

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO

David RODRIGUEZ DIAZ

El tema que trataremos a continuación se refiere a uno de los aspectos centrales en la consecución de los objetivos institucionales a través del trabajo de las personas.

Si tomamos en cuenta que las instituciones deben lograr las metas que se les han fijado y para ello han de hacerlo aprovechando al máximo los recursos disponibles a niveles de productividad aceptables, entonces habremos de mencionar los factores que favorecen o constriñen el desempeño laboral de los empleados.

Primeramente destacan como factores condicionantes del desempeño de los trabajadores: los recursos materiales y tecnológicos utilizados en los procesos productivos de bienes o servicios. La simplificación en la realización de tareas, el ahorro de esfuerzo y energía humana pueden hacer que

el hombre concentre su capacidad en tareas creativas y de realización individual.

Consideramos relevante realizar una brevísima referencia a algunos aspectos de la evolución del campo de las ciencias administrativas que nos ilustran el interés por mejorar el desempeño de los empleados; de esta manera vemos que ya en el año 1800 a.C., Hammurabi señalaba el establecimiento del salario mínimo y el reconocimiento de que la responsabilidad en las organizaciones no puede transferirse; a su vez Ciro, para el año 400 a.C. admite como una necesidad el establecimiento de las relaciones humanas en el trabajo; Nicolás Maquiavelo en 1525 describe las cualidades deseables de los jefes para lograr mejores niveles de eficiencia; destaca también James Watt, quien en 1800 efectuaba reuniones navideñas con los empleados y les otorgaba gratifi-

caciones con ese motivo; en 1810 Roberto Owen asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; en 1832 Charles Babbage analiza las repercusiones de los colores sobre la eficiencia de los empleados. En 1871 William S. Jevons estudia los efectos sobre el trabajador por el empleo de diferentes herramientas y realiza investigaciones sobre la fatiga.

A partir de 1900 se desarrollan diferentes corrientes del pensamiento administrativo, naciendo así escuelas como la conductivista y la de relaciones humanas, entre otras, las que van interpretando la compleja dinámica de la actuación humana en el trabajo, así como perfeccionando los principios y técnicas de la función administrativa en las instituciones.

Si continuamos con algunos de los muchos factores que influyen en el desempeño de los trabajadores tenemos en seguida la capacidad individual y la motivación hacia el trabajo entre los que inciden significativamente, ya que el individuo al poseer diversas cualidades y características lo hacen diferente a los demás y por ello su desempeño será diferente. Buscando el origen de tales diferencias encontramos la acción de procesos de percepción y de los patrones culturales; su inteligencia, actitudes y motivación en general, conformando su personalidad, la cual en su conjunto respalda la actuación de la persona en determinado sentido.

Abundando sobre este punto, los expertos señalan que nuestras capacidades sensoriales y perceptivas están limitadas a aquellas funciones ubicadas dentro de la esfera de la especie humana y a su vez están limitadas por la naturaleza de la herencia en la línea familiar y modificadas por las influencias de las experiencias en el medio ambiente que nos rodea.

El primer punto es analizar por qué es importante el proceso perceptivo. Y en este sentido encontraremos que dentro de nuestro sistema psicológico ello consiste en la interpretación de los estímulos recibidos por el cerebro por me-

dio de uno o más mecanismos sensorios, ya que puede suceder que un mismo estímulo sea interpretado en forma diferente por distintos individuos; la interpretación entonces depende de las experiencias pasadas y del sistema de valores de cada persona en lo particular.

Por su parte el conocimiento adquirido y la formación del mismo en el individuo, en todas sus categorías y niveles sobre aspectos tales como el mundo, su medio ambiente y sobre sí mismo, también se reflejarán en su actuación en la vida, en su escala de valores y en forma particular en su actividad laboral, de ahí que la capacitación deba tener como esencia el dotar a los empleados de los conocimientos (y lo que ello implica) de los que carecen para su mejor desempeño.

Los psicólogos señalan que en la formación de la personalidad inciden factores tales como la complejidad física, la acción de las glándulas endocrinas, el medio familiar, la edad, el ambiente social y los papeles adoptados, entre otros factores.

