAFAEL	3.00	2.63	4.00	2.75
JIMENEZ FRANCO	3.00	3.75	3.75	0.75

LLORET PABLO	2.69	2.63	3.50	2.00
LOPEZ ALEJANDRO	3.44	4.00	4.00	1.75
LOZADA MARITZA	3.88	3.88	4.00	3.75
LUNA VIVIANA	3.31	3.38	4.00	2.50
MALDONADO SANDRA	3.25	3.50	3.50	2.50
MANTILLA FAUSTO	2.19	2.25	3.25	1.00
MANZANO CECILIA	3.13	3.63	3.75	1.50
MARCHENA ANA	2.94	3.25	4.00	1.25
MARCILLO ADRIANA	3.00	3.00	3.75	2.25
MEDINA GABRIELA	2.31	2.00	3.50	1.75
MENA HERNAN	3.06	3.25	3.50	2.25
MONCAYO SILVIA	2.19	2.50	3.25	0.50
MONTALVO RAUL	2.93	3.43	4.00	1.00
MONTOYA ESTEBAN	2.44	2.38	2.75	2.25
MORALES XIMENA	2.94	3.25	4.00	1.25
MORENO MERCEDES	2.69	3.00	3.50	1.25
MORILLO JORGE	3.00	4.00	3.75	0.25
MOSQUERA JOFFRE	1.81	1.75	2.50	1.25
MOYA PATRICIO	2.63	3.13	2.25	2.00
MUÑOZ EDISON	3.06	3.50	3.25	2.00
MUÑOZ JAIME	3.00	3.38	3.75	1.50
MUÑOZ LILA	2.81	3.38	3.75	0.75
NARVAEZ ANDREA	2.44	2.50	2.50	2.25
NARVAEZ DANIEL	2.69	3.25	3.25	1.00
NIETO MARCOS	3.25	3.38	3.25	3.00
NINABANDA DANILO	2.69	2.63	3.25	2.25
NOLIVOS JUAN	3.50	4.00	4.00	2.00
NUÑEZ CARMEN	3.13	3.50	3.50	2.00
OCHOA MARGARITA	3.00	3.25	3.25	2.25
OLIVO LORENA	2.63	3.13	3.50	0.75
ORELLANA GUSTAVO	3.31	3.88	3.75	1.75
ORELLANA VANESSA	2.38	2.63	3.50	0.75
OSORIO RAFAEL	2.81	3.25	3.25	1.50
PALACIOS FRANKLIN	3.31	4.00	4.00	1.25
PAZMIÑO ANA	3.13	3.25	4.00	2.00
PAZMIÑO EDGAR	3.25	3.63	3.75	2.00
PEREZ LORENA	2.00	1.75	3.00	1.50
POZO ALEX	2.06	2.50	2.50	0.75
POZO BOLIVAR	3.00	3.75	3.25	1.25
PRIETO ANTONIO	3.50	3.88	4.00	2.25
QUILUMBA MARCELO	1.94	1.13	4.00	1.50
QUISHPE MARCELO	3.25	3.63	3.75	2.00
REYES IVAN	2.31	2.88	3.25	0.25
RIOFRIO XIMENA	1.38	1.50	1.50	1.00

RIOS CRISTIAN	2.44	2.50	2.25	2.50
RIVADENEIRA ANA MARIA	2.94	3.25	3.50	1.75
RODRIGUEZ ANDRES	3.38	4.00	4.00	1.50
RODRIGUEZ MARIBEL	2.63	3.25	3.50	0.50
ROMERO YONER	3.31	3.75	4.00	1.75
ROSETO GUILLERMO	1.69	1.38	2.75	1.25
SALAZAR MIREYA	2.44	3.00	2.50	1.25
SALME ARNULFO	2.13	2.25	3.50	0.50
SANDOVAL MARIA ISABEL	2.94	3.00	4.00	1.75
SANDOVAL VICTOR	3.06	3.38	3.50	2.00
SARZOSA LUCIA	3.00	3.00	4.00	2.00
SEMANATE CAROLINA	2.31	2.25	2.75	2.00
SEVILLA VICENTE	3.38	3.75	4.00	2.00
SIMBAÑA VERONICA	3.06	3.63	4.00	1.00
SOTOMAYOR MAX	3.06	3.75	4.00	0.75
SUQUI JOSE	2.44	3.25	2.50	0.75
TAMAYO MONICA	2.81	3.50	3.75	0.50
TARAPUES LOURDES	2.50	2.88	3.25	1.00
TINOCO CARMEN	2.94	2.88	3.25	2.75
TITUAÑA MARIA	3.31	3.88	4.00	1.50
TORRES PAULINA	3.19	3.75	4.00	1.25
TREPTE FERNANDO	1.63	1.13	3.25	1.00
TROYA MARIA	2.31	2.38	2.50	2.00
TRUJILLO ALEX	3.13	3.63	4.00	1.25
ULLOA RENE	3.38	3.50	4.00	2.50
ULLOA VICTORIA	3.25	3.63	4.00	1.75
URRESTA MARIA	3.25	3.75	3.00	2.50
USHIÑA SEGUNDO	2.94	3.13	3.75	1.75
USHIÑA WALTER	2.75	2.88	3.25	2.00
VACA HENRY	2.81	3.25	3.00	1.75
VALLEJO IVAN	2.63	3.00	3.75	0.75
VELASCO GUSTAVO	1.50	1.25	3.25	0.25
VELASCO MARCO	2.81	3.00	3.50	1.75
VELASQUEZ SUSANA	2.81	3.38	4.00	0.50
VELEZ GELMA	3.06	3.13	4.00	2.00
VIDAL XAVIER	3.19	3.50	4.00	1.75
VIERA FRANKLIN	3.00	3.63	3.75	1.00
VILLAVICENCIO MARIA	2.69	3.25	3.75	0.50
VIVERO PAULINA	2.94	3.25	3.50	1.75
YAGUAL SARA	3.25	3.88	3.75	1.50
YEPEZ SALOME	2.25	1.75	3.75	1.75
YEPEZ YALINA	2.81	3.25	3.75	1.00
ZARATE CORALIA	2.69	2.88	2.75	2.25
ZUMARRAGA ERICK	2.88	3.00	3.00	2.50

ZURITA FERNANDO	3.44	4.00	4.00	1.75
-----------------	------	------	------	------