Journal of Work and Organizational Psychology 29 (2013) 83-90

Journal of Work and Organizational Psychology

www.elsevier.es/rpto

Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú

Rachel Gabel-Shemueli[a], Gustavo Yamada[a] y Simon Dolan[b*]

[a]*Universidad del Pacífico, Perú*
[b]*ESADE Business School, España*

ARTICLE INFORMATION

Manuscrito recibido: 08/04/2013
Revisión recibida: 01/08/2013
Aceptado: 01/08/2013

Palabras clave:
Valores organizacionales
Sector público
Servidores públicos
Perú

RESUMEN

Este estudio, de carácter exploratorio, analiza los valores organizacionales en el sector público peruano. Estos valores fueron clasificados y jerarquizados según el modelo triaxial en tres ejes principales: el ético, el económico y el emocional. Participaron en el estudio 338 servidores públicos que ocupaban puestos de nivel medio-alto. Los principales resultados revelan que de los 62 valores presentados, 42 han sido clasificados en los tres ejes mencionados y que los cinco valores predominantes pertenecen al eje de valores pragmáticos. Además, se identificaron algunas variaciones por factores demográficos y organizacionales. Las conclusiones y recomendaciones resaltan la importancia de continuar estudiando el tema de los valores en el sector público a fin de comprender sus posibles consecuencias prácticas en la gestión de personas.
© 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Todos los derechos reservados.

The value of work in the public sector: The case of organizational values in the public sector in Peru

Keywords:
Organizational values
Public sector
Public servants
Peru

ABSTRACT

This exploratory study examines organizational values in the Peruvian public sector. These values were classified and rank ordered according to the tri-axial model under three main axes: ethical, economic, and emotional. A sample of 338 public servants in mid to high level positions participated in this study. The main results show that 42 out of the 62 values were classified in the three axes mentioned above and that all of the 5 dominant values belonged to the pragmatic axis. In addition, some variations in the classification of values due to demographic and organizational factors were identified. The conclusions and recommendations highlight the importance to continue studying the topic of values in the public sector, in order to understand their potential practical implications for people management.
© 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. All rights reserved.

En las últimas dos décadas el estudio de los valores en el sector público ha ganado un reconocimiento muy importante, tanto entre los ejecutivos como entre los investigadores (p. ej., Jørgensen y Bozeman, 2007; Van Thiel y Van der Wal, 2010; Vrangbæk, 2006). Esto se debe, en primer lugar, al reconocimiento de la contribución de los valores a la eficiencia y efectividad tanto individual como organizacional en general, y en particular por las influencias de nuevas tendencias que buscan integrar enfoques y modelos de gestión empresarial en la administración de las organizaciones públicas. Concretamente se menciona la propuesta de considerar que los valores de las organizaciones públicas deberían ser "de tipo empresarial" y que por lo tanto, deberían centrarse, principalmente, en la eficiencia y el rendimiento (p. ej., Kernaghan, 2000; Van der Wal, 2008).

En segundo lugar, se tiene la consideración de que los valores tienen un rol fundamental en las organizaciones públicas. En este sentido, varios autores argumentan que los valores en las organizaciones públicas son el "alma" y parte de su misión ya que, por un lado, influyen en la forma en que los empleados toman decisiones y, por otro lado, mencionan cómo los empleados tienen una influencia sobre los

*La correspondencia sobre este artículo debe enviarse a Simon Dolan. ESADE Business School. Avenida Pedralbes 60-62. 08034 Barcelona. E-mail: simon.dolan@esade.edu

1576-5962/$ - see front matter © 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Todos los derechos reservados

DOI: http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a12

valores que predominan en el sector (Cooper, 2001; Van der Wal, Pevkur y Vrangbaek, 2008). Tal como lo describe Goodsell (1989, p. 575): "los trabajadores de la administración pública somos más que expertos técnicos, somos distribuidores de valores; en el trabajo que hacemos, estamos continuamente tomando una decisión de valor; por otra parte, ya que somos trabajadores públicos, nuestras decisiones tienen una especial importancia, afectan la vida de los ciudadanos y representan lo que significa, su gobierno en realidad". Es así que la conceptualización de los valores se ha convertido en uno de los debates más destacados en la administración pública.

Por este motivo, el rol de los valores en las organizaciones públicas parece tener una gran importancia en su razón de ser como organizaciones al servicio de las sociedades y para facilitar los criterios de conducta y acción que garanticen la eficacia y eficiencia de su gestión. Por ello, uno de los principales retos de las organizaciones del sector público es liderar con la identificación y priorización de los múltiples valores que consideren importantes (Jørgensen y Bozeman, 2007; Rutgers, 2008).

Sin embargo, y a pesar de la importancia de los valores en las organizaciones públicas, varios autores han resaltado la complejidad del estudio de los mismos en este contexto (Malone, 2004; Rutgers, 2008). En la literatura se pueden encontrar más de cien valores relacionados con el sector público así como múltiples definiciones, clasificaciones, tipologías, órdenes y priorizaciones de valores en múltiples contextos, sistemas administrativos y tipos de organizaciones del sector (Jørgensen y Bozeman, 2007; Van der Wal et al., 2008). Esto pone en evidencia la necesidad de continuar los esfuerzos de estudiar y examinar el significado, clasificaciones y prioridades de los valores que se aplican en las organizaciones públicas y, en particular, en los modelos conceptuales de valores y en los diferentes contextos de los sistemas de la administración pública.

