

Aportes para el diseño de un modelo conceptual de los recursos humanos en la administración pública

José Aguilar Roncal
Profesor de asignatura de la Universidad Simón Bolívar
E-mail: jar450319@hotmail.com

[Recibido: Septiembre 25, 2006. Aceptado: Octubre 30, 2006](#)

RESUMEN

Un modelo de recursos humanos para la Administración Pública (AP) pretende ser una representación simplificada de los procesos administrativos de conducción y operación del personal en dicho sector.

El objetivo del modelo es coadyuvar a la orientación normativa del factor humano, mismo que se ostenta como el recurso más relevante para la consecución de los propósitos de la administración pública.

El modelo desarrolla el principio de *eficiencia*, que es uno de los principios rectores del Sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (A.P.F.) Sin embargo, este concepto también es aplicable para la administración de todos los recursos humanos de la Administración Pública y, en general, para todo tipo de administración organizacional.

El modelo se concentra en el corto plazo, periodo en que tiene vigencia la ejecución presupuestaria y que se refiere a un año calendario. Sin embargo, evaluaciones sucesivas de corto plazo nos pueden mostrar la trayectoria de la eficiencia del personal a mediano plazo.

Palabras clave: Modelo Conceptual, Recursos Humanos, Administración Pública, Eficiencia, Eficacia.

ABSTRACT

A model of human resources for Public Administration (A.P.) pretends being a simplified representation of leading and staff operation within administrative processes in this same sector.

The aim of this model is to assist the normative orientation of the human factor, one that flaunts as the most outstanding way to reach the purposes of the Public Administration.

The model develops the principle of efficiency, which is one of the governing principles of the Career Professional Service System of the Public Federal Administration (A.P.F.) of Mexico. However, this concept is also applicable to the administration of all

human resources of the Public Administration and, in general, to all kind of organizational administration.

The model is focused in the short term, during this period the budgetary implementation is valid and falls within a calendar year. However, successive evaluations on a short-time basis teach us staff efficiency trajectory on a mid-term basis.

Key words: Conceptual Model, Human Factor, Public Administration, Efficiency, Efficacy.

INTRODUCCIÓN

El ser humano determina su comportamiento por motivaciones diversas. Algunas son de naturaleza económica y otras son extraeconómicas. Las primeras parten del principio de la racionalidad utilitaria, es decir, la orientada por la búsqueda de beneficios que se compara con los costos por asumir determinadas conductas.

Los comportamientos humanos implican la adopción de decisiones entre varias alternativas, mismas que ocasionan costos de oportunidad. Como nos señala un autor: “El costo de oportunidad de una acción es la alternativa desaprovechada de mayor valor” [1].

Regularmente, los comportamientos por motivaciones económicas son susceptibles de medirse en unidades monetarias. En cambio, las motivaciones no económicas, por su propia naturaleza, no son tangibles, aunque pueden obtenerse algunos indicadores que, de alguna forma, midan sus resultados.

Es necesario destacar que a veces los seres humanos no actúan necesariamente para maximizar sus beneficios, lo que sería una irracionalidad desde el enfoque económico. En otros casos actúan con una racionalidad pero buscando el beneficio de un grupo mayor (altruismo) lo que significa que no buscan beneficios económicos personales (motivaciones extraeconómicas).

En forma independiente a sus motivaciones, el individuo se rige también por normas, las cuales pueden definirse como: “Estándar compartido por los miembros de un grupo o sociedad que regula la conducta de sus miembros.” [2]

Por lo tanto, los comportamientos del individuo se caracterizan por la asunción de normas, la definición y operación de estrategias para conseguir objetivos y la evaluación de sus resultados. La interacción de estos elementos (normas, estrategias y resultados) nos revela la dinámica de la administración organizacional. Uno de los resultados que se buscan son las recompensas por comportamientos determinados.

