

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**RELACIÓN ENTRE LA CONGRUENCIA DE VALORES
ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES Y LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA QUIFATEX S.A., UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO**

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

VERÓNICA DANIELA LÓPEZ QUIJO

dani.paz_lopez1209@hotmail.com

Director: Valentina Ramos, Ph.D

valentina.ramos@epn.edu.ec

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Relación entre la Congruencia de Valores Organizacionales e Individuales y la Rotación de Personal en la Empresa Quifatex S.A., ubicada en la ciudad de Quito desarrollado por Verónica Daniela López Quijo, 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.

Dra. Valentina Ramos

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Verónica Daniela López Quijo, 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.

Verónica Daniela López Quijo

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Verónica Daniela López Quijo.

Se emite la presente aprobación, con fecha {mes día de año}.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi madre quien con sus sacrificios logró que este día yo me encuentre finalizando mi carrera profesional espero que se sienta muy orgullosa de mi ya que he alcanzado nuestro sueño más preciado.

A mi esposo José y a mi preciosa hija María Paz que me ha dicho “mami cuando acabes tu tesis me avisas para que juegues conmigo”. Te amo mi pequeña, has sido mi inspiración, lo mejor que tengo en mi vida y por quien tengo que luchar.

A mi hermano Juan Carlos que ha sido como un padre que siempre me apoyado, a mi hermana Erika, mi cuñada Ana que ha sido como una hermana a mis sobrinos Bryan, Andrés, Saúl, Christopher y Camila los quiero mucho a todos.

En este trabajo se reflejan largas noches de desvelos y esfuerzo constante, que deja en evidencia que a pesar de que este sueño parecía tan distante un día como hoy se convierte en una realidad; que tan solo es el inicio de un nuevo caminar.

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por la oportunidad de llegar hasta aquí, por rodearme de personas extraordinarias que con su apoyo y cariño, juntos vemos convertirse este sueño más esperado en realidad.

A mi madre querida que con su amor incondicional me ha apoyado, me ha enseñado a luchar y a no dejarme vencer, por ella estoy aquí y me siento muy orgullosa de que Teresa Quijo sea mi madre y de tenerla a mi lado, ella ha sido mi ejemplo a seguir, por su lucha constante para sacarme adelante.

A mi esposo quien ha luchado a mi lado para que culmine con éxito este sueño, gracias José por tu apoyo y amor, a mi preciosa hija María Paz que me ha tenido mucha paciencia en todo el tiempo de la realización de mi proyecto de tesis y que ha sido mi inspiración y mi motor.

A la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional y a sus autoridades, que me han brindado la oportunidad de prepararme y formarme como profesional. A la Ing. Valentina Ramos por su comprensión y sobre todo por su apoyo, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación ha logrado que pueda concluir mis estudios universitarios con éxito. También agradezco a mis profesores que durante toda mi carrera académica han aportado significativamente a mi formación y a todas las personas que me acompañaron en el proceso de investigación y elaboración del presente trabajo, ya que sin su apoyo incondicional no se hubiera logrado la ejecución del mismo.

A mi padre, quien es un buen amigo, a todos mis amigos y amigas que tuvieron fe en mí y que siempre me alentaron a que siga adelante, me gustaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
RESUMEN.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVO GENERAL	4
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5. MARCO TEÓRICO	5
1.5.1. Cultura organizacional	5
1.5.2. Congruencia de valores	6
1.5.3. Ajuste Persona – Organización (Ajuste P-O)	8
1.5.3.1. Definición de ajuste.....	8
1.5.3.2. Modelos de Ajuste Persona-Organización	8
1.5.3.3. Congruencia Suplementaria vs Congruencia Complementaria	9
1.5.3.4. Conflicto.....	11
1.5.4. Rotación de personal	12
1.5.4.1. Oportunidades de Trabajo.....	13
1.5.4.2. Cumplimiento de Necesidades del trabajador	14
1.5.4.3. Intención de abandono.....	15
2. METODOLOGÍA.....	17
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.3. HIPÓTESIS.....	18
2.4. MUESTRA	19
2.4.1. Descripción de la muestra.....	24
2.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	27
3.1. RESULTADOS	28
3.1.1. Identificación de la congruencia de valores	28

3.2. DETERMINACIÓN DE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA QUIFATEX.....	29
3.3. LA RELACIÓN ENTRE LA CONGRUENCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES Y LOS DESEOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN QUIFATEX S.A.....	32
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
4.1. CONCLUSIONES	34
4.2. RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Proceso de intención de abandono.....	16
Figura 2- Valores Corporativos	20
Figura 3- Líneas de Distribución de Farma	21
Figura 4.- Líneas de Distribución de Consumo	22
Figura 5- Edad del personal encuestado de las Oficinas Administrativas Quito y el CD Calderón de la empresa Quifatex S.A.	24
Figura 6- Porcentaje de empleados encuestados por área de trabajo	25

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Estudios de Congruencia de Valores	8
Tabla 2- Diferencia entre Congruencia Suplementaria y Complementaria	10
Tabla 3- Centros de Distribución UIO - GYE	22
Tabla 4- Objetivos de investigación y resultados	27
Tabla 5- Estadísticos de las dimensiones de Congruencia	28
Tabla 6- Correlación de elementos de la Congruencia de valores	29
Tabla 7- Estadísticos de las dimensiones de Rotación de personal	30
Tabla 8- Estadísticos de las preguntas de Rotación de personal	30
Tabla 9- Correlación de componentes asociados a las oportunidades de rotación de personal.....	31
Tabla 10- Correlación entre Congruencia y Rotación.....	32

RESUMEN

El presente estudio pretende determinar la relación existente entre la congruencia de valores organizacionales e individuales y cuáles son los factores que influyen en la intención de abandono (rotación de personal), teniendo en cuenta a estos temas como base teórica, para posteriormente ser implementados en la empresa Quifatex S.A , a través de herramientas estadísticas como el inventario APOE, para medir variables como conflicto y el ajuste de valores (Ramos et.al, 2012) y el cuestionario TISCALE desarrollado por Dwivedi (2015), para medir la rotación de personal, en una muestra calculada de 223 encuestados.

De los cuales se obtuvo los siguientes resultados (con ayuda de la Correlación de Pearson): Con respecto a la congruencia de valores, se denota que los empleados mantienen un conflicto entre sus valores personales y de la organización, debido a que no tienen una buena percepción de la cultura organizacional. En la rotación de personal, existe relación directa entre el incumplimiento de las necesidades de los empleados y su mayor intención de abandonar la empresa. Y por último, en la correlación entre la congruencia de valores y rotación de personal se obtuvo que a mayor ajuste entre los valores organizacionales y personales y mayor conocimiento de la cultura organizacional existe una mínima voluntad de cambiar de puesto de trabajo por necesidad y abandono. De los cuales, en el cuarto capítulo se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones para el presente trabajo.

Palabras clave: Congruencia de valores, correlación, rotación de personal.

ABSTRACT

The present study aims to determine the relationship between the congruence of organizational and individual values and what are the factors that influence the intention of abandonment (rotation of personnel), taking into account these topics as a theoretical basis, and subsequently be implemented in the Company Quifatex SA, through statistical tools such as the APOE inventory, to measure variables such as conflict and value adjustment (Ramos et al., 2012) and the TISCALE questionnaire developed by Dwivedi (2015) to measure staff turnover, In a calculated sample of 223 respondents.

The following results were obtained (with the help of Pearson's correlation): With respect to the congruence of values, it is denoted that employees maintain a conflict between their personal and organizational values, because they do not have a good Perception of organizational culture. In the rotation of personnel, there is a direct relationship between the failure to meet the needs of employees and their greater intention to leave the company. And finally, in the correlation between the congruence of values and turnover of personnel, it was obtained that a greater adjustment between the organizational and personal values and greater knowledge of the organizational culture there is a minimum willingness to change jobs by necessity and abandonment. Of these, in the fourth chapter the conclusions and recommendations for the present work were obtained.

Keywords: Congruence of values, correlation, turnover of personnel.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones tienen una visión clara que las personas son un factor fundamental para el crecimiento y desarrollo de las mismas, el presente proyecto pretende determinar la relación existente entre la congruencia de valores organizacionales e individuales y cuáles son los factores que influyen en la intención de abandono (rotación de personal) en la empresa Quifatex S.A. Para ello se toma como base la teoría ajuste persona-organización (P-O), que manifiesta la correlación percibida entre la intención de abandonar la organización y el grado en que se ven fortalecidas por la misma.

La investigación incorpora las variables de estudio en relación a Congruencia de Valores que son: ajuste, conflicto, cultura y las variables de estudio para rotación de personal que son: oportunidades de trabajo, necesidades personales e intención de abandono que miden su estado de confort en la organización.

En Ecuador no existen estudios relacionados con el tema planteado, es así que, la presente investigación aporta a la generación de herramientas que permitan evaluar las expectativas de los empleados en todas las organizaciones del país.

1.1. Pregunta de investigación

Actualmente el entorno de las organizaciones se encuentra en constante cambio, las personas se han convertido en el factor clave para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Muchas organizaciones bajan su productividad debido a que sus trabajadores no se sienten motivados y esto influye en el desempeño del trabajador con la organización. Además, se puede afirmar que los trabajadores pasan mayor tiempo en la misma, por ende las organizaciones deben preocuparse de mantener un ambiente laboral óptimo poniendo énfasis en la importancia al tema del clima laboral, con especial grado de interés a la rotación del personal por ser este uno de los problemas que más preocupa a las organizaciones, dado que el costo que representa es muy alto.