En esta línea, el presente estudio se propuso contribuir a los estudios de valores en el sector público ya existentes, en varios aspectos. En primer lugar, y desde el punto de vista teórico, se examina el reciente modelo triaxial (Dolan, 2011; Dolan, García y Richley, 2006). Al respecto, recientes estudios empíricos han demostrado que este modelo tiene validez para ser utilizado en las organizaciones públicas en diferentes países y sistemas culturales (Bao, Liu y Dolan, 2012; Canhilal et al., 2012). En segundo lugar y, hasta donde se conoce, dado los escasos estudios empíricos de valores en las organizaciones públicas en América Latina y específicamente en Perú, el estudio aporta datos y mayor comprensión en cuanto a la clasificación de valores y sus prioridades en las organizaciones públicas en este país (p. ej., Solano-Silva, 2011).

Concretamente, este estudio intenta responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo clasifican los servidores públicos peruanos los valores en cada uno de los ejes propuestos?
2. ¿Cuáles son los 5 valores más importantes en el sector público en Perú?
3. ¿Existen diferencias demográfico-profesionales en los 5 valores más importantes en el sector público?

El rol de los valores en las organizaciones

En el presente estudio se definen los valores como las creencias y los supuestos fundamentales que orientan la conducta humana y que se concretan en acciones y comportamientos de las personas (Rokeach, 1973). A nivel individual, los valores sirven como una guía para la toma de decisiones, representan la convicción básica de una forma de actuar específica y permiten establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de los individuos (Dolan, 2011).

Los sistemas de valores organizacionales sirven para varios fines. Entre estos se mencionan los principales: 1) son los componentes esenciales de la cultura organizacional ya que definen su "personalidad" (sus características), 2) crean sentido de identidad y de pertenencia a la organización, 3) proporcionan las cualidades y normas que especifican cómo deben comportarse los miembros de la organización, 4) predominan en los procesos de toma de decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos y 5) pueden predecir las actitudes y comportamientos de los individuos en las organizaciones (p. ej., Edwards y Cable, 2009). En este sentido, se afirma que en la actualidad no existe una organización sin valores, ya que éstos están siempre presentes y se manifiestan en los mecanismos, comportamientos, procesos y estructuras de la organización que dirigen a sus miembros hacia el logro de metas y objetivos, influenciando las estrategias para alcanzar un desempeño superior (Jaakson, 2010; Schein, 2004).

El Modelo Triaxial de Valores

Uno de los modelos más recientes para evaluar la convergencia entre los valores individuales y organizacionales es el denominado Modelo Triaxial de Valores y parte de la Teoría de la Administración por Valores, que describe el enfoque de la importancia de la cultura organizacional para el éxito financiero de la organización (Blanchard y O'Connor, 1997; Dolan et al., 2006). El modelo propone una estructura de 62 valores en tres ejes dimensionales o de familias: 1) ético-social: hace referencia al modo en que la gente se comporta y se relaciona en un entorno grupal social y laboral, 2) económico-pragmático: que guían las actividades, procesos y resultados esperados y 3) emocional-desarrollo: relacionado con las expectativas y la visión individual, así como con la creación de nuevas oportunidades de acción (Dolan, 2011). La proporción y la importancia de cada eje son relativas y dependen de las características de la cultura nacional, de las características organizacionales y de las diferencias entre los individuos (Bao et al., 2012).

El servidor público en Perú

Desde la década de los noventa el Estado peruano ha venido impulsando sucesivos procesos de reforma para la modernización de la administración del sector público, que conllevan principalmente cambios estructurales y el establecimiento de procesos eficaces de gestión (p. ej., Alfaro y Saavedra, 2008; del Castillo y Vargas, 2009). En este contexto, varios autores afirman que la modernización efectiva de la gestión pública se basa principalmente en un cambio de paradigma de la cultura organizacional en este sector y parten del supuesto de que la eficiencia y la productividad de las instituciones públicas están estrechamente relacionadas con el nivel de cualificación y calidad de su capital humano, es decir, los funcionarios o servidores públicos (p. ej., Echevarría, 2001; Ramió, 2001; Villoria, 2001).

En la actualidad 987.214 personas trabajan en el sector público, lo que representa el 6.5% del total de la fuerza laboral ocupada en Perú (Instituto Nacional de Estadística - INEI, 2010). A los empleados del sector público en Perú se les clasifica en tres tipos de cargos: 1) funcionario público (alcalde y regidores), 2) empleado de confianza de funcionario público (gerente municipal, procurador público, secretario general, gerente y subgerente) y 3) servidor público (INE, 2010). En el presente estudio se ha prestado especial atención al último grupo, servidor público, que se clasifica jerárquicamente como sigue: 1) directivo superior (encargado del desarrollo de las funciones administrativas relativas a la dirección de programas, supervisión de empleados, elaboración de políticas y colaboración en la formulación de políticas de gobierno), 2) ejecutivo (que desarrolla funciones administrativas que requieren la garantía de actuar de forma objetiva, imparcial e independiente), 3) especialista (profesional y técnico, que ejecuta las labores propias de los servicios públicos y puede pertenecer al grupo profesional o técnico) y 4) de apoyo (que desarrolla labores auxiliares complementarias) (INE, 2010).

El empleo en el sector público en Perú se distingue principalmente por su gran heterogeneidad en: 1) los sistemas y tipos de contratación o régimen laboral (de los cuales coexisten tres regímenes de contratación con diferentes principios, criterios e identidades contratantes), 2) los regímenes salariales e incentivos (existen más de 200 escalas remunerativas y una amplia variedad de formas de pago) y 3) los criterios de productividad y desempeño (variedad en los criterios y unidades de análisis) (p. ej., del Castillo y Vargas; 2009; García y Valencia-Dongo, 2010; Vidalón, 2003).