Para modelar los recursos humanos en el sector público vamos a considerar como referencia la relación insumo-producto que se aplica en la empresa privada:

RECURSOS	PRODUCTOS
Recursos humanos	
Conocimiento	Venta de bienes o servicios para obtener
Capital	utilidades en un marco de responsabilidad social
Materias primas	
Maquinarias	

El concepto de eficiencia es deriva de esta comparación ya que la definimos como: “El grado en que se utilizan los insumos en relación con un nivel dado de productos.” [3]

El nivel óptimo en la relación insumos-productos se obtiene en la medida que al señalar un determinado producto lo podemos generar con el menor nivel de recursos posible.

Como los recursos son de diversa índole unificamos su medida al valorarlas en unidades monetarias, surgiendo de esta manera el concepto de costo. Cuando relacionamos los costos con los productos estamos aplicando el concepto de eficiencia.

En el caso de la empresa privada se simplifica la relación al vincular la venta de los bienes y servicios (ingresos) con los costos incurridos procurando que los primeros sean mayores a los segundos, con el fin de obtener las utilidades que sirven de base para la permanencia de la empresa en el mercado.

En sentido común la eficiencia es la ausencia de desperdicios. Los desperdicios ocasionan la imposibilidad que se arribe al nivel óptimo indicado en la definición. Justamente la Agenda de Buen Gobierno de la presente administración gubernamental tiene como uno de sus principales propósitos la búsqueda de: "Un gobierno que cueste menos: reduciendo el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad." [4]

En la aspiración señalada está implícito el concepto de eficiencia.

Cuando nos referimos al proceso de obtención del producto tenemos que comparar su planeación con su logro. Así emerge el concepto de efectividad: "Grado al que se cumple con una meta, objetivo o blanco." [3]

La extrapolación del modelo insumo-producto al sector público ocasiona el problema de que en este sector prevalecen recursos y productos intangibles. Particular problema ocasiona la medición de los productos de la Administración Pública ya que, en gran medida, son servicios de naturaleza intangible. La prestación de servicios (sector crecientemente preponderante en las nuevas economías del mundo globalizado) significa priorizar la utilización del conocimiento humano, recurso también intangible.

Por tanto, la aplicación del concepto de eficiencia en la Administración Pública implica el desafío de superar la dificultad señalada.

Antes de desarrollar el modelo tenemos que distinguir entre tres conceptos que se relacionan entre sí, pero que se refieren a aspectos distintos de la administración:

- **La eficiencia**, cuyo concepto ya se mencionó. También se puede definir como hacer las cosas bien. Es la relación de los costos con los resultados de la administración.
- **La efectividad**, cuyo concepto también se indicó.
- **La eficacia**, que valora el impacto de lo que se hace, es decir, del producto o servicio que se presta. La *calidad* del producto es un elemento central en la medición de la eficacia. La eficacia es hacer las cosas debidas. El modelo procura incorporar la referencia de la eficacia a partir de las variables intangibles que complementan el análisis de eficiencia. Se definen dichas variables pero no se llega a la operacionalización de sus indicadores.

En consecuencia, para efectos del presente modelo sólo pretendemos medir, en lo posible, la eficiencia. Sin embargo, al comparar la eficiencia en dos períodos y relacionar los resultados (productos) estamos observando también la efectividad. Y al sugerir las variables intangibles estamos explorando el concepto de eficacia.

En ese sentido, nos colocamos en la misma línea de atención del Sistema de Evaluación del Desempeño que se define en la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (30 de marzo de 2006) en la forma siguiente:

“Sistema de Evaluación del Desempeño: el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.” [5]

Este sistema, al tratar costos, el grado de cumplimiento de metas y objetivos, así como los impactos sociales, mide eficiencia, efectividad y eficacia.

DESARROLLO DEL MODELO

Un primer tratamiento del modelo es que tenemos que apoyarnos en diversos niveles de análisis que corresponden a los peldaños organizativos de la Administración Pública:

- **Nivel estratégico, global o macro.** Aquel nivel que comprende al conjunto de la Administración Pública. En una primera etapa se refiere a la Administración Pública Federal.
- **Nivel organizacional o micro.** Comprende cada organismo de la A.P.F. integrado por Secretarías de Estado y otras dependencias, Órganos Administrativos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública Paraestatal.
- **Nivel grupal (operativo).** Comprende el conjunto de puestos orientados a un producto homogéneo dentro de la organización. Puede ser materia de un programa presupuestario, es decir formar parte de una estructura programática.