Las organizaciones al igual que sus trabajadores tienen personalidad única y cada organización es diferente, debido a que se componen de un conjunto de conductas, relaciones e interacciones en particular, definidas por los miembros que la integran. De esta manera se plantea el estudio de la teoría de Congruencia de valores organizacionales e individuales que se refiere al grado en el cual los valores, las creencias y las metas de

los miembros del equipo de toma de decisiones son similares (Pedraja & Rodriguez, 2008). Es decir, que los trabajadores deben tener una estrecha relación con los valores de la organización, de esta manera permite disminuir la rotación del personal. Así esta investigación pretende ser un estudio referencial para determinar la relación entre la congruencia de valores organizacionales e individuales y la rotación de personal en la empresa Quifatex S.A., con el fin de reducir el porcentaje de rotación a través de instrumentos que validen la investigación.

Quifatex S.A. es una empresa importadora, comercializadora y representante de marcas y productos con presencia en diferentes regiones y sectores de la industria ecuatoriana. Representa a empresas multinacionales con el propósito de facilitar el desarrollo de sus negocios en el Ecuador. Tiene cuatro unidades de negocio enfocada en los sectores farmacéuticos, consumo, distribución y operación logística a nivel nacional. Tiene oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala y Ambato. Además de dos Centros de Distribución en Quito y Guayaquil, cada uno con un área sobre los 10.000 m², con tecnología de punta y procesos auditados, por lo que es la única empresa de servicios logísticos del país que tiene la certificación BPM (Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura otorgado por la Agencia Nacional Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA). Actualmente el número de empleados es de 1089 a nivel nacional (Quifatex, 2015).

En el área de Talento Humano de Quifatex se desarrolló una evaluación preliminar que permite a la organización identificar un alto porcentaje de rotación de personal especialmente en el personal operario, dado que la distribución del personal en la organización es del 70% Operarios y 30% Administrativos, situación que genera efectos negativos para la organización entre ellos la dificultad que se presenta al momento de cubrir la vacante en especial cuando se trata de puestos poco atractivos y con baja remuneración (Quifatex, 2015).

En base a esta situación se reflejan los altos costos que surge de la rotación de personal en especial en el alto egreso por capacitación, entrenamiento e inducción, debido a que la organización tiene que nuevamente realizar estos procesos, sin tomar en cuenta el tiempo que tarda el nuevo empleado en adaptarse a su nuevo puesto de trabajo, al entorno laboral en donde se va a desempeñar para que de esta manera le permita generar los resultados esperados.

La importancia de esta investigación, radica en determinar los factores que inciden en el alto porcentaje de rotación, en ese sentido se ha tomado en cuenta la disparidad que existe entre los valores organizacionales y los valores individuales de Quifatex, esto sugiere que cuando los empleados tienen valores que coinciden con los valores de su organización, se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo y se identifican con la misma, para mantener la relación laboral.

En caso de continuar la rotación del personal la organización se enfrenta a una inestabilidad y alto gasto en capacitación, entrenamiento e inducción, ya que se estima que el costo total de la rotación de personal puede alcanzar valores tan altos como el 150% del salario del empleado en mención. El costo depende del rango y la jerarquía del cargo (Lucas, 2014), para solucionar este inconveniente es importante alinear los valores organizacionales y los valores individuales, de esta manera existirá un alto nivel de empoderamiento y por ende disminuirá la rotación del personal.

Ante estos planteamientos se formula la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre la congruencia de valores organizacionales e individuales y la rotación de personal en la empresa QUIFATEX S.A.?

1.2. Justificación

Actualmente las personas son el recurso más valioso dentro de la organización, es por eso que la misma debe definir el grado de compromiso que tienen los empleados para brindar resultados efectivos y determinar qué los motiva a permanecer vinculados. Actualmente la congruencia de valores organizacionales e individuales y rotación de personal son temas a tratar de manera prioritaria por las organizaciones, para que estas puedan cumplir sus objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se justifica porque aporta con un tema nuevo en el aspecto de Talento Humano especialmente el clima laboral, la línea de investigación sobre el ajuste P-O (Personal-Organization Fit) es actual, una de las características del área de investigación del ajuste P-O es la ausencia de estudios empíricos, además hace referencia al modelo de ajuste persona-ambiente (o ajuste P-A), ya que permite analizar el ambiente en el que se desenvuelve el trabajador y por ende realizar la relación con la rotación de personal. Según Ximenes (1998), se menciona que

sólo se han publicado 27 trabajos sobre el tema, casi todos los cuales han sido desarrollados en Estados Unidos (salvo uno de ellos que aparece en la revista europea *International Journal of Selection and Assessment*), y se han realizado quince tesis doctorales.

Por lo cual el propósito de esta investigación es presentar un estudio que permita determinar la relación entre la congruencia de valores organizacionales e individuales y como esto influye en la rotación de personal y el deseo de abandono en la empresa Quifatex S.A., de esta manera aportar con una solución para reducir el porcentaje de rotación y conjuntamente los alto costos que se generan por este problema. Esta investigación beneficiará directamente a todas las empresas del Ecuador además como beneficiarios indirectos a los estudiantes de Administración de Empresas y Talento Humano del Ecuador, debido a que en el Ecuador esta línea de investigación aún no está introducida en las empresas.

Igualmente en la práctica, se espera que el presente estudio sea útil para la organización, ya que es un marco referencial que ayudaría a facilitar el desarrollo de alternativas y estrategias con el fin de disminuir el alto porcentaje de rotación de personal y el deseo de abandono utilizando como herramienta el análisis de la relación entre la congruencia de valores organizacionales e individuales y la rotación de personal, ya que esto permite crear un vínculo de compromiso, en donde la organización puede infundir fuertemente sus valores organizacionales en el personal obteniendo así una relación de ganar, aplicado en la empresa Quifatex, para esto se tiene el respaldo de la organización a investigar, la aprobación de la gerencia para ejecutar esta investigación, además se cuenta con experiencia en Talento Humano que permite percibir esta realidad y desarrollar una respuesta ante una situación problemática debido a que esto trae un impacto negativo para la organización.

1.3. Objetivo general

Determinar la relación entre la congruencia de valores organizacionales e individuales y la rotación de personal en la empresa Quifatex S.A. ubicada en la ciudad Quito, durante el año 2016.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar la congruencia de los valores organizacionales e individuales de los trabajadores en la empresa Quifatex S.A.
- Determinar las intenciones de abandono (rotación) de los trabajadores en la empresa Quifatex S.A.
- Analizar la relación entre la congruencia de los valores organizacionales e individuales y rotación de personal en la empresa Quifatex S.A.

1.5. Marco Teórico

Actualmente, las organizaciones consideran importante el análisis del clima laboral¹, esto permite detectar falencias para mejorar los procesos en la organización, con la finalidad de optimizar el rendimiento del empleado y su entorno laboral, asimismo nos permite analizar las variables que influyen en la rotación de personal y la intención de abandono.

Para el presente estudio, se ha tomado como base conceptos teóricos que se relacionan con el contenido del tema. Entre los temas relevantes que se tratan en el presente capítulo son: Cultura organizacional, variables relacionadas a la Congruencia de valores como: ajuste y conflicto y variables que influyen en la rotación de personal como: Oportunidad de trabajo, necesidades personales y la intención de abandono.

1.5.1. Cultura organizacional

Antes de analizar el tema central del presente estudio, es decir, la Congruencia de Valores, hay que resaltar que la misma parte de la cultura organizacional. Es por ello, que en este punto se define de mejor manera esta temática fundamental para el desarrollo del presente estudio. Según Chicaiza (2013), toda organización así como los individuos que laboran en

¹ “El clima laboral es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que es estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de los que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones” (Berbel, 2007, pág. 106)

la misma se encuentran en constante cambio; a nivel organizacional se modifican los objetivos y se establecen nuevos, se crean departamentos y se reestructuran otros, se contratan personas nuevas, se modifican procesos entre otros cambios que se generan, a lo largo de la vida de la organización, a nivel personal e individual los trabajadores y empleados modifican sus comportamientos y actitudes, crean nuevas motivaciones, ideas, proyectos, conflictos, etc. Es por ello, la importancia de la cultura en una organización.

“La cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad” (Rodríguez, 2009, pág. 68). La misma, “comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura” (Salazar et.al, 2009, pág. 69). Esto quiere decir, que los aspectos del individuo como la situación en la que se desarrolla se adoptan para influir en la respuesta a partir de una situación dada.

La cultura constituye la base intangible del funcionamiento de las organizaciones, que da vida y energía al sistema para que trascienda en el tiempo y sea conocida por las futuras generaciones de trabajadores y empleados, que tendrán que asimilarla y adaptarse a ella para poder pertenecer, mantenerse e identificarse con la empresa (Chicaiza, 2013).

