

**La importancia de los valores  
organizacionales en la Administración  
Pública: un estudio de caso basado en la  
percepción de los trabajadores de una  
institución de educación superior**

**Pedro Correia,  
Ireneu Mendes  
y Ana Freire**

### **Pedro Correia**

Profesor en el Instituto Superior de Ciencias Sociales y Políticas (ISCSP) de la Universidad de Lisboa (ULisboa). Es investigador integrado en el Centro de Administración y Políticas Públicas (CAPP - ISCSP, ULisboa). También es consultor del Área de Planificación Estratégica y Política Legislativa de la Dirección General de Política de Justicia (DGPJ) del Ministerio de Justicia de Portugal.

### **Ireneu Mendes**

Profesor auxiliar en el Instituto Superior de Ciencias Sociales y Políticas (ISCSP) de la Universidad de Lisboa (ULisboa) y en la Facultad de Derecho de la Universidad de Coímbra. Es investigador colaborador en el Centro de Administración y Políticas Públicas (CAPP - ISCSP, ULisboa). Actualmente realiza el Doctorado en Administración Pública con especialización en Políticas Públicas en el ISCSP de la Universidad de Lisboa.

### **Ana Freire**

Licenciada en Administración Pública y máster en Administración Pública Corporativa por la Facultad de Derecho de la Universidad de Coímbra. Los intereses de su investigación versan sobre las áreas de la administración pública, los valores organizacionales y los modelos de gobernanza. Asimismo, estudió nociones básicas sobre las operaciones bancarias en el Instituto de Capacitación Bancaria (Institute of Banking Training) y actualmente se encuentra en el Millennium BCP.

Las comunicaciones con los autores pueden dirigirse a:

E-mails: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt.

imendes@iscsp.ulisboa.pt

ana.freire@millenniumbcp.pt

## **La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior\***

*La importante reestructuración observada en los últimos años en el sector público parece ser el resultado de una ruptura del consenso respecto del papel del Estado en las sociedades contemporáneas. Al mismo tiempo, los paradigmas de gobernanza también han sufrido cambios y la diferencia entre el paradigma de gobernanza que caracteriza a los modelos de gobernanza actuales y las estructuras rígidas y jerárquicas del paradigma burocrático es ahora evidente. Los valores organizacionales y la cultura organizacional son hoy factores clave para que la administración pública pueda implementar estrategias destinadas a mejorar su desempeño en el cumplimiento de su misión. Este estudio busca analizar las percepciones de los trabajadores de la Administración de la Universidad de Coímbra (UC) sobre la importancia de los valores organizacionales. Se entregó un cuestionario a 178 trabajadores de la Administración de la UC. Los hallazgos permiten concluir que existe una diferencia significativa en las percepciones sobre los valores organizacionales entre el sector público y el sector privado.*

**Palabras clave:** Valores; Comportamiento Organizacional; Cultura Administrativa; Modelos Administrativos; Sector Público; Universidades; Estudio de Casos; Portugal

### **The Importance of Organizational Values in Public Administration: a Case Study Based on the Workers' of a Higher Education Institution Perception**

*The major restructuring witnessed in recent years in the public sector seems to be the result of a breakdown in the consensus regarding the role of the State in contemporary societies. At the same time, governance paradigms have also undergone changes and the difference between the governance paradigm that characterizes current governance models and the rigid and hierarchical structures of the bureaucratic paradigm is now obvious. Organizational values and organizational culture are today key factors for public administration to implement strategies aimed at improving its performance to fulfill its mission. This study aims to analyze the perceptions*

Recibido: 04-07-2018. Aceptado: 16-01-2019.

(\*) Este artículo fue apoyado por fondos nacionales portugueses a través de la Fundación para la Ciencia y la Tecnología (FCT), bajo el proyecto UID/CPO/00713/2013.

Los valores organizacionales no solo sirven de guía para las decisiones estratégicas, sino que también permiten a las organizaciones operar de manera eficiente.

*of workers in the Administration of the University of Coimbra (UC) regarding the importance of organizational values. A questionnaire was given to 178 workers of the Administration of the UC. The findings allow us to conclude that there is a significant difference in perceptions regarding organizational values between the public sector and the private sector.*

**Key words:** Values; Organizational Behavior; Administrative Culture; Administrative Models; Public Sector; Universities; Case Analysis; Portugal

## Introducción

Hoy día las organizaciones públicas y privadas existen en un entorno volátil marcado por cambios constantes cuyo impacto potencial en la dinámica organizacional ejerce una influencia directa sobre la estrategia de la organización y la consecución de sus objetivos. El proceso de globalización, del cual es un buen ejemplo la apertura de los mercados en un contexto global junto con el aumento de la competitividad, basada en la reducción de los costes, la búsqueda de la mejora continua y el aumento de la productividad (que con mucha frecuencia acarrea la disminución de la mano de obra), ha llevado en los últimos años a la implementación de una cultura organizacional enfocada en la gestión de personas.

En la búsqueda de mercados nuevos, las empresas han comenzado a invertir en procesos de internacionalización, por lo que resulta fundamental comprender las culturas de los distintos países y organizaciones (Barros ...[et al], 2007). Los valores organizacionales son uno de los elementos clave de la cultura organizacional y su estudio es esencial según diversos autores (Deal y Kennedy, 2000; Mottaz, 1988; Tamayo, 1998; Triandis, 1994). Además, en el sector público se prestó atención a los valores de mercado a través de la teoría de elección pública, la teoría de los costes de transacción y la teoría de organismo y organización, entre otras (Hood, 1994), conformando un movimiento que en los años setenta y ochenta se conoció como Nueva Gestión Pública (NGP).

Los valores organizacionales han captado el interés de varios investigadores en dinámicas de la organización, dado que tienen un impacto significativo en las actitudes y los comportamientos de los empleados no solo dentro de un contexto laboral, sino también en las prácticas, las políticas y las estructuras. Los valores organizacionales no solo sirven de guía para las decisiones estratégicas, sino que también permiten a las organizaciones operar de manera eficiente (Chatman, 1989; Bansal, 2003).

Según Fiske (1991) las formas de las relaciones familiares moldean los valores de los individuos, ya que la familia se considera uno de los primeros grupos de socialización y representa el límite principal entre los individuos y el mundo. Por lo tanto, según algunos autores, es fundamental conocer la percepción real de los empleados sobre los valores organizacionales para que la empresa alinee las diferentes culturas de cada uno ellos y elabore estrategias que fomenten el desarrollo y el mantenimiento de un entorno propicio para el progreso de los empleados, así como para los procesos y procedimientos dentro de las organizaciones, sin descuidar el cumplimiento de los objetivos definidos. Según Oliveira y Tamayo (2004), los valores organizacionales influyen en el comportamiento de los empleados de la organización y actúan como elementos de integración compartidos por ellos; además, su relevancia radica en que no solo dicen lo que es y no es importante, sino que también forman la base del modo en que se comporta la gente y sus acciones en una variedad de formas (Francis y Woodcock, 2008).

Este documento ha sido elaborado sobre la siguiente premisa: aunque existen influencias dobles que derivan del mundo globalizado y cada vez más interconectado, los respectivos sectores de actividad -Administración Pública y gestión privada- son diferentes. Aunque no es el propósito de este estudio presentar las principales diferencias entre administración pública y privada, se coincide con Bilhim y Correia (2016) en que la principal distinción se basa en el hecho de que la administración privada actúa guiada solamente por la racionalidad instrumental de la eficiencia, mientras que la administración pública actúa entre la racionalidad técnica y la racionalidad política.

## **1. La evolución del papel del Estado y la importancia de los valores organizacionales**

La mayor reestructuración a la que se ha asistido en los últimos años en el sector público parece ser el resultado de una ruptura en el consenso sobre el papel del Estado en las sociedades contemporáneas. El papel del Estado se ha debatido en reiteradas ocasiones, así como los métodos de organización y operación que deben guiar a las instituciones que lo avalan, aunque no se ha llegado a conclusiones objetivas o a resultados que se puedan traducir en mejoras en el rendimiento.

Según Schwartz (2005) hay dos opciones para estudiar los valores organizacionales: la primera es su estudio a través de los documentos

oficiales de la organización o de los discursos oficiales de la alta dirección, mientras que la segunda se trata de su estudio mediante las percepciones de los empleados con respecto a los valores que rigen la conducta organizacional. Para este estudio, la opción seleccionada fue la de la percepción del empleado, por lo que se entregó un cuestionario a los trabajadores de la Administración de la Universidad de Coímbra.

