

Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador

Public service motivation, a literature analysis of China and Ecuador

SORNOZA, Diego R.¹
SORNOZA, Gema I.²
PARRALES, María L.³
GUARANDA, Víctor F.⁴

Resumen

Este artículo se centra en las entidades gubernamentales haciendo un análisis del marco teórico existente con el fin de encontrar similitudes o diferencias dentro de los sistemas de Ecuador y de China. En China se evidencia que las motivaciones más importantes incluyen atracción por la formulación de políticas públicas, compromiso con el interés público y sacrificio personal. Mientras que en Ecuador los factores más motivadores dentro de los servidores públicos son la afiliación, necesidades de Logro y Reconocimiento.

Palabras clave: motivación, servicio público, política pública, trabajadores públicos

Abstract

This essay focuses on government institutions, analyzing the existing theoretical framework in order to find similarities or differences within the systems of Ecuador and China. In China it is evident that the most important motivations include attraction for the formulation of public policies, commitment to the public interest and personal sacrifice. While in Ecuador the most motivating factors among public servants in Ecuador are affiliation, Achievement and Recognition needs.

key words: motivation, public service, public policy, public workers

1. Introducción

Este trabajo está enfocado en la motivación hacia el servicio público, un concepto desarrollado dentro de la literatura académica internacional de la Administración Pública. En términos generales, se refiere a la predisposición de los individuos de responder a motivos fundados, primarias o exclusivamente, en instituciones públicas (Mihalciou, 2011), es decir, la motivación social que poseen ciertos individuos, que les induce a involucrarse profesionalmente en los servicios públicos para la comunidad con un claro interés social. Para Vandenberg (2007), la motivación hacia el servicio público revela la medida en que las personas que trabajan

¹ Ph.D. Candidate. University of Western Ontario, Canadá / Docente. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. dsornoza@uwo.ca

² Docente Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador / Renmin University, China /. gema@sornoza.com

³ Docente. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas . Universidad Estatal del Sur de Manabí. maria.parrales@uesum.edu.ec

⁴ Coordinador del Centro de Emprendimiento. Universidad Estatal del Sur de Manabí. victor.guaranda@unesum.edu.ec

en la prestación de servicios públicos reúnen un conjunto de motivos, valores y actitudes que conducen al desarrollo de una ética del servicio público, que se concentra en un tipo de motivación.

El concepto de Motivación por el Servicio Público (Public Service Motivation, en adelante PSM), se desarrolla inicialmente en la década de los ochenta con la publicación de Rainey en 1982, "Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic", donde una de las premisas principales era la búsqueda de diferentes patrones sobre las preferencias de recompensas de entidades públicas y firmas privadas. Rainey concluye que la preocupación por los motivos del servicio no es exclusiva de la Administración Pública. Sin embargo, la naturaleza y las funciones del sector público hacen que sea particularmente importante que los gerentes del sector público y la investigación trabajen para una mejor concepción y análisis de los motivos del servicio, y para mejorar las formas de mantenerlos y cumplirlos.

En 1990, Perry y Wise responden al llamado de investigación de Rainey y se unen al estudio del PMS publicando "The Motivational Base of Public Service", donde revisan diferentes teorías para PMS e identifican una tipología de motivos asociados con el servicio público. Además, definieron y articularon el concepto de PMS como "La predisposición de un individuo a responder a motivos basados principalmente o exclusivamente en instituciones y organizaciones públicas."

Los Estados Unidos y las naciones europeas desarrolladas han dominado las investigaciones en esta área, mientras que los estudios empíricos fuera de las sociedades occidentales son menos comunes (Gao, 2015). Este artículo busca analizar las investigaciones y estudios existentes de Ecuador y China para comparar ambos países.

2. Revisión de literatura

El servicio público hace referencia al servicio prestado al público o al servicio autorizado y financiado por el gobierno. La motivación es la necesidad o el deseo que impulsa a una persona a actuar. Al unir los dos conceptos, la motivación del servicio público se refiere al deseo de servir al interés público y ofrece una explicación de las razones por las cuales tienen lugar las actividades de servicio público. (Gao, 2015). Desde las publicaciones de Rainey y de Perry y Wise, el concepto de PSM ha despertado un mayor nivel de atención, y las investigaciones sobre el tema se han incrementado en las últimas 3 décadas.