1.5.2. Congruencia de valores

La congruencia de valores es un tema central para influir efectivamente en los esfuerzos y desempeños de la organización, así como en la satisfacción de los empleados y en su compromiso (Pedraja & Rodriguez, 2008). Las personas se sienten atraídas por organizaciones con valores y normas similares, mientras que las organizaciones tienden a contratar a estas personas durante el proceso de selección. El desgaste de esta relación se vuelve importante ya que mientras permanece en la misma, el empleado ve de primera mano el grado en que él es en realidad congruente con la organización, lo que lleva a una elección, la cual puede ser; seguir trabajando en la misma o dejar la organización (Daly, 2006). Según Daly (2006), la congruencia de valores tiene relación con:

- Actitudes en el trabajo: La relación entre la persona y organización posee un vínculo con las actitudes en el trabajo. Ya que mientras más fuerte sea esta relación, la persona se adapta a la organización con mayor facilidad, siendo más

probable que pueda mostrar niveles más altos de satisfacción en el trabajo y mayor compromiso organizacional.

- Volumen de negocios: Teniendo en cuenta el alto costo de rotación de personal, esta relación es muy importante para la productividad de la organización. Ya que las personas que no gozan de su trabajo y no se alinean bien con sus valores personales, muchas veces lo dejan.
- Rendimiento de empleo: Cuando las personas no sienten que se adaptan bien a la organización, a menudo tiene efectos negativos sobre el esfuerzo que pusieron en el trabajo, lo que lleva a niveles más bajos de rendimiento en el mismo.

En base a lo anterior, se deduce que las personas tienden a actuar, o decidir, en función de sus valores. El resultado en relación a la organización, determinará el grado de compromiso del trabajador hacia la misma, así como este resultado permite determinar el nivel de satisfacción del trabajador y por ende percibir su productividad.

Según Finlegan & Thierault (1997), en su obra se llega a la conclusión de que los valores personales de los miembros de la organización no muestran tendencia a ser más similares a sus organizaciones. En la actualidad, existen instrumentos generalmente aceptados para medir el constructor de la propia imagen. Sin embargo, es posible identificar el nivel de congruencia valor interno dentro de los individuos y las organizaciones, así como la congruencia de valores entre un determinado individuo y una organización determinada. Las organizaciones tratan de infundir en sus trabajadores un conjunto de principios para guiar su comportamiento.

En la Tabla 1, se identifica estudios referentes a la Congruencia de Valores y sus respectivos autores que apoyan a la existencia del alto grado de congruencia, así mismo identifica autores de estudios que no apoyan a la existencia de la congruencia de valores, esto permite identificar contradicciones que se presentan entre el trabajador y la organización.

Tabla 1- Estudios de Congruencia de Valores

NO.	TIPOS DE ESTUDIO	DETALLES DEL ESTUDIO
I	El apoyo a la existencia de alto grado de congruencia de valores.	Ashforth y Mael (1989), Pratt (1998), por Cable y Edwards (2004), Chatman (1989), Collins y Porras (1994), Dutton et.al (1994), Rokeach (1973), Smith (1969).
II	Los estudios que no apoyan a la existencia de la congruencia de valores.	Adkins et.al (1996), Clare y Sanford (1979), Finlegan y Theirault (1997), Issac, Cahoon y Zerbe (1992), Liedtka (1989).

Fuente: Elaboración propia

1.5.3. Ajuste Persona – Organización (Ajuste P-O)

1.5.3.1. Definición de ajuste

El término ajuste según RAE² (2015), se refiere al encaje o medida proporcionada que tienen las partes de que se compone algo. En Talento Humano, la mayoría de estudios sobre este tema se encuentran en inglés, los autores de dichos estudios describen al ajuste de diferentes maneras. Según Chatman (1991), lo denomina “match”, mientras que según Bretz & Judge (1994); O'Reilly et.al (1991); Cable & Judge (1996), entre otros denominan a este término “fit”. Ambos hacen referencia a la relación entre un conjunto de características de la persona y de la organización. Para Kristof (1996), el ajuste persona-organización es el grado de compatibilidad entre un individuo con su organización, enfatizando cuáles elementos tienen ambos en común y/o cuáles se complementan.

1.5.3.2. Modelos de Ajuste Persona-Organización

Una vez definido el concepto de ajuste se debe describir el fundamento teórico y el vínculo con otras características del ajuste P-O (Personal-Organization Fit), la metodología y revisar las definiciones y las variables con las que se relaciona. Con respecto al P-O Fit (Personal-Organization Fit) o Ajuste entre la persona y la organización, muestra el grado en el cual los valores, las creencias y las metas de un individuo son similares con la cultura, normas y valores de una organización (Handler, 2004). También se asocia con el grado en el que la organización es considerada como una unidad y con el grado en el cual los empleados están de acuerdo con las prioridades definidas en la misma. En términos generales, las investigaciones sobre el ajuste persona-organización se refieren a los

² RAE: Real Academia Española

antecedentes y consecuencias de la compatibilidad entre las personas y las organizaciones en que trabajan (Kristof, 1996).

El Ajuste Persona-Organización se define como la congruencia entre las normas y valores de las organizaciones y los valores de las personas. Con el fin de determinar los efectos que podría tener los valores individuales y los valores de la organización a la que un individuo pertenece y los efectos que una persona va a tener en las normas y valores de la organización, primero tenemos que evaluar el grado de concordancia entre los valores de la persona y los valores la organización, además, gran parte de la investigación ha examinado los rasgos de personalidad como determinantes importantes del comportamientos (Chatman, 1989).

También se define como la congruencia de valores a la compatibilidad de los valores de trabajo entre el enfoque personal y otras entidades orgánicas tales como supervisores, entrevistadores, compañeros de trabajo, grupo de trabajo y toda la organización (Chatman 1989; Edwards & Cable 2009; Kristof 1996). Esta definición difiere en varios aspectos de la utilización de la congruencia de valor para sustituir el ajuste persona-organización (P-O ajuste) (Cooman, 2009). En primer lugar, la congruencia de valor puede ser el ajuste entre los valores del trabajo personal y los de tres niveles diferentes, es decir, los de otros individuos, el grupo y la organización, mientras que el ajuste P-O sólo se refiere al nivel de la organización. En segundo lugar, la congruencia de valores sólo se refiere al ajuste de valores, mientras que el ajuste P-O puede abordar otras características. Y en tercer lugar, la congruencia de valor trata principalmente como ajuste complementario, mientras que ajuste P-O puede ser suplementario, complementario o ambos (Kristof 1996; Muchinsky & Monahan, 1987).

1.5.3.3. Congruencia Suplementaria vs Congruencia Complementaria

Según Muchinsky & Monahan (1987), su obra se refiere al ajuste como “congruencia” y se propone que dependiendo de los resultados a que hagan referencia los estudios, las unidades de análisis que adopten sus variables y la disciplina académica bajo la que se planteen las hipótesis, se puede hablar de dos modalidades del ajuste P-O: la congruencia suplementaria y la congruencia complementaria. A continuación se presenta la definición de ambos términos:

- La Congruencia Suplementaria: Desde esta perspectiva se plantea que una persona se ajusta en un contexto ambiental porque posee características que son

semejantes o similares de las personas que se encuentran en ese ambiente. En la modalidad del ajuste P-O, esto implica que una persona decide ingresar y permanecer en una organización porque percibe que sus valores, intereses y preferencias son similares a las de los miembros de esa organización. Es decir que dicha persona percibe que se ajusta a esa organización (Ximenes, 1998).

Según el concepto anterior, “la congruencia suplementaria” es una variedad de ajuste predominantemente personalista ya que el ambiente se define mediante las personas que lo habitan el estudio de la psicología. La evaluación depende completamente de la valoración que hace la persona de sí misma y de los miembros de la organización. De este tipo de ajuste, quien más se beneficia es la persona, debido a que si se ajusta al ambiente reacciona con satisfacción y permaneciendo vinculado en el mismo.

- La Congruencia Complementaria: En este enfoque se concluye que las características de la persona sirven para complementar o mejorar las del ambiente. Esto quiere decir que las necesidades de las personas mejoran el ambiente que carece de ciertas propiedades, por lo que los puntos débiles del ambiente se satisfacen con los puntos fuertes de las personas. Según este planteamiento quiere decir, que el fundamento para un buen ajuste P-O es que las personas posean las características que la organización necesita (Ximenes, 1998).

Según el planteamiento, esta modalidad de ajuste es más situacionista ya que el ambiente no se define a partir de las personas sino de las demandas y necesidades que requiere la organización. Aquí el máximo beneficiario es la organización ya que si la persona se ajusta apropiadamente, la organización gana en productividad y efectividad. Este enfoque del ajuste complementario constituye el fundamento esencial de la selección de personal.

En la Tabla 2, se puede entender de mejor manera las diferencias entre ambas modalidades de ajuste o congruencia con respecto a los resultados que producen, las unidades de análisis y los campos de estudio.

Tabla 2- Diferencia entre Congruencia Suplementaria y Complementaria

	CONGRUENCIA SUPLEMENTARIA	CONGRUENCIA COMPLEMENTARIA
UNIDAD DE ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> • Persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización
RESULTADOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Permanencia en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Efectividad
CAMPO DE ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Elección Vocacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de Personal

Fuente: Elaboración propia

Según Muchinsky & Monahan (1987), esta distinción no es estricta ni excluyente, pero sí apropiada como fundamento teórico de los temas señalados. No obstante, esto no quiere decir que no haya ajuste complementario también en la elección vocacional y ajuste suplementario en las decisiones sobre selección de personal.

1.5.3.4. Conflicto

El término “Conflicto” puede implicar desde una cuestión que es materia de discusión entre las partes hasta un enfrentamiento por falta de acuerdos en alguna temática en particular (Alles, 2011). Según Ramos et.al., (2012), generalmente no es la congruencia entre el trabajador con su organización lo que determina la vivencia de una situación problemática y en consecuencia, lo que origina que se realicen estudios organizacionales. Son las situaciones de conflicto las que llaman la atención sobre situaciones existentes en el ámbito de relaciones dentro de la organización.