Así como el tema de los valores organizacionales tiene una importancia sustancial, vale la pena mencionar la forma en que se aborda dentro de los diferentes paradigmas de la gestión pública. La siguiente es una breve descripción de los principales modelos de gestión y del lugar que ocupan los valores organizacionales en cada uno de ellos.

## **2. La importancia de los valores organizacionales desde la perspectiva de los diferentes paradigmas de la Administración Pública**

### ***2.1 La burocracia como paradigma dominante en la primera mitad del siglo XX***

La administración consiste en la gestión de una serie de activos con el fin de perseguir un conjunto de propósitos heterónomos, siendo la Administración de la organización responsable de lograr esos objetivos o intereses (Figueiredo Dias y Oliveira, 2013). Si, por un lado, el objetivo de la Administración Pública es la realización de los intereses públicos, por el otro, el objetivo de la administración privada es la realización de intereses personales o privados.

De acuerdo con Figueiredo Dias y Oliveira (2013) el concepto de Administración Pública puede entenderse en varios sentidos: organizacional, funcional, material y formal. Por consiguiente, la Administración Pública se refiere al conjunto de tareas en un sentido funcional-material que se atribuyen a un sistema de servicios organizados según los principios específicos que generalmente se manifiestan a través de actos de valor jurídico y sentido de fuerza-formal propios.

Según el patrimonialismo la Administración Pública debe actuar de acuerdo con los intereses de los gobernantes, que hacen uso del poder que emana del pueblo en su propio favor. En ese momento, no había distinción entre *res publica* y *res principis* y la Administración Pública omitió actuar en defensa de los asuntos públicos y

**Weber argumentó que la burocracia representó una condición necesaria, o un medio necesario, para la racionalidad jurídica, económica y técnica de la civilización moderna.**

los intereses de la sociedad, con el fin de dar más atención a las cuestiones que favorecieran a una minoría. La corrupción y el nepotismo son características de este modelo cuyas deficiencias llevaron al desarrollo del modelo burocrático.

A medida que aumentaban el tamaño y la complejidad de las empresas, así como las críticas a la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas debido a su presentación de una visión extremista e incompleta de las organizaciones, surgió la necesidad de una teoría más sólida y completa, aplicable a cualquier tipo de organización (Madureira, 1990; Santos, 2008). Desde el descubrimiento de las obras de Max Weber, el resurgimiento de la Sociología de la burocracia dio lugar al comienzo de la teoría de la burocracia en la década de 1940. El objetivo principal de esta teoría es permitir un análisis integrado de la organización y la búsqueda de la racionalidad en todos sus aspectos a fin de lograr máxima eficiencia. Weber argumentó que la burocracia representó una condición necesaria, o un medio necesario, para la racionalidad jurídica, económica y técnica de la civilización moderna (Rocha, 2001). Un tipo de autoridad que representa el poder institucionalizado y oficial y está asociado a cada tipo de sociedad.

Por lo tanto, hay una autoridad tradicional, una autoridad carismática y una autoridad racional. Según la autoridad tradicional, el poder se transmite de forma hereditaria y es bastante conservador. Por otro lado, la autoridad carismática no tiene ninguna base racional, es inestable, adquiere fácilmente características revolucionarias y no se transfiere por herencia. Por último, la autoridad legal, racional o burocrática es una autoridad técnica, meritocrática y administrada, y se basa en el hecho de que las leyes se pueden promulgar y regular por medio de procedimientos formales y correctos.

Secchi (2009) sostiene que la preocupación por la eficiencia organizacional y la equidad es fundamental bajo el modelo burocrático porque, por un lado, si los valores de la eficiencia económica imponen la asignación racional de recursos, por otro lado, el valor de la eficiencia administrativa causa preocupación en relación con la manera de actuar. Por otra parte, la equidad está diseñada para tratar por igual a los empleados que realizan las mismas tareas. De esta manera, la cultura y los valores organizacionales a menudo fueron superpuestos por la rigidez de la estructura jerárquica típica del entramado burocrático.

## **2.2 Del modelo burocrático a la Nueva Gestión Pública: ampliación de los horizontes**

La década de 1980 representó un punto de inflexión en la transformación de los sistemas de gobierno en términos de nuevas formas de gobernanza y nuevas relaciones entre los ciudadanos y sus gobiernos y entre los sectores público y privado (Lynn Jr., 1998). Los paradigmas de la nueva gestión, tales como la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gobernanza, se asocian con este momento de cambio profundo (Hood, 1991).

El advenimiento de la NGP tuvo como objetivo inculcar a las instituciones públicas las técnicas y herramientas de gestión típicas de la esfera privada, como el cuadro de mando integral (BSC, por sus siglas en inglés), la gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), la gestión por objetivos, la subcontratación, el empoderamiento o la gestión de competencias. Según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de 1981, la reforma de la gestión pública intenta combinar las prácticas de gestión modernas con la lógica de la economía, mientras se esfuerza por mantener los valores esenciales del servicio público. Además, según este documento, las características de este nuevo paradigma incluyen lograr resultados en términos de valor monetario a través de la gestión por objetivos, el uso de los mercados y sus mecanismos, la competencia y la elección, y la descentralización, a través de una mejor correspondencia entre autoridad y responsabilidad.

El desempeño deficiente de las burocracias públicas, que se caracteriza por unas estructuras fuertes e ineficientes, unos empleados infelices, un mal servicio y prácticas corruptas (modelo burocrático), a menudo se atribuyó al hecho de tener un gobierno sobrepolitizado, dominante y corrupto (Caiden, 1991). La descentralización, el aumento de la flexibilidad, la autonomía y la eliminación de las jerarquías (Wright, 1997) constituyen los principios fundamentales de la reforma administrativa.

Varios autores argumentan que las razones por las cuales las formas de gobernanza fueron erróneas y finalmente condujeron al desencadenamiento de la reforma administrativa son las siguientes: la crisis mundial que comenzó en 1973 durante la primera crisis del petróleo; la segunda crisis del petróleo de 1979; la crisis fiscal y la ingobernabilidad; el tamaño y el peso excesivo del Estado; la crisis de liquidez y la inestabilidad de los mercados financieros; la crisis del Estado de Bienestar Keynesiano provocada por las disfunciones



y desventajas de la intervención estatal como garantía de bienestar o estabilidad económicos; las disfunciones burocráticas o crisis en la forma de implementar servicios públicos; la presión de los ciudadanos y la promoción internacional de nuevas ideas para la reforma, que generan bajos niveles de confianza entre los ciudadanos; los intentos de frenar o revertir el crecimiento del sector administrativo en términos de gasto público y número de empleados; la tendencia hacia la privatización y cuasi-privatización; la rigurosidad, resistencia al cambio, ineficiencia y mal uso de las competencias; la desconfianza de la iniciativa de los agentes y diálogo social insuficiente; el conocimiento insuficiente de los requisitos del servicio; el peso de las limitaciones financieras en el gasto del Estado; y, las debilidades en los sistemas de control interno y la diseminación de información para la toma de decisiones.

La reforma administrativa estaría orientada a la regulación de las estructuras y el funcionamiento administrativo, en simultáneo con las presiones del entorno político y social, superando así la falta de comunicación entre los ciudadanos y la administración estatal (Araújo, 1993). De esta forma, habría cambios en las estructuras administrativas, en la reducción del sector público y en la intervención del Estado, así como en la flexibilidad de la gestión y alteración de los procesos (Rocha, 1997). La reforma administrativa y la modernización pretendían hacer que la Administración Pública fuera más eficiente y eficaz, menos seria y más centrada en la cercanía a los ciudadanos y en la mejora de los servicios prestados.

### **2.3 El advenimiento de la nueva gestión pública**

En 1941, James Burnham usó el término gerencialismo por primera vez en *The Managerial Revolution* (La revolución administrativa), donde describía la transición de la sociedad burguesa a una sociedad gerencialista en la que las empresas dejaron de ser controladas por sus propietarios y pasaron a estar controladas por la dirección (Burnham, 1941).

El Estado gerencial se basa en tres objetivos fundamentales en términos de recursos humanos: la reurbanización de la función pública, la reforma de la cultura organizacional y la reafirmación del control político sobre los empleados. Esta nueva redefinición de la función del Estado aceleró significativamente la flexibilidad del empleo público, que a su vez está en línea con una nueva forma de contratación en los servicios públicos, similar a la del sector privado y en contradicción con el modelo burocrático administrativo.