Según la citada Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria se entiende por Estructura Programática:

“El conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente, el cual define las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en los programas y presupuestos, así como ordena y clasifica las acciones de los ejecutores de gasto para delimitar la aplicación del gasto y permite conocer el *rendimiento esperado* de la utilización de los recursos públicos.” (cursiva nuestra) [5]

- **Nivel individual (operativo).** Referido a una persona que ocupa un puesto determinado en el servicio público.

Pues bien, en cada uno de los niveles jerárquicos de la A.P.F. definimos la eficiencia como variable económica central, además de las variables no tangibles que complementan la explicación del funcionamiento de cada nivel.

Resultado del cruce de niveles y variables encontramos la matriz (Tabla 1)

Tabla 1. Determinación del modelo de Recursos Humanos en la Administración Pública

NIVEL	DETERMINACIÓN DE EFICIENCIA	DETERMINACIÓN DE VARIABLES INTANGIBLES
CONJUNTO DE LA A.P.F.	VBPsp / GCnsp +GCsp (Eficiencia de la A.P.F)	-Legitimidad política y social -Clima global -Poder político-administrativo -Y todo lo demás
ORGANIZAC.	Metas organizac./ GCnsp+GCsp (Eficiencia organizacional)	-Legitimidad organizacional -Clima organizacional -Poder organizacional -Y todo lo demás
GRUPAL	Metas grupales/ GCnsp+GCsp (Eficiencia grupal)	-Cohesión del grupo -Clima grupal -Liderazgo grupal -Y todo lo demás
INDIVIDUAL	Metas individuales/ GCnsp +GCsp (Eficiencia individual)	-Estabilidad del puesto -Satisfacción personal -Liderazgo personal -Y todo lo demás

COSTOS

Una observación del cuadro nos permite señalar que los costos se repiten en cada uno de los niveles organizativos. En atención a que estamos tratando los recursos humanos se asume su clasificación en los siguientes tipos:

- **GCsp:** *Es el Gasto Corriente en Servicios Personales.* El Clasificador por Objeto del Gasto, uno de los instrumentos informativos más socorridos para el presupuesto público, define al Cap. 1.00 en los siguientes términos:

SERVICIOS PERSONALES. Agrupa las asignaciones destinadas al pago de remuneraciones al personal civil y militar que presta sus servicios en las dependencias y entidades. Incluye las prestaciones económicas, repercusiones por concepto de seguridad social y de seguros de vida, contribuciones y demás asignaciones derivadas de compromisos laborales, así como las previsiones para cubrir las medidas de incremento en percepciones, prestaciones económicas, creación de plazas, en su caso, y demás medidas salariales y económicas que se aprueben en el Presupuesto de Egresos. [6]

Dicho gasto es parte de la clasificación económica de Gasto Corriente.

- **GCnsp:** *Es el Gasto Corriente no servicios personales.* Es el gasto que no va orientado a la retribución de servicios personales pero que al formar parte del gasto programable sirve para la operación regular de la Administración Pública.

Según la indicada Ley de Presupuesto y R.H. el gasto programable:

“son las erogaciones que la Federación realiza en cumplimiento de sus atribuciones conforme a los programas para *proveer bienes y servicios públicos a la población.*” [5]

La suma de los dos tipos de gasto señalados da como resultado el Gasto Corriente, que es necesario para que se cumplan las operaciones de funcionamiento del sector público (hacemos abstracción de los gastos de capital del sector público. En ese sentido

es muy importante distinguir los programas presupuestales en programas de operación y en programas de inversión).

Entonces, $GC = GC_{nsp} + GC_{sp}$

La información de los costos se puede obtener de los programas del presupuesto público correspondiente a cada organización.