Para Liedtka (1989), cuando no existe una coincidencia de valores lo que se produce es un estado de desequilibrio, sin embargo, los estados de conflicto aparecen cuando los valores son contendientes. De acuerdo a lo expuesto se entiende que existe una inconsistencia ya que ni el trabajador puede cambiar a la organización, ni la organización al trabajador lo que crea un problema entre los valores.

El conflicto es una toma de conciencia por parte de los involucrados de las discrepancias, deseos incompatibles, o deseos irreconciliables (Jehn & Mannix, 2001). Aunque el enfoque es el conflicto en equipo, se cree que es necesario examinar los patrones de conflicto a medida que cambian y cambian con el tiempo. La congruencia de valores resulta ser una variable central para poder reducir el conflicto afectivo y la politización en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Rodríguez, 2007). La Relación de Conflicto involucra

cuestiones personales, como la antipatía entre los miembros del grupo y sentimientos como el enojo, la frustración y la irritación.

Según Liedtka (1989), la congruencia de valores se puede manifestar como ajuste entre ellos, como desajuste y como conflicto entre valores personales y organizacionales. Las consecuencias del conflicto, son básicamente negativas, llevando muchas veces al abandono de la organización.

1.5.4. Rotación de personal

En la actualidad las organizaciones miran como aspecto importante el análisis de los factores que influyen en la rotación de personal por ser uno de los problemas que más preocupa ya que el costo que representa es muy alto, por eso es importante tomar en cuenta que combatir la rotación de personal es fundamental para mejorar la productividad y el progreso de las organizaciones (Ramírez, 2014). Por lo cual, las organizaciones cada vez más se preocupan de conocer las necesidades y mejorar el clima laboral para que su talento humano se sienta satisfecho, se comprometa con la organización y genere mayor productividad.

Existen varios conceptos sobre rotación de personal. Según Chiavenato (2009), la rotación de personal es la fluctuación de las personas entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y salen de ella. Mientras que para Cabrera et.al (2011), es la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal.

“El porcentaje de rotación puede presentar un impacto negativo para la empresa, cambiando su imagen y haciendo que cada vez sea más difícil cubrir el puesto de trabajo vacante con una selección adecuada” (Domínguez, 2015, pág. 5). Es por ello, que detrás de un alto porcentaje de rotación se ocultan factores como las oportunidades laborales, las necesidades personales y la intención de abandono, que influyen sobre la actitud y el comportamiento de sus miembros.

El costo total de la rotación de personal puede alcanzar valores tan altos como el 150% del salario del empleado en mención. El costo depende del rango y la jerarquía del cargo

(Lucas, 2014). Además la inversión no solo es de dinero, sino también del tiempo que se pierde para encontrar un reemplazo y que este se adapte a las condiciones y ambiente de trabajo.

1.5.4.1. Oportunidades de Trabajo

Las organizaciones más eficientes son aquellas que logran el máximo rendimiento de su recurso disponible. El talento humano es considerado el activo más valioso de la organización. Debido a que “un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio (es decir, con su trabajo). Su percepción es también vital” (Salazar et.al, 2009, pág.71).

En el mundo actual globalizado, una fuerza de trabajo competente se cree que es una ventaja competitiva para cualquier empresa. “La mayoría de organizaciones enfrentan problemáticas diversas en el desempeño, ocasionadas en gran medida por problemas internos en los individuos que forman parte de estas organizaciones, dentro de ellos, uno de los principales es la falta de satisfacción laboral³, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador” (Aguilar et.al, 2010, pág.2). Es por ello, que para lograr el éxito en el mundo de los negocios, las organizaciones necesitan tener una fuerza laboral altamente motivada, leal y satisfecha. Esto se logra a través de una profunda comprensión y aplicación de todos los recursos necesarios para mejorar el nivel de satisfacción de los empleados.

Para superar el alto porcentaje de rotación de los empleados, las organizaciones están trabajando duro para retener a sus empleados valiosos. Un factor importante para mejorar la satisfacción laboral son los ascensos. Los empleados se sienten satisfechos con su trabajo cuando se consideran a sí mismos parte productiva de la organización, puede obtener tal satisfacción cuando las organizaciones se dan cuenta de su valor mediante los ascensos a un puesto de mayor autoridad y control (Fuentes, 2012).

³ La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Atalaya, 1999)

Según Naveed et.al (2011), en cuanto al componente de oportunidad de trabajo, los ascensos ocurren cuando un empleado realiza un cambio de puesto de trabajo hacia arriba de la línea jerárquica de la organización y obtiene mayores responsabilidades, los ascensos producen un aumento significativo en el salario de los empleados a la vez que se sienten más reconocidos por la organización, los empleados al sentirse un colaborador más eficaz estarán más satisfechos con su trabajo. Algo que considerar, es que los empleados que no están satisfechos con los ascensos que se presentan en la organización pueden manifestar en mayor grado la intención de abandonar la organización.

De acuerdo a lo antes expuesto podemos determinar que lo más importante para la organización es que su talento humano se sienta satisfecho, de esta manera se obtienen resultados efectos para la organización y para el empleado, es por ello que en la actualidad las organizaciones buscar crear ambientes adecuados para sus trabajadores.

1.5.4.2. Cumplimiento de Necesidades del trabajador

En la actualidad las organizaciones buscan satisfacer las necesidades y aspiraciones de su talento humano, por lo cual buscan crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades⁴ humanas. Es por ello, que las necesidades personales tienen una relación con la satisfacción laboral, ya que la misma se refiere a “la sensación que experimenta el individuo cuando logra el equilibrio entre una necesidad y el fin que lo reduce” (Apuy, 2008, pág. 43).

En otras palabras, el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva (Mejía et.al, 2013, pág.6).

El sistema organizacional, relaciona la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social de la organización se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y

⁴ “Los seres humanos son organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas” (Apuy, 2008, pág. 47).

sus actitudes individuales (Chiavenato, 2007). Además la decisión de abandonar su trabajo se basa en su situación personal.

Cuando aparece una nueva oportunidad de empleo en donde la utilidad esperada es más alta que el trabajo actual, el empleado analiza algunos factores como por ejemplo el costo de movilidad, la distancia que le toma llegar a su trabajo, el ambiente laboral, el compañerismo, la relación que tiene con sus superiores, el salario, etc.; esto le permite definir si cambia de trabajo o no. Del mismo modo, los trabajadores empiezan a buscar otro trabajo cuando sienten que algunos aspectos de su trabajo actual pueden ser mejorados (Atalaya, 1999).

Según Chiavenato (2007), las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones.

1.5.4.3. Intención de abandono

La intención de abandono forma parte de la rotación de personal, la cual significa "la desvinculación o salida de los empleados de la empresa siempre que ese movimiento hacia el exterior sea iniciado por un acto volitivo del propio empleado" (Rodríguez V. , 2004, pág. 157). A continuación, en la Figura 1, se encuesta un esquema sobre el proceso de intención de abandono, que ayuda de mejor manera a entender la temática.

En la cual, se puede ver que la insatisfacción en el puesto actual es la que genera pensamientos de abandonar, los cuales afectan a la intención de buscar alternativas, incidiendo además sobre esta última variable cognitiva la percepción que mantiene el individuo sobre la probabilidad de encontrar un puesto aceptable"; y es precisamente la intención de buscar alternativas la que influye directamente en la intención de abandonar y finalmente, esta última sobre la rotación" (Rodríguez G. R., 2009).

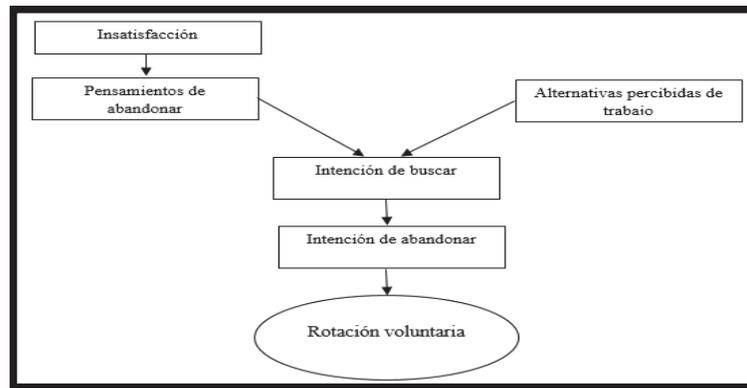


Figura 1- Proceso de intención de abandono
Fuente: Rodríguez V. (2004)

Es por ello, que la satisfacción laboral juega un papel importante al momento de abandonar o mantenerse en un puesto de trabajo. Según Ali (2009), la satisfacción en el trabajo al ser negativa significa que es compatible con la intención de abandonar el puesto de trabajo. Para Delfgaauw (2005), los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de buscar un nuevo trabajo que los trabajadores satisfechos. Este autor, señala tres razones principales para que los trabajadores tengan intenciones de dejar su trabajo actual y buscar uno nuevo:

- I. El malestar con los líderes de la organización y la gestión de estos.
- II. Disponibilidad de una nueva oportunidad de empleo que genera mayor utilidad que el trabajo actual.
- III. Sensación de que algunos aspectos de su trabajo actual pueden mejorar.