En "The Motivational Base of Public Service", Perry y Wise conceptualizaron e identificaron una tipología de motivos asociados con el servicio público que incluye tres características; motivos racionales, motivos normativos y motivos afectivos. Los motivos racionales incluyen acciones basadas en la maximización de la utilidad individual, lo que atrae a algunas personas a adquirir poder y participar en la formulación de políticas públicas, siendo esta una forma de reforzar la imagen de importancia personal de determinados individuos. Los motivos normativos incluyen los impulsos de ser altruista, trabajar por el bienestar de la sociedad en general y la creencia en la equidad social. Finalmente, los motivos afectivos hacen referencia a comportamientos basados en respuestas emocionales dependientes de varios contextos sociales.

La suposición hecha por Perry y Wise (1990), de que la comprensión y promoción de la motivación del servicio público debería permitir a las entidades públicas ofrecer mejores servicios, mejorando el desempeño tanto del empleado como de la institución (Vandenabeele, 2009). Otros estudios han concluido que a diferencia de los empleados privados, los empleados públicos otorgan una mayor importancia a la misión de las instituciones públicas gracias a que estas metas coinciden con sus propios valores (Perry & Hondeghem, 2008). Esto motiva a los empleados públicos a incorporar las metas organizacionales a su propio sentido de identidad, dándoles un significado personal (Weiss & Piderit, 1999).

Por otra parte, Perry y Wise (1990) también hicieron referencia al riesgo que atribuía tratar al servicio público igual que a la empresa privada, ya que se fallaría en reconocer motivos únicos que subyacen al empleo en el

sector público. Los profesionales y educadores de la administración pública han argumentado durante mucho tiempo que los empleados públicos son diferentes de los empleados de otros sectores de la. Naff & Crum (1999) examinaron la relación entre la motivación del servicio público y las actitudes y el comportamiento de los empleados federales al observar las respuestas de casi 10,000 empleados federales. Los resultados muestran una relación positiva entre PSM y la satisfacción laboral, el desempeño, el compromiso organizacional y el apoyo a los esfuerzos de reinversión del gobierno.

En 1996, Perry creó una escala de medición para facilitar la investigación de la motivación del servicio público. El constructo se asocia conceptualmente con seis dimensiones: 1) atracción por la formulación de políticas públicas, 2) compromiso con el interés público, 3) deber cívico, 4) justicia social, 5) sacrificio personal y 6) compasión. Más recientemente, en 2013, un grupo de 12 investigadores de diferentes países propuso una escala de 4 dimensiones y 16 elementos que parte de la escala de medición de Perry y modifica algunas dimensiones. Kim et al. (2013) conciben el PSM como una construcción basada en la idea del sacrificio personal y otras tres dimensiones: atracción hacia la participación pública, compromiso con los valores públicos y compasión. El cuadro uno recoge los estudios más relevantes sobre PSM que se han realizado desde 1990.