Por lo mencionado, varios autores argumentan que la gran heterogeneidad de las características del sector público en Perú podría tener importantes consecuencias negativas o positivas sobre el nivel de productividad y comportamiento de los servidores públicos. Por ello recomiendan examinar y analizar los aspectos relacionados con la cultura organizacional, valores individuales y organizacionales, así como las prácticas de gestión de personas y su relación con la productividad individual y organizacional en el contexto específico del sector estatal de este país (p. ej., Solano-Silva, 2011).

Método

Muestra

Participaron 338 trabajadores que ocupaban puestos de niveles alto-medio en organizaciones del sector público en Perú. Sin embargo, no se pretendía que la muestra fuera estadísticamente representativa de toda la población del sector público. Por ello debe quedar claro que los miembros de la muestra de referencia son de mayor nivel educativo y ocupan cargos de mayor responsabilidad que la población total. En este sentido, el estudio cuenta con una población especialmente responsable del diseño, implementación y seguimiento de las políticas públicas en Perú. La muestra estuvo compuesta de 141 mujeres (41.7%) y 197 hombres (58.3%). La mayoría (36.7%) se sitúa entre los 36 y 45 años, el 29% entre los 26 y 35 años y el 24.9% entre los 46 y los 55 años. El 65.4% de los participantes están casados. En cuanto al nivel educativo, el 39.1% tienen estudios universitarios de pregrado solamente, el 53.3% segundo grado académico y el 4.3% estudios de doctorado. Sobre el tiempo de servicios en el sector público, el 32% tiene entre 5 y 10 años, el 28.4% entre 10 y 20 años y el 19.8% entre 20 y 30 años de prestación de servicios al Estado. Con respecto a las organizaciones públicas donde trabajan, el 19.8% de los participantes trabaja en organizaciones de los sectores de Agricultura, Infraestructura, Transporte y Turismo, seguidos por los que se dedican a Economía, Comercio e Industria (11.8%) y el 26.3% en otros ministerios. En cuanto al nivel jerárquico dentro de la institución, el 60.7% desempeñan cargos gerenciales, el 37.6% cargos de jefatura de nivel intermedio y el 1.8% ocupan cargos de supervisores.

Instrumentos

Valores organizacionales. Se aplicó el cuestionario *Modelo Triaxial de Valores* (Dolan, 2011), el cual se divide en 3 partes. En la primera parte se presentan las variables demográficas y organizacionales, tales como sexo, edad, estado civil, educación, nivel de cargo en la organización y el tipo de organización. En la segunda parte se presenta una breve introducción a los valores del lugar de trabajo y de cada uno de los 3 ejes de valores (ético-social, económico-pragmático y emocional-desarrollo). Luego se presentan 62 valores y se pide a los participantes que indiquen a qué eje pertenece cada uno de los valores en el sector público. "A continuación se presenta una lista de valores. Por favor, indique la familia primaria de cada uno de los valores en la lista. Cuando responda, por favor, considere cada valor en el contexto del sector público." En la tercera parte se pide a los participantes que marquen los 5 valores que consideraban los más dominantes en el sector público en este país.

Procedimiento

Los investigadores contactaron con los representantes de las áreas de RR. HH. de las organizaciones públicas, quienes distribuyeron los cuestionarios de manera anónima a los potenciales participantes. En cada cuestionario se incluyó una breve carta con detalles relevantes sobre el objetivo de la encuesta, asegurándose la confidencialidad de la información así como la garantía del anonimato y la naturaleza académica del estudio. Los cuestionarios fueron recogidos por los responsables de las áreas y posteriormente fueron entregados a los investigadores. Una vez cubierta esta etapa, se procedió al ingreso de los datos recopilados al programa de cálculo estadístico SPSS, versión 18.0, con la finalidad de procesar la información y efectuar los análisis correspondientes.

Procedimiento de análisis de los datos

El procedimiento de análisis de los datos incluyó 3 etapas. En la primera se llevó a cabo un análisis descriptivo y univariado. En la segunda, sobre la base de la elección de valores de los participantes, se procedió a identificar en qué eje clasificaron los participantes cada uno de los 62 valores, es decir, cuál de los ejes (ético-social, económico-pragmático o emocional-desarrollo) era predominante en cada uno de los valores. Para ello se establecieron dos criterios de inclusión de los valores. En primer lugar, y como punto de corte, un valor debía ser clasificado por más del 50% de los participantes en un eje y en segundo lugar, la diferencia entre el eje dominante y el segundo eje debía ser superior al 15%. Este segundo punto de corte representa un enfoque conservador y sirvió para determinar el eje en los casos en que los participantes asignaban un valor de forma bastante similar entre dos ejes. Los valores que no cumplían con los criterios anteriores se clasificaron como "indecisos" y fueron excluidos de las etapas subsiguientes del análisis. Posteriormente se procedió a calcular los valores más frecuentes (del total de los 62) que fueron seleccionados y clasificados como los valores más dominantes por los participantes en los 3 ejes. En la tercera etapa, y a fin de identificar los 5 valores más importantes del sector público en Perú, se calculó la frecuencia de casos que se asignaron como uno de los 5 valores más importantes y se estableció la jerarquía respectiva. Para analizar las diferencias entre los 5 valores más importantes por variables demográficas y organizacionales se realizó un análisis de jerarquías.

Resultados

A continuación se presentan los resultados de acuerdo a las 3 principales preguntas del estudio.

