

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MSc. Manuel Martins Kidito Xavier da Gama

manuelgama2@gmail.com

Instituto de Relaciones Internacionales, Luanda, República de Angola.

Resumen

La administración es un concepto que se refiere tanto a la actividad privada como a la pública, por ello se dice que la administración es universal, dado que cualquier organización requiere tomar decisiones, coordinar actividades, manejar personal, así como evaluar la ejecución dirigida hacia objetivos de grupo.

Por esto es necesario establecer las diferencias entre la administración pública y la privada, consideran que la administración pública aprovecha todas las experiencias de la administración en general, así como las técnicas, métodos, principios y procedimientos de la administración privada.

Palabras claves

Administración, administración pública y privada, sistema de carrera, sistema de empleo, modelos de administración

Desarrollo

En el Diccionario de la Lengua Española, administrar equivale a gobernar, regir o cuidar. Significado similar se le confiere al término en el Diccionario Universal de la Lengua Portuguesa¹. En este sentido “(...) *el verbo administrar proviene del latín ad, traducible como hacía, en sentido de movimiento, y ministrare, compuesto de manus (mano) y trahere (traer); por tanto ad manus trahere puede interpretarse como servir, ofrecer algo a otro o servirle alguna cosa.*” Así, el término administración desde el punto de vista jurídico hace alusión en general a un mandato conferido a una persona para que ejerza la dirección, gobierno y cuidado de bienes ajenos, ya sea de una herencia, de una sociedad, Estado, entre otros.

Siguiendo a Luis A. Placencia Alarcón (2014), quien sistematiza la definición dada por Georges Langrond que apuntó que “(...) *la administración es un proceso necesario para determinar y alcanzar un objetivo o meta, por medio de una estructura que nos lleva a una acción efectiva o esfuerzo humano coordinado y eficaz, con la aplicación de adecuadas técnicas y aptitudes humanas*”².

Es válido puntualizar que la administración puede ser pública o privada, siendo la administración pública la actividad correspondiente a la función administrativa, una actividad del Estado que actúa en determinados dominios para garantizar la satisfacción de necesidades públicas (Gabino Fraga, 1997³; Serra Rojas, 1974⁴; Miguel Acosta Romero, 1979⁵).

La gran diferencia entre la administración privada y la pública, reside en el contexto político en que ambas se encuentran, una vez que, la administración pública es una entidad, en la cual se desarrollan actividades administrativas para la satisfacción de necesidades colectivas, lo que le confiere una elevada dependencia del poder político. Al contrario, la administración privada actúa principalmente según el mercado y sus leyes. Por otro lado, la administración pública solo se justifica por los intereses generales que la ley le confiere, en tanto que la administración privada persigue un propósito de lucro y la satisfacción de un interés particular.

¹ *Dicionário Universal da Língua Portuguesa. Texto Editora, LDA. Lisboa, 1995.*

² *Luís Alberto Placencia Alarcón. Administración general y administración pública. PDF, 2014*

³ *Gabino Fraga. Derecho administrativo. 36ª edición, México, Porrúa, 1997*

⁴ *Andrés Serra Rojas. Derecho administrativo. 6ª edición, México, Porrúa, 1974.*

⁵ *Miguel Acosta Romero. Teoría general del derecho administrativo. 3ª edición, México, Porrúa, 1979.*

Cabe resaltar que la administración pública al contrario del sector público empresarial, siempre se caracterizó por ser formalista, centralizadora, desmotivadora, mecanicista, sin desafíos para la gestión y para sus empleados, pues, por su importancia, actividad y papel en la sociedad, tiene que guiarse por un conjunto de reglamentaciones jurídico-legales.

El modelo de función pública moderna tiene matriz europea y se remonta a la Revolución Francesa. Esta estableció la separación de los poderes políticos, y la separación entre estos en su conjunto y la administración pública. A esta competería la aplicación de las leyes a los casos concretos, sobre la forma de actos administrativos.

Al mismo tiempo que se impone esta separación de funciones se desarrolla la teoría de los actos administrativos, constituyendo la parte central una nueva rama del derecho: el derecho administrativo. Simultáneamente, nace el estatus de funcionarios públicos, lo cual establece el conjunto de derechos y deberes de los agentes de la administración pública. En algunos casos el estatus tiene la forma de un documento unificado; en otros, constituido por un conjunto de leyes diversas. En cualquier situación, se establecen las reglas de funcionamiento de la administración pública, y en especial, la separación entre la administración y la política.

