



VALORES: FACTOR CLAVE EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES

Torres-Mansur, Sandra Maribel¹, Placeres-Salinas, Sandra Imelda², Herrera-Alvarado, Cristina³.

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México), sandra.torresmn@uanl.edu.mx, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, +52 1 81 1610 0946

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México), sandra.placeressl@uanl.edu.mx, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, +52 1 81 8309 1160

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México), cristina.herreraa@uanl.mx, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, +52 1 81 1075 5223

Fecha de envío: 20/Abril/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen

El propósito de esta investigación es determinar de qué manera los valores individuales y los organizacionales impactan en la satisfacción laboral y esta a su vez en el desempeño de los empleados en una organización.

Este estudio se realizó entrevistando a Gerentes de Recursos Humanos de diversas empresas de la zona metropolitana de Monterrey, N.L. Los resultados de las entrevistas aplicadas demuestran que los empleados son más productivos si se encuentran laboralmente satisfechos dentro de su área de trabajo, de la misma manera reflejan la alineación entre los valores personales y los organizacionales y el rol que representan dentro de las actividades de la organización.

A su vez los expertos del área de Recursos Humanos, indican que no existe una herramienta formal en las organizaciones que ayude a la medición de los valores, sin embargo consideran que debería desarrollarse un instrumento para tal propósito, y así atender los factores que impulsan un mayor rendimiento y compromiso en los empleados hacia la organización.

Abstract

The core purpose in this research is to find how the individual and organizational values impact over job satisfaction, therefore over the employee performance.

The study was made by interviewing HR Managers from diverse companies in Monterrey. The results of these interviews suggest that the employees become more productive if they find themselves satisfied in their work area; at the same time alignment between individual and organizational values takes place.

The HR experts point out that no formal method to measure the individual and organizational values exist. However they consider that a method for such purpose should be developed in order to attend the factors that deploy a further employee performance and engagement towards the company objectives.

Palabras clave: Desempeño y Satisfacción laboral, Valores individuales y Organizacionales.

Introducción

Una de las principales preocupaciones en las organizaciones hoy en día, es entender e incluso modificar la conducta de sus empleados, para que estos tengan un desempeño eficaz dentro de la misma y a su vez colaboren al logro de las metas organizacionales. Los directivos le dan cada vez mayor importancia a los valores organizacionales, ya que estos conforman la cultura organizacional, que rige el actuar dentro de la organización (Robbins, 2004); Sin embargo también se deben considerar los valores individuales de los empleados, ya que estos son los que marcan la pauta y la tendencia de su comportamiento dentro y fuera de la organización.

Según Montuschi (2008), los valores son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son; fundamentan la base para la formulación de juicios y de elecciones. Así mismo “los valores en las organizaciones, sirven para que sus integrantes se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, logren con eficiencia sus objetivos, tengan más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos” (Jiménez, 2008).

A través de los valores individuales y organizacionales, se puede obtener como resultado la satisfacción laboral, la cual se define como: “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo” (Márquez, 2001).

Anteriormente se han realizado estudios en los que se ha relacionado directamente a los valores individuales con el desempeño, tal como lo sugieren Saks (2006) y Simpson (2009) que mencionan que en investigaciones empíricas previas, la satisfacción del trabajo predice el compromiso laboral.

Así mismo, otros estudios han analizado la satisfacción de los empleados con el desempeño laboral, como es el caso de Narainsamy y Westhuizen (2013), que encontraron que existe una relación positiva entre el vigor, la dedicación y la satisfacción en el trabajo. Los empleados comprometidos con la organización, crean sus propios recursos y pueden tener un mejor desempeño (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011).

A lo largo de la historia dentro de las organizaciones el desempeño laboral se ha caracterizado por ser un tema de suma importancia y de gran interés para mantener la efectividad en cada una de las operaciones, es por eso que este estudio se enfoca en las variables que pueden repercutir en éste, como lo son los valores individuales y organizacionales, las cuales conllevan a obtener y mejorar la satisfacción laboral y por ende a aumentar el desempeño en los empleados.

La pregunta que se analizó en este estudio es la siguiente:

¿Por qué los valores personales y organizacionales influyen en la satisfacción de los empleados y éste a su vez en su desempeño laboral?