El ambiente actual refleja que las relaciones entre la organización y los empleados varían constantemente, una de las problemáticas constantes para ello es la remuneración, como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que este es insuficiente (Werther & Davis, 2000). Anteriormente, las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados.

Ante ello, un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante (Flores, 2008).

2. METODOLOGÍA

Una vez recabada la información importante para la realización del presente estudio, en el este capítulo se pretende explicar de qué forma se llevó a cabo la investigación. En la misma, se describe su enfoque, alcance, diseño y el instrumento utilizado para la obtención de resultados.

2.1. Descripción de la investigación

El presente estudio, tiene como eje la línea de investigación de Comportamiento Organizacional⁵, y el enfoque metodológico⁶ es de índole cuantitativo⁷, puesto que la información obtenida permite definir el grado de congruencia o la relación que tienen los empleados de QUIFATEX (Quito), con respecto a sus motivaciones para abandonar la organización o permanecer en ella.

Con respecto a las etapas de investigación que tiene el presente estudio, el mismo consta de dos etapas. La primera constituye el análisis de la congruencia de valores organizacionales e individuales que poseen los trabajadores de QUIFATEX (Quito). Mientras que la segunda etapa consta de un análisis de la rotación de personal, existente en la organización.

⁵ Comportamiento Organizacional: Tiene como finalidad investigar desde una perspectiva crítica el comportamiento de manera individual y colectiva de las personas dentro de las diferentes organizaciones (FCA, 2016).

⁶ El enfoque metodológico, es el conjunto de procesos que buscan resolver problemas o producir conocimiento en el campo científico (Dzul, 2005).

⁷ Al ser de índole cuantitativo (el enfoque metodológico), se usa para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Dzul, 2005).

2.2. Alcance de la investigación

Una vez descrita la investigación es importante conocer el alcance de la misma, ya que ayuda a la especificar con claridad y precisión hasta donde se pretende llegar y profundizar en la investigación (Ávila, 1999). Es por ello, que la misma es de tipo correlacional⁸ debido a que su finalidad es describir la relación existente entre dos o más variables, para la investigación se van a describir la relación de congruencia de valores organizacionales e individuales y la rotación de personal.

Mediante el uso del cuestionario APOE se va a medir las variables: Ajuste, Conflicto y Cultura para Congruencia de valores organizacionales e individuales y mediante el uso del cuestionario TISCALE se pretende medir las variables: Oportunidades de Trabajo, Necesidades Personales y la Intención de Abandono para Rotación de personal. Estos cuestionarios estuvieron disponibles de forma online y se aplicaron a los trabajadores de la organización de acuerdo a la muestra obtenida.

2.3. Hipótesis

La presente hipótesis se formula como respuesta a la pregunta de investigación. Es por ello, se obtuvo la siguiente hipótesis:

- Ho= Existe correlación entre congruencia de valores y el deseo de rotación de personal en las oficinas administrativas ubicadas, como en el Centro de Distribución de Quifatex Quito.
- Donde la variable independiente es la rotación de personal y la dependiente en la congruencia de valores.

⁸ Investigación correlacional: "Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población" (Ruíz, 2010, pág. 81)

2.4. Muestra

Para el presente estudio, el lugar en donde se realizó las encuestas, fue QUIFATEX S.A Quito. La misma representa a empresas multinacionales europeas y americanas, a las cuales ofrecen un modelo de negocio “One Stop Shop⁹”, siendo su propósito el de ser facilitadores para el desarrollo de sus negocios en el Ecuador. La organización, “cuenta con un amplio conocimiento del mercado y trabaja bajo el más alto nivel de responsabilidad e innovación que la industria requiere. Ha ido creciendo favorablemente hasta llegar a ser lo que es hoy: una compañía dinámica y muy bien organizada, con un reconocido liderazgo en servicios de mercadeo y distribución. La organización cuenta con tecnología de punta y servicios al cliente (Quifatex, 2015).

Para entender de mejor manera la dinámica de la organización, es necesario tener en cuenta su misión, visión y valores (Direccionamiento estratégico), que posee la organización, vistos a continuación, según Quifatex (2015):

- Misión: Ser una organización que facilita el desarrollo de negocios rentables en el Ecuador, a través de soluciones comerciales y logísticas diferenciadas para productos y servicios en los sectores de salud y consumo, generando confianza y lealtad con nuestros grupos de interés.
- Visión: Ser la primera elección en la mente de nuestros clientes al momento de hacer negocios en el Ecuador en los sectores de salud y consumo, liderando los segmentos donde participamos. Ser constructores de relaciones de confianza y de largo plazo con nuestros grupos de interés. Respaldados por nuestro conocimiento del mercado, distribución y tecnología buscamos ser la empresa más profesional en servicios de mercadeo y distribución en Ecuador.
- Valores organizacionales: En la Figura 2, se encuentran los valores corporativos de QUIFATEX.

⁹ One Stop Shop: “Se trata de un modelo de negocio que se ha convertido en la norma obligada de vender. La teoría es que, al proporcionar varios servicios en un solo lugar se puede ofrecer a los clientes la facilidad de satisfacer todas sus necesidades en el mismo” (Pereira, 2012).



Figura 2- Valores Corporativos
Fuente: Quifatex (2015)

QUIFATEX en la actualidad cuenta con cuatro unidades de negocio enfocados en los sectores farmacéuticos, consumo, distribución y operación logística a nivel nacional, con estructuras, equipos propios y especializados (Quifatex, 2015).

- Marketing Farma: Esta unidad de negocio representa a laboratorios farmacéuticos extranjeros. Tiene un amplio conocimiento del mercado y son expertos en desarrollar marcas de prestigio gracias a una eficiente labor de mercadeo y distribución que les permite ubicarse dentro de las cuatro primeras corporaciones del Mercado (IMS Health) (Quifatex, 2015). Según Quifatex (2015), el Marketing Farma cuenta con:
 - Equipos de visita médica independientes por laboratorio.
 - Visitas a más de 10.000 médicos con sus representantes, cubriendo todas las especialidades médicas.
 - Experiencia en el manejo de líneas de representación a nivel regional.
 - Cobertura nacional de promoción, ventas, asesoría y servicio técnico.
 - Cuenta con la mejor plataforma informática ERP- SAP, Quimédica (gestión de vista médica).

En la Figura 3, se encuentra las empresas que representa esta unidad de negocio:



Figura 3- Líneas de Distribución de Farma
Fuente: Quifatex (2015)

- Marketing de consumo: Es la mejor opción para representar y construir marcas y productos aprovechando su experiencia y conocimiento del mercado utilizando herramientas de Marketing y Trade Marketing¹⁰ de manera profesional. Se encargan de desarrollar líneas de representación exclusiva que buscan un aliado local para sus marcas con el mismo compromiso que lo haría su organización en forma directa. Su trabajo se enfoca en la generación de demanda y construcción de marcas (Quifatex, 2015). Según Quifatex (2015), para ello se realiza las siguientes actividades:
 - Mantener un portafolio eficiente en cada una de las categorías que garantiza su poder de negociación en los canales y clientes más representativos del mercado.
 - Brindar el mejor servicio de Marketing y Trade Marketing asegurando el óptimo desempeño de los productos en el mercado.

En la Figura 4, se encuentran algunas de sus representadas:

¹⁰ El trade marketing se basa en la voluntad por parte del fabricante de integrar las exigencias, objetivos e información del distribuidor con el fin de responder mejor a sus necesidades y resolver sus problemas, con la finalidad última de incrementar la cifra de negocios y de beneficio de las partes (Pereira, 2012).



Figura 4.- Líneas de Distribución de Consumo
Fuente: Quifatex (2015)

- Distribución: QUIFATEX, es líder en la distribución de productos farmacéuticos y de consumo en el mercado ecuatoriano. A través, de la satisfacción de las necesidades de servicio de los clientes privados en las diferentes regiones del país, atendiendo a farmacias independientes, grandes cadenas farmacéuticas nacionales y regionales, clínicas, hospitales y centros médicos privados; así como, al mercado mayorista, minorista, detallista y puntos de venta (Quifatex, 2015). En la Tabla 3, se denotan Los servicios de distribución desde Quito y Guayaquil, con puntos de cross-docking¹¹ para atención de clientes en provincias.

Tabla 3- Centros de Distribución UIO - GYE

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN QUITO – CALDERON	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN - GUAYAQUIL
Construcción: 14.200 m ²	Construcción: 12.000 m ²
5.500 m ² de almacenamiento a 10.8 Height	8.000 m ² de almacenamiento con sistemas eólicos
4.800 m ² de patios de maniobras	4.000 m ² de patios de maniobras

Fuente: Quifatex (2015)

- Operación logística: Según Quifatex (2015), la organización se apoya en estándares de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución que garantizan

¹¹ Cross-Docking: Es la eliminación de almacén y reducción de costos de inventario en la gestión de la cadena de suministro. Es una técnica de logística que elimina las funciones de almacenamiento y recolección de un almacén (Tang, 2007).

la calidad de sus productos. El personal se especializa en el control de inventarios (cíclicos y masivos). Mientras que el almacenamiento de productos esta dado con estándares de calidad y manejo de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA). Cuenta con nuevos almacenes construidos con las últimas tendencias de la logística, con áreas de temperatura controlada, servicio de acondicionado, estándares de buenas prácticas de almacenamiento y el mejor Recurso Humano calificado.