Cuadro 1
Resumen de literatura relevante al PSM

Cita	Descripción
(Perry & Wise, 1990)	Este artículo revisa diferentes teorías sobre PSM e identifica una tipología de motivos asociados con el servicio público que incluye motivos racionales, motivos basados en normas y motivos afectivos.
(Perry, 1996)	Este estudio desarrolla una escala para medir la PSM en seis dimensiones: atracción por la formulación de políticas públicas, compromiso con el interés público, sacrificio personal, compasión, deber cívico y justicia social.
(Crewson, 1997)	Esta investigación analiza la incidencia de las motivaciones de recompensa del servicio público, la consistencia de estas motivaciones a lo largo del tiempo, su impacto en el desempeño organizacional y las ramificaciones de una ética de servicio público para la teoría de la burocracia representativa.
(Brewer & Selden, 1998)	Este estudio representa el primer intento de vincular PSM con comportamiento social. Los autores analizan específicamente el vínculo conceptual entre PSM y la denuncia de irregularidades.
(Moynihan & Pandey, 2007)	Este estudio pone a prueba la teoría de Perry y examina el papel que juegan los factores organizacionales en la configuración de la PSM.
(Perry, 1997)	Este estudio investiga la relación entre PSM y cinco conjuntos de antecedentes: socialización parental, socialización religiosa, identificación profesional, ideología política y características demográficas individuales.
(Naff & Crum, 1999)	Este estudio examina la relación entre PSM y las actitudes y el comportamiento de los empleados federales utilizando datos de encuestas. Los resultados muestran una relación positiva entre PSM y la satisfacción laboral, el desempeño, el compromiso organizacional y el apoyo a los esfuerzos de reinversión del gobierno.
(Rainey & Steinbauer, 1999)	Este artículo se basa en la literatura y la investigación sobre organizaciones gubernamentales efectivas para desarrollar elementos conceptuales de una teoría para explicar su efectividad.
(Brewer, Selden, & Facer II, 2000)	El estudio examina cómo los individuos ven los motivos asociados con el servicio público utilizando la técnica de metodología Q. Se descubren cuatro tipos distintivos.
(Houston, 2000)	Este estudio compara a los trabajadores del sector público y privado con respecto a los incentivos que valoran más en un trabajo.
(Alonso & Lewis, 2001)	Este estudio prueba el vínculo entre PSM y el desempeño laboral individual en el servicio federal.
(Perry, Hondeghem, & Wise, 2010)	Este artículo proporciona una revisión narrativa de 20 años de literatura sobre la motivación del servicio público con un enfoque en las definiciones y mediciones de construcciones y los hallazgos agregados con respecto a tres proposiciones de Perry y Wise (1990).

Cita	Descripción
(Perry, 2000)	Este artículo busca desarrollar una teoría de la motivación que lleve a la sociedad a la ecuación de la motivación y refleje las variaciones entre las instituciones en el proceso de motivación.
(Kim et al., 2013)	Este artículo de 16 autores revisa escalas de medición anteriores de PSM para desarrollar una escala internacionalizada. La escala revisada se prueba en 12 países.
(Vandenabeele, 2007)	Este artículo busca desarrollar una teoría general de la PSM, que abarque tanto las causas como las consecuencias de la PSM. Basado en un enfoque interdisciplinario, los elementos de la teoría institucional y la psicología motivacional se fusionan.
(Houston, 2005)	Las implicaciones de comportamiento de PSM se abordan mediante el estudio de la participación en actividades caritativas de trabajadores públicos, sin fines de lucro y privados.
(Lewis & Frank, 2002)	Este artículo explora cómo las características demográficas de los individuos y la importancia que le dan a las diversas cualidades laborales influyen en su preferencia por un empleo en el sector público.
(Kim, 2004)	Este estudio se centra en factores a nivel individual, como la satisfacción laboral, el compromiso afectivo, el PSM y el comportamiento de ciudadanía organizacional, y analiza sus efectos sobre el desempeño organizacional en el sector público de Corea.
(Steijn, 2008)	Este estudio incorpora ideas de las teorías de ajuste persona-ambiente en la discusión sobre el efecto de la PSM en las variables de resultados vocacionales, como la satisfacción laboral y la intención de irse.
(Wright & Pandey, 2008)	Este estudio investiga la relación entre PSM y la satisfacción laboral. Además, prueba si la congruencia de valores entre la organización individual y la pública modera esta relación.
(Pandey & Stazyk, 2008)	Este capítulo revisa los antecedentes y los correlatos de PSM e intenta identificar patrones discernibles de explicaciones.

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.1. Motivación del servicio público y satisfacción laboral en China

O'toole (2006) en su publicación "The Ideal of Public Service", indaga sobre la existencia de ideales en el servicio público. Expone que los orígenes de estos se pueden rastrear desde las ideas de Platón [República] y Aristóteles [Políticas], donde se reconoce que en esencia los oficiales públicos, así como administradores ponen a un lado intereses personales para servir al público. O'toole contrasta este pensamiento tradicional con ideas más contemporáneas, y considera que aquello es poco realista ya que, en el mundo actual, las personas encontrarían casi imposible poner sus intereses personales de lado. Sin embargo, reconoce la importancia de tener un ideal, sirviendo este como una fuerza aspiracional y motivacional para los servidores públicos.