A través de esta investigación, se pretende generar información relevante de la relación que existe entre las variables mencionadas, para que los ejecutivos o personal de Recursos Humanos de una organización, puedan asegurarse de que los empleados o los aspirantes a cubrir una vacante, tengan mayor posibilidad de obtener un desempeño eficaz dentro de la organización, al tomar en cuenta los valores individuales y al tener bien definidos los valores organizacionales.

Marco teórico

Para analizar la importancia que tienen los valores dentro de la organización, comenzaremos definiendo los principales conceptos.

Según Montuschi (2008), los valores son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son; fundamentan la base para la formulación de juicios y de elecciones. Existen valores morales, culturales, sociales, políticos, religiosos y valores corporativos que en muchos casos, pueden contener la clave del éxito o fracaso de una organización. Entre sus características principales se encuentra la polaridad (positivos o negativos), y la jerarquía (superiores o inferiores). Esto implica que no sólo tienen valor como medios para alcanzar ciertos fines sino que son fines en sí mismos, por lo tanto los valores son importantes en la vida de las personas, pues orientan su existencia y sus decisiones.

Por otra parte González (2005) define a la moral como “un término importante dentro de los aspectos de la sociedad y es un factor aceptado en esta época que se convierte en la costumbre que tienen las comunidades de calificar la conducta de las personas”; Así por ejemplo, en la mayoría de las comunidades se considera una virtud no mentir o respetar a los demás, esto

significa que la mentira o el irrespeto son rechazados. Sin embargo, la moral está ligada a la tradición, a la cultura, a las creencias religiosas, a la época y hasta al clima. Cosas que son consideradas buenas en una localidad pueden ser inaceptables en otra, costumbres que son aceptadas en una época pueden ser rechazadas y hasta condenadas en otra, acciones, normas y principios aceptadas por una religión son inaceptables para otra (González, 2005).

Otro término importante a considerar es la ética, la cual es definida como “la disciplina filosófica que tiene por objeto los juicios de valor cuando se aplican a la distinción entre el bien y el mal” (González, 2005). También es considerada una reflexión filosófica, objetiva, racional que se hace sobre la moral, de la misma manera que propone valores universalmente válidos; no importa que en una época la esclavitud haya sido moral y socialmente aceptada, para la ética esclavizar a una persona debe ser desde todo punto de vista rechazable (Omar & Urteaga, 2009).

Pero ¿qué son los valores universales de naturaleza moral a que se refiere la ética?

Según Omar y Urteaga (2009), cuando algo es conveniente o favorable lo consideramos bueno y cuando perjudica o destruye lo calificamos como malo. A las cosas buenas las llamamos valores y a las malas antivalores. Pero cuando hablamos de bienes o de males no siempre hablamos de lo mismo. Hay distintas clases de bienes y de males (materiales, culturales, estéticos y morales).

Los bienes morales son una clase muy precisa y superior de valores humanos, son los más específicos y profundos de nuestra racionalidad, son lo más humano de nuestra humanidad y por esto son muy frágiles y vulnerables. Cuando una persona basándose en la tradición moral de su religión o de su sociedad, o en la reflexión ética que haya hecho sobre la racionalidad de los actos humanos, se apropia de determinadas reglas o normas con las cuales rige su propia conducta, se forma lo que se denomina tener principios (Omar & Urteaga, 2009). Estos son absolutos, porque se es honesto o no, no se es algo honesto o solo algunas veces deshonesto.

Los principios: “son normas de conducta propias, que la misma persona u organización ha tomado y por las cuales rige sus actos” (Omar & Urteaga, 2009). Por tanto, los valores constituyen ideas compartidas por mucha gente. Pero una cuestión son los valores esperados (deseado por una comunidad) y otra son los valores realmente existentes.

Podemos observar que los valores son el núcleo de una cultura, y como la misma está referida al conjunto de presunciones de un grupo humano; los valores vienen a ser la expresión de dichas presunciones y estas se pueden ver reflejadas en cómo las personas pueden lograr un papel importante dentro de la organización.

Resulta claro que los valores, así como el compromiso real que la persona haya de asumir respecto a los mismos, serán fuerzas poderosas para explicar los alcances y la calidad de los logros que pueden ser obtenidos por dicha persona (Montuschi, 2008).