Clasificación de los valores en los 3 ejes

Los resultados indican que, de los 62 valores presentados, se identificaron claramente 42 en los tres ejes de la siguiente forma: 18 valores en el eje económico-pragmático, seguidos de 15 valores en el eje emocional-desarrollo y 9 valores en el eje ético-social. En la tabla 1 se presenta la clasificación de los 42 valores en los 3 ejes según el modelo triaxial.

Los 5 valores más importantes en el sector público en Perú

Los resultados indican que, de los 42 valores clasificados por los participantes, los 5 identificados como los más importantes para el sector público en Perú son: 1) profesionalidad, 2) trabajo en equipo, 3) *expertise*, 4) conocimiento y 5) cumplimiento. Cabe mencionar que todos los valores seleccionados corresponden al eje económico-pragmático. La configuración del modelo dominante de valores en el sector público en Perú se muestra en la figura 1.

Tabla 1
Clasificación de los valores 42 por los 3 ejes según el Modelo Triaxial

Modelo Triaxial: 3 ejes								
Ético-social			Económico-pragmático			Emocional-desarrollo		
#	Valor	%	#	Valor	%	#	Valor	%
1	Honestidad	83.1	1	Precisión	88.8	1	Placer	78.7
2	Respecto	79.6	2	Estructura	84.6	2	Alegría	74.9
3	Sinceridad	78.4	3	Utilidad	80.5	3	Felicidad	74.6
4	Integridad	76.9	4	Efectividad	79.0	4	Satisfacción	72.2
5	Credibilidad	72.5	5	Eficiencia	78.7	5	Pasión	71.9
6	Autenticidad	68.6	6	*Expertise*	74.9	6	Motivacional	66.3
7	Conciencia	59.2	7	Sinergia	71.0	7	Afecto	65.1
8	Disciplina	58.9	8	Profesionalismo	71.0	8	Reconocimiento	64.2
9	Libertad	52.1	9	Cumplimiento	69.8	9	Aliento	63.3
			10	Preparación	68.0	10	Aventura	63.0
			11	Riqueza	66.6	11	Humor	62.1
			12	Trabajo en equipo	66.3	12	Optimismo (esperanza)	59.2
			13	Conocimiento	63.9	13	Empatía	53.8
			14	Contribución	63.3	14	Aceptación	53.3
			15	Realismo	61.8	15	Crecimiento	52.4
			16	Lógica	59.8			
			17	Cuidado	58.3			
			18	Inteligencia	52.4			

Nota. *N* = 338

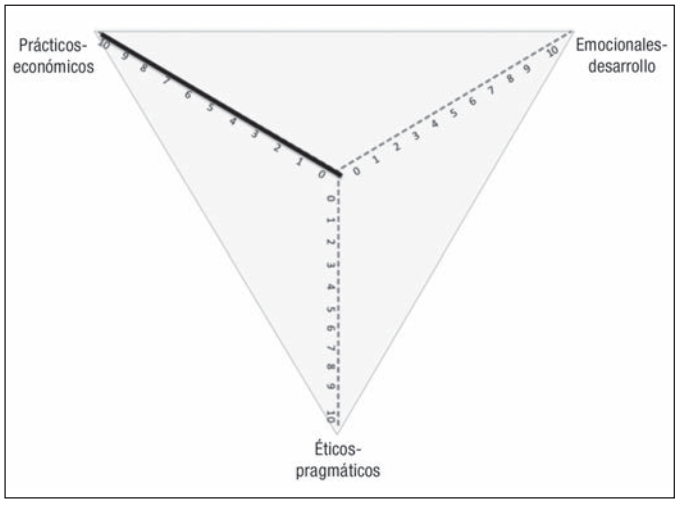

Figura 1. Modelo de valores dominantes en el sector público en el Perú

Diferencias demográficas o profesionales en los 5 valores más importantes en el sector público

Los resultados de los análisis de jerarquías de diferencias entre los 5 valores más importantes por variables demográficas y organizacionales se presentan en tabla 2.

Los resultados han demostrado que: 1) en líneas generales se mantuvo la tendencia del *eje pragmático-económico* resaltando la importancia del valor *profesionalidad*, 2) los 5 valores más importantes que pertenecen al *eje pragmático-económico* han tenido algunas modificaciones en el orden de prioridad por algunas de las variables demográficas y organizacionales, 3) dentro del mismo *eje pragmático-económico* se identificaron valores adicionales por algunas de las variables demográficas y organizacionales y 4) además se identificaron nuevos valores que pertenecen a otros ejes (*emocional-desarrollo* y *ético-social*) que han sido clasificados por los participantes como importantes por algunas de las variables demográficas y organizacionales.

A continuación, se mencionan las diferencias encontradas por las variables demográficas y organizacionales.

Diferencias en las variables demográficas y organizacionales en el mismo eje pragmático-económico

Valor estructura. Se encontró que las mujeres y los profesionales con tiempos de servicio en la organización entre 10-20 años reemplazaron el valor *expertise* por el valor *estructura,* ambos ubicados en el tercer lugar de importancia. Por otro lado, se identificó que los solteros reemplazaron el valor *conocimiento* por el valor *estructura*, ubicado en el cuarto lugar de importancia. Además, los grupos de edades 24-35 y 36-45 clasificaron el valor *estructura* en el quinto lugar, reemplazando al valor cumplimiento. Finalmente, los profesionales de nivel de educación técnica/universitaria y aquellos con una antigüedad de hasta 10 años clasificaron este valor en el quinto lugar, reemplazando al valor *cumplimiento*.

Valor eficiencia. Los participantes con tiempo de servicio entre 10-20 años en la organización pública clasificaron este valor en el quinto lugar, reemplazando al valor *cumplimiento*.