Como el problema es obtener información de gastos corrientes diferentes a servicios personales para grupos e individuos, se propone la introducción de cuatro tipos de costos que se utilizarían para cada servidor público:

- Costos **directos en servicios personales**, cuya información se puede obtener del Capítulo Presupuestal señalado.
- Costos **directos en insumos individuales fijos** para el cumplimiento de las metas individuales (muebles, equipos, etc).
- Costos **directos en insumos individuales variables** para el cumplimiento de las metas individuales (artículos de escritorio y otros).
- **Prorrateo de los costos indirectos** que corresponda al servidor.

Por tanto, También el gasto corriente, *por cada servidor*, se obtendría de sumar los cuatro tipos de costo señalado.

Es decir:

$GC = C_{sp} + C_{iif} + C_{iiv} + C_{ixp}$

Donde:

GC: es el Gasto Corriente

C_{sp}: es el Costo en Servicios personales

C_{iif}: es el costo en insumos individuales fijos de responsabilidad directa del servidor público.

C_{iiv}: es el costo en insumos individuales variables de responsabilidad directa del servidor público.

C_{ixp} : es el costo indirecto obtenido por prorrateo para cada servidor público.

El cálculo de los costos por grupo de trabajo sería el resultado de agregar los costos individuales de cada servidor público integrante del grupo.

En el caso de que el grupo de trabajo coincida con una estructura programática se puede facilitar su respectivo cálculo de costos (por ejemplo un programa presupuestal).

En el caso de no coincidencia entre el grupo y estructura programática se propone la introducción de esta innovación administrativa que, al valorar los costos señalados, nos sirva para medir la eficiencia individual y grupal en las organizaciones públicas.

La introducción de esta innovación administrativa no está exenta de dificultades que deberían superarse para la fijación de la eficiencia individual.

Así, en el ingreso de la persona al servicio público se le debería informar sobre los costos directos por insumos fijos (muebles, equipos de trabajo, etc.) a su cargo, aquellos que se dejan bajo su responsabilidad directa. Según la vida útil de los muebles y equipos

se calculará el respectivo gasto anual por estos conceptos. La práctica administrativa actual es que el servidor firma la recepción de muebles y equipos, pero no recibe la información de sus respectivos costos.

Del mismo modo, se calculará, a partir de estándares, el valor monetario del total de insumos individuales variables utilizados por el servidor en un período determinado. El cálculo se puede referir al trimestre y al año.

También el uso de estándares y en los mismos períodos se puede aplicar para los costos, resultado del prorrateo.

Es importante señalar que los costos se deben ajustar por los precios de los insumos (excepto servicios personales) ya que no dependen de la administración interna en el sector público (es decir, debe deducirse la llamada variación precio).

PRODUCTOS

Respecto de la contribución de la Administración Pública al Valor Bruto de la Producción del país, partimos de su respectiva definición:

VBP: VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION. Es la suma total de los valores de los bienes y servicios producidos por una sociedad, independientemente de que se trate de insumos, es decir, bienes intermedios que se utilizan en el proceso productivo o de artículos que se destinan al consumidor final. Por lo tanto, incluye el valor de todos los productos sin considerar si son de consumo intermedio o de consumo final. *En el caso del Gobierno General, es igual a la suma de los costos de los bienes y servicios producidos.* El valor bruto de la producción también es igual al consumo intermedio más el valor agregado o producto interno bruto. [7]

Respecto de las metas organizacionales, grupales e individuales, vamos a definir las en la forma siguiente:

- **Metas organizacionales:** El conjunto de metas fijadas para un período anual a fin de que las cumpla una organización del sector público. Se mide, en primera instancia, por el número de metas de la organización que se llega por agregación de las metas grupales. Además, se sujetan a la evaluación del desempeño según el Sistema referido en la Ley de Presupuesto y R.H.
- **Metas grupales:** Conjunto de metas fijadas para un período anual a fin de que las cumpla un grupo de trabajo dentro de la organización. Se mide, en primera instancia, por el número de metas a cargo del grupo, que se llega por la agregación de las metas individuales. (Se alude en la Ley del SPC como metas de desempeño colectivo). También deberían ser evaluadas por el indicado Sistema.
- **Metas individuales:** Conjunto de metas fijadas para un período anual para que cumpla un individuo que ocupa un determinado puesto en la organización. Se mide, en primera instancia, por el número de metas a cargo del individuo. Están contempladas en la Ley del S.P.C. También deberían ser evaluadas por el Sistema indicado.