Como se mencionó anteriormente, los valores individuales son creencias que unen a las personas y que sirven para guiar su comportamiento y sus actitudes; por otra parte la organización impregna a sus trabajadores de sus propios valores, para conseguir que todos sus miembros trabajen para alcanzar una meta en común (Blanchard & O'Connor, 1997).

Por consiguiente si la organización comparte sus valores organizacionales, marcará el camino a seguir a sus trabajadores, qué es lo que se espera de ellos y así poder fomentar el espíritu de grupo (Robbins y Coulter, 2005). Además de orientar o establecer las pautas en las decisiones (Green, 2008).

Los valores organizacionales contribuyen a la cultura y al éxito final de las organizaciones (Graber y Kilpatrick, 2008). Por tanto, es posible observar si los valores que se proclaman, se manifiestan en los modos de actuación, es decir, si existe relación entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

Ogalla (2005) indica que los valores apoyan la misión y la visión de la organización, ya que son una parte esencial de la cultura organizacional. Podemos ver que los valores organizacionales son de suma importancia ya que son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de los trabajadores (Jiménez, 2008).

Por tanto, la coherencia en la vida particular y social de las personas y en la vida de las empresas exige un comportamiento acorde a los valores individuales y organizacionales (Montuschi, 2008).

Los valores en las organizaciones, sirven para que sus integrantes se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, logren con eficiencia sus objetivos, tengan más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, en el corto, mediano y largo plazo; Y que sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de sus retos y necesidades tácticas o estratégicas, específicas y generales (Jiménez, 2008).

Como consecuencia, los miembros de una organización en la que se comparten valores, se sienten más realizados como personas, más plenos, y valoran más sus propios comportamientos, se sienten satisfechos de formar parte de esa comunidad, más identificados y comprometidos con la razón de ser de esa organización; Además, rinden más en sus acciones, en sus responsabilidades específicas y cumplen mejor sus compromisos profesionales, así como, hacen más aportes individuales y son más creativos, porque a través de sus actos se sienten más realizados como personas y más satisfechos de sí mismos (Jiménez, 2008).

La idoneidad de la persona - puesto de trabajo en particular, se produce cuando la educación, experiencia y / o conocimientos, habilidades, capacidades, y otras características del individuo son consistentes con las características y actividades del puesto. French, Caplan, & Harrison (1982) y French, Rodgers, & Cobb (1974) identificaron dos distintos tipos acerca del ajuste de la

idoneidad de la persona- puesto: la primera es el ajuste de demanda- habilidades, que se refiere a la coincidencia entre los requerimientos para el puesto, como la educación, experiencia y / o conocimientos, habilidades, capacidades, y otras características del empleado, y la segunda es el ajuste de las necesidades – suministros, que refleja el grado en que los objetivos, valores , o los deseos del empleado son satisfechas por las cualidades del trabajo.

La satisfacción en el trabajo tiene un efecto significativo sobre el compromiso con la organización, y el compromiso con la organización tiene efectos significativos sobre el desempeño laboral. (Yalabik, Popaitoon, Chowne & Rayton, 2013).

El desempeño laboral del individuo, se define como las competencias del mismo, para alcanzar los objetivos organizacionales. Estas competencias incluyen las tareas y comportamientos del empleado laborales y no laborales (Mc Grath & Macmillan, 1995).

Es decir, los valores organizacionales se reflejan en la comprensión que tienen los empleados hacia la misma, la forma en la que la interpretan y utilizan como guía de su comportamiento durante la interacción con los grupos de interés externos (Baumgarth, 2009); Dichos valores se ven reflejados en la cultura de la organización, los cuales deben ser analizados en las prácticas de gestión de los recursos humanos, ya que afectan el desempeño organizacional a través del efecto en el desarrollo de los empleados y su comportamiento. Estas prácticas determinan el tipo de empleados que han sido seleccionados, las habilidades y la motivación de los mismos, así como las oportunidades e incentivos que deben diseñar para mejor la forma de realizar su trabajo (Moideenkutty, AlLamki, & Rama Murthy, 2011).