**Según Pollitt el gerencialismo consiste en un "conjunto de creencias y prácticas centradas en la suposición raramente comprobada de que una mejor gestión será la solución efectiva a una amplia gama de males económicos y sociales".**

Los ciudadanos son cada vez más exigentes en cuanto al rendimiento y la honradez de los funcionarios públicos (Demmke ...[et al], 2008). Además de calidad de servicio, exigen transparencia, control, honestidad y flexibilidad. Así es como surge el modelo de empleo gerencialista (o modelo gerencial) con el objetivo de reducir los costes de personal, aumentar la productividad y el número de contratistas a plazo, y de adoptar un nuevo sistema de evaluación. Con esto, la idea de una carrera, una característica del servicio público, tiende a perder importancia (Aucoin, 1995).

El gerencialismo se centra en las organizaciones públicas, más precisamente en su rama ejecutiva, y se convierte en una nueva opción de gestión, dada la desconfianza y las ineficiencias que se encuentran en las organizaciones burocráticas (Lane, 1995). Su objetivo era introducir técnicas privadas de gestión en las organizaciones públicas. En este sentido, aunque indirectamente, la Escuela Gerencialista impulsó el replanteamiento de diversos aspectos de la Administración Pública como la organización del trabajo y los modelos de gestión de recursos humanos. La influencia de la Escuela Gerencialista en Administración Pública comenzó en la década de 1980 a través de la obra de Peters y Waterman (1982), quienes argumentaron que era posible adoptar un nuevo modelo de gestión en organizaciones de trabajo (ya fueran públicas o privadas).

Según Pollitt (1990) el gerencialismo consiste en un "conjunto de creencias y prácticas centradas en la suposición raramente comprobada de que una mejor gestión será la solución efectiva a una amplia gama de males económicos y sociales". Sin embargo, a pesar que la NGP surgió en la década de 1980, fue recién en la década de 1990 cuando el movimiento comenzó a incorporar conceptos y herramientas de gestión nuevos tales como la gestión de la calidad total (TQM), transformada por Frederickson (1994) en política de calidad total (TQP, por sus siglas en inglés), la reingeniería de procesos, la subcontratación y las redes públicas de gobernanza y políticas, entre otros. Este nuevo enfoque de la gestión pública tenía como objetivo superar las deficiencias y limitaciones del modelo burocrático, es decir, se pretendía que representara una respuesta a la creciente insatisfacción de la actuación del gobierno en el mantenimiento del desarrollo económico y social. Según Nunes (2009), la NGP nace de la creencia de que la burocracia ha fallado y que las soluciones del sector privado son la clave para el éxito.

La implementación de la NGP implica un intento de reemplazar un *ethos* del servicio público con un *ethos* empresarial, que se traduce en valores cambiantes como universalismo, equidad y seguridad para valores como la eficiencia y el individualismo.

La NGP se centró en la aplicación de métodos del sector privado en las organizaciones públicas y en la introducción de factores nuevos como la competencia en la Administración Pública, el énfasis en la racionalidad económica y la valoración de los resultados obtenidos (con un enfoque en establecer los objetivos y las metas que se deben alcanzar). Así, el objetivo consistió en construir un sistema de servicio público mediante el cual la gestión proporcionaría la base de la organización y de la distribución de los servicios (Ackroyd, 1995). Sin embargo, no solo se producen cambios en las estructuras y prácticas del servicio público, sino también en el nivel de los valores de la organización.

La implementación de la NGP implica un intento de reemplazar un *ethos* del servicio público con un *ethos* empresarial, que se traduce en valores cambiantes como universalismo, equidad y seguridad para valores como la eficiencia y el individualismo (Jørgensen y Bozeman, 2002; Pollitt, 2003; Reed, 2002). Según Bilhim y Correia (2016), los valores que caracterizan la gestión privada, y que la NGP ensalza, son: eficiencia, eficacia, innovación, mérito y calidad (Lane, 1995; Bilhim, 2013; Rocha, 2001).

#### **2.4 La gobernanza como paradigma de la Administración Pública centrada en el ciudadano**

En las últimas décadas el término gobernanza ha ganado cada vez más prominencia, abarcando conceptos teóricos e ideológicos contradictorios. A finales del siglo XX empezó a cuestionarse la rigidez de los modelos existentes. Rhodes (1997) sostiene que las condiciones creadas por la aplicación de la nueva filosofía de la NGP impulsaron el debate sobre la gobernanza. El ex secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, sostiene que “la buena gobernanza es tal vez el factor más importante en la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo”.

En 1992 el Banco Mundial comenzó por definir la gobernanza como la forma en que se ejerce el poder en la gestión de los recursos económicos y sociales, con miras al desarrollo (Banco Mundial, 1992).

De esta manera, la gestión pública no puede verse como un mero centro de efectividad y eficiencia y, a pesar de su desarrollo y formas nuevas, no puede dejar de tener en cuenta aspectos tales como el respeto al principio de la legalidad o determinados conceptos como la legitimidad. En la mayoría de las situaciones la gobernanza se refiere a la manera de interactuar del gobierno y otras organizaciones sociales, es decir, de relacionarse entre sí el Estado, el sector privado y la sociedad, así como al proceso de toma de decisiones (Graham ...[et al], 2003).

**Kooiman argumenta que el administrador público debe actuar como mediador e integrador de las distintas variables de diversidad en busca de la solución de conflictos y la promoción de la colaboración entre los actores.**

La NGP surge como paradigma para la prestación de servicios públicos, cuyas raíces radican principalmente en la institucionalidad y la gestión por la interconexión de teorías (Osborne, 2010). Este paradigma puede mejorar las fortalezas de la Administración Pública bajo el modelo de la NGP dado que reconoce la legitimidad e interrelación de la formulación e implementación de políticas, así como los procesos y procedimientos de gobernanza. Algunos de los elementos que caracterizan la Gobernanza son: la idea de la gestión pública como una red, la idea de innovación social, la descentralización y la función de las asociaciones y la subcontratación en la prestación de servicios.

Hughes (2010) sostiene que la gobernanza se puede definir como una red interinstitucional marcada por características tales como la interdependencia entre organizaciones, la interacción permanente entre los miembros de la red (determinada por la necesidad de compartir recursos y negociar objetivos), la asociación de estas interacciones con un juego en el que el comportamiento de los miembros se basa en la confianza y está regulado por reglas negociadas por dichos miembros, y la autonomía de estas redes en relación con el Estado.

Para Canotillo (2006) la buena gobernanza implica la conducta responsable en los asuntos del Estado a través de sus tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Por consiguiente, este autor sostiene que para que la conducta responsable sea posible es necesario que la acción del Estado se rija no solo por sus principios tradicionales, sino también por principios nuevos, como la transparencia, la coherencia, la eficacia, la franqueza y la democracia participativa.

Para administrar el sector público es necesario gestionar las complejas redes que consisten en diferentes actores con intereses y valores distintos. Cuando existen conflictos de intereses entre ellas la gestión pública debe ser capaz de administrarlas y no debe simplemente imponer su voluntad. En este sentido, Kooiman (1993) argumenta que el administrador público debe actuar como mediador e integrador de las distintas variables de diversidad en busca de la solución de conflictos y la promoción de la colaboración entre los actores.

Para Denhardt y Denhardt (2000) la gobernanza consiste en el ejercicio de la autoridad pública y se puede definir como las formas, instituciones y procesos que determinan el ejercicio del poder en la sociedad, incluido el proceso de toma de decisiones sobre asuntos de interés público y la manera en que los ciudadanos tienen voz en las decisiones públicas. De este modo, la gobernanza verifica las elecciones de la sociedad, la asignación de recursos y la creación de valores compartidos en la toma de decisiones en la esfera pública.

**Tabla 1**  
**Los cinco principios de la buena gobernanza**

<p><b>1. Legitimidad y voz</b></p>	<p><b>Participación:</b> todos los hombres y mujeres deben tener voz en la toma de decisiones, ya sea directamente o a través de instituciones legítimas que representen su voluntad. <b>Orientación consensuada:</b> la buena gobernanza arbitra los distintos intereses para alcanzar un amplio consenso sobre lo que es mejor para el grupo.</p>
<p><b>2. Dirección</b></p>	<p><b>Visión estratégica:</b> los líderes y el público deben tener una visión a largo plazo de la buena gobernanza y el desarrollo humano.</p>
<p><b>3. Rendimiento</b></p>	<p><b>Capacidad de respuesta:</b> las instituciones y los procesos deben intentar servir a todas las partes interesadas. <b>Eficacia y eficiencia:</b> los procesos y las instituciones producen resultados que satisfacen las necesidades de las personas.</p>
<p><b>4. Responsabilidad</b></p>	<p><b>Responsabilidad:</b> compromiso con el público. <b>Transparencia:</b> libre circulación de la información.</p>
<p><b>5. Justicia</b></p>	<p><b>Equidad:</b> todos los hombres y mujeres tienen igualdad de oportunidades para mejorar o mantener su bienestar. <b>Principio de legalidad:</b> los marcos legales deberían ser justos y fomentar la imparcialidad, especialmente con respecto a las leyes de derechos humanos.</p>

Fuente: adaptación de los autores con base en Graham ...[et al] (2003).