Lo que en el mundo occidental se remonta a las enseñanzas de Platón y Aristóteles, se puede comparar en cierta forma a las enseñanzas de las ideas de Confucio en oriente, influenciando especialmente a países como China, Japón y Corea. Van del Wal (2015) estudió artículos publicados en revistas con un enfoque no occidental. Con base en su revisión, identifica tres áreas de interés para el desarrollo académico del PSM no occidental: 1) valores culturales y disposición social, 2) distribución e interacción entre diferentes tipos de motivadores, y 3) relaciones entre PSM, ética de servicio público e instituciones en economías políticas en desarrollo.

La influencia de los valores culturales y la disposición social en PSM. Muchos estudios en su conjunto de datos enfatizaron la importancia de tener en cuenta los valores y disposiciones culturales y administrativas, para ayudar a explicar los motivos de los funcionarios públicos y conceptualizar el PSM en entornos nacionales particulares. Por ejemplo, Kim (2007) enfatiza las diferencias entre los valores y la cultura de la sociedad estadounidense y la sociedad coreana. Él observa que las relaciones laborales entre los empleados coreanos se ven subrayadas por un fuerte "espíritu de nosotros" que se basa en la afiliación a valores, como la igualdad y la solidaridad, las relaciones interpersonales de calidad y una cultura orientada a la armonía. Además de una cultura colectivista, "la estructura del PSM en Corea está influenciada por los valores confucianos", que está profundamente

arraigada en la sociedad coreana. Por lo tanto, los motivos normativos y afectivos del PSM están más relacionados con la cultura administrativa y social de Corea que los motivos racionales (Kim, 2009).

Distribución e interacción entre diferentes tipos de motivadores. Relacionar disposiciones individuales de PSM a motivos racionales y factores extrínsecos ha sido un creciente tema de estudio. Van der Wal (2015) destaca la importancia de motivos racionales como incentivos determinantes para unirse al sector público. Liu y Tang (2011) descubrieron que la atracción por el sector público en China también podría estar relacionada con la seguridad laboral, los salarios relativamente altos, el poder y el prestigio que conlleva la formulación de políticas en la administración pública China. Al mismo tiempo, como se indicó anteriormente, estos autores hacen hincapié en el colectivismo y la urgencia de ser "ajenos" y "orientados a las personas".

Ética del servicio público, PSM e instituciones. El nivel de PSM que un empleado posee puede influenciar las decisiones éticas. Las motivaciones del servicio público, tales como, el altruismo, auto sacrificio, el trabajo por el interés público y la capacidad de ayudar a otros convierten a la PSM en un factor que influye de forma importante la toma de decisiones éticas (Lim Choi, 2004). Van der Wal (2015) argumenta que la presencia de dicha ética es aun de mayor importancia en economías poco desarrolladas, con evidentes problemas de corrupción y políticas volátiles. En estas economías, los valores y motivaciones pueden repercutir en la mitigación de dicha corrupción, dando paso a mejoras administrativas y a reformas institucionales. Se reconoce también que el papel de los valores individuales y las motivaciones se han visto ignorados por la investigación académica que busca esas reformas.

A pesar de una mayor atención al estudio de la motivación del servicio público, los académicos se han centrado casi por completo en los países desarrollados. Hay poca investigación sobre la motivación del servicio público en Asia, particularmente en China. Las diferencias sociales y culturales plantean preguntas sobre cuán generalizables son las construcciones de PSM. Debido a las diferencias entre la sociedad occidental y la china, no está claro si es posible o no que los métodos de estudio occidentales se usen de manera significativa en China. Poco se sabe sobre la motivación interna de los servidores públicos chinos (B. Liu, Tang, & Zhu, 2008).

El contexto histórico e institucional es importante para comprender la motivación del servicio público. Liu, Tang y Zhu (2008) describen las características clave de los orígenes del servicio público en China. En 1993, el gobierno chino emitió la regulación provisional de los servidores públicos estatales para instituir el servicio público estatal. En 2005, se aprobó la Ley de Servidores Públicos, estableciendo formalmente el sistema de servicio público chino. Para un servidor público, los intereses del pueblo y de la nación tienen la máxima prioridad, indica que los servidores públicos deben prestar servicio al público de manera objetiva y creativa. Destacando la importancia de la coordinación y el trabajo en equipo en relación con los intereses nacionales, colectivos e individuales. Y requieren que los servidores públicos sean extremadamente conscientes, comprometidos y atentos al servicio público y que actúen con integridad.