Según Deshpandé y Webster (1989), una vez que el liderazgo institucional ha creado una cultura organizacional en donde los valores de marca han sido alineados a esta, los administradores esperan que estos sean incorporados a las acciones diarias; Esto es porque la cultura

organizacional refleja los valores compartidos, así como las creencias que guían el comportamiento individual; un ejemplo de ellos es cuando ocurre alguna falla en el servicio, se requiere que los empleados actúen a tiempo para resolver los problemas del cliente; ya que debido a la presión para responder oportunamente, éstos no siempre tendrán la oportunidad de consultar con su jefe acerca de las medidas o acciones a tomar; por lo que tendrán que poner en práctica la capacitación que han recibido y lo que han aprendido de sus líderes, basándose en la comprensión de valores compartidos de la organización. Cuando los empleados se comprometen como socios de una organización, sus actitudes y comportamientos están dirigidos hacia el logro de los objetivos de la misma (Ashforth & Mael, 1989).

La inclusión de principios éticos, sociológicos y el cambio cultural que se desea alcanzar en una organización, sumado a la calidad, la orientación al cliente, la autonomía y el reconocimiento profesional son los puntos de referencia para la administración de las organizaciones en esta época. El determinar qué valores personales poseen los candidatos a empleo y que los mismos estén alineados con los valores organizacionales, para afianzar la cultura empresarial deseada, es el reto de una administración exitosa orientada al bien común de todos los integrantes y de los grupos de interés por el cual subsisten (Chirinos, 2009)

De acuerdo a la jerarquía organizacional, el comportamiento proactivo de los empleados, se puede describir como: personal (dirigida a facilitar el logro de los objetivos personales o de su carrera), interpersonal (dirigida a los equipos de trabajo / colegas), y organizacional (dirigida al cumplimiento de metas de la organización; Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Los valores organizacionales, son las normas de evaluación relacionados con el trabajo o el ambiente de trabajo mediante el cual los individuos pueden discernir lo que se considera "correcto" o evaluar las alternativas (Dose, 1997, p. 227).

Además, los valores organizacionales reflejan las actitudes de los empleados en su trabajo e influyen en su comportamiento (Lin, Li, & Hou, 2015). Investigaciones anteriores han demostrado que los valores organizacionales pueden ser útiles para los administradores para adoptar estrategias de comunicación adecuadas (Salopek, 2006), para mejorar el ambiente laboral (Mann, 1999), y para desarrollar políticas de recurso humano (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013). Por lo tanto, los gerentes que comprenden los valores organizacionales pueden atraer, motivar y retener a los mejores empleados (Froese, 2013).

Algunos investigadores se han centraron principalmente en la relación entre los valores del trabajo y el desempeño laboral; por ejemplo Siu (2003), encontró que los valores del confucionismo como lo es la orientación al colectivismo social, ayudan a moderar la relación entre el stress en el trabajo y el desempeño laboral. Y Adkins y Naumann (2001), examinaron la influencia de la orientación hacia el éxito en el desempeño del trabajo y encontró que esta relación fue moderada por las limitaciones de la situación. En concreto, cuando se eliminan las limitaciones situacionales, los empleados que cuentan con el valor del logro de objetivos, tienen un mejor desempeño laboral.

Así mismo, Lu y Lin (2002) mostraron que los empleados taiwaneses que respaldaron los valores del trabajo en un mayor grado, como el rendimiento, la autonomía y el altruismo, reportaron mayor satisfacción en el trabajo y menor intención de cambiarse de organización. Un posible razonamiento teórico para tales efectos beneficiosos de los valores laborales, puede ser que los empleados que tienen un alto contenido en ciertos valores, tales como los logros, el trabajo duro, la preocupación por los demás, y la honestidad, se centrarían más en el contenido de sus puestos de trabajo, ya que su motivación es intrínseca (Hui, 1992; Lu, 1999).

En concreto, los valores del trabajo, tales como el colectivismo la paciencia y persistencia, así como el trabajo duro, podrán crear empleados motivados, personas responsables, con un fuerte sentido de compromiso y lealtad hacia las organizaciones de trabajo (Kahn, 1979).

En el ámbito de trabajo, tal énfasis en la lealtad de grupo se traduce en una fuerte identificación con los valores y objetivos de la organización, la dedicación al trabajo, y la voluntad de servir a la organización (Lu; Kao; Si; & Lu, 2011).