Diferencias por algunas variables demográficas y organizacionales respecto de las prioridades por valores que pertenecen a otros ejes

Valor crecimiento. Pertenece al *eje emocional-desarrollo* y ha sido clasificado por el grupo de edades de 46-70 en el cuarto lugar de importancia, reemplazando al valor *conocimiento* (*eje pragmático-económico*).

Valor optimismo. Pertenece al *eje emocional-desarrollo* y los participantes solteros reemplazaron el valor *cumplimiento* (quinto lugar) por este valor.

Tabla 2
Diferencias demográficas o profesionales en los 5 valores más importantes en el sector público

Orden	5 valores más importantes en el sector público en Perú	Género		Edad			Estado civil		Nivel de educación		Tiempo en la organización (años)			Cargo	
		Hombre	Mujer	24-35	36-45	46-70	Soltero	Casado	Técnico/ Uni.	Uni./P.G	- 5 a 10	10-20	20-30+	Interm.	Gerenc.
1	Profesionalismo (PRO)	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO	PRO
2	Trabajo en equipo (TE)	TE	TE	TE	TE	TE	TE	TE	TE	TE	TE	TE	DI[5]	TE	TE
3	*Expertise* (EX)	EX	ES[1]	EX	EX	EX	EX	EX	EX	EX	EX	ES[1]	TE	TE	TE
4	Conocimiento (CO)	CO	EX	CO	CO	CR[2]	ES[1]	CO	CO	CO	CO	CO	CU	CU	CO
5	Cumplimiento (CU)	CU	CO	ES[1]	ES[1]	CU	OP[3]	CU	ES[1]	CU	ES[1]	EF[4]	EX	CO	CO
N		197	141	102	124	112	117	121	142	196	158	96	84	133	205

Nota. [1]ES = estructura (pragmático-económico), [2]CR = crecimiento (emocional-desarrollo), [3]OP = optimismo (emocional-desarrollo), [4]EF = eficiencia (pragmático-económico), [5]DI = disciplina (ético-social).

Valor disciplina. Pertenece al *eje ético-social* y ha sido considerado en el segundo lugar (reemplazando al valor *trabajo en equipo*) por los participantes cuyo tiempo en la organización oscila entre 20-30 años a más.

Discusión y conclusiones

En la actualidad, uno de los principales retos de las organizaciones del sector público es estudiar el significado y la prioridad de los valores que se aplican en estas organizaciones, en diferentes realidades y contextos (p. ej., Jørgensen y Bozeman, 2007; Rutgers, 2008). El presente estudio, de carácter exploratorio, aplicó el Modelo Triaxial de Valores, compuesto por tres ejes de valores (ético-social, económico-pragmático y emocional-desarrollo) con los objetivos de examinar la clasificación, priorización y las posibles variaciones en las preferencias de los valores por variables demográficas y profesionales en una muestra del sector público en Perú.

Los resultados del presente estudio muestran que del total de 62 valores, 42 fueron clasificados por los participantes y que además, pertenecen en su mayoría a los ejes económico-pragmático (18 valores) y emocional-desarrollo (15 valores). Estos resultados, sugieren en primer lugar, que los valores económico-pragmáticos y emocional-desarrollo parecen ser los más fáciles de ubicar en los dos ejes mencionados. Al analizar la frecuencia de cada uno de los valores asignados en los tres ejes, se observa que los ubicados en el eje económico-pragmático (precisión: 88.8%, estructura: 84.6%, utilidad: 80.5%, efectividad: 79.0%), fueron más preferidos y aceptados que otros valores. Esto se podría explicar por el hecho de que los participantes en este estudio sobre el sector público en Perú tienden a atribuir el significado de valores mayormente a los términos económico-pragmáticos. Estos resultados se ven reafirmados al analizar la segunda pregunta del estudio. Es así que los resultados correspondientes a los 5 valores más importantes en el sector mostraron una tendencia, clara y dominante, para seleccionar los valores que corresponden al eje económico-pragmático (1. profesionalismo, 2. trabajo en equipo, 3. *expertise*, 4. conocimiento y 5. cumplimiento).

Ambos resultados podrían ser explicados por la visión moderna de la gestión de la administración pública y el contexto actual de la modernización de esta administración que atraviesa el sector público en Perú, ya que varios autores argumentan que la conceptualización de la gestión, actividades e indicadores de la gestión pública, en general y más específicamente en el caso peruano, han sido reformados y modificados hacia la preocupación por la eficiencia, rendimiento, desarrollo de indicadores de desempeño y efectividad, tanto a nivel de servidores como de la organización (p. ej., del Castillo y Vargas, 2009; Villoria, 2001). En este sentido, los servidores públicos parecen considerar que los valores que pertenecen al eje económico-pragmático son los valores más importantes y significativos a la hora de evaluar y valorar su éxito en términos de productividad y desempeño.

Al analizar las posibles variaciones en la priorización de los 5 valores más importantes en el sector público (eje u orden) por factores demográficos o profesionales se encontró que, en líneas generales, se mantuvo la tendencia de priorizar los valores que pertenecen al eje económico-pragmático. Sin embargo, se encontraron algunas diferencias por factores demográficos-profesionales en las preferencias de valores dentro del mismo eje (económico-pragmático) y diferencias en las prioridades por valores que pertenecen a otros ejes. En el caso de las diferencias en la prioridad de otros valores en el mismo eje económico-pragmático, el valor *estructura*, fue preferido por algunos grupos demográficos y reemplazó a los valores *expertise*, *conocimiento* y *cumplimiento*, en sus respectivas ubicaciones. Algunas probables explicaciones respecto de la importancia otorgada a este valor por algunos grupos específicos se describen a continuación.