Ya que hemos mencionado el concepto de la personalidad, suele definirse como "la organización integrada por todas las características cognoscitivas, afectivas, volitivas y físicas del individuo tal como se manifiesta en diferencia de otros".

A su vez, si analizamos las condiciones físicas de los centros de trabajo vemos que éstas influyen en el desempeño del individuo; entre esas condiciones se encuentra la distribución de áreas, la iluminación, la temperatura, la ventilación, los colores y la seguridad, como lo demostraron los experimentos de Elton Mayo de 1927.

Pertenece a la denominada escuela de relaciones humanas se encuentra A. M. Maslow, quien expuso su teoría sobre la jerarquía de las necesidades, definiendo cinco tipos: a) las fisiológicas; b) las de seguridad; c) las sociales; d) las egóticas; y las de autorrealización o desarrollo.

Las primeras son aquellas cuya satisfacción son estrictamente indispensables para la supervivencia del individuo (hambre, sed, descanso); las del segundo tipo, es decir, las de seguridad, se refieren a la protección contra el peligro y en alguna forma con la previsión para el futuro; en nuestro medio se encuentran como satisfactores de las necesidades de seguridad, las remuneraciones y los beneficios indirectos que complementan el sueldo, tales como la seguridad social y las prestaciones. En cuanto a las necesidades de tipo social están las de asociación con otros; de pertenencia a grupos; de dar y recibir afecto y amistad; en este campo se encuentran las relaciones familiares, las de los compañeros de trabajo, de los subordinados, de los superiores y de los amigos. Las necesidades egóticas o de autoestima tienen como ingredientes básicos los requerimientos que se plantea el individuo a sí mismo, por ejemplo de autorespeto y de respeto de los demás; de "estatus" y prestigio.

En el nivel superior de la escala de necesidades están aquellas denominadas de desarrollo; comprenden el deseo de tener confianza en uno mismo, de convertirse uno en un ser creador y productivo, de ocuparse de problemas o tareas que le exijan no sólo utilizar plenamente sus aptitudes, sino desarrollar además aptitudes o destrezas adicionales.

Es importante apreciar que los diferentes tipos de necesidades están relacionados unos con otros y arreglados en una jerarquía de dominio; esto significa que la meta predominante por satisfacer monopolizará la conciencia y el deseo del individuo, provocando la conducta del individuo a responder en un determinado sentido.

Debemos aclarar que esta diferenciación de niveles o jerarquía de necesidades se realiza para efectos de análisis y comprensión de la dinámica individual; sin embargo, en la realidad muy probablemente actúen todos en forma simultánea.

Continuando con el análisis de la dinámica de las necesidades vemos que las del nivel inferior no son siempre satisfe-

chas completamente, y de su satisfacción dependerá que se conviertan en motivadores extremadamente poderosos de la actuación individual. A su vez, la satisfacción completa de las necesidades no se considera como un elemento motivador de la conducta. Las necesidades "egóticas" y de auto-realización" son raramente satisfechas; el hombre tiende a buscar indefinidamente mayores satisfactores una vez que se han convertido en importantes para él y además, no son significativas ese tipo de necesidades hasta que las de tipo fisiológico, de seguridad y las sociales son razonablemente satisfechas.

De hecho, la mayoría de los miembros de la sociedad considerados como "Normales" están parcialmente satisfechos e insatisfechos en todas sus necesidades básicas. Una descripción más realista de esta escala jerárquica podría expresarse en términos de porcentajes decrecientes de satisfacción; así tenemos, por ejemplo, que un individuo puede estar satisfecho 85% en sus necesidades fisiológicas, 70% en sus necesidades de seguridad, 50% en sus necesidades sociales, 40% en sus necesidades egóticas o de autoestima y 10% en sus necesidades de desarrollo.

Por otra parte y por tener especial significado la cultura como factor influyente en la conducta del individuo, apuntaremos tan sólo el concepto que da Cornelius Osgood sobre la cultura, y dice: "consiste en todas las ideas de las obras, el comportamiento y las ideas del conjunto de seres humanos que han sido observadas directamente o comunicadas a la mente de uno y de las que uno tiene conciencia", y también suele significársele como el "conjunto de costumbres, actos, creencias y formas sociales integradas que practica un grupo de personas determinado".