Las organizaciones son verdaderos seres vivos. Cuando ellas son bien exitosas, tienden a crecer y, entonces, sobreviven. El crecimiento de las organizaciones produce mayor complejidad en el uso de los recursos necesarios para el desarrollo de sus operaciones, el aumento del capital, el incremento de tecnología y las actividades de apoyo. Además, provoca el aumento del número de personas, así como la necesidad de intensificar la aplicación de sus conocimientos, habilidades y destrezas indispensables a la manutención y competitividad del negocio (Gómez y otros, 2001; Chiavenato, 2009; Ospino, 2010)⁶.

Todo eso para asegurar que los recursos materiales, financieros y tecnológicos sean utilizados con eficiencia y eficacia. En este sentido, las personas pasan a representar el diferencial competitivo que mantiene y promueve el éxito organizacional: ellas pasan a constituir la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado, inestable, de cambios y de fuerte competencia.

Para movilizar y utilizar plenamente las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando sus conceptos y perfeccionando sus prácticas de gestión. Actualmente las

⁶ Alejandro Fernández Baptista. *Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. Venezuela, PDF. 2012*

organizaciones están invirtiendo más en las personas, de hecho estas pasan a constituir el elemento básico del éxito de las mismas. (Chiavenato: “Gestión de Personal”, 2008).

Cuando se hace referencia a la estrategia de recursos humanos, se está expresando la utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener una ventaja sostenida de la organización, en relación a los demás candidatos que disputan el mercado. La estrategia constituye el plan global o general que la organización adopta, para asegurar que las personas puedan cumplir adecuadamente la misión de la entidad. (Chiavenato, 2002)⁷

El contexto de la Gestión de Recursos Humanos está formado por personas y organizaciones. Las personas pasan buena parte de sus vidas trabajando dentro de las organizaciones; estas dependen de aquellas para poder funcionar y alcanzar el éxito. De un lado, el trabajo toma considerable tiempo de las vidas y de los esfuerzos de las personas, que de él dependen para la subsistencia y desarrollo personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, es algo imposible, producto del impacto que la actividad productiva provoca en ellas. Así, las personas dependen de las organizaciones en las cuales trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y ser exitoso, depende del desempeño alcanzado dentro de las organizaciones.

Por otro lado, las organizaciones también dependen directa e irremediamente de las personas, para lograr sus objetivos globales y estratégicos. Con toda certeza, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En síntesis, cada una de las partes depende de la otra, conformando una relación de mutua dependencia en la cual hay beneficios recíprocos.

Un problema a tener en cuenta en la actualidad, es saber cómo se debe entender el servicio público, en un contexto de tránsito de Estado productor y prestador, a un Estado regulador y más selectivo en el desempeño de la función prestadora de servicios públicos (Chiavenato, 2002)⁸.

A nivel internacional, lo que se observa es fundamentalmente el proceso organizacional de prestación del servicio público, en el sentido de dejar de estar relacionado con la Administración Pública. Para que esto se comprenda, es necesaria la distinción de los conceptos: servicios de interés general, servicios de interés económico general, servicio público y servicio universal.

⁷ Idalberto Chiavenato. *Gestión del talento humano*. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia, 2002

⁸ I. Chiavenato. *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia, 2002

- Los servicios de interés general engloban las actividades comerciales.
- Los servicios de interés económico general integran las actividades de servicios comerciales, por ejemplo servicios de redes de comunicaciones.
- El servicio público, puede ser entendido de dos formas: la primera está relacionada con el organismo que presta el servicio, y la segunda en función de la misión de interés general que debe cumplir dicho organismo.
- El servicio universal abarca el equilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado. (João Marreiros, 2007)⁹

No obstante ser diferentes las administraciones pública y privada, los problemas existentes en la administración pública pueden ser resueltos con el auxilio de conceptos, modelos y técnicas en uso en la administración privada: una vez que la administración pública es esencialmente administración, es decir, decisiones de coordinación y motivación destinadas a obtener resultados a través de la cooperación de otros individuos, utilizando recursos escasos.