Los resultados muestran que las mujeres reemplazaron el valor *expertise* por el valor *estructura*, es decir, priorizaron este último. Estos resultados los corroboran resultados de estudios anteriores que encontraron diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a la identificación de los valores. Es así que el hecho de que las mujeres considerasen que el valor *estructura* es más importante que la *expertise* podría ser explicado porque las mujeres se centran más en sus valores intrínsecos, tales como estabilidad, orden y seguridad en el trabajo, y buscan una mayor recompensa interna, mientras que los hombres se enfocan mayormente en los valores extrínsecos, tales como excelencia, logro, riqueza y superación (p. ej., Huang, 2004; Li, Liu y Wan, 2008).

Uno de los hallazgos más interesantes, que ha merecido atención, se refiere al hecho de reemplazar el valor *cumplimiento* por el valor *estructura* por parte del grupo de nivel de educación técnica-universitaria (menor nivel de educación). Esta priorización otorgada al valor *estructura* por este específico grupo demográfico se corrobora con los hallazgos encontrados en otros estudios que indican que cuanto más alto es el nivel de educación de los empleados mayor será su preferencia por tener *autonomía, individualismo* y *auto-control* en las características del puesto (p. ej., Huang, 2004; Sekaran, 2000). De lo anterior se puede deducir que los trabajadores con menor nivel de educación priorizan los valores que les otorgan mayor estructura, orden y control externo, con el fin de realizar sus labores.

En cuanto a las diferencias encontradas al priorizar los 5 valores más importantes por valores que pertenecen a otros ejes por factores demográficos-profesionales, se encontró que el grupo de edad de 46-70 (grupo mayor) priorizó el valor *crecimiento* y que el valor *optimismo* fue priorizado por los solteros. Finalmente, se observó que el valor *disciplina* (eje ético-social) fue priorizado por los participantes de 20-30 años de edad o más que trabajan en la administración pública. Dichos resultados están en línea con algunos estudios de carácter

exploratorio realizados últimamente en el ámbito peruano que examinaron las motivaciones y los factores que determinan la elección de los profesionales para trabajar en el sector público o privado de su país. Entre los principales hallazgos se encontró que los funcionarios públicos que trabajan actualmente o que han trabajado anteriormente en el sector público poseen un alto sentido de compromiso, responsabilidad y civismo y además muestran un interés por servir a la comunidad y una gran satisfacción personal por el ejercicio de las funciones públicas (p. ej., García y Valencia-Dongo, 2010; Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, 2009). Es por ello que parece ser que los valores de crecimiento, optimismo y disciplina pueden ocupar un lugar importante cuando los servidores públicos han permanecido trabajando un número considerable de años en el sector y tienen edad avanzada y menos compromisos familiares.

Limitaciones y recomendaciones para futuros estudios

Los resultados obtenidos en este estudio se deben considerar teniendo en cuenta algunas limitaciones ya que, como se señaló anteriormente, esta investigación empleó un modelo teórico relativamente reciente, el Modelo Triaxial de Valores (Dolan, 2011; Dolan et. al, 2006), que en su etapa actual podría tener las siguientes limitaciones. En primer lugar, los criterios de la evaluación de los valores consideran a éstos en categorías pre-definidas sobre la base de ciertos criterios. En consecuencia, todos los valores que no estuvieron a la altura de los parámetros establecidos fueron omitidos del análisis adicional y no se tuvieron en cuenta. En segundo lugar, los criterios mencionados no necesariamente tienen que tener significación estadística *per se*. En tercer lugar, los valores se presentan con nombre propio, lo cual podría crear algunos malos entendidos en cuanto a la definición del significado del valor y, como consecuencia, en su clasificación en uno de los ejes y su grado de importancia. Po lo anterior, se recomienda para futuros estudios mejorar y afinar el instrumento del modelo agregando definiciones específicas a cada uno de los valores y aplicando análisis estadísticos más conservadores. También se puede mencionar el carácter exploratorio de este estudio de los valores en el sector público en Perú, que podría ser considerado como una limitación que va más allá de este estudio en específico. La escasez de literatura y de estudios empíricos disponibles sobre las características de los servidores públicos, de las organizaciones y de aspectos del comportamiento, culturales y de gestión de personas en el sector público en Perú abundan en la importancia y la necesidad de continuar explorando y creando conocimiento a fin de cerrar las brechas actuales existentes de información sobre este sector.

En conclusión, en el presente estudio se han sentado los posibles primeros indicios sobre la tendencia de los valores organizacionales, percibidos como los más importantes por una muestra de servidores públicos en Perú. Se espera que los resultados encontrados puedan formar parte del esfuerzo de creación de conocimiento, con la finalidad de contribuir a una mayor comprensión del rol de los valores organizacionales e individuales en la optimización del comportamiento, eficiencia y efectividad del servidor público en Perú.

Extended Summary

The role of values in public organizations seems to be a crucial factor in its *raison d'être*, not only as organizations serving society, but also as a means to establish behavior and action standards that will guarantee their administration's efficacy and efficiency. (e.g., Jørgensen & Bozeman, 2007; Rutgers, 2008).

However, many authors have stressed the complexity of studying these values in the public sector (Malone, 2004; Rutgers, 2008). In the literature, there are more than 100 values regarding the public sector, as well as multiple definitions, orders, and typologies referring to values in diverse contexts, in administrative systems and in different types of organizations within the sector (Jørgensen & Bozeman, 2007; Van Der Wal, Pevkur, & Vrangbaek, 2008). This clearly demonstrates the need to pursue the study and analysis of the meaning, classifications, and priorities of the values that are applied in the public organizations, giving a special emphasis to the conceptual value of the models in different public administration systems contexts.