Metodología:

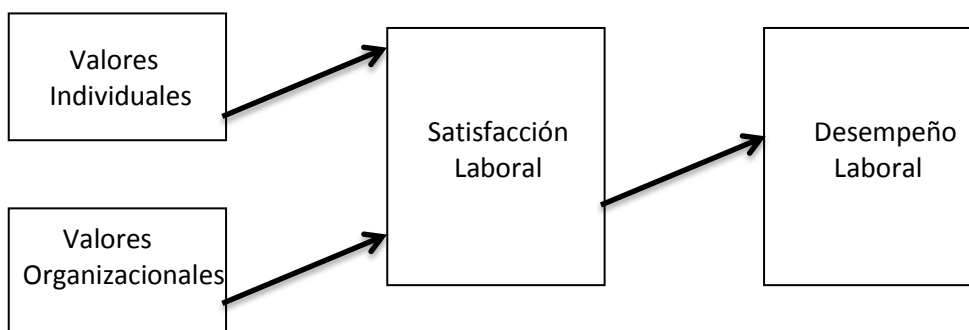
Para esta investigación se utilizó el método cualitativo-interpretativo, y las variables que se estudiaron son las siguientes: valores individuales, valores organizacionales, satisfacción y desempeño laboral. Según Hernández Sampieri (2010), en ciertos casos es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios. Por esta razón, para este estudio se consultó a Gerentes de Recursos Humanos, para obtener información sobre el tema de investigación.

Además, el enfoque cualitativo, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados (Hernández Sampieri, 2010). Patton (1980), define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, conductas observadas y sus manifestaciones.

Considerando las aportaciones anteriores, para este estudio se entrevistó a 10 empleados de diferentes organizaciones en el Estado de Nuevo León, que ocupan el cargo de Gerente de Recursos Humanos. Para la recaudación de los datos básicos, se solicitó el nombre del entrevistado, puesto, nombre de la empresa, giro y número de empleados; y para recabar la información acerca de las variables a las que está enfocado este estudio, se aplicó un cuestionario con once preguntas durante la entrevista.

Se eligió la entrevista estructurada, ya que consideramos que se recolectaría información más precisa y detallada acerca de las variables investigadas.

Figura 1. Modelo propuesto de la relación entre los valores individuales y organizacionales, con la satisfacción y el desempeño laboral. Elaboración propia.



Resultados

Por medio de las entrevistas realizadas para el estudio se pudo constatar lo siguiente:

- Para la medición de valores individuales en los aspirantes a ocupar una vacante en su organización, toman la entrevista como método para identificar sus fortalezas y debilidades y de esta manera relacionarlos a las actividades a desempeñar, en un determinado puesto.
- Para consolidar su cultura organizacional, tienen establecidas la misión, visión y valores organizacionales y la difusión de las mismas es alta.
- En las organizaciones estudiadas, no cuentan con un método formal para la medición de valores, pero consideran que debería de haberlo para lograr un mayor impacto y rendimiento de los empleados.
- Los expertos en Recursos Humanos entrevistados, consideran que si los empleados tienen sus valores personales alineados a los valores organizacionales aumentará la satisfacción laboral.
- Y consideran que es importante tener a los empleados dentro de la organización satisfechos con su trabajo y con la organización; ya que con esto se logra un aumento en el desempeño laboral y así mismo la productividad se eleva y mejora el desempeño laboral.

Conclusión

A través de la investigación realizada se analizaron los valores como una variable que repercute en la satisfacción laboral y por ende en el desempeño dentro de las organizaciones.

En la actualidad el tema de desempeño laboral ha tomado gran punto de partida para lograr posicionar las organizaciones en un ambiente competitivo y permanente en el mercado.

Analizar los valores personales y organizacionales permitió dar punto de partida para la existencia de un método que permita verificar el alcance de cada uno de estos y así ver el impacto en la satisfacción laboral y a su vez en el desempeño dentro de las organizaciones.

Dentro del proceso se pudo constatar a través de las entrevistas que se realizaron que existe una estrecha alineación entre los valores tanto individuales como organizacionales, logrando que el empleado dentro de la organización genere mayores índices de compromiso y eficiencia en sus actividades de trabajo.