Al pasar de las metas individuales a las metas grupales y a las metas organizacionales debe haber un filtro de síntesis con el fin de hacerlas más operativas en cada nivel.

Ahora bien, el modelo visto en forma dinámica hace la comparación de dos etapas definidas: al comienzo del año, período que, en cuanto a resultados, se definen por la

presupuestación. La otra etapa se presenta al terminar el año. Al comparar los dos momentos tenemos un período de evaluación de la ejecución.

En este sentido, la evaluación se llevará a cabo en el primer trimestre inmediato posterior al período anual de análisis.

Es decir, al llevar a cabo la comparación entre el período correspondiente al primer día útil y el último día útil de cada año calendario se encuentra la citada variación eficiencia, la misma que puede estar sujeta a los escenarios señalados en la Tabla 2.

Tabla 2. Escenarios por variación eficiencia

PREMISA: Período t. Costos y Metas presupuestadas: Período t+1

ESCENARIOS	COSTOS	METAS	TIPO DE VARIACIÓN EFICIENCIA
A	No cambia	No cambia	Rendimiento constante (0)
B	Se incrementa	No cambia	Rendimiento - por costos
C	No cambia	Se incrementa	Rendimiento + por efectividad
D	Se incrementa en mayor % que metas	Se incrementa en menor % que costos	Rendimiento – por costos
E	Se incrementa en menor % que metas	Se incrementa en mayor % que costos	Rendimiento + por efectividad
F	Disminuye en mayor % que metas	Disminuye en menor % que costos	Rendimiento + por costos
G	Disminuye en menor % que metas	Disminuye en mayor % que costos	Rendimiento – por efectividad
H	Disminuye	Aumenta	Rendimiento + por costos y efectividad
I	Aumenta	Disminuye	Rendimiento – por costos y efectividad

En cuanto a las VARIABLES NO ECONÓMICAS (intangibles) encontramos el grado de correspondencia entre ellas según los términos de jerarquización y relación (Tabla 3).

Tabla 3. Variables no económicas

NIVEL	VARIABLE 1	VARIABLE 2	VARIABLE 3	VARIABLE 4
CONJUNTO DE LA A.P.F.	Legitimidad Política y Social de la A.P.F. (LPS)	Clima global de la A.P.F (CGAPF)	Poder político-administrativo (PPA)	Todo lo demás
ORGANIZACIONAL	Legitimidad Organizacional (LO)	Clima organizacional (CC)	Poder organizacional (PO)	“
GRUPAL	Cohesión del grupo (CG)	Clima grupal (CG)	Liderazgo Grupal (LG)	“
INDIVIDUAL	Estabilidad en el puesto (EP)	Satisfacción Personal (SP)	Liderazgo personal (LP)	“

Las citadas variables se pueden agregar al pasar de un nivel jerárquico inferior a un nivel jerárquico superior.

Antes de pasar a definir y relacionar las variables se parte de que el *servidor público se motiva, para laborar, por la remuneración, su estabilidad laboral, su satisfacción personal y el poder que pueda ejercer en la organización*. Estas variables están ordenadas según la prioridad que determina el servidor público, bajo el enfoque de la racionalidad utilitaria. En tal sentido el cuadro debe apreciarse, según prioridad, de izquierda a derecha. La Teoría de las Necesidades de Maslow nos inspira para establecer el orden de estas variables

La capacitación, uno de los principales procesos de administración de recursos humanos, se constituye, en las organizaciones, como uno de los principales medios para la movilidad vertical (promoción). Sin embargo, esto no excluye que sea una fuente de satisfacción personal.

Otro proceso importante es la procuración del desarrollo profesional que resultaría de la combinación de satisfacción y liderazgo personal.

Las variables señaladas para el individuo se pueden extender a los siguientes niveles jerárquicos superiores de la A.P.F. También a las organizaciones interesa su permanencia (ya vimos que la búsqueda de utilidades es condición *sine qua non* para que la empresa permanezca en el mercado). Además, a las organizaciones les interesa un adecuado clima organizacional y el ejercicio del poder organizacional.