Con respecto a la muestra, se tomó en cuenta a empleados pertenecientes a las oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Quito (Dirección: 10 de Agosto y Manuel Zambrano), como del Centro de Distribución (CD) ubicado en Calderón, el cual, en conjunto asciende a un total de 530 empleados. Por tanto, según cálculos realizados se tomó una muestra 223 empleados, de los cuales 67 pertenecen al área administrativa y 156 al área operativa.

Para determinar el tamaño de la muestra (n) se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde, N representa el tamaño de la población, Z el nivel de confianza, P es la probabilidad de éxito, o proporción esperada, Q es la probabilidad de fracaso y D es la precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

$$N=1089$$

$$Z = 95\% (1,96)$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$D = 5\%$$

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene el total de n, es decir, el número de personas que fueron encuestadas:

$$n = \frac{(1089) \cdot (0,95)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (1089 - 1) + (0,95)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{509,012}{2,2829}$$

n = 223 encuestados

2.4.1. Descripción de la muestra

Antes de comenzar a describir la muestra, es necesario dar a conocer que Quifatex S.A., tiene sigilo con respecto a la información que da sobre sus empleados, es por ello que se presenta pocos datos para la descripción de la muestra. De lo cual se obtuvo lo siguiente: En cuanto al género de la muestra, el 55% de los encuestados son hombres y 45% mujeres, esta ligera prevalencia de hombres se debe a la naturaleza del trabajo realizado en las áreas operativas, especialmente en las áreas de bodega y transporte. En lo que concierne, a la edad la distribución se concentra en personas jóvenes entre 18 y 35 años, como lo muestra la Figura 5:

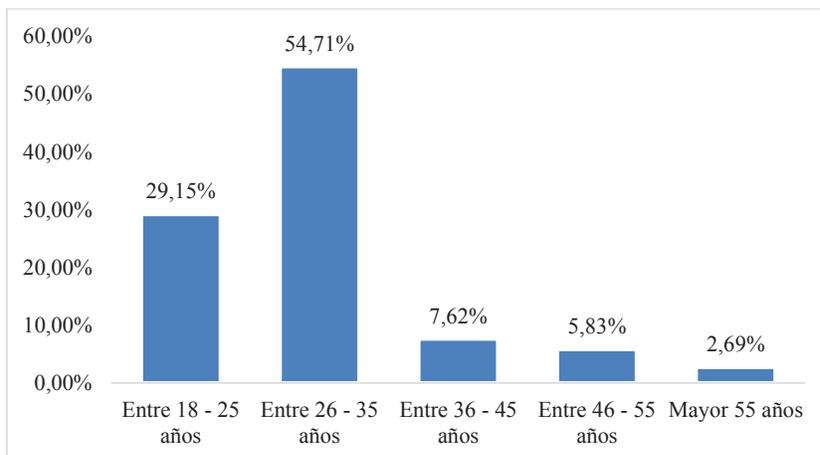


Figura 5- Edad del personal encuestado de las Oficinas Administrativas Quito y el CD Calderón de la empresa Quifatex S.A.

Fuente: Elaboración propia

Esto se debe, a que la empresa investigada cuenta con una alta concentración de personal menor de 35 años, esto es el 83,86% de los encuestados, debido al tipo de trabajo operativo y uso de la fuerza en el área de bodega y transporte; en el área administrativa, se concentra el personal mayor a 35 años con el 16,14% de los encuestados. Como se puede ver, en la Figura 6 se encuentra el número de empleados encuestados que pertenecen tanto de áreas operativas, los cuales ascienden a un total de 156 y de áreas administrativas ascienden a un total de 67:

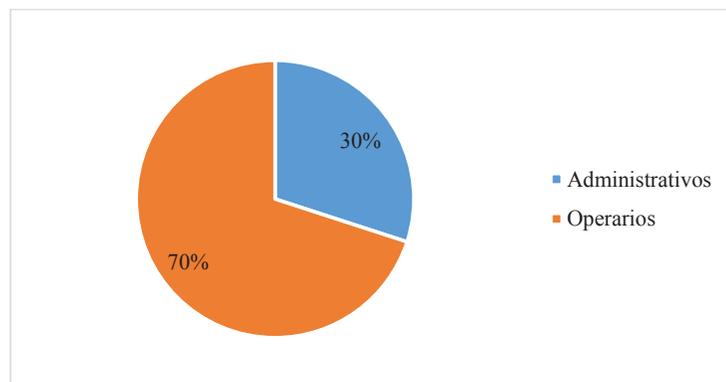


Figura 6- Porcentaje de empleados encuestados por área de trabajo
Fuente: Elaboración propia

2.5. Instrumentos de investigación

Para la presente investigación se emplearon dos herramientas que fueron previamente validadas las cuales son el Inventario APOE y el cuestionario TSCALE. Que serán abordados a continuación:

- Inventario APOE: Es una herramienta validada y contextualizada a nivel ecuatoriano. Su antecesor, el Inventario APO¹² inicialmente se realizó en Portugal, cuyo número de ítems a ser medidos fueron de 19. Mientras que el inventario APOE¹³ posee un número total de 18 ítems. Este inventario consiste, en una herramienta que permite medir simultáneamente el conflicto y el ajuste de valores (Ramos et.al, 2012), a través de 3 factores: Factor 1- Reconocimiento de los valores organizaciones, Factor 2- Conflicto entre los valores personales y valores organizaciones y el Factor 3- Ajuste persona y organización (Mejía S. , 2016).

“A diferencia del inventario APO, el inventario APOE, posee preguntas relacionadas con aspectos demográficos y con características de la empresa en la que trabaja el encuestado, tomando en cuenta factores adiciones (forma

¹² Inventario para medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario APO). (Ramos et.al, 2012)

¹³ APOE: Articulación entre Persona y Organización: Caso Ecuador (Mejía S. , 2016)

legal, tamaño de la empresa y antigüedad), características que no se incluían en el inventario original” (Mejía S. , 2016, pág. 29).

- Cuestionario TISCALE: Es una herramienta, la cual fue desarrollada por Dwivedi (2015). A través de un estudio que construye y valida una escala con respecto a la intención de abandono por parte de los trabajadores de una empresa (baja tasa de retención de empleados) (Dwivedi, 2015). Según Dwivedi (2015), en el cuestionario están presentes 6 ítems para la medición de tal propósito los cuales son:
 - La intención de preguntar a los trabajadores sobre nuevas oportunidades de trabajo.
 - Si el trabajo actual no atiende importantes necesidades personales del trabajador.
 - Si las metas y objetivos del trabajador están comprometidos con los de su trabajo.
 - La intención por parte del trabajador en buscar otro puesto de trabajo.
 - El pensamiento del trabajador con respecto a abandonar la organización en la cual trabaja actualmente.
 - El pensamiento del trabajador con respecto a convertirse en un emprendedor.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo tiene como propósito dar a conocer los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación. De acuerdo a la información recabada en la encuesta, se analiza los resultados en base a los objetivos de la investigación, como se detalla en la Tabla 4:

Tabla 4- Objetivos de investigación y resultados

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Identificar la congruencia de los valores organizacionales e individuales de los trabajadores en la empresa Quifatex S.A.	Subcapítulo 4.1. Identificación de la congruencia de valores
Determinar las intenciones de abandono (rotación) de los trabajadores en la empresa Quifatex S.A.	Subcapítulo 4.2. Determinación de la intención de rotación de los trabajadores en la empresa Quifatex
Analizar la relación entre la congruencia de los valores organizacionales e individuales y rotación de personal en la empresa Quifatex S.A.	Subcapítulo 4.3. La relación entre la congruencia de los valores organizacionales e individuales y los deseos de rotación de personal en la empresa Quifatex S.A.

Fuente: Elaboración propia

3.1. Resultados

3.1.1. Identificación de la congruencia de valores

En base a la información teórica la congruencia de valores se mide según tres dimensiones: ajuste de valores, conflicto de valores y cultura organizacional. La Tabla 5 muestra los estadísticos de las dimensiones mencionadas:

Tabla 5- Estadísticos de las dimensiones de Congruencia

	CONFLICTO	AJUSTE	CULTURA
Media	4,23	4,83	4,96
Desviación	0,71	0,79	0,64
Mínimo	2,17	2,83	3,33
Máximo	5,83	6,83	6,50
Moda	4,00	5,00	6,00

Fuente: Elaboración propia

En base a la Tabla 5, se puede determinar que la dimensión con menor calificación es conflicto, ya que su media corresponde a 4,23; que hace referencia a la respuesta “ni de acuerdo ni desacuerdo”. Además, la dimensión conflicto tiene un valor mínimo de 2,17 y valor máximo de 5,83, que son los menores en comparación con la dimensión de ajuste y cultura. Otro dato relevante para determinar que la dimensión conflicto tiene la menor calificación es el valor de su moda que tiene 4,00.

En el caso de la dimensión de ajuste, su media tiene un valor de 4,83 que se relaciona con la respuesta “conuerdo poco”, en el caso de la dimensión de cultura su media es mayor y tiene un valor de 4,96, que coincide con el mismo nivel de respuesta de ajuste. En el resto de estadísticos coinciden con la mayor calificación de ajuste y cultura, respectivamente.

La respuesta que tiene mayor número de repeticiones en la dimensión cultura tiene el valor de 6, que corresponde a la respuesta “conuerdo mucho”. Esto indica que las personas encuestadas, tienen un mayor apego hacia la cultura de la organización, seguido por la vinculación con la dimensión de ajuste de valores organizacionales y personales, finalmente la dimensión de conflicto tiene el menor apego por parte de los encuestados.