Pese a que las teorías y definiciones existentes sobre el tema de la gobernanza son numerosas, se acepta comúnmente que apuntan a la importancia de un Estado capaz de operar legítimamente, con énfasis en el papel de la responsabilidad democrática de los gobiernos y sus ciudadanos (Kaufmann y Kraay, 2008). La gobernanza ha traído una nueva perspectiva a la Administración Pública para la gestión responsable, eficiente y transparente de los asuntos públicos -a través de mecanismos para la planificación, formulación, implementación y cumplimiento de las tareas- con el propósito de optimizar los recursos.

### **3. La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública**

La cultura organizacional, junto con los elementos que se asocian con ella, y su influencia en el comportamiento de las organizaciones públicas, son temas que han ido ganando protagonismo. La NGP puede haber

**Conocer la cultura organizacional se vuelve fundamental para que la administración implemente estrategias y cambios cuyo objetivo sea aumentar su rendimiento.**

influido de distintas maneras y, por lo tanto, es importante tratar de entender los elementos que forman parte de la cultura de un organismo público con el fin de identificar las oportunidades y debilidades que existen en la ejecución de un servicio público de calidad y, a partir de ahí, buscar alternativas para lograr la eficiencia y la eficacia organizacional.

El estudio de la cultura organizacional comenzó a ganar prominencia en la década de 1970 ante la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios de su entorno provocados por la innovación tecnológica, la apertura de mercados, el incremento de la competitividad y el aumento de la conciencia de los consumidores. En consecuencia, conocer la cultura organizacional se vuelve fundamental para que la administración implemente estrategias y cambios cuyo objetivo sea aumentar su rendimiento.

Guimarães (2000) afirma que la nueva Administración Pública se enfrenta al reto de transformar las estructuras burocráticas y jerárquicas, que tienden a un proceso de aislamiento, en organizaciones flexibles y empresariales. Según el autor, es necesario romper con los modelos tradicionales de gestión de los recursos públicos e introducir una cultura nueva de gestión.

Las organizaciones están integradas dentro de una sociedad que posee una cultura específica, dotada de creencias y valores que influyen en los modelos de comportamiento de los individuos que la componen. Como tal, cada organización con el tiempo adquiere su propia cultura, que se manifiesta a través de la forma en que los empleados piensan, sienten y actúan cuando interactúan con los demás miembros del grupo.

Para Mintzberg ...[et al] (2000) la cultura organizacional constituye la base de la organización. Se trata de creencias comunes que se reflejan en las tradiciones y las costumbres, así como manifestaciones más tangibles como historias, rituales, lenguaje, símbolos o incluso edificios y productos (Câmara ...[et al], 1998). Los rituales son actividades planificadas que dan lugar a una cultura organizacional coherente (Frederico, 2006), "representan secuencias de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, identifican los objetivos y las personas relevantes y aquellos que son prescindibles" (Bilhim, 2013). En ocasiones las organizaciones usan su propio lenguaje que les permite identificar innumerables aspectos a través de acrónimos, siglas y símbolos, que se utilizan con el correr de los años, así como los edificios representan formas de transmitir los mensajes (Bilhim, 2013).

**Es posible afirmar que la cultura organizacional consiste en sí misma en varias funciones de control, integración, motivación, intervención, compromiso, identificación, rendimiento, éxito y excelencia organizacional.**

En este punto, es posible afirmar que la cultura organizacional consiste en sí misma en varias funciones de control, integración, motivación, intervención, compromiso, identificación, rendimiento, éxito y excelencia organizacional. Lemaitre (Gomes Duarte, 2000) distingue cuatro funciones de la cultura organizacional fundamentales para el estudio de las organizaciones, a saber: interpretar la realidad; colocar a los actores en una posición para actuar (lo que implica que reduce incertidumbres y permite la acción); asegurar el mantenimiento y la reproducción del orden social; y, constituye un factor de identificación.

La presentación de una definición para el concepto de la cultura organizacional no es consensuada, pues está sujeta a diversas interpretaciones y conceptualizaciones. Según Wilson (1971) la cultura organizacional es “el conocimiento transmitido socialmente sobre cuáles son y deben ser las condiciones organizacionales, qué es común para los miembros de la organización y qué comparten”; es decir, define lo que es bueno y verdadero, así como lo que se considera correcto e incorrecto. Para Ouchi (1982) la cultura organizacional representa un “conjunto de creencias compartidas entre los gerentes de una organización acerca de cómo deben comportarse, gestionar la organización y llevar a cabo sus actividades, así como las de sus empleados”. Ott (1989) acotó la definición de cultura organizacional a cinco aspectos: la cultura existe dentro de las organizaciones; la cultura de cada organización es única; el concepto de cultura se construye socialmente; la cultura establece una forma de conocimiento y la atribución de significado a la realidad; y, por último, la cultura proporciona un medio para orientar el comportamiento organizacional. Morgan (1997) argumenta que la cultura organizacional puede percibirse como un proceso de construcción de la realidad, lo que permite a los sujetos crear y reformar la sociedad en la que viven, y generará una serie de actividades y comportamientos que posibilitarán el análisis del estudio de la cultura de una organización. Sin embargo, parece haber un mayor consenso respecto a la definición postulada por Edgar Schein.

Schein (1985) considera la cultura como: “Un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado -que aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna- que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y transmitidos a los miembros nuevos como la manera correcta de entender, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Bilhim (2013) sostiene que “la cultura es intangible, implícita, tomada como correcta, y cada organización desarrolla suposiciones, entendimientos y reglas que guían el comportamiento diario en el lugar de trabajo”. Según el autor, los empleados nuevos no se aceptan como miembros de pleno derecho en la organización hasta que no han aprendido las reglas que los sustentan. Entonces, para ellos la cultura es importante, porque no solo les informa sobre cómo se resuelven las cosas en la organización, sino que también tiene el poder de reducir la ambigüedad.

#### 4. Metodología

En este estudio, la herramienta de recogida de datos utilizada fue la encuesta por cuestionario. El cuestionario empleado comprendía 28 preguntas: 20 preguntas a escala respecto de los valores organizacionales y 8 preguntas en relación con las características personales de los encuestados. Las preguntas relacionadas con los valores organizacionales se basaron en una adaptación de la estratificación propuesta por Van der Wal ...[et al] (2008): un conjunto compartido de valores fundamentales, un grupo dual de valores públicos y privados y una capa externa de otros valores organizacionales (Tabla 2).

**Tabla 2**  
**Estratificación de los valores organizacionales**

Otros valores organizacionales	Valores asociados con el sector público	Valores compartidos (públicos/privados)	Valores asociados con el sector privado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de responsabilidad colectiva</li> <li>• Obediencia</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Dedicación</li> <li>• Realización personal</li> <li>• Valoración de los ciudadanos</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Justicia social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidad</li> <li>• Incorruptibilidad</li> <li>• Imparcialidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Efectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Capacidad de innovación</li> </ul>

Fuente: adaptación de los autores con base en Bilhim y Correia (2016).

La Tabla 3 enumera las 20 variables de medición (o indicadores) relacionadas con los valores organizacionales. Los conjuntos de valores organizacionales se agregaron en cuatro variables latentes



(valores organizacionales asociados con el sector público y con el sector privado, valores compartidos públicos/privados de la organización y otros valores organizacionales), así como las preguntas que se formularon a los encuestados y el valor organizacional asociado a cada una de ellas (legitimidad, incorruptibilidad, imparcialidad, honestidad, rentabilidad, capacidad de innovación, responsabilidad, experiencia, confiabilidad, efectividad, eficiencia, sentido de responsabilidad colectiva, obediencia, transparencia, dedicación, realización personal, cumplimiento, valoración del cliente/ciudadano, capacidad de respuesta, justicia social y sostenibilidad).