Pasemos a las definiciones de cada variable, considerando que la relación con otras variables no se muestra en forma limitativa (intervienen otras variables que se han considerado no relevantes, por lo que se omiten):

- **Estabilidad en el puesto.** Es el grado de *permanencia* del servidor público en un determinado puesto. Si el servidor público permanece en su puesto en el año de evaluación consideramos que se encuentra estable. Si no es así se considera inestable.

La EP= f (EI, SP, LP)

Donde:

EI: Eficiencia individual
SP: Satisfacción personal
LP: Liderazgo personal

- **Cohesión del grupo.** Grado hasta el cuál los miembros individuales de un grupo están motivados para *permanecer* en el grupo.

La C.G = f (EG, CG, LG)

Donde:

EG: Eficiencia grupal
CG: Clima grupal
LG: Liderazgo grupal

Es decir, intervienen las motivaciones del individuo, sus incentivos para permanecer en el grupo y las referencias externas al grupo que evalúa el individuo.

- **Legitimidad organizacional.** Es el grado de *permanencia* e influencia de la organización en su contexto político-social como resultado de su eficiencia y efectividad (sujeto al control interno) y a la eficacia (sujeto al control externo)

$$LO = f (EO, CO, PO)$$

Donde:

EO: Eficiencia organizacional

CO: Clima organizacional

PO: Poder organizacional. A mayor eficacia de la organización va a tener mayor poder en la sociedad

- **Legitimidad política y social de la A.P.F.** Es la suma de las legitimidades organizacionales de la A.P.F. Resume la eficiencia y eficacia de la A.P.F.
- **Satisfacción personal.** Es la percepción del individuo de que se cubren sus necesidades de crecimiento y desarrollo individual a largo plazo (una vez resuelta su estabilidad en el puesto).

$$SP = f (EI, EP, LP, LP, CG, CO)$$

Donde:

EI: Eficiencia individual

EP: Estabilidad en el puesto

LP: Liderazgo personal (jerárquico o no jerárquico)

- **Clima grupal.** Es el clima organizacional en el ámbito reducido del grupo de trabajo. Está en función de los mismos elementos del clima organizacional según la escala del grupo. Es evidente que la suma de las satisfacciones individuales va a desencadenar el clima grupal y organizacional. Por eso es que se mide por encuestas individuales.

$$CG = f (EG, CG, LG)$$

Donde:

EG: Eficiencia grupal

CG: Cohesión del grupo

LG: Liderazgo del grupo

- **Clima organizacional.** Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (Tecnología, Estructura organizacional, Liderazgo, Prácticas administrativas, Procesos de decisión, Necesidades de los miembros) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (Productividad, Satisfacción, Rotación, etc.).

El clima organizacional está integrado por el logro, la afiliación, la agresión, el temor y la interacción del individuo en la organización.

$$CO = f (EO, LO, PO)$$

Donde:

EG: Eficiencia organizacional
LO: Liderazgo organizacional
PO: Poder organizacional

- **Clima global de la A.P.F.** Es el conjunto de climas organizacionales correspondiente a aquellas que integran la A.P.F, siendo sus elementos los mismos del clima a nivel de cada organización, en forma agregada.
- **Liderazgo personal.** Es un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas. No necesariamente está relacionada con la posición jerárquica de la persona en la organización. Las características y habilidades personales son claves para detentar el liderazgo personal.

LP= f (EI, EP, SP)

Donde:

EI: Eficiencia individual
EP: Estabilidad en el puesto
SP: Satisfacción personal

- **El Liderazgo grupal** es la suma de los liderazgos personales en el grupo de trabajo.