El contexto político en que se desenvuelve la Administración Pública, condiciona profundamente el estilo de gestión de los recursos humanos. En la teoría se defiende la separación entre política y administración, (Wilson, 1967)¹⁰, pero en la práctica, el nivel de gestión de los recursos humanos es algo muy complicado de hacer, principalmente al nivel de reclutamiento y selección, promoción y remuneración. Es decir, que si se fuera a tener en cuenta los factores técnicos y no los políticos, existirían funcionarios que nunca alcanzarían la elevada posición jerárquica que ocupan. Esto es un complicado problema a resolver, pues para su resolución, es necesario definir cuáles son los puestos de trabajo sujetos a estas circunstancias y, para eso es necesario saber hasta qué punto se puede actuar en la cadena jerárquica. En función de lo antes expuesto, es necesario que cuando se realice la formulación de la táctica se tenga en cuenta esta cuestión estratégica y de valores.

Tradicionalmente, es costumbre distinguir en la Administración Pública de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos: sistema de carrera (*career system*) y sistema de empleo (*position system*). (Auer, Demmke e R. Polet: 2001)¹¹

⁹ João Marreiros. *Implicações do Novo Serviço Público na Gestão de Pessoas*. Lisboa, 2007

¹⁰ Thomas Wilson Woodrow. *The study of administration*, en Dwight Waldo (comp). *Administración pública. La función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*, México, Trillas, 1967.

¹¹ A. Demmke, CH., Polet, R., "Civilk Services in the Europe of Fifteen: Current Situations and Prospects", *European Institute of Public Administration, Maastricht*. 2001

El primer modelo está caracterizado por el hecho de que los funcionarios públicos sean reclutados para una determinada carrera, siendo seleccionados y promovidos de armonía con la ley, eso es con determinado status reglamentado y, por norma, la entrada obedece a determinados requisitos. Los funcionarios gozan de garantía de empleo después de algún tiempo de experiencia en la función. Las condiciones de trabajo, remuneración y reforma están previstas legalmente.

En el sistema de empleo, los funcionarios no son admitidos para una carrera, pero sí para un trabajo específico. No existe seguridad de empleo y las condiciones de trabajo son reguladas por contratos de trabajo. El sistema es muy parecido al del sector privado. (Mosher, 1968)¹².

Pueden citarse como ejemplos del sistema de carrera los siguientes países: Bélgica, Alemania, Grecia, España, Francia y Portugal. Mientras, Dinamarca, Italia, Holanda, Finlandia, Suecia y Reino Unido son ejemplos del sistema de empleo.

Es válido apuntar que en los países más liberales, siempre existieron los sistemas de carreras. Mosher (1968) distingue en los EE.UU. además de los nominados con base en la confianza política, el sistema de carreras.

Según este autor, el sistema de carrera se caracteriza en primer lugar, por asegurarles a los funcionarios un empleo con bases progresivas hasta la jubilación. Un segundo atributo de este consiste, en la identificación entre el sistema y la organización en la cual opera. Los políticos vienen y van, las estructuras pueden ser alteradas, pero el sistema de personal de carreras sobrevive. Un tercer atributo consiste en la independencia del sistema y de sus miembros. Los ascensos se hacen dentro del sistema, sin entradas laterales, al mismo tiempo que es subrayada la lealtad y la devoción de los miembros al sistema. Finalmente, el sistema de carreras goza de un status muy superior a la generalidad del sistema de empleo.

La carrera supone grados de posiciones a las cuales se asciende a través de concursos, los que posibilitan la promoción. En otros casos incluyen, por ejemplo, los militares, servicio diplomático, departamentos universitarios. Se hace énfasis en el desarrollo de las personas a lo largo del tiempo, especialmente dentro de la organización.

Existe una relación entre los modelos de administración pública y los modelos de gestión de recursos humanos. De tal manera que para una mejor comprensión de la gestión de recursos humanos en la administración pública, es necesario hacer referencia a los modelos más conocidos de la administración pública, en el siglo XX. Los tres modelos más conocidos son:

¹² Mosher, Frederick C. *Democracy and the Public Service*. New York: Oxford University Press. 1968

el tradicional del Estado emprendedor, el liberal del Estado flanqueador, y el Nuevo servicio público del Estado parceiro.