**Tabla 3**  
**Preguntas formuladas a los encuestados, valores organizacionales correspondientes y respectivos ítems de adición**

Ítems	Valores organizacionales	Para un trabajador de la Administración Pública, lo siguiente es fundamental...
Valores organizacionales asociados con el sector público	Legitimidad	Actuar de conformidad con las leyes y reglamentos existentes.
	Incorruptibilidad	Actuar de forma que no se apropie de los poderes públicos o de accionistas con fines privados.
	Imparcialidad	Actuar con el fin de examinar objetivamente todos los actores y solo los intereses relevantes en el contexto de la toma de decisiones, manteniendo la inmunidad y la confianza en esta.
Valores organizacionales asociados con el sector privado	Honestidad	Actuar con la verdad y cumplir las promesas.
	Rentabilidad	Actuar para lograr un beneficio (financiero o de otra índole).
	Capacidad de innovación	Actuar con iniciativa y creatividad (inventar o introducir políticas o productos/servicios nuevos).
Valores organizacionales compartidos (públicos/privados)	Responsabilidad	Estar dispuesto a justificar y explicar las acciones propias en negocios con partes interesadas, como superiores, empleados, proveedores, usuarios/ clientes, ciudadanos en general.
	Experiencia	Actuar con competencia, habilidad y conocimiento.
	Confiabilidad	Actuar de manera confiable y coherente con las partes interesadas.
	Efectividad	Actuar para lograr los resultados deseados.
	Eficiencia	Actuar para lograr resultados con medios mínimos.

Ítems	Valores organizacionales	Para un trabajador de la Administración Pública, lo siguiente es fundamental...
Otros valores organizacionales	Sentido de responsabilidad colectiva	Actuar lealmente y mostrar solidaridad con los colegas.
	Obediencia	Actuar de acuerdo con las instrucciones y políticas (de los superiores y la organización).
	Transparencia	Actuar de una manera abierta, visible, pero controlada.
	Dedicación	Actuar con diligencia, entusiasmo y perseverancia.
	Realización personal	Estimular el desarrollo (profesional) y el bienestar de los empleados.
	Valorar al cliente/ ciudadano	Actuar de acuerdo con las preferencias de los ciudadanos y los clientes.
	Capacidad de respuesta	Ser útil para los ciudadanos y clientes.
	Justicia social	Actuar con imparcialidad en el contexto de una sociedad justa.
Sostenibilidad	Actuar de manera comprometida con respecto a la naturaleza y el medio ambiente, y con responsabilidad social.	

Fuente: adaptación de los autores con base en Van der Wal ...[et al] (2008) a las condiciones portuguesas.

En la cuantificación de los 20 indicadores, que forman los cuatro ítems considerados en el análisis, se usaron escalas de Likert (numéricas y por intervalo) con 10 puntos y anclajes en los extremos: un nivel muy bajo para el extremo inferior y un nivel muy alto para el extremo superior. Los participantes tuvieron la oportunidad de marcar la opción “no sabe/no contesta” en todo momento.

Entre las 8 variables relacionadas con las características personales de los encuestados se encontraron las siguientes variables: género; edad (en años); calificación académica más alta (completada); antigüedad en la Administración Pública (si corresponde, en años); departamento o división en la que el encuestado trabaja actualmente; categoría; y si el encuestado ocupa o ha ocupado puestos ejecutivos o de gerencia.

El cuestionario fue distribuido en persona entre el 27 de marzo y el 14 de abril de 2017 (en 19 días) en los departamentos pertenecientes a la Administración de la Universidad de Coímbra (UC) que mostraron voluntad de participar. Durante este período se recogieron 178

respuestas de 328 trabajadores, lo que corresponde a una tasa de respuesta del 54,3%, altamente satisfactoria. Si se elige adoptar una postura cautelosa, se supone un tamaño de población infinito y un escenario de varianza máxima para un nivel de confianza de 0,95 (o 95%), la precisión absoluta del estudio se puede cuantificar en 4,99%.

## 5. Resultados

La Tabla 4 muestra los resultados en cuanto a las características personales de la muestra y presenta las frecuencias absolutas y relativas registradas en cada categoría para cada una de las 14 variables correspondientes. En este punto, se puede afirmar que las características de la muestra coinciden con lo que se espera de los empleados de la Administración de la Universidad de Coímbra, lo que refuerza la confianza en la solidez del estudio. Cabe señalar que los encuestados tienden a ser mujeres, en su mayoría de entre 31 y 40 años y con un título de licenciatura como calificación académica más común entre los diferentes departamentos/divisiones de la Administración de la Universidad de Coímbra (UC). El rango de funcionario superior es el más común entre los trabajadores con una carrera en Administración Pública de más de veinte años, con solo una pequeña minoría que desempeña funciones ejecutivas o administrativas.

**Tabla 4**  
**Perfil de la muestra: variables del perfil personal**

Variable del perfil	Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sexo	Masculino	44	24,72
	Femenino	134	75,28
Edad (en años)	30 años o menos	24	13,48
	Entre 31 y 40 años	69	38,76
	Entre 41 y 50 años	42	23,60
	Entre 51 y 60 años	38	21,35
	Más de 60 años	5	2,81
Antigüedad en la AP	Menos de 2 años	39	21,91
	De 2 a 10 años	40	22,47
	De 11 a 20 años	37	20,79
	De 21 a 30 años	42	23,60
	Más de 30 años	20	11,24

Variable del perfil	Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Nivel educativo	Educación primaria	3	1,69
	Educación secundaria	45	25,28
	Licenciatura	81	45,51
	Máster	48	26,97
	Doctorado	1	0,56
Departamentos/ divisiones	SGF (finanzas)	63	35,39
	DPGD (planificación)	5	2,81
	DPA (proyectos)	18	10,11
	SGA (servicios académicos)	48	26,97
	DAMC (calidad)	1	0,56
	DRI (relaciones internacionales)	7	3,93
	SGESA (servicios de energía)	13	7,30
	SGRH (gestión de RR. HH.)	23	12,92
Categoría	Alto funcionario	102	57,30
	Funcionario administrativo	1	0,56
	Funcionario auxiliar	53	29,78
	Becario	18	10,11
	Coordinador técnico	3	1,69
	Técnico en TI	1	0,56
Ocupa o ha ocupado puestos ejecutivos o administrativos	Sí	13	7,30
	No	165	92,70

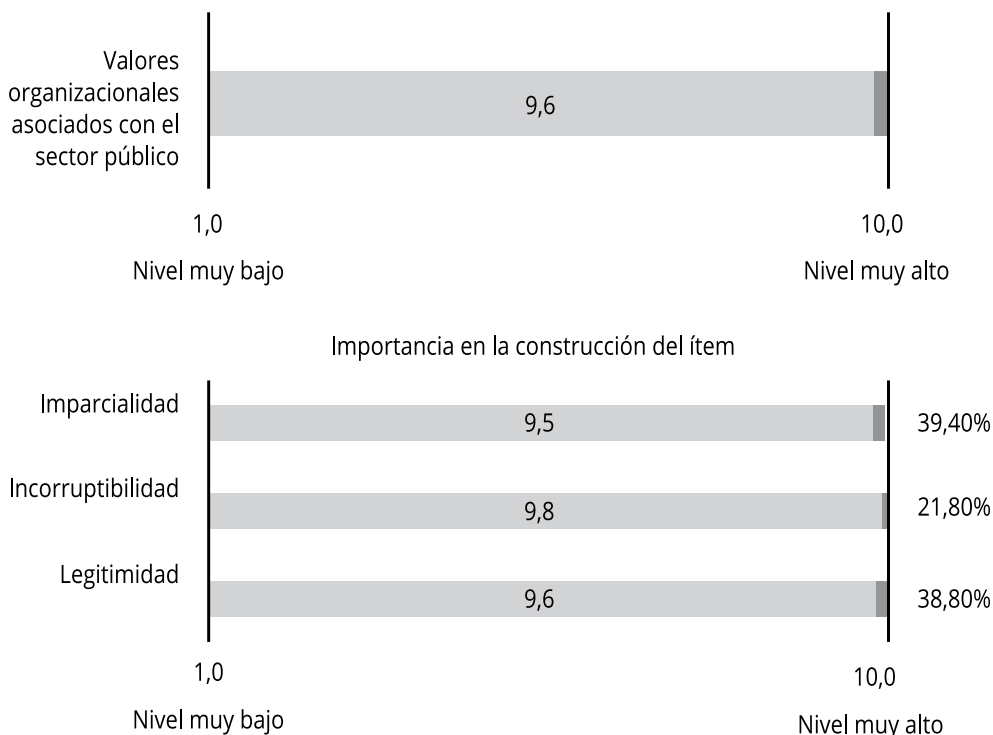
Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados en el estudio.

Con respecto a los cuatro ítems relacionados con los valores organizacionales, una lectura de las medidas de calidad del método utilizado para crearlos (análisis factorial) demuestra un alto grado de fiabilidad del cuestionario empleado: la adecuación de las

**El nivel promedio de las percepciones de los participantes en el estudio en relación con los valores organizacionales asociados con el sector público se ubicó en 9,6 puntos de 10.**

variables de medición<sup>2</sup> y la unidimensionalidad de cada una de las cuatro variables latentes<sup>3</sup>. Teniendo en cuenta las percepciones de los trabajadores de la Administración de la Universidad de Coímbra (UC) en cuanto a los valores organizacionales asociados con el sector público, vale destacar que el nivel promedio de las percepciones de los participantes en el estudio en relación con los valores organizacionales asociados con el sector público se ubicó en 9,6 puntos de 10, lo que se considera un valor “muy alto” (Figura 1).