LG= f (EG, CG, CG)

Donde:

EG: Eficiencia grupal
CG: Cohesión del grupo
CG: Clima grupal

- **Poder** es la relación interpersonal (o intergrupala) en la cual un individuo (o grupo) puede provocar que otro individuo (o grupo) lleve a cabo una acción que de otra manera no habría realizado. Está relacionado con la autoridad y el liderazgo.
- **El poder organizacional** constituye la suma de los liderazgos de la organización. En el ejercicio del poder interviene la recompensa que pueden recibir las personas subordinadas, el castigo que pueden recibir las personas subordinadas, el derecho que le asiste al que detenta el poder en cierto dominio, las características personales del que detenta el poder (poder carismático) y por el mayor conocimiento o experiencia del detenta el poder. El conocimiento y la experiencia está relacionado con el poder tradicional (que junto con el burocrático y el carismático fueron estudiados por Max Weber).

PO= f (EO, LO, CO)

Donde:

EO: Eficiencia organizacional
LO: legitimidad organizacional (poder burocrático)
CO: Clima organizacional

- **Poder político-administrativo de la A.P.F.** Es la interacción de autoridad y liderazgo de la A.P.F. con el poder político, la sociedad y el conjunto de servidores públicos. Está relacionado con el cumplimiento de resultados que se propone la A.P.F., definidos según el proceso presupuestal:

$$PPA = f(\text{VBPsp}, \text{LP}, \text{CG})$$

Donde:

VBPsp: Valor Bruto de la Producción del sector público

LP: Legitimidad político-administrativa de la A.P.F.

CG: Clima global de la A.P.F.

CONCLUSIONES

La administración de los recursos humanos es el ámbito más complejo de la administración general en la medida de que trata la delicada tarea de conducción de los seres humanos hacia los procesos de trabajo.

La administración de los recursos humanos en el sector público tiene que combinar un adecuado tratamiento para que los servidores públicos se orienten al cumplimiento de las metas trazadas por dicho sector y que los mismos se encuentren satisfechos, realizados y motivados para ejercer sus labores. De esta manera se genera un valor agregado cuyos beneficios se orientan a la satisfacción de la ciudadanía por los servicios públicos recibidos.

El presente modelo pretende plantear la mezcla de las variables económicas con las variables no económicas. En la esfera de trabajo también es válida la expresión “no sólo de pan vive el hombre”.

Si nos atenemos al primer ámbito de análisis estamos observando el *rendimiento* de personas y organizaciones. En el segundo ámbito se tratan diversas variables que procuran apreciar el *bienestar* de los individuos en las organizaciones. Estas variables se relacionan estrechamente entre sí en el entramado de la administración de recursos humanos. De esta manera combinamos el enfoque de diversas corrientes de la administración en las organizaciones.

En tal forma, el administrador de recursos humanos tendría el arte de combinarlas adecuadamente según las circunstancias particulares de espacio, tiempo y forma.

Esperamos que se haya cumplido el objetivo del presente estudio y que el mismo sirva como un instrumento panorámico de análisis en el ejercicio de la regulación de los Recursos Humanos en la A.P.F., particularmente en su Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

REFERENCIAS

1. Parkin, M. y Esquivel, G., *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*, 4a. Edición, México D. F., Edit. Pearson Educación, p. 32, 2001.
2. Daft, R. y Steers, R., *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Segunda Reimpresión, México D. F., Edit. Limusa. p. 259, 1999.
3. Horngren, Ch. ; Sundem, G. y Selto, F. *Introducción a la contabilidad administrativa*, 9a. Edición, México D. F., Edit. Prentice Hall. pp. 292-293, 1996.

4. Presidencia de la República. Buen Gobierno, [En línea] Disponible: www.innova.gob.mx/ciudadanos/buengobierno, 1 de septiembre de 2005.

5. Diario Oficial de la Federación, *Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*, México D. F., Publicado en el D.O.F. el 30 de marzo de 2006.

6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Clasificador por Objeto del Gasto*. Documento. 2005.

7. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Glosario de Términos de la Administración Pública Federal*, Documento de la SHCP, s/f.

BIBLIOGRAFÍA

Ayala, J., *La economía del sector público mexicano*, Segunda Edición, México D.F., Edit. Esfinge, 2001.

Instituto Superior de Estudios Fiscales, *Agenda de la Administración Pública Federal*. México D. F., Ediciones Fiscales ISEF, 2005.

Stigletz, J., *La economía del sector público*, 3a. Edición, Barcelona, Edit. Antoni Bosch, 2002.