En la literatura especializada existen numerosos modelos estructurados para la gestión de los recursos humanos en la administración privada. Sin embargo, en la revisión bibliográfica no se encontraron evidencias de modelos estructurados para la administración pública. Los diversos autores, hacen hincapié en los principios y normas que se deben seguir para la gestión de los recursos humanos en la administración pública.

Weber 1919¹³ establece los criterios de reclutamiento y selección de los funcionarios públicos, así como sus deberes y obligaciones:

- 1- Los funcionarios son libres, excepto en lo que respecta a sus obligaciones con las autoridades superiores.
- 2- Los funcionarios están organizados jerárquicamente.
- 3- Cada empleo tiene una clara esfera de competencia, definida por ley o regulación.
- 4- La ocupación de un empleo supone la existencia de un contrato.
- 5- Los candidatos son seleccionados en base a calificaciones técnicas. En la generalidad de los casos, las calificaciones son evaluadas a través de test o garantizadas por diplomas.
- 6- Son remunerados por salarios fijos en dinero, con derecho a pensiones, siendo la escala de salarios graduada de acuerdo con la posición en la jerarquía.
- 7- El empleo en la función pública no puede ser, en principio, simultáneo con otra ocupación pública.
- 8- El empleo está integrado en una carrera. Existe un sistema de promociones con base en la antigüedad o desempeño, o en los dos. La promoción está dependiente de la información de los superiores.
- 9- El funcionario trabaja sin que sea el dueño de los medios de la administración.
- 10- Está sujeto a una estrecha o sistemática disciplina y control en el ámbito de su actuación en su oficina o área de trabajo.

Weber en 1885, insiste en que la burocracia es potencialmente superior a los sistemas basados en la autoridad carismática o en la autoridad tradicional. Para que la misma tenga éxito, es necesaria la existencia de reglas formales¹⁴.

¹³ Max Weber. *La política como profesión*. Traducción de Denes Martos. Edición electrónica, 2010. <http://www.laeditorialvirtual.com.ar>

¹⁴ Pablo Raúl Fernández. *Max Weber: El legado histórico en la Economía y las Ciencias Sociales y Políticas*. PDF. 2010. <http://pabloraulferrandez.blogspot.com/2010/06/max-weber-el-legado-historico-en-la.html>

Años más tarde, Wilson (1887)¹⁵ defendió la separación entre la política y la administración. Para el autor, los funcionarios son neutros y deben actuar según reglas de buena gestión, independientemente de los partidos políticos deben ser tratados de igual manera, tanto en la selección, como en la promoción.

A comienzos del siglo XX, la Administración Pública Americana adoptó el “*scientific management*”, como instrumento destinado a mantener la neutralidad y la cientificidad de la Administración Pública.

Según (Wilson, 1887) la administración debería obedecer a las reglas de buena gestión y eficiencia. Años más tarde, Taylor definió los presupuestos fundamentales de la administración científica¹⁶:

1- Es posible establecer a través del estudio sistemático y de la aplicación de los principios científicos, la mejor manera de hacer el trabajo.

2- Los seres humanos tienen predisposición para procurar la máxima recompensa y el mínimo esfuerzo. Para revertir esta tendencia, los gestores deben determinar con detalle lo que cada trabajador debe hacer; asegurar a través de un control riguroso que las instrucciones sean cumplidas; y otorgar el salario correspondiente al desempeño.

Los principios de “*Scientific Management*” son en conclusión los siguientes:

- Principio de Planeación- Los miembros de dirección deben crear y desarrollar los métodos científicos del estudio exhaustivo de cada elemento del proceso de trabajo, de forma que los criterios individuales de los obreros sean eliminados.
- Principio de la Preparación- Después del estudio sistemático del proceso de trabajo, elaborado por la dirección de la empresa, deberá seleccionar científicamente los obreros de acuerdo con sus capacidades específicas para determinadas tareas; además formarlos y entrenarlos en el desempeño de esas tareas.
- Principio del Control- Los obreros deben ser sistemáticamente controlados, de forma que su trabajo debe ser efectuado según los requisitos previamente definidos.
- Principio de la Separación entre la Concepción y la Ejecución del Trabajo- A los miembros de la dirección les corresponde estudiar todo el proceso de trabajo; y a los

¹⁵ Woodork, Wilson. *El estudio de la administración publica capitalista*. PDF, 2014. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1184/4.pdf>

¹⁶ James A.F. Stoner. *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 6ª edición, PDF. 1996 <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.3145-B687p/658.3145-B687p-Capitulo%20II.pdf>

obreros les compete apenas ejecutar las tareas, de armonía con las reglas previamente definidas.

