

# Los valores Organizacionales en la Administración Pública del Perú: Impacto en la Gestión y Eficiencia

## Organizational Values in Peruvian Public Administration: Impact on Management and Efficiency

Abel Alejandro Crispin-Colina <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Huancavelica, Perú; Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-4440-2136>

\* Correo para correspondencia: [abelcrispincolina@gmail.com](mailto:abelcrispincolina@gmail.com)

### Introducción

Los valores organizacionales son principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de las instituciones, influyendo directamente en la eficiencia y la calidad de los servicios que ofrecen, como refiere González Mármol (2018), La vida organizacional se basa en valores. No existe estrategia posible, sostenible, inteligente y trascendente si no se comprende la función fundamental de los valores y la importancia de las personas integrantes de la organización. En el contexto de la administración pública peruana, estos valores desempeñan un papel crucial para garantizar la transparencia, la responsabilidad y el servicio ético a la ciudadanía. No obstante, la realidad muestra desafíos significativos, como la corrupción y la ineficiencia administrativa, que limitan el cumplimiento de estos principios. Este ensayo analiza la importancia de los valores organizacionales en la administración pública del Perú, abordando su impacto en la gestión pública, los principales desafíos que enfrenta el sector y las estrategias necesarias para fortalecer su aplicación. A través de un análisis crítico, se busca comprender cómo estos valores pueden ser promovidos para transformar la cultura organizacional y contribuir al desarrollo sostenible del país.

## **Importancia de los valores organizacionales en la administración pública**

Según manifiesta, Zavaleta Cabrera (2023), “La administración pública es conceptualizada como el conjunto de acciones que realizan las entidades del estado, en los diferentes niveles de gobierno, para el logro de fines, objetivos y metas enmarcadas en las políticas gubernamentales, utilizando medios adecuados y mecanismos de decisión para la asignación y distribución correcta de los recursos públicos en bienestar de la población”. Los valores organizacionales, como la honestidad, la responsabilidad y la transparencia, son esenciales para construir instituciones confiables. En el sector público, estos valores no solo refuerzan la confianza ciudadana, sino también mejoran la eficiencia y eficacia de las políticas públicas. La honestidad permite que las decisiones y acciones sean tomadas en beneficio del interés general, sin influencias indebidas. La responsabilidad asegura que los funcionarios cumplan con sus deberes de manera óptima, mientras que la transparencia fortalece la rendición de cuentas y reduce las posibilidades de corrupción. En el caso del Perú, estas cualidades son particularmente necesarias debido a una historia marcada por escándalos de corrupción y un sector público percibido como ineficiente. Promover una cultura basada en valores organizacionales es el primer paso hacia una administración pública más eficiente y alineada con las expectativas ciudadanas.

## **Impacto de la corrupción en los valores organizacionales**

La corrupción representa uno de los mayores desafíos para la aplicación de valores organizacionales en la administración pública. Este fenómeno erosiona la confianza en las instituciones y limita la capacidad del Estado para cumplir con sus funciones. El Perú enfrenta una situación similar, caracterizada por la prevalencia de la corrupción en las instituciones que integran el aparato estatal. Esto se refleja en una atención deficiente e inadecuada hacia la. Estas deficiencias han provocado una percepción negativa entre un amplio sector de la población sobre el desempeño de los funcionarios públicos, debido a la baja calidad de los bienes y servicios ofrecidos, los cuales no satisfacen las necesidades de la ciudadanía, afectando así su calidad

---

de vida. (Amorín Quispe et al 2023); en el contexto peruano, numerosos casos de corrupción han involucrado a altos funcionarios, creando una percepción generalizada de impunidad. La corrupción no solo afecta el desempeño individual, sino que también distorsiona la cultura organizacional, priorizando intereses personales sobre el bien común. Combatir este problema requiere un enfoque integral que combine sanciones efectivas con estrategias preventivas, como la educación en valores éticos y la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación. Solo así se podrá proteger la integridad de los valores organizacionales y garantizar un servicio público de calidad.