Along the same lines, this study aims to contribute to the research on already existent values in the public sector, taking into consideration various aspects. First, it examined theoretically the recent Tri-axial Model (Dolan, 2011; Dolan, García, & Richley, 2006), which integrates and broadens the values along three main axes: 1. Ethical-Social; 2. Economic-Pragmatic, and 3. Emotional-Developmental. In this regard, recent empirical studies have provided evidence of this model's validity for public organizations in different countries and cultural systems (Bao, Liu, & Dolan, 2012).

Second, this study offers data and a broader view of the identification, classification, and prioritization of values in Peruvian public organizations. Specifically, this study aims to identify and analyze how upper-intermediate public officials perceive the most important or prevalent values in the public sector (e.g., Solano-Silva, 2011).

Hence, the current study has emphasized to answer the following questions:

1. How do Peruvian public servants classify the values according to each of the proposed axes?
2. Which are the five most important values in the Peruvian public sector?
3. Are there any demographic or professional differences between the five most important values in the public sector?

Method

A sample of 338 Peruvian public servants, holding mid to high level positions, participated in this study. The sample consisted of 141 (41.7%) women and 197 (58.3%) men. The age groups ranged from 36 to 45 (36.7%), 26 to 35 (29%), and 46 to 55 (24.9%) respectively and 65.4% of the people were married. Regarding education, 39.1% were undergraduate, 53.3% were graduate, and 4.3% had a PhD. In regards to the time working in the public sector, these public servants had worked between 5 to 10 years (32%), 10 to 20 years (28.4%), and 20 to 30 years (19.8%). These public servants were employed in different organization areas: 19.8% in Agriculture, Infrastructure, Transportation and Tourism; 11.8% in Economy, Commerce and Industry; and 26.3% in other ministries. Regarding Regarding their hierarchy, 60.7% were in the upper management, 37.6% were in the middle management, and 1.8% were supervisors.

Instruments

Organizational values. The Tri-axial Model Questionnaire which was used is divided in two parts. In part 1 a brief introduction is given about the workplace value and about each of the three axes. 1. Ethical-Social: Behavior and relationship in a social and labor environment. 2. Economic-Pragmatic: Which guide activities, processes and expected results. 3. Emotional-Development: Associated with the individual's expectations and visions, as well as the creation of new action opportunities (Dolan et al., 2006). Sixty two values are then presented and participants are asked to indicate to which axis belong each of the values in the public sector. In part 2 participants were asked to identify the five most relevant values in the Peruvian public sector.

Demographic and organizational variables: The participants were requested demographic and organizational data, such as gender, age, marital status, education, position at the organization, and type of organization.

Procedures of data analysis

The procedure of data analysis included three stages. In the first stage, a descriptive and uni-varied analysis was conducted. In the second stage, having as a basis the election of values from the participants, the process consisted of identifying in which axes the participants classified each of the 62 values. For that purpose, two criteria of inclusion of values were established. First, and as a breaking point, one value must have been classified by more than 50% of the participants on an axis and second, the difference between the dominant axis and the second axis must have been higher than 15%. The values that didn't comply with the prior criteria were classified as "undecided" and were excluded from the following stages of the analysis. Then, the most frequent values (from the total of 62) that were selected and classified as the most dominant values by the participants in the three axes were calculated. Finally, in order to identify the five most important values in the Peruvian public sector, the frequency of cases that were assigned to any of the five most important values was calculated, creating a ranking. A hierarchy analysis was made to analyze the differences between the 5 most important values by demographic and organizational values.

Results and Discussion

Hereafter, the results from the statistical analyses corresponding to the three questions in the study and their possible explanations are shown. The first question sought to identify the *classification of values in the three axes*: 42 out of the total 62 values were classified by the participants, mostly belonging to the Economic-Pragmatic (18 values) and the Emotional-Development (15 values) axes (for more details, see Table 1). These results suggest, first, that the Economic-Pragmatic and Emotional-Development values seem to be the easiest to locate in the two aforementioned axes. On analyzing the frequency of each of the values assigned to the three axes, it is observed that those on the Economic-Pragmatic one (Precission, 88.8%; Structure, 84.6%; Usefulness, 80.5%; Effectivity,79.0%) were the most preferred and accepted over the other values. This could be explained because the participants in this study tend to attribute the significance of values mainly in Economic-Pragmatic terms. These results have been confirmed in the analysis of the second question of the study.

In the second question about *the five most important values in the Peruvian public sector*, the results reveal a clear and dominant trend to select the Economic-Pragmatic axis (1. Professionalism; 2. Team work; 3. Expertise; 4. Knowledge; and 5. Fulfillment) (See Figure 1).

Both results could be explained by the modern vision and the current modernization of the administration's management, which is underway in the Peruvian public sector. This is in accordance with some authors who argue that in the Peruvian case the development and the implementation of instruments and activities in administrative management have been reformed and modified towards concern for efficiency, accountability, development of performance, and effectiveness indicators, both at public officials' level and at the organizational level (e.g., del Catillo & Vargas, 2009; Villoria, 2001). Based on these results, the public servants seem to consider that the values belonging to the Economic-Pragmatic axis are the most important and significant values when it comes to evaluate and value their success in terms of productivity and performance.