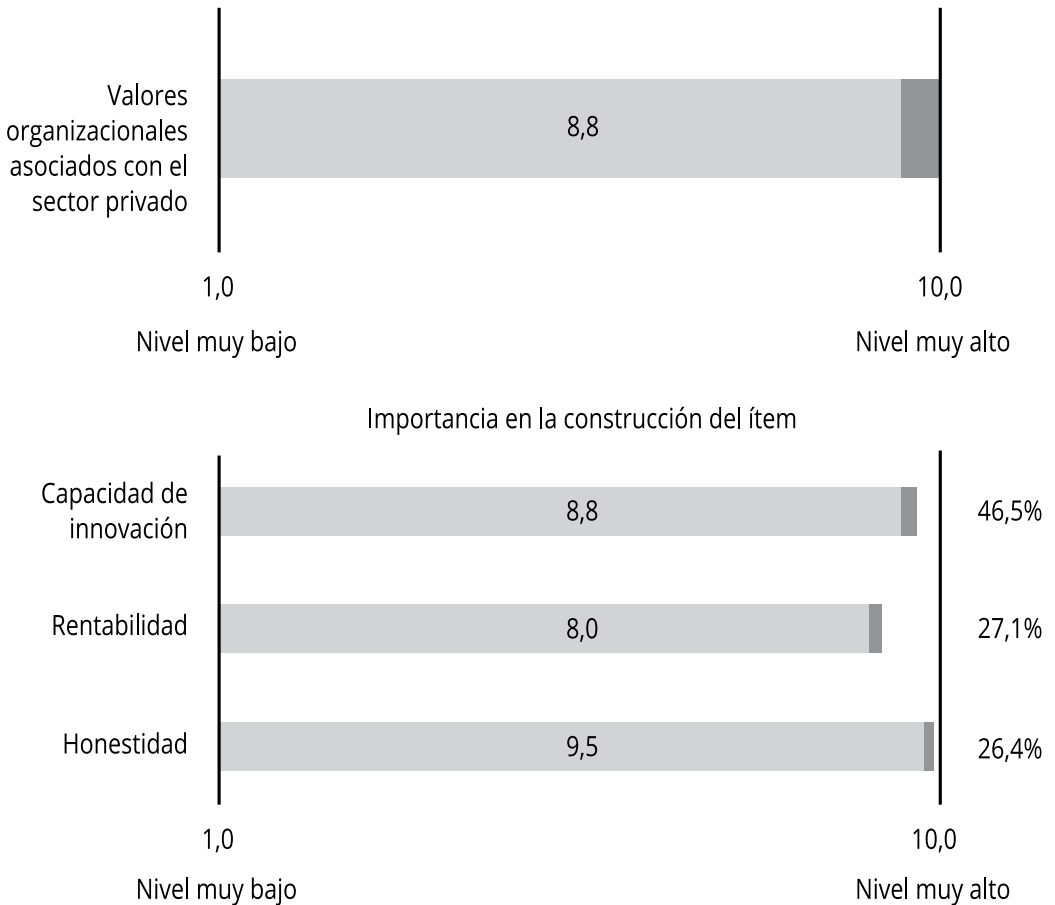
**Figura 1**  
**Ítem “valores organizacionales asociados con el sector público” y respectivos indicadores constituyentes**



Fuente: elaboración propia.

A su vez, según las percepciones de los trabajadores sobre el elemento “valores organizacionales asociados con el sector privado” fue de 8,8 puntos de un posible 10, lo que se considera “muy alto” (Figura 2).

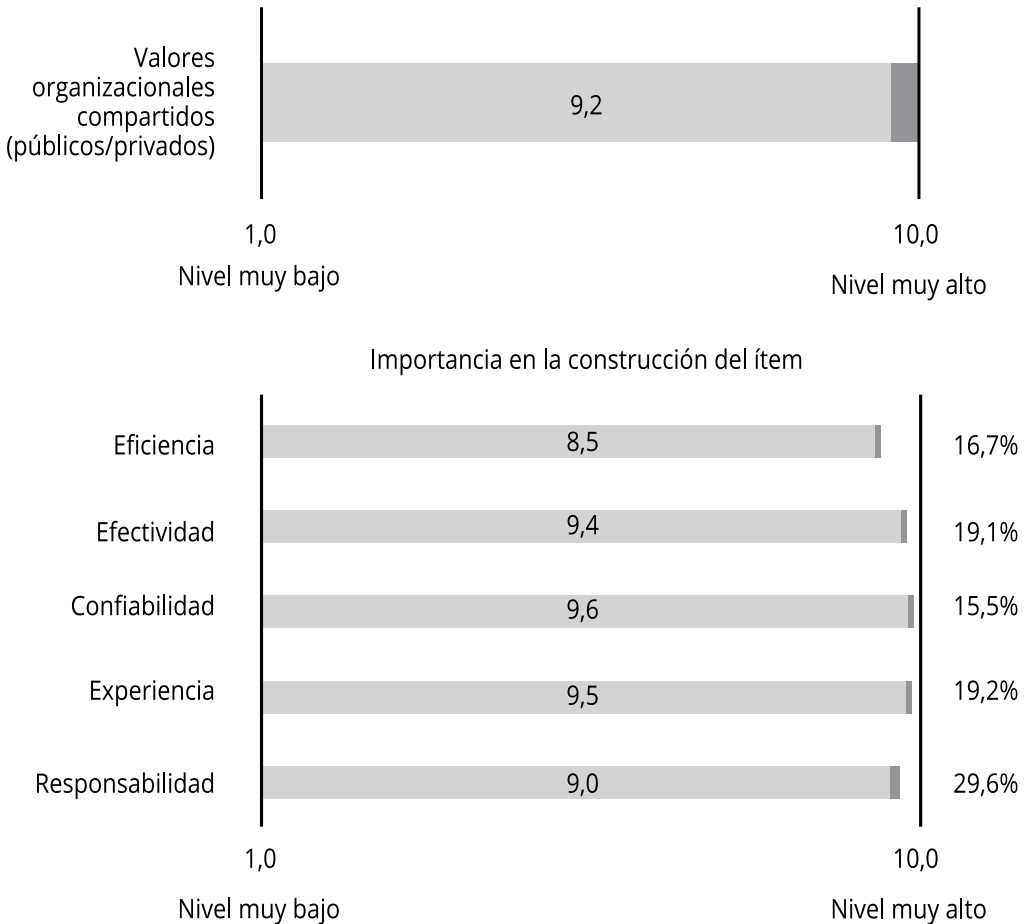
**Figura 2**  
**Ítem “valores organizacionales asociados con el sector privado”**  
**y respectivos indicadores constituyentes**



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, teniendo en cuenta las percepciones de los trabajadores del ítem “valores organizacionales compartidos” (tanto públicos como privados), el nivel medio de las percepciones de los participantes del estudio en relación con ellos se ubicó en 9,2 puntos de un posible 10, lo que se considera un valor “muy alto” (Figura 3).