En cuanto al nivel de correlación, medida por el índice de correlación de Pearson, entre las dimensiones de congruencia, se presentan en la Tabla 6:

Tabla 6- Correlación de elementos de la Congruencia de valores

DIMENSIONES	CONFLICTO	AJUSTE	CULTURA
Conflicto	1	0,258**	0,173**
Ajuste	0,258**	1	0,362**
Cultura	0,173**	0,362**	1

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de análisis de correlación determinan que existe una correlación positiva entre “muy baja a baja” entre las dimensiones de congruencia de valores; la correlación baja corresponde a las dimensiones de cultura y ajuste, con un valor de 0,36; esto significa que el personal de la empresa investigada vincula el ajuste de valores con el conocimiento de la cultura organizacional. Este conocimiento de la cultura, por parte de los empleados, permite que se alineen sus valores personales con los valores de la organización, es decir, tienen un apego hacia lo que representa la organización y su forma de transmitirlo a los empleados. Por el lado aspecto contrario, se expone la correlación positiva muy baja entre la dimensión conflicto con la dimensión cultura y ajuste. Los empleados de Quifatex que mantienen un conflicto entre sus valores personales y los valores de la organización no tienen una buena calificación de la cultura organizacional, ya que no la perciben como propios.

3.2. Determinación de la intención de rotación de los trabajadores en la Empresa Quifatex

En lo que concierne a la determinación de la rotación del personal de la empresa investigada, sea establecido tres dimensiones para su medición, estas son: oportunidad, incumplimiento de necesidades y abandono. Con estas dimensiones se busca comprender los factores con los cuales el personal investigado expone sus razones y motivos para

buscar otro sitio de trabajo. En la Tabla 7, se muestra los estadísticos de rotación de personal:

Tabla 7- Estadísticos de las dimensiones de Rotación de personal

	OPORTUNIDAD	NECESIDAD	ABANDONO
Media	3,94	4,73	4,06
Desviación	0,94	1,16	1,20
Mínimo	2,00	1,50	1,00
Máximo	5,50	7,00	6,50
Moda	5,00	4,00	5,00

Fuente: Elaboración propia

En base a la Tabla 7, se puede determinar que la dimensión con menor calificación es oportunidad, ya que su media corresponde a 3,94, que hace referencia a la respuesta “ni de acuerdo, ni desacuerdo”. Además, la dimensión de necesidades tiene una media de 4,73, que se relaciona con las respuestas entre “ni de acuerdo, ni desacuerdo” y “conuerdo poco”, la dimensión abandono tiene una media de 4,06 que corresponde a la respuesta “ni de acuerdo, ni desacuerdo”.

Estas respuestas determinan que los empleados de la empresa Quifatex tienen intenciones de cambiar de puesto de trabajo por sus necesidades (insatisfechas), seguido del abandono y por último la oportunidad. En la Tabla 8, se muestran preguntas sobre las intenciones por las cuales los empleados de Quifatex tomarían en consideración cambiar de trabajo:

Tabla 8- Estadísticos de las preguntas de Rotación de personal

INDICADORES	MEDIA
Tengo la intención de preguntar a otros sobre nuevas oportunidades de trabajo	4,50
Con frecuencia se ponen en peligro las oportunidades para alcanzar mis metas laborales más importantes	3,38
Mi trabajo actual no resuelve mis necesidades personales más importantes	4,57

Con frecuencia pienso en crear mi propia empresa	4,89
Tengo la intención de buscar otro puesto en otra organización	4,64
Ocasionalmente pienso en dejar esta organización	3,48

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las preguntas de la encuesta, se determinan que las menores opciones para cambiar de trabajo para el personal de la empresa investigada son la necesidad de alcanzar sus metas propias por lo que ocasionalmente piensan en dejar la organización, estas opciones tienen una fuerte vinculación con la respuesta poco de acuerdo. La opción de abandonar la empresa por crear un negocio propio y la intención de buscar otro puesto en otra organización, se relacionan con la dimensión de necesidad y abandono respectivamente. En cuanto al nivel de correlación, medida por el índice de correlación de Pearson, entre las dimensiones de rotación de personal, se presentan en la Tabla 9:

Tabla 9- Correlación de componentes asociados a las oportunidades de rotación de personal

DIMENSIONES	Oportunidad	Necesidades	Abandono
Oportunidad	1	-0,080	-0,077
Necesidad	-0,080	1	0,309**
Abandono	-0,077	0,309**	1

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 9, la única relación de correlación que es estadísticamente al nivel de significancia de 0,01 (2 colas), es entre las dimensiones de necesidad y abandono debido a que el Coeficiente de Pearson es mayor al nivel de significancia, y es directamente proporcional (bajo), lo que significa que mientras mayor sea el incumplimiento de las necesidades tengan los empleados mayor será la intención de abandonar la empresa. Mientras que no existe una correlación entre las dimensiones de oportunidad y abandono, y oportunidad y necesidad. Es decir, que mientras se incumplan las necesidades de los empleados, mayor será su intención de abandonar la empresa.

3.3. La relación entre la congruencia de los valores organizacionales e individuales y los deseos de rotación de personal en QUIFATEX S.A.

Para analizar la relación entre la congruencia de valores y la rotación de personal, se calcula el índice de correlación de Pearson por una parte entre las dimensiones de conflicto, cultura y ajuste, por otra parte de la congruencia, y las dimensiones de necesidad, abandono y oportunidad, por parte de rotación de personal. Esto se muestra en la Tabla 10:

Tabla 10- Correlación entre Congruencia y Rotación

Dimensiones	OPORTUNIDAD	NECESIDAD	ABANDONO	CONFLICTO	AJUSTE	CULTURA
Oportunidad	1	-0,80	-0,77	-0,17	-0,10	-0,50
Necesidad	-0,80	1	0,309**	0,548**	0,261**	0,277**
Abandono	-0,77	0,309**	1	0,457**	0,222**	0,258**
Conflicto	-0,17	0,548**	0,457**	1	0,258**	0,173**
Ajuste	-0,10	0,261**	0,222**	0,258**	1	0,362**
Cultura	-0,50	0,277**	0,258**	0,173**	0,362**	1

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración propia

La correlación entre oportunidad y las dimensiones de congruencia, estas son, conflicto, ajuste y cultura no es significativa, ya las correlaciones de oportunidad con respecto a otras dimensiones son menores al p valor de 0,01. Esto indica que no existe una evidencia estadística que explique que la rotación de personal por oportunidad tenga relación con la congruencia de valores organizacionales y personales. La relación más fuerte se presenta entre las dimensiones de conflicto correspondiente a congruencia de valores con necesidad y abandono de rotación de personal, el índice de Pearson de 0,548 y 0,457 corresponden a una relación positiva moderada. Lo que significa que, a mayor conflicto de valores organizacionales y personales, los empleados de Quifatex tienen una mayor intención de rotar de trabajo por necesidad o abandono. La mayor relación entre el conflicto de valores se presenta con la intención del empleado de dejar la organización con un índice de correlación de Pearson de 0,457.

En el caso de ajuste y cultura con las dimensiones de necesidad y abandono existe una correlación positiva baja, siendo significativa en el nivel de 0,05. Esto indica que los

empleados de Quifatex, que a mayor ajuste entre los valores organizacionales y personales y mayor conocimiento de la cultura organizacional existe una mínima voluntad de cambiar de puesto de trabajo por necesidad y abandono.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la organización es importante definir el grado de congruencia que tienen sus empleados, para determinar que los motiva a decidir abandonar la organización o permanecer en ella, para ello se ha planteado el presente estudio que permitió analizar estas variables.

Con la presente investigación, se determinó que para los empleados de Quifatex la razón que los motiva abandonar la misma es por decisión propia, lo cual quiere decir que deciden salir porque tienen intenciones de tener su propio negocio. La investigación permite detallar las principales conclusiones y las recomendaciones que se plantean a nivel de Congruencia de valores para reducir la rotación.

4.1. Conclusiones

En cuanto a la Congruencia de valores organizacionales e individuales en Quifatex se cumple el planteamiento del objetivo específico debido a que los resultados reflejaron el ajuste que tienen los empleados con sus valores y los valores de la organización. Esto significa que, el conocimiento de la cultura organizacional, por parte de los empleados, permite que se alineen sus valores personales con los valores de la organización, es decir, tienen un apego hacia lo que representa la organización y su forma de transmitirlo a los empleados.

Al analizar la relación entre la congruencia de los valores organizacionales e individuales y rotación de personal en la empresa Quifatex, se puede determinar que a mayor conflicto de valores organizacionales y personales, los empleados de Quifatex tienen una mayor intención de rotar de trabajo por necesidad o abandono. La mayor relación entre el conflicto de valores se presenta con la intención del empleado de dejar la organización.

En cuanto a la comprobación de las hipótesis, se puede mencionar que existe una correlación positiva entre los niveles de conflicto de valores y la intención de abandono en los trabajadores de la empresa Quifatex, así lo muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre conflicto y abandono, con un valor de 0,457, que es estadísticamente significativo al nivel de 0,01.

4.2. Recomendaciones

Quifatex mantienen un Plan Anual de Evaluaciones para el área de recursos Humanos, en donde el tema de congruencia no ha sido evaluado, se recomienda implementar el presente estudio, para valorar en futuras evaluaciones las variables de ajuste persona-organización, conflicto organizacional y cultura, los resultados reflejados en la investigación permite encontrar soluciones para evitar el alto porcentaje de rotación.