Estos señalamientos se hacen más evidentes cuando analizamos el medio laboral de las instituciones y vemos que los elementos culturales influyen no sólo en las actividades y prácticas de sus directivos, sino también en los trabajadores en general.

Por lo que toca a las condiciones sociales y en las que el individuo influye y recibe influencia, encontramos a las organizaciones formales y las informales, así como el estilo de dirección que es ejercido en las instituciones.

Cuando hablamos de las organizaciones formales se hace mención al área administrativa cotidiana de trabajo, que en sí misma puede llegar a constituirse en elemento motivador de la conducta de los trabajadores. Primeramente se encuentran la naturaleza de los objetivos y de la estructura organizacional; las normas y procedimientos existentes; las políticas de administración de recursos humanos, entre los que destacan las de remuneración a los trabajadores; los niveles de sueldos y salarios; los incentivos, premios y recompensas existentes; la existencia de sistemas de evaluación del desempeño y los criterios para su aplicación; la existencia y contenido de los programas de capacitación, actualización y los planes de desarrollo de los trabajadores; la existencia y calidad de la comunicación horizontal y vertical en la institución.

Podemos señalar que las organizaciones informales tienen una gran influencia sobre la actuación de los individuos quienes buscarán en ellos su seguridad; la identificación con otras personas en sus aspiraciones, gustos y preferencias; su comparación con otros individuos; o bien su superación personal.

El estilo de dirección que se ejerza sobre los subordinados también es considerado por los psicólogos sociales e industriales como un factor que incide en el desempeño de los trabajadores en las instituciones.

Los autores clásicos más destacados en la materia distinguen fundamentalmente tres estilos de dirección, aun cuando desde luego pueden darse otros tipos o aun combinaciones de ellos; hay que señalar que en muchas ocasiones estos estilos son producto de una serie de elementos, no necesariamente responsabilidad de quien lo ejerce; así tenemos la naturaleza y propósitos de las instituciones, la complejidad,

tamaño y madurez de las organizaciones, los sistemas y procedimientos de trabajo existentes, la solidaridad de los trabajadores y su identificación con las metas institucionales, la calificación de los empleados en general, así como el proceso de toma de decisiones que se haya definido para la institución en su conjunto.

Ahora bien, cuando se habla de director no se hace referencia a la denominación de una posición o cargo dado para un nivel de ejecutivos o funcionarios, sino a todo aquel que "dirige" el trabajo de otros, aun al nivel de sección o cuadrilla de trabajadores.

En un primer caso encontramos que la determinación de todas las modalidades de ejecución del trabajo emanan del director; en un segundo, todas las directrices operativas son materia de discusión del grupo, promovidas y apoyadas por el director; en el tercer caso se da una absoluta libertad de decisión para el individuo y para el grupo, con una participación mínima del director o del responsable de los trabajos del grupo.

El común denominador en el primer estilo es la crítica del trabajo; el segundo estilo de dirección se refleja en la objetividad de sus críticas y en el interés de ser un miembro más del equipo de trabajo; finalmente, en el tercer tipo de estilo son poco frecuentes los comentarios espontáneos sobre las actividades de los miembros de trabajo, a menos que esto le sea preguntado y de ninguna manera evalúa y regula el curso de los acontecimientos.

Por estar relacionado con el análisis de los estilos de dirección, ahora mencionaremos otro aspecto que influye en el desempeño de los trabajadores, y es la opinión de los supervisores sobre los trabajadores mismos. Douglas McGregor, uno de los considerados clásicos en el campo de la administración, planteó dos tipos de alternativas para esta apreciación, a las cuales denominó teoría X y teoría Y; en la primera según el autor se dan las siguientes características: a) La administración es responsable de organizar los ele-

mentos de la producción de bienes y/o servicios (personas, recursos materiales, equipo, etc.), de conformidad con los intereses y los fines institucionales; b) la gente tiene asignado un papel dentro del proceso de dirección de esfuerzos, de motivación y de control de sus acciones, por lo que se hace necesario orientar su conducta para adecuarla a las necesidades de la organización; c) sin la participación activa de la administración, las personas serían pasivas (y aun resistentes) a lograr los objetivos institucionales; ellos deben, por tanto, ser persuadidos, recompensados, controlados e incluso, llegado el caso, sancionados por incumplimiento en sus tareas, las cuales deben ser en todo momento dirigidas.