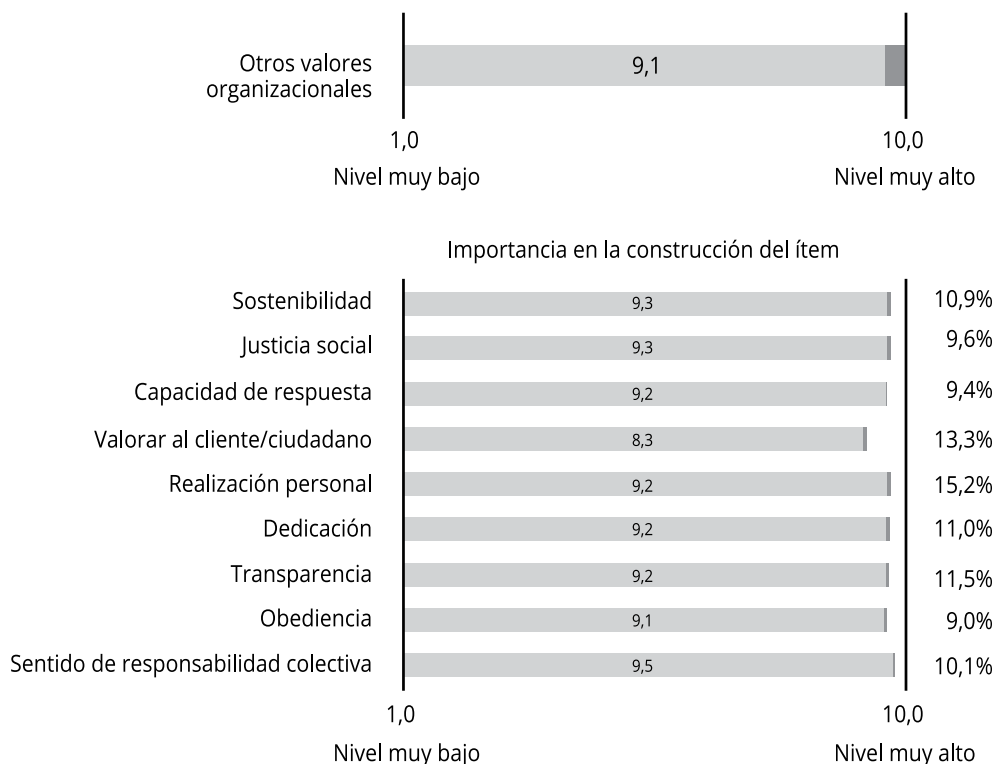
**Figura 3**  
**Ítem “valores organizacionales compartidos (públicos/privados)”**  
**y respectivos indicadores constituyentes**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se debe advertir que el nivel medio de las percepciones de los participantes del estudio en relación con el ítem “otros valores organizacionales” se ubicó en 9,1 puntos de un posible 10. Como en los otros elementos, se considera un valor “muy alto” (Figura 4).

**Figura 4**  
**Ítem “otros valores organizacionales”**  
**y respectivos indicadores constituyentes**



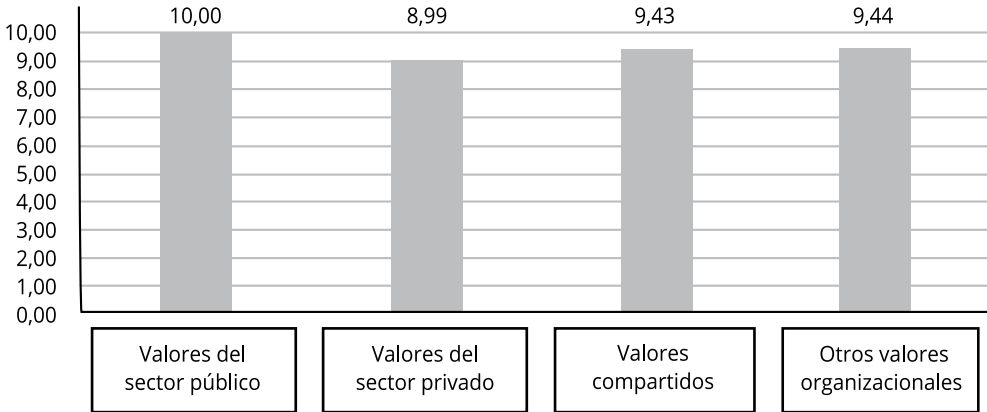
Fuente: elaboración propia.

Quando se consideran como un todo los resultados globales de los cuatro ítems, se pueden destacar dos puntos: 1) las puntuaciones son extremadamente altas (promedios entre 8,8 y 9,6 puntos, de un posible 10); y 2) parecen estar relativamente cerca la una de la otra. Por estas razones, es esencial comprobar esta proximidad con el fin de determinar si las diferencias que se registran son lo suficientemente importantes como para ser consideradas estadísticamente y es igualmente importante analizar y discutir las conjeturas que surgen de esos resultados.

La Figura 5 muestra las medianas correspondientes a cada una de las cuatro variables latentes, es decir, los valores organizacionales asociados con el sector público y con el sector privado, los valores compartidos y los de otra índole.



**Figura 5**  
**Mediana de los resultados obtenidos para cada ítem**



Fuente: elaboración propia.

La aplicación de la prueba no paramétrica de Friedman ( $X^2 = 1,178.49$ ;  $p$ -valor = 0,000) revela que hay evidencia estadística de que las medianas de los ítems no son todas iguales y un análisis más detallado entre pares permite concluir que, de hecho, las medianas son todas distintas entre sí: la mediana más alta se registra en los valores organizacionales del ítem asociados con el sector público (10), seguida de la mediana del ítem otros valores organizacionales (9,44), luego por la mediana de los valores organizacionales compartidos públicos/privados (9,43), y siendo la mediana de los valores organizacionales asociados con el sector privado la más baja (aunque sigue siendo extremadamente alta: 8,99).

Es importante advertir la diferencia entre las medianas de los ítems valores organizacionales asociados con el sector público y con el sector privado, que equivalen a 1,01 puntos. Esta diferencia se puede explicar por el hecho de que el cuestionario se aplicó a los empleados de la Administración de la Universidad de Coímbra (sector público) y, por lo tanto, las puntuaciones atribuidas a los valores organizacionales asociados con el sector público fueron superiores a las atribuidas a los valores organizacionales asociados con el sector privado. Sin embargo, también es relevante señalar que esta diferencia en las percepciones se puede deber al hecho de que muchos de los empleados de la Administración aún no han sido empleados en el sector privado. No obstante, este aspecto no fue objeto de análisis en este estudio.

**Los hallazgos de este estudio demuestran una diferencia significativa en las percepciones sobre los valores organizacionales asociados con el sector público y el sector privado.**

## **Conclusiones**

En esta etapa es importante analizar la pregunta inicial, es decir, explicar las percepciones de los empleados de la Administración de la Universidad de Coímbra (UC) sobre los valores organizacionales y en qué medida son importantes para los diferentes modelos o paradigmas de la Administración Pública.

En el sector público el problema de los valores organizacionales no ha sido objeto de demasiada investigación empírica. Los hallazgos de este estudio demuestran una diferencia significativa en las percepciones sobre los valores organizacionales asociados con el sector público y el sector privado, lo que corrobora resultados similares obtenidos en estudios previos (Bilhim y Correia, 2016).

Como se ha visto a lo largo de este documento, los valores organizacionales siempre incorporan la cultura de una organización o un sector de actividad, así como los profesionales que comparten una forma común de ser, sentir y actuar, es decir, de desempeñarse (Bilhim y Correia, 2016; Correia y Bilhim, 2017). Dado que la muestra está compuesta por empleados pertenecientes a la Administración Pública, se esperaba que compartieran las normas, los valores y las creencias asociadas con ella, lo que se demostró en el trabajo. Por lo tanto, para futuras investigaciones, se sugiere que el análisis también se aplique en el contexto privado a fin de poder comparar los resultados entre ambos sectores.

Como en el caso de trabajos previos, este estudio puede resumirse en tres puntos fundamentales: 1) se demostró que la escala de valores organizacionales utilizada por Van der Wal ...[et al] (2008) se puede adaptar con éxito en diferentes instituciones de la Administración Pública, como es el caso de la Administración de la Universidad de Coímbra (UC); 2) también se demostró que los valores organizacionales se pueden agrupar en cuatro variables latentes estadísticamente robustas y unidimensionales; y 3) contrariamente a lo que ha demostrado la narración sobre los efectos de la reforma en la Administración Pública, los resultados muestran una diferencia estadísticamente significativa en las percepciones de los valores organizacionales asociados con el sector público y privado, una diferencia también observada en el estudio de Bilhim y Correia (2016).

Sin embargo, en cuanto a este último punto, cabe señalar que aunque hay diferencias estadísticas, las evaluaciones dadas son

muy altas. Finalmente, se concluye que este trabajo corrobora los resultados obtenidos en estudios previos, lo que permite dar fe de la solidez de la escala utilizada, la estratificación de los valores definidos y su flexibilidad de aplicación.

### Notas

(1) <http://www.unric.org/pt/actualidade/8381>.

(2) La fiabilidad de las variables de medición se evaluó mediante validaciones convergentes y discriminatorias, basadas en el concepto de varianza extraída media (AVE, por sus siglas en inglés). En el caso de los ítems de los valores organizacionales de los sectores público, privado, compartidos (públicos/privados) y otros, los valores de AVE fueron los siguientes: 0,6266; 0,4630; 0,4645; y 0,5090, respectivamente. Para obtener más información sobre la metodología empleada, se sugiere consultar a Correia (2012: 168-170).

(3) La unidimensionalidad de los elementos se midió por medio del alfa de Cronbach y el rho de Dillon-Goldstein. En el caso de los ítems de los valores organizacionales de los sectores público, privado, compartidos (públicos/privados) y otros, los valores de alfa de Cronbach fueron los siguientes: 0,6962; 0,5371; 0,7121; y 0,8686, respectivamente. Asimismo, los valores de rho de Dillon-Goldstein fueron los siguientes: 0,8382; 0,8019; 0,8221; y 0,8969, respectivamente. Para obtener más información sobre la metodología empleada, se sugiere consultar a Correia (2012: 166-168).