Para la organización de estudio el tema de clima laboral es importante, ya que permite determinar el compromiso y la satisfacción de sus empleados, se recomienda poner tal atención a los resultados de la actual investigación debido a que las encuestas se realizaron a los trabajadores de la misma, lo cual permite brindar una herramienta nueva y aplicable para definir el compromiso de los trabajadores y que los motiva a permanecen en la Organización.

Al conocer la realidad de cuáles son las expectativas de los trabajadores de Quifatex y tener los resultados de datos actuales, el área de Recursos Humanos podría establecer planes de acción que permitan solucionar conflictos existentes entre la cultura organizacional y el trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, M. N., Magaña, M. D., & Surdez, P. E. (2010). *Importancia de la Satisfacción Laboral*. México: Universidad de Tabasco. Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf
2. Ali, N. (2009). Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Managerial Science*, 239-252. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention: http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/2_2/05_qadar_nazim.pdf
3. Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
4. Apuy, A. L. (2008). *Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008*. San José: UNED. Obtenido de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>
5. Atalaya, P. M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista Psicología*, 6-46. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
6. Ávila, B. H. (1999). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. EUMED.
7. Berbel, G. G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
8. Bretz, R., & Judge, T. (1994). *Person–Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de Person–Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879184710037>
9. Cable, D., & Judge, T. (1996). *Person–Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de Person–Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry: <http://www.timothy-judge.com/Cable%20%26%20Judge%20OBHDP%201996.pdf>

10. Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto*, 83-91. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
11. Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 333-349. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit: https://drive.google.com/folderview?id=0B219guf7IOI-T3dkS3ZtMIFBQms&usp=drive_web
12. Chatman, J. (1991). *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms: http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/34_MatchingPeopleOrgs.pdf
13. Chavarría, L. (28 de Noviembre de 2011). *www.altonivel.com*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa.html>
14. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Octava edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 17 de Octubre de 2016
15. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. México, México: McGraw Hill.
16. Chicaiza, S. E. (2013). *La Cultura Organizacional y su incidencia en la Rotación de Personal de Kmeyo.com*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3613/1/T-UCE-0007-168.pdf>
17. Cooman, R. D. (2009). Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 102–107. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses: https://drive.google.com/folderview?id=0B219guf7IOI-T3dkS3ZtMIFBQms&usp=drive_web
18. Daly, D. (2006). *www.degarmo.com*. (DEGARMO, Ed.) Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <http://www.degarmo.com/using-person-organization-fit-inselection>

19. Delfgaauw, J. (Octubre de 2005). The Effect of Job Satisfaction on Job Search: Not just whether, but also where. *Labour Economics*, 299–317. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de The Effect of Job Satisfaction on Job Search: Not just whether, but also where: file:///C:/Users/JIMMY/Downloads/2005-091.pdf
20. Domínguez, O. M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A.* Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1
21. Dwivedi, S. (2015). Turnover Intentions: Scale Construction & Validation. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 468.
22. Dzul, E. M. (2005). *Aplicación básica de los métodos científicos*. Obtenido de www.uaeh.edu.mx:
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES39.pdf
23. Edwards, J., & Cable, D. (2009). *The Value of Value Congruence*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de The Value of Value Congruence: https://drive.google.com/folderview?id=0B219guf7IOI-T3dkS3ZtMIFBQms&usp=drive_web
24. FCA. (2016). *Líneas de Investigación*. Obtenido de fca.epn.edu.ec:
<http://fca.epn.edu.ec/index.php/fca/departamentohttp://fca.epn.edu.ec/index.php/fca/departamentos/depca/lneas-de-investigacion-depca>
25. Finlegan & Thierault. (1997). Value Congruence - Personal Values and Corporate Values.
26. Flores, R. J. (Marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
27. Fuentes, N. S. (2012). *Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Ladívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
28. Handler, C. (20 de Mayo de 2004). *www.eredi.com*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <http://www.eredi.com/ere/the-value-of-person-organization-fit/>
29. Hellín, O., Rojo, V. P., & Romera, C. S. (2009). *La televisión digital terrestre en Murcia*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Obtenido de

- <https://books.google.com.ec/books?id=UCyDOfJwq9QC&pg=PA15&dq=Dise%C3%B1o+de+tipo+transversal:+Es+la+recolecci%C3%B3n+de+datos+en+un+%C3%BAnico+momento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi619eY19nSAhUG5yYKHf9zD2kQ6AEIGDAA#v=onepage&q=Dise%C3%B1o%20de%20tipo%20transvers>
30. Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
 31. Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
 32. Jehn, K., & Mannix, E. (2001). THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT: A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE. *The Academy of Management Journal*, 238-251. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT: A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE: https://drive.google.com/folderview?id=0B219guf7IOI-T3dkS3ZtMIFBQms&usp=drive_web
 33. Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
 34. Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 1-49. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications: https://drive.google.com/folderview?id=0B219guf7IOI-T3dkS3ZtMIFBQms&usp=drive_web
 35. Liedtka, J. (1989). Value Congruence: The Interplay of individual and organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*, 805-815. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de Value Congruence: The Interplay of individual and organizational Value Systems: <http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpccache/c6331613207643aa286b6d297b2a6063.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1476345170&Signature=2Rr%2FvUPGms0MbyJB7bM92oiJodU%3D>
 36. Lucas, S. (28 de Agosto de 2014). *www.ekosnegocios.com*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/index.htm?aspxerrorpath=/negocios/&q=Ekos,%20negocios,%20empresas%20Ecuador,%20director%20empresas,%20rankings%20Ecuador,%20mejores>.

37. Mejía, G. A., Bravo, C. M., & Montoya, S. A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industria*, 2-11. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf>
38. Mejía, S. (2016). *Validación para Ecuador del inventario APO para medir la articulación entre persona y organización*. Quito: Escuela Politécnica Nacional. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/browse?type=author&value=Mej%C3%ADa+Quishpe%2C+Stalyn+Paul>
39. Muchinsky, P., & Monahan, C. (1987). *What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit: https://drive.google.com/folderview?id=0B219guf7IOI-T3dkS3ZtMIFBQms&usp=drive_web
40. Muchinsky, P., & Monahan, C. (1987). *What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit: https://drive.google.com/folderview?id=0B219guf7IOI-T3dkS3ZtMIFBQms&usp=drive_web
41. Naveed, A., Usman, A., & Bushra, F. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* , 261-267. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan): http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_18_October_2011/31.pdf
42. Olmedo, E. M. (Abril de 2013). *Tipo, Alcance y Diseño de la Investigación*. Obtenido de www.uaeh.edu.mx: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT85.pdf
43. O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). *PEOPLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A PROFILE COMPARISON APPROACH TO ASSESSING PERSON-ORGANIZATION FIT*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de PEOPLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A PROFILE COMPARISON APPROACH TO ASSESSING PERSON-ORGANIZATION FIT: http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf
44. Pedraja, L., & Rodriguez, E. (Enero de 2008). Estudio Comparativo de la influencia del Estilo de Liderazgo y la Congruencia de Valores en la eficacia de las empresas

- privadas e instituciones publicas. *Interciencia*, 33(1), 9. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de http://www.interciencia.org/v33_01/8.pdf
45. Pereira, J. E. (17 de Diciembre de 2012). *One Stop Shop*. Obtenido de www.mercadeo.com: <http://www.mercadeo.com/one-stop-shop/>
46. Quifatex. (2015). *www.quicorp.com*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de Quifatex S.A.: <http://www.quicorp.com>
47. RAE. (2015). *Real Academia Española*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=1PMEYS1>
48. Ramírez, F. M. (2014). *Caracterizar el proceso de rotación de personal administrativo de la empresa INMOCALMOSA S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:61mE4LzqL0wJ:repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6288/1/TESIS%2520%2520CARACTERIZAR%2520LA%2520ROTACION%2520DE%2520PERSONAL.docx+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
49. Ramos, V., Jordão, F., & Morais, T. (2012). Desarrollo y Validación del Inventario para Medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario APO). *Evaluar*, 60-82. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de Desarrollo y Validación del Inventario para Medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario APO).
50. Rodriguez, E. (2007). *Leadership styles, strategic decision making and performance: An empirical study in small and medium-size firms*. Tarapacá: University of Tarapacá. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-size firms: https://drive.google.com/folderview?id=0B219guf71OI-T3dkS3ZtMIFBQms&usp=drive_web
51. Rodríguez, G. R. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. *INVENIO* 22, 67-92.
52. Rodríguez, V. (2004). El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 157-169. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R28RYK3-IMwJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1096696.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

53. Ruíz, C. (2010). *Alcance de Investigación Cuantitativa*. Obtenido de <https://carlosruiz2010.files.wordpress.com/2014/05/capitulo-5-alcances-investigacion-cuantitativa1.pdf>
54. Salazar, E. J., Guerrero, P. J., Machado, R. Y., & Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
55. Tang, S. (2007). *The Impacts of Cross-docking Operation on Supply Chain Management*. Hong Kong: Hong Kong Polytechnic University.
56. Werther, W., & Davis, J. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, México: McGraw Hill.
57. Ximenes, C. (1998). *El ajuste de la persona a la organización*. Madrid. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015
58. Xing. (2017). *Quifatex S.A.* Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de www.xing.com: <https://www.xing.com/companies/quifatexs.a>.