### **La transparencia como valor fundamental**

Como refiere, Contraloría General de Antioquia et al. (2023), “el principio de transparencia en la administración pública satisface las demandas de información de la comunidad y fomenta una gestión gubernamental que sea abierta y responsable frente a los ciudadanos”. En el marco del interés por el desarrollo económico y social, la CEPAL ha influido de manera notable en los países miembros de la comisión al destacar la importancia de la transparencia como un principio fundamental de la Administración Pública. Este principio garantiza que la información sobre las actividades y los datos de las instituciones públicas pueda ser utilizada libremente y sin restricciones. La transparencia no solo actúa como una herramienta clave para combatir la corrupción y el abuso de poder, sino que también se reconoce como un derecho esencial de la ciudadanía, permitiéndole acceder a información sobre cómo los gobiernos administran los recursos provenientes de los impuestos (Contraloría General de Antioquia et al., 2023). En el Perú, a pesar de los avances en normativas como la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, persisten barreras para su implementación efectiva. Fomentar la transparencia requiere no solo mejoras tecnológicas, como portales de datos abiertos, sino también un cambio cultural que priorice la rendición de cuentas como un deber ético y legal.

## **La responsabilidad en la gestión pública**

La responsabilidad es otro valor clave en la administración pública, ya que asegura que los funcionarios públicos cumplan con sus obligaciones de manera eficiente y ética, como plantea Joffre Jaime & Cejas Martinez (2024), “la gestión pública se caracteriza por la aplicación de fundamentos teóricos, cuya eficiencia y eficacia es evaluada a través de indicadores de gestión y resultados. Asimismo, señala que esta gestión pública se vincula a una sociedad plural, con distintas formas de organización y participación ciudadana, donde confluyen diversos valores culturales, sistemas económicos y políticas gubernamentales, todos enmarcados en la responsabilidad social”. En el contexto peruano, la falta de mecanismos efectivos de supervisión y evaluación ha generado una cultura de incumplimiento y desinterés por los resultados. La responsabilidad implica no solo responder por las decisiones tomadas, sino también anticipar las consecuencias de dichas decisiones para minimizar errores y maximizar beneficios. Para fortalecer este valor, es necesario implementar sistemas de evaluación del desempeño que incluyan indicadores claros y objetivos. Asimismo, la capacitación continua en ética y gestión pública puede ayudar a los funcionarios a entender la importancia de su rol en el desarrollo del país.

## **Desafíos culturales en la promoción de valores organizacionales**

La promoción de valores organizacionales enfrenta barreras culturales significativas en el Perú. En muchas instituciones, prevalece una cultura jerárquica que dificulta la comunicación abierta y la colaboración. Además, las prácticas informales y la tolerancia a la corrupción han debilitado los esfuerzos por instaurar una cultura basada en valores éticos. 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. Superar estos desafíos requiere un enfoque holístico que combine reformas estructurales con iniciativas de cambio cultural, (Gabel-Shemueli et al.,

---

2013a). Los Programas de capacitación, campañas de sensibilización y el liderazgo ejemplar de altos funcionarios son estrategias clave para transformar la cultura organizacional. Solo al abordar las raíces culturales de los problemas podrá lograrse un cambio sostenible en el sector público. Las entidades públicas del Perú tienen que trabajar en cuanto a los valores organizacionales, plantear los valores organizacionales en sus objetivos estratégicos y de este modo, impartir directrices para que, desde el reclutamiento del personal, se adhiera la filosofía de la organización y como se encaminara en su trabajo.

### **Estrategias para fortalecer los valores organizacionales**

Fortalecer los valores organizacionales en la administración pública del Perú requiere un enfoque estratégico y sistemático. La capacitación continua en ética y buen gobierno debe ser una prioridad, asegurando que los funcionarios comprendan la importancia de los valores en su desempeño diario. Además, es fundamental establecer sistemas de incentivos que premien las buenas prácticas y sancionen las conductas indebidas. La tecnología también puede desempeñar un papel crucial, facilitando la transparencia y la rendición de cuentas a través de herramientas como portales de datos abiertos y sistemas de gestión electrónica. Por último, la colaboración con la sociedad civil y el sector privado puede generar sinergias que impulsen la adopción de valores organizacionales en todos los niveles de gobierno.