### Bibliografía

- Ackroyd, Stephen (1995), "From Public Administration to Public Sector Management: Understanding Contemporary Change in British Public Services", en *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8 N° 2, pp.1-11.
- Araújo, Joaquim Filipe y Ferraz, Esteves (1993), *Tendências de reforma da administração pública na comunidade, particularmente em Portugal*, Braga, Universidade do Minho.
- Aucoin, Peter (1995), *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, Montreal, Institute for Research and Public Policy.
- Banco Mundial (1992), "Governance and Development", en *Governance and Development*, Washington, Banco Mundial.
- \_\_\_\_\_ (1997), *World Development Report 1997. The State in a Changing World*, Washington, Banco Mundial; Oxford University Press.

- Bansal, Pratima (2003), "From Issues to Actions: the Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues", en *Organization Science*, Vol. 14 N° 5, pp. 510-527.
- Barros, Betania Tanure; Evans, Paul; y Pucik, Vladimir (2007), *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*, Rio de Janeiro, Elsevier.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2001), *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 2. ed.
- \_\_\_\_\_ (2013), *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, João Abreu de Faria y Correia, Pedro Miguel Alves Ribeiro (2016), "Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na administração central do Estado", en *Sociologia: Revista da Faculdade de Letra da Universidade do Porto*, Vol. 31, pp. 81-105.
- Burnham, James (1941), *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, New York, John Day.
- Caiden, Gerald (1991), *Administrative Reform Comes of Age*, New York, Walter de Gruyter GmbH.
- Câmara, Pedro Bettencourt da; Guerra, Paulo Balreira; y Rodrigues, Joaquim Vicente (1998), *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote. 2. ed.
- Canotilho, José Joaquim Gomes (2006), *"Brançosos" e interconstitucionalidade: itinerários dos discursos sobre a historicidade constitucional*, Coimbra, Almedina.
- Chatman, Jennifer A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: a Model of Personorganization Fit", en *Academy of Management Review*, Vol. 14 N° 3, pp. 333-349.
- Correia, Pedro Miguel Alves Ribeiro (2012), "O impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na satisfação dos colaboradores: o caso dos serviços do Ministério da Justiça em Portugal", Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Especialidade em Administração Pública.

- Correia, Pedro Miguel Alves Ribeiro y Bilhim, João Abreu de Faria (2017), "Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 51 N° 6, pp. 987-1004.
- Deal, Terry E. y Kennedy, Allan (2000), *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Cambridge, Basic Books.
- Demmke, Christoph; Henökl, Thomas; y Moilanen, Timo (2008), "What Are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management", en *The 50th Meeting of the Directors-General of Public Services of the Member States of the European Union*, Maastricht, European Institute of Public Administration.
- Denhardt, Robert B. y Denhardt, Janet Vinzant (2000), "The New Public Service: Serving rather than Steering", en *Public Administration Review*, Vol. 60 N° 6, pp. 549-559.
- Figueiredo Dias, José Eduardo y Oliveira, Fernanda Paula (2013), *Noções fundamentais de direito administrativo*, Coimbra, Almedina. 3. ed.
- Fiske, Alan Page (1991), "Structures of Social Life: the Four Elementary Forms of Human Relations: Communal Sharing, Authority Ranking, Equality Matching, Market Pricing", New York, Free Press.
- Francis, Dave y Woodcock, Mike (2008), *Auditorias da eficácia organizacional*, Lisboa, Monitor.
- Frederickson, H. George (1994), "Can Public Officials Correctly Be Said to Have Obligations to Future Generations?", en *Public Administration Review*, Vol. 54 N° 5, pp. 457-464.
- Frederico, Maria Manuela F. (2006), *Organizações, trabalho e carreira*, Loures, Lusociência.
- Gomes, Duarte (2000), *Cultura organizacional: comunicação e identidade*, Coimbra, Quarteto Editora.
- Graham, John; Amos, Bruce; y Plumptre, Tim (2003), "Principles for Good Governance in the 21st Century", Ottawa, Institute on Governance (Policy Brief; N° 15).
- Guimarães, Tomás de Aquino (2000), "A nova administração pública e a abordagem da competência", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 34 N° 3, pp. 125-140.
- Hood, Christopher (1991), "A Public Management for All Seasons?", en *Public Administration*, Vol. 69 N° 1, pp. 3-19.

- \_\_\_\_\_ (1994), *Explaining Economic Policy Reversals*, Buckingham, Open University Press.
- Hughes, Owen (2010), "Does Governance Exist?", en *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Stephen Osborne (ed.), London, Routledge, pp. 87-104.
- Jørgensen, Torben Beck y Bozeman, Barry C. (2002), "Public Values Lost? Comparing Cases on Contracting out from Denmark and the United States", en *Public Management Review*, Vol. 4 N° 1, pp. 63-81.
- Kaufmann, Daniel y Kraay, Aart (2008), "Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?", en *The World Bank Research Observer*, Vol. 23 N° 1, pp. 1-30.
- Kooiman, Jan (1993), *Modern Governance: New Governance Society Interactions*, London, Sage Publication.
- Lane, Sílvia Tatiane Maurer (1995), "Avanços da psicologia social na América Latina", en *Novas veredas da psicologia social*, Bader Sawaia y Sílvia Tatiane Maurer Lane (orgs.), São Paulo, Brasiliense, pp. 67-81.
- Lynn Jr., Laurence E. (1998), "The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legacy", en *Public Administration Review*, Vol. 58 N° 3, pp. 231-237.
- Madureira, Mário António Soares (1990), *Introdução à gestão*, Lisboa, Dom Quixote, Instituto Superior de Gestão.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; y Lampel, Joseph (2000), *Safari de estratégia*, Porto Alegre, Bookman.
- Morgan, Gareth (1997), *Images of Organization*, London, Sage Publications.
- Mottaz, Clifford J. (1988), "Determinants of Organizational Commitment", en *Human Relations*, Vol. 41 N° 6, pp. 467-482.
- Nunes, Pedro (2009), "Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal", en *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. 7 N° 11, pp. 49-73.
- OCDE (1981), *The Welfare State in Crisis: an Account of the Conference on Social Policies in the 1980s*, Paris, OCDE.
- Oliveira, Aurea de Fátima y Tamayo, Alvaro (2004), "Inventário de perfis de valores organizacionais", en *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, Vol. 39 N° 2, pp. 129-140.
- Osborne, Stephen P. (2010), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, London, Routledge.

- Ott, J. Steven (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing.
- Ouchi, William G. (1982), "Theory Z and the Schools", en *School Administrator*, Vol. 39 N° 2, pp. 12-19.
- Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row.
- Pollitt, Christopher (1990), *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*, Oxford, Blackwell.
- \_\_\_\_\_ (2003), *The Essential Public Manager*, Maidenhead, McGraw-Hill Education.
- Reed, Michael I. (2002), "New Managerialism, Professional Power and Organisational Governance in UK Universities: a Review and Assessment", en *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Alberto Amaral, Glen A. Jones y Berit Karseth (eds.), Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, pp. 163-186.
- Rhodes, Roderick Arthur William (1997), *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham, Open University Press.
- Rocha, José António de Oliveira (1997), "Reforma administrativa e mudança cultural nas organizações públicas", en *Cadernos do Noroeste*, Vol. 10 N° 1, pp. 143-152.
- \_\_\_\_\_ (2001), *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração.
- Santos, António José Robalo (2008), *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schwartz, Shalom (2005), "Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural", en *Valores e comportamento nas organizações*, Alvaro Tamayo y Juliana Barreiros Porto (orgs.), N° 1, Petrópolis, Vozes, pp. 21-55.
- Secchi, Leonardo (2009), "Modelos organizacionais e reformas da administração pública", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 43 N° 2, pp. 347-369.
- Tamayo, Alvaro (1998), "Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo", en *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, Vol. 33 N° 3, pp. 56-63.

- Triandis, Harry C. (1994), "Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology", en *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, Harry C. Triandis, Marvin D. Dunnette y Leaetta M. Hough (eds.), California, Consulting Psychology Press.
- Van der Wal, Zeger; Graaf, Gjal; y Lasthuizen, Karin (2008), "What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector", en *Public Administration*, Vol. 86 N° 2, pp. 465-482.
- Wilson, Everett K. (1971), *Sociology: Rules, Roles and Relationships*, Homewood, Dorsey Press.
- Wright, Erik Olin (1997), *Class Counts: Comparative Studies in Class Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.