El carácter distintivo de la cultura y la influencia del confucianismo se han observado en el contexto chino. Liu (2009) señala que el compromiso con el interés público y el sacrificio propio en las actitudes, la ética y los comportamientos administrativos chinos se remontan al principio confuciano de autodisciplina, que enfatiza la importancia del carácter individual para los empleados en el ámbito administrativo y del sector público. Yung (2014) agrega que el confucianismo subraya la importancia de ser "ajeno" y actuar por el bien de la gente, en lugar de servir a los fines que se preocupan por sí mismos, como el disfrute de la emoción, la afirmación de importancia personal, entre otros, en la formulación de políticas públicas. Como tal, se cree que los motivos normativos propuestos por Perry y Wise (1990) son los más relevantes para conceptualizar el PSM en el contexto chino.

Con una muestra de 191 estudiantes de Maestría en Administración Pública a tiempo parcial de una universidad en China, y utilizando análisis de regresión jerárquica, Liu, Tang y Zhu (2008) examinaron los efectos de las dimensiones de la PSM en la satisfacción laboral. Los resultados muestran que la motivación del servicio público observada en Occidente existe en China, pero la generalización de la construcción es limitada. Tres de las cuatro dimensiones de la motivación del servicio público se encuentran presentes. La atracción por la formulación de políticas públicas, ya que China basa su cultura en el tradicionalismo, donde se enfatiza el poder estructural jerárquico, es por esto que los servidores encuentran altamente motivacional el poder ser parte del desarrollo de políticas, accediendo así a cierto nivel de respeto entre otros miembros de la sociedad. El compromiso con el interés público se puede asociar a la ideología del Partido Comunista Chino sobre sus miembros, donde los llama a ser devotos a la causa revolucionaria del mismo. Finalmente, el sacrificio personal, también es parte de la ideología del partido, que incluye darle vital importancia a los intereses de la patria y los intereses de la comunidad. La cuarta dimensión, compasión, no está confirmada.

2.2. Motivación del servicio público y satisfacción laboral en Ecuador

Una cuestión fundamental que surge de los intentos de mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones del sector público es hasta qué punto los gobiernos pueden tener éxito en reclutar, retener y recompensar a los trabajadores bien motivados y comprometidos con el logro de los objetivos de la organización (Norris, 2003). Las sociedades poscomunistas y latinoamericanas a menudo han experimentado una "terapia de choque" radical diseñada para reducir el Estado. En Ecuador, PSM es un campo relativamente nuevo y el número de investigaciones sobre este tema es aún reducido. Sin embargo, Vaca (2017) encontró algunas características sobre PSM en servidores públicos ecuatorianos.

Vaca identifica diez de los factores motivadores más comunes en el sector público en Ecuador; afiliación o deseo de asociación y pertenencia; necesidad de logro que se refiere a los objetivos propuestos que impulsan un mejor desempeño, el logro de las aspiraciones y el sentido de servir a los demás, cumpliendo las expectativas de los usuarios o ciudadanos; reconocimiento, que es la valoración personal por parte de sus superiores, compañeros de trabajo y otro personal de la empresa pública; el entorno físico, que se determinó como las condiciones físicas del lugar de trabajo; expectativas que se consideran la motivación de una persona para realizar una acción y la esperanza de lograrla; seguridad, es el sexto factor, que está determinado por la permanencia dentro de la organización, su estabilidad en un área de trabajo con políticas y regulaciones claras; la equidad que se experimenta y se satisface cuando lo que se recibe está de acuerdo con el esfuerzo realizado; el poder es la capacidad o potencial para influir en otros o tener control sobre algunos medios para cumplir con los objetivos de la organización; el noveno factor es la remuneración que no es más que el salario, los beneficios sociales o las bonificaciones recibidas por el servidor público y, finalmente, las relaciones personales que implican buenas relaciones personales y sociales con superiores y / o colegas dentro del área de trabajo.

Luego, utilizando un método de correlación, determina que todas las variables están correlacionadas positivamente. Los resultados obtenidos de este estudio determinaron que los factores más motivadores dentro de los servidores públicos en Ecuador son la afiliación, las necesidades de logro y reconocimiento.