As for the third question on *demographic or professional differences in the five most important values in the public sector*, when analyzing the possible variations in prioritizing these values, it was found that the tendency to prioritize the values belonging to the Economic-Pragmatic axis was kept (for more details, see Table 2). However, some differences were found in the preference of values on the same axis (Economic-Pragmatic) by demographic-professional factors and differences in the priorities by values belonging to other axes.

Limitations and Recommendations for Future Studies:

When considering the results found in this study, some limitations must be taken into account. Firstly, this study used a relatively recent theoretical model –the Tri-Axial Values Model (Dolan, 2011; Dolan, et al., 2006) that in its current status could have some methodological constraints. For future studies, it is recommended to improve and fine-tune the instrument by applying more conservative statistical analyses.

Secondly, the very exploratory nature of this study of values in the Peruvian public sector can be considered another limitation that goes beyond this specific study. The scarce literature and available empirical studies about the characteristics of the public servants in Peruvian organizations stress the importance and the need to continue exploring and creating knowledge. By doing so, we will contribute to fill the gaps of information about this sector.

In conclusion, this study has set the first indicators about the tendency of organizational values perceived as the most important ones by a sample of Peruvian public servants. These results are expected to contribute to the effort of creating knowledge and to a better understanding of the role of organizational and individual values in the optimization of behavior, efficiency, and effectiveness of Peruvian public servants.

Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

Referencias

Alfaro, L. y Saavedra, K. (2008). Los Servicios Públicos en el Perú: Una visión preliminar. *Serie Doctrina* Jurídica, *429*, 589-600.

Bao, Y., Liu, Y. y Dolan, S. L. (2012). *The meaning of values and its respective work culture as manifested by Chinese public sector employees: An exploratory analysis based on a tri-axial model, ESADE Business School*. Paper presented at ISSWOV annual conference, 2012.

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Managing by Values: How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Canhilal, S. B., Capell, B., Dolan, S., Alas, R., Sommer, L. y Ossenkop, C. (2012). *Mapping Values in the Old vs. the New Members of the European Union: Comparative Analysis of Public Sector Cultures*. Paper presented at ISSWOV annual conference, 2012.

Castillo, C. del y Vargas. B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional: Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Cuadernos Difusión, 14,* 58-80.

Cooper, T. L. (2001). *Handbook of Administrative Ethics* (2nd Ed.). New York: Marcel Dekker.

Dolan, S., García, S. y Richley (2006). *Managing by Values. A corporate guide to living, being alive and making a living in the 21st Century*. New York: Palgrave MacMillan.

Dolan, S.L. (2011). *Coaching by Values: A guide to success in the life of business and the business of life*. Bloomington, IN: iUniverse.

Edwards, J. R. y Cable D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94,* 654-677.

Echebarría, K. (2001). *Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública*. Trabajo presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD. Buenos Aires, Argentina.

García, G. y Valencia-Dongo, F. (2010). *La decisión laboral público-privada de los directivos peruanos: Más allá de los incentivos salariales (*documento interno no publicado). Universidad del Pacífico, Investigación Económica.

Goodsell, C. T. (1989). Public administration and the public interest. In G. L. Wamsley, R. N. Bacher, C.T. Goodsell, P. S. Kronenberg, J. A. Rohr y C. M. Stivers (Eds.), *Refounding public administration* (pp. 96-113). Newbury Park, CA: Sage.

Huang, S. S. (2004). *A Study on the Relationship of Work Values and Organizational Commitment for QC Personnel* (Published Dissertation). JI Nan University, China.

Instituto Nacional de Estadística - INEI (2010*). Encuesta Nacional de Hogares–ENAHO 2010*. Recuperado de www.inei.gob.pe

Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2009). *Actitudes hacia la motivación laboral dentro del Sector Público.* Preparado para la Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR.

Jaakson, K. (2010). Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development, 29,* 795-806.

Jørgensen, T. B. y Bozeman, B. (2007). The Public Values Universe: An Inventory. *Administration and Society, 39,* 354-381.

Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences, 66,* 91-104.

Li, W., Liu, X. y Wan, W. (2008). Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. *Journal of Business Ethics ,81,* 875-885.

Malone, T. (2004). *The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management style and your life*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las Administraciones públicas latinas: Modelo de estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia, 21*.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Rutgers, M. (2008). Sorting out Public Values? On the contingency of value classifications in Public Administration. *Administrative Theory & Praxis, 30*, 92-113.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill- building Approach* (3rd ed.). Chichester: John Wiley.

Solano-Silva, D. (2011). La Motivación por el Servicio Público: Entendiendo las claves para tener un buen funcionario público. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo, 5*,13-16.

Van Thiel, S. y Van der Wal, Z. (2010). Birds of a Feather? The Effect of Organizational Value Congruence on the Relationship between Ministries and Quangos. *Public Organization Review, 10,* 377-397.

Van der Wal, Z. (2008). *Value Solidity, Differences, Similarities and Conflicts Between the Organizational Values of Government and Business*. Amsterdam: VU University.

Van der Wal, Z., Pevkur, A. y Vrangbaek, K. (2008). Public Sector Value Congruence Among Old and New EU Member-States? *Public Integrity Denmark, 10,* 317-333.

Vrangbæk, K. (2006). *Public Sector Values in Denmark. Results from a Survey of Public Managers*. Paper presented at the Annual EGPA Conference. Bocconi University, Milan, Italy.

Vidalón, J. (2003). *Efectividad de Organizaciones Gubernamentales: Perspectiva ampliada e impacto del liderazgo y la cultura organizacional*. CLADEA, I Coloquio pre-doctoral Latinoamericano, 2003.

Villoria, M. (2001). La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia, 21.*