En cambio en la teoría Y, según MacGregor se dan las siguientes características:

a) La institución es responsable de organizar los elementos de la producción de bienes y/o servicios (personas, recursos materiales, equipos, etc.), de conformidad con los intereses y los fines institucionales; b) la gente por naturaleza no es pasiva o resistente a las necesidades organizacionales, sino que está plenamente convencida de su papel activo en la institución; c) están presentes en todo tiempo sin lugar a dudas en todas las personas: la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la rapidez para dirigir la conducta hacia los objetivos organizacionales; por tanto, la institución no necesita señalarlos. Es responsabilidad entonces de los directivos hacer posible que la gente identifique y desarrolle estas características humanas por ella misma; finalmente, d) la tarea esencial de la institución es procurar contar con métodos de trabajo de manera tal que los trabajadores puedan alcanzar sus propios objetivos y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.

La teoría Y, presume que la gente ejercitará su sentido de autocontrol en el trabajo hacia los objetivos; ello presupone que el individuo tiene potencial para desarrollar y que tra-

tará en forma natural de alcanzar mayores niveles de responsabilidad y que estará motivado por la estimación y la autorealización como necesidades en sí mismas y que las está satisfaciendo tanto individual como colectivamente.

Debemos también reflexionar en la forma de contar con un ambiente tipo Y, que se convierta en una verdadera oportunidad para que el trabajador se manifieste y desarrolle con una inclinación y gusto por el trabajo productivo y satisfactorio, y para ello habremos de referirnos al ambiente familiar mexicano, con sus elementos de autoridad, dependencia, transmisión de valores ancestrales, hábitos de relación y comunicación y a todos los demás factores que se han analizado desde el principio de estas notas y a otros más no mencionados aquí.

Finalmente, habremos de mencionar que las ciencias del comportamiento han avanzado rápidamente en los últimos años, al aportar nuevas teorías y elementos para conocer el comportamiento humano en las instituciones, aunque muchas de ellas sean difíciles de aplicar en la realidad y sólo sirvan como elementos de análisis.

El Sistema de Empleo y la Administración de Recursos Humanos del Sector Público

Una breve reflexión sobre el proceso administrativo de las instituciones públicas, nos conduce al reconocimiento del papel de los recursos humanos como la sustancia de la acción gubernamental en todas sus manifestaciones; tales como la atención al público en la demanda de satisfactores; la producción de bienes y servicios; la elaboración de estudios, dictámenes, etc., y por ello, no podemos soslayar los problemas que afectan al elemento humano y su administración, ya que paradójicamente, a pesar de su importancia, es una de las áreas más desatendidas y limitadas en cuanto a su concepción, contenido, tecnificación y en consecuencia, en su eficacia en las dependencias públicas. Destaca en forma preponderante, que salvo en el caso de cier-

tas especialidades, la oferta de trabajo es considerablemente mayor que la demanda del mismo; esto en términos generales conduciría a que la mayoría de los puestos del sector público debieran estar cubiertos satisfactoriamente aplicando un procedimiento selectivo riguroso, pero la realidad cotidiana nos presenta un panorama distinto, y se dan con mucha frecuencia desajustes entre los puestos y las características de quienes los desempeñan.

Por lo enunciado, es necesario precisar que el objetivo generalmente aceptado para la administración de los recursos humanos en el sector público se define como la optimización del potencial humano, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y técnicos y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales, cuanto de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores; por tanto, es imprescindible garantizar al servicio público la concurrencia oportuna y suficiente del personal calificado para que la maquinaria gubernamental cumpla sus funciones cada día más complejas, crecientes y urgentes. Dentro de este esquema, se denomina al elemento iniciador de la estancia del trabajador en la administración pública como "subsistencia de empleo", significando a la función de proveer el personal adecuado a los puestos, de acuerdo a la estructura ocupacional de la institución, que asegure a un costo razonable la eficacia en el