### **El papel de la educación y la conciencia ciudadana**

Por lo mencionado, Gabel-Shemueli et al. (2013), “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”. La promoción de valores organizacionales no puede recaer

---

exclusivamente en las instituciones públicas; también es responsabilidad de la sociedad en su conjunto. La educación juega un papel fundamental en la formación de ciudadanos conscientes y comprometidos con los principios éticos. En el Perú, incluir temas de ética y responsabilidad cívica en los planes de estudio puede contribuir a construir una cultura de integridad desde edades tempranas. Asimismo, las campañas de sensibilización dirigidas a la ciudadanía pueden fortalecer la demanda de transparencia y rendición de cuentas. Cuando los ciudadanos están empoderados para exigir altos estándares de conducta, las instituciones se ven obligadas a actuar en consonancia con estos valores.

### **Impacto de los valores en el desarrollo sostenible del Perú**

Un sector público guiado por valores organizacionales éticos tiene el potencial de convertirse en un motor para el desarrollo sostenible. La transparencia, la responsabilidad y la participación ciudadana no solo mejoran la eficiencia administrativa, sino que también fortalecen las bases democráticas del país. En el Perú, donde los desafíos sociales y económicos son significativos, un enfoque basado en valores puede marcar la diferencia en la lucha contra la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Al integrar los valores organizacionales en todos los niveles de gobierno, se puede garantizar que las políticas públicas respondan a las necesidades reales de la población y promuevan un desarrollo inclusivo y sostenible. Nos proponemos, pues, contribuir a la investigación sobre las percepciones, actitudes y valores medioambientales desde un enfoque teórico del desarrollo sostenible entendido como un resultado de las interrelaciones entre elementos físicos, socioculturales y económicos (Murga Menoyo, 2023). En resumen, la intención es que los sujetos se impliquen, personal e individualmente, con los valores vinculados al desarrollo sostenible, con la finalidad de afrontar los cambios climáticos que afectan a la sociedad mundial.

## Conclusión

Los valores organizacionales son fundamentales para transformar la administración pública del Perú y garantizar un servicio eficiente y ético. Para superar los desafíos actuales, es imprescindible implementar estrategias integrales que promuevan una cultura organizacional basada en la transparencia, la responsabilidad y la participación ciudadana. Solo a través de estos esfuerzos podrá lograrse una administración pública más efectiva y alineada con los principios democráticos.

Los líderes de las organizaciones deben actuar poniendo en énfasis los valores organizacionales, con la finalidad de buscar una dinámica virtuosa de enseñanza y aprendizaje organizacional: no asumen la responsabilidad de influir de un modo positivo en los demás.

## Referencias bibliográficas

- Amorín Quispe, O., Ramón Osorio, A. B., & Oré Gutierrez, E. (2023). Modernización de la gestión pública en las entidades públicas del Perú y su relación con el desempeño laboral. *Revista de Climatología*, 23, 2979-2989. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2979-2989>
- Contraloría General de Antioquia, Agudelo Vanegas, F. A., Henao Hernández, M. C., & Contraloría General de Antioquia. (2023, diciembre 5). La transparencia en la gestión pública: Una aproximación desde la perspectiva comunitaria e institucional. <https://doi.org/10.58373/OBSCGA.020>
- Gabel-Shemueli, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013a). Lo que vale el trabajo en el sector público: Estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 83-90. <https://doi.org/10.5093/tr2013a12>
-

- Gabel-Shemueli, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013b). Lo que vale el trabajo en el sector público: Estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 83-90. <https://doi.org/10.5093/tr2013a12>
- González Mármol, A. (2018). TODO ES ASUNTO DE VALORES ORGANIZACIONALES. *Debates IESA*, 23(1), 25-28.
- Joffre Jaime, G. V., & Cejas Martínez, M. F. (2024). Gobernanza y responsabilidad social en la gestión pública del Hospital Israel Quintero Paredes de Paján. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(1), 316-335. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i1.1002>
- Murga Menoyo, M. a Á. (2023). Percepciones, valores y actitudes ante el desarrollo sostenible. Detección de necesidades educativas en estudiantes universitarios. *Revista Española de Pedagogía*, 66(240). <https://doi.org/10.22550/2174-0909.2415>
- Zavaleta Cabrera, E. M. (2023). La Corrupción en la Administración Pública y su impacto en el desarrollo político, económico y social, en el contexto Peruano. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(1). <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.1.786>
- Zorrilla, C. M., & Carhuancho Mendoza, I. M. (2019). Factores que inciden en la corrupción de funcionarios en el Perú. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v9i2.213>
-