El trabajo de Taylor fue continuado por Frank y Lilian Gilbreth. Los Gilbreth (1901-1910) desarrollaron un número de procedimientos destinados a dividir el trabajo en sus componentes; de inmediato procuraron descubrir la mejor manera de desempeñar las tareas, estableciendo la distinción entre movimientos necesarios e innecesarios; finalmente, desarrollaron métodos de selección de los empleados.

Los seguidores del pensamiento taylorista procuraron aplicarlo en el sector público, sector en que Taylor, creía que los funcionarios hacían apenas un tercio de aquello que era posible hacer en un día de trabajo; y estando direccionado para el sector industrial, el “scientific management” invadió la actividad gubernamental, dominando la administración pública de 1910 a 1940 y contribuyendo para caracterizar la administración pública como área científica. (Bozeman 1979)¹⁷

Los autores clásicos asumen la existencia de una dicotomía entre política y administración y, como consecuencia, la neutralidad de la administración. Los funcionarios públicos actuarían según reglas de buena gestión, determinadas por sus leyes o regulaciones impuestas por la lógica de la gestión científica. El reclutamiento con base en el mérito, la estructura jerárquica y el sistema de carreras constituyen un requisito para la salvaguarda de la neutralidad de los funcionarios públicos, lo cual no siempre ha sido garantizado en este tipo de gestión.

En la década de los noventa del siglo pasado surge la “New Public Management”, desarrollada por Peeters y Waterman en el sector empresarial, la que debido a su éxito se aplicó en el sector público. Hood (1996)¹⁸ definió siete elementos fundamentales, los cuales se describen en la tabla siguiente

Componentes de “New Public Management”

Instrumentos	Objetivos	Fundamentación
1- Profesionalización de la gestión en las	Gestores bien visibles en el tope de las organizaciones,	La responsabilidad requiere concentración de autoridad y

¹⁷ Barry Bozeman. *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas. Colegio nacional de ciencias políticas y administración pública, A.C. Fondo de cultura económica, México, 1998. PDF*

¹⁸ Hood, C. (1991): «A public management for all seasons?», *Public Administration* 69. http://thjodmalastofnun.hi.is/sites/thjodmalastofnun.hi.is/files/skrar/working_paper_4-2009.pdf

organizaciones públicas	con libertad de gestión y con poder discrecional	no difusión del poder
2-Estandares explícitos y medidas de desempeño	Objetivos bien definidos y mensurables como indicadores de éxito	Responsabilidad significa objetivos claramente definidos; la eficiencia necesita de atención a los objetivos
3- Énfasis en el control de <i>outputs</i> .	Asignación de recursos y recompensas en función del desempeño	Necesidad de insistir en los resultados y no en los procesos.
4- Cambios en el sentido de la desagregación de las unidades del sector público.	División del sector público en unidades corporizadas, organizadas por productos, con presupuestos propios y con negociación en cada una de ellas	Tornar las unidades capaces de ser gestionadas; separar provisión de producción, usando contratos, dentro y fuera del sector público.
5- Adoptar competencia en el sector público.	Cambio en el sentido de contratos a plazo.	La competencia es una clave importante para bajar costos y mejorar estándares.
6- Insistencia en estilos y práctica de gestión privada.	Cambio de un estilo de servicio público militar a un estilo más flexible, en cuanto a salarios y duración de los contratos.	Necesidad de introducir instrumentos de gestión empresarial en el sector público.
7-Insistencia en la racionalidad y disciplina en el uso de los recursos.	Controlar costos, y aumentar la disciplina de trabajo.	Necesidad de verificar las fuentes de recursos del sector público y hacer uso eficiente de los mismos

Fuente: Hood (1996)

En síntesis, y citando nuevamente a Hood (1991), sobre el análisis de los presupuestos teóricos y de sus prácticas, sobre todo en Inglaterra, se concluye que el “New Public Management” se caracteriza: por la gestión profesional, no en el sentido de gestión de los profesionales, pero si en la profesionalización de la gestión; explicación de las medidas de

desempeño; énfasis en los resultados; fragmentación de las grandes unidades administrativas; competencia entre agencias; adopción de estilos de gestión empresarial e insistencia en hacer más racional el proceso de toma de decisiones.