Por lo tanto a través de un método bien estructurado entrelazando los factores clave de los valores, se podría ver la repercusión que existe en la satisfacción laboral, para lograr un desempeño laboral permanente y medible para las organizaciones.

Referencias

Adkins, C. L., & Naumann, S. E. (2001). Situational constraints on the achievement–performance relationship: A service sector study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 453–465.
<http://doi.org/fvwmc7>

Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39. doi: 10.5465/AMR.1989.4278999

Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). “Key Questions Regarding Work Engagement”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20,1, 4–28.

Baumgarth, C. (2009). Brand orientation of museums: Model and empirical results. *International Journal of Arts Management*, 11(3), 30–45. Retrieved from
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/41064996>

Blanchard, K. H., O'Connor, M. J., & Ballard, J. (1997). *Managing by values*. Berrett-Koehler Publishers.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 6.

Deshpandé, R., & Webster, F. E., Jr. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15. doi: 10.2307/1251521

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 219-240.

French, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain* (Vol. 7). Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley.

French, J. R., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. *Coping and adaptation*, 316-333.

Froese, F. J. (2013). Work values of the next generation of business leaders in Shanghai, Tokyo, & Seoul. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 297–315. <http://doi.org/cg2bnv>

Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of health and human services administration*, 179-197.

Green, D. D. (2008). Value transformation in 21st century organizations. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 12(2), 95.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. González, R. (2005). Cultura organizacional y valores, propuesta para la medición. *Folletos Gerenciales*, 9(9), 25-39.

Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <http://doi.org/5j2>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. *México: Editorial Mc Graw Hill*.

Hui, C. H. 1992. "Values and attitudes". In *Organizational behaviour: Southeast Asian perspectives*, Edited by: Westwood, R. I. 13–60. Hong Kong: Longman.

Jiménez, J. C. (2008). *El valor de los valores en las organizaciones*. Cograf Comunicaciones.

Kahn, H. 1979. *World economic development: 1979 and beyond*, London, , UK: Croom Helm.

Lin, Y., Li, Y., & Hou, X. (2015). Utilitarian orientation, long-term orientation, and performance: evidence from Chinese millennial-generation employees. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(9), 1463-1476.

Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2011). Work stress, Chinese work values, and work well-being in the greater China. *The Journal of social psychology, 151*(6), 767-783.

Lu, L. & Lin, K. C. 2002. Work values and job adjustment of Taiwanese workers. *Research and Practice in Human Resource Management, 10*: 79–87.

Mann, A. J. (1999). *An appreciative inquiry model for building partnerships*. Retrieved from <http://bit.ly/1eBELjZ>

Mc Grath, R.G.and Macmillan, I.C.(1995). “Defining and Developing Competence”.*Strategic Management Journal, Vol. 16, No.4, s.251-275*

Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Rama Murthy, Y. S. (2011). HRM Practices and Organizational Performance in Oman. *Personnel Review, 40*(2), 239 -251.

Montuschi, L. (2008). *Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético en la empresa* (No. 384). Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios.

Narainsamy, K., Westhuizen, S. (2013). “Work Related Well-Being: Burnout, Work Engagement, Occupational Stress and Job Satisfaction Within a Medical Laboratory Setting”. *Journal of Psychology in Africa, 23*(3), 467–474

Ogalla Segura, F. (2005). *Sistemas de Gestión, una guía práctica cómo pasar de la certificación de la calidad a un enfoque integral de gestión*.

Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica, 9*(1), 79-92.

Özsoy E., Aras, M. (2009).Effects of workplace friendship on engagement, individual performance and job satisfaction. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2, (4), 133-153*.

Patton, M. Q. (1980). *Qualitative research methods*. Sage publications.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership.*Journal of Marketing Management, 29*(9-10), 981-1006.

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*, Editorial Pearson Educación. *México*.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Salopek, J. (2006). Leadership for a new age. *Training & Development Management*, 60, 22-23.
- Simpson, M.R. (2009). "Predictors of Work Engagement Among Medical-Surgical Registered Nurses". *Western Journal of Nursing Research*, 31, 1, 44-65.
- Siu, O.-L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38, 337-347. <http://doi.org/bg3mvm>
- Yalabik, Z., Popaitoon, P., Chowne, J.A., and Rayton, B.A.(2013). "Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes", *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823