Por otra parte, Villamar (2019) aplicó la teoría de PSM para determinar las razones por la que los individuos deciden perseguir una carrera profesional en el servicio público. A través del diseño exploratorio-cuantitativo aplicaron una encuesta en una muestra de estudiantes de Maestría en Administración Pública de tres universidades en la provincia del Guayas (Ecuador). Como resultado desarrollaron un perfil de las características de un potencial empleado público.

Sus hallazgos resaltan que el sueldo no tiene una relevancia particularmente alta, mientras el trabajo que realice el empleado público tenga un valor significativo para el individuo y la sociedad.

3. Conclusiones

China y Ecuador son entonces influenciados por corrientes filosóficas que datan de siglos atrás, principalmente de personajes como Platón, Aristóteles y Confucio. El grado de importancia que se le da a los factores motivadores tanto en oriente como en occidente se ve influenciado por las culturas y el contexto institucional que se desarrolla dentro de dichos países. En China se evidencia que las motivaciones más importantes incluyen: atracción por la formulación de políticas públicas, compromiso con el interés público y sacrificio personal. Mientras que en Ecuador según el estudio realizado por Vaca, los factores más motivadores dentro de los servidores públicos en Ecuador son la afiliación, las necesidades de logro y reconocimiento.

La motivación del servicio público retrata a los empleados públicos y trabajadores que involucran ocupaciones de servicio público de manera diferente a los trabajadores en el sector empresarial. La motivación del servicio público desafía críticamente la aplicación de la gestión comercial del mercado en el ámbito público. Dado que las personas poseen una motivación de servicio público impulsado por una ética altruista intrínseca, simplemente ofrecerles recompensas monetarias u otros beneficios extrínsecos puede no ser un método efectivo para mejorar el desempeño laboral y la efectividad organizacional.

La investigación de la motivación del servicio público proporciona recomendaciones para la gestión pública, como equilibrar adecuadamente las recompensas extrínsecas e intrínsecas en las organizaciones públicas y reclutar personas que posean un alto nivel de motivación del servicio público (Gao, 2015).

La motivación del servicio público y sus dimensiones constitutivas son, en cierta medida, universales, pero se aplican algunas limitaciones a este análisis. En la actualidad, no existen datos comparativos internacionales para contrastar la motivación del servicio público a nivel internacional utilizando todas las dimensiones de motivación del servicio público conocidas.

Sin embargo, se logra reconocer ciertas similitudes en los rasgos que se consideran importantes tanto en China como en Ecuador, dejando esto un precedente que sugiere que la investigación de estas motivaciones es vital para la atracción de altos talentos al campo de la administración pública, lo que a su vez se traduce como mejoras en los sistemas públicos y burocráticos.

Referencias bibliográficas

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363–380.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413–440.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254–264.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518.
- Gao, J. (2015). *Public Service Motivation: A Cross-National Examination of East Asian Countries*.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–728.

- Houston, D. J. (2005). "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67–86. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui028>
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261.
- Kim, S. (2007). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
- Kim, S. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup019>
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. In *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395–404.
- Lim Choi, D. (2004). Public service motivation and ethical conduct. *International Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/12294659.2004.10805032>
- Liu, B. (2009). Evidence of public service motivation of social workers in China. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852309104180>
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02411.x>
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437720810919297>
- Mihalcioiu, R.-M. (2011). Public Service Motivation. *EIRP Proceedings*, 6(1), 834–838.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900402>
- Norris, P. (2003). Is there still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. *For the People: Can We Fix Public Service*, 72–89.
- O'Toole, B. (2006). *The Ideal of Public Service: Reflections on the higher civil service in Britain*. Routledge.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 101–117.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181–197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471–488.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press on Demand.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*.
<https://doi.org/10.2307/976618>
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/027507408201600402>
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13–27.
- Vaca, M. J. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 101–108.
- Van der Wal, Z. (2015). “All quiet on the non-Western front?” A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69–86.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM - Performance relationship. In *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Villamar Castro, D. A. (2019). Motivación del servicio público: características de estudiantes de posgrados de MAP en Ecuador. *Espol*.
- Weiss, J. A., & Piderit, S. K. (1999). The Value of Mission Statements in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024408>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521.
- Yung, B. (2014). Differential public service motivation among Hong Kong public officials: A qualitative study. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/0091026014533092>