Es evidente, los elementos antes señalados provocan un manejo diferente de la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas.

Consideraciones generales

1. Los modelos de gestión de recursos humanos, han tenido como base para su desarrollo, las empresas privadas fundamentalmente.
2. El proceso de toma de decisiones en las funciones del subsistema de recursos humanos, se muestra más dinámico en las empresas privadas que en las entidades del sector público.
3. Como conceptualización el modelo de gestión de recursos humanos, recorre las mismas funciones tanto para las empresas públicas como para las empresas privadas.
4. La literatura especializada reconoce dos sistemas de gestión de recursos humanos en la Administración Pública que son: sistema de carrera y sistema de empleo.
5. En el sistema de empleo los trabajadores son admitidos por tiempo determinado, cuyo tiempo está en función de lo que se haya establecido en el contrato de trabajo.
6. En el sistema de carrera, los funcionarios públicos son reclutados para desarrollar una determinada carrera, siendo seleccionados y promovidos bajo esta lógica.
7. En función de los componentes del “New Public Management” se requiere de una nueva forma de gestión de los recursos humanos en la gestión pública.

Bibliografía

1. Acosta Romero, Miguel. Teoría general del derecho administrativo. 3ª edición, México, Porrúa, 1979.
2. A., Demmke, Ch., Polet, R., "Civilk Services in the Europe of Fifteen: Current Situations and Prospects", European Institute of Public Administration, Maastricht. 2001
3. Bozeman, Barry. Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas. Colegio nacional de ciencias políticas y administración pública, A.C. Fondo de cultura económica, México, 1998. PDF
4. Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia, 2002
5. _____. Gestión del talento humano. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia, 2002
6. A., Demmke, Ch., Polet, R., "Civilk Services in the Europe of Fifteen: Current Situations and Prospects", European Institute of Public Administration, Maastricht. 2001
7. Dicionário Universal da Língua Portuguesa. Texto Editora, LDA. Lisboa, 1995.
8. Fernández Baptista, Alejandro. Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. Venezuela, PDF. 2012
9. Fernández, Pablo Raúl. Max Weber: El legado histórico en la Economía y las Ciencias Sociales y Políticas. PDF. 2010. <http://pabloraulfernandez.blogspot.com/2010/06/max-weber-el-legado-historico-en-la.html>
10. Fraga, Gabino. Derecho administrativo. 36ª edición, México, Porrúa, 1997
11. Hood, C. (1991): «A public management for all seasons?», Public Administration 69. http://thjodmalastofnun.hi.is/sites/thjodmalastofnun.hi.is/files/skrar/working_paper_4-2009.pdf
12. Marreiros, João. Implicações do Novo Serviço Público na Gestão de Pessoas- Lisboa, 2007
13. Mosher, Frederick C. Democracy and the Public Service. New York: Oxford University Press. 1968
14. Placencia Alarcón, Luís Alberto. Administración general y administración pública. PDF, 2014
15. Serra Rojas, Andrés. Derecho administrativo. 6ª edición, México, Porrúa, 1974.

16. Stoner, James A.F.. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 6ª edición, PDF. 1996 <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.3145-B687p/658.3145-B687p-Capitulo%20II.pdf>
17. Weber, Max. La política como profesión. Traducción de Denes Martos. Edición electrónica, 2010. <http://www.laeditorialvirtual.com.ar>
18. Wilson Woodrow, Thomas. The study of administration, en Dwight Waldo (comp). Administración pública. La función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos, México, Trillas, 1967.
19. Woodork, Wilson. El estudio de la administración pública capitalista. PDF, 2014. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1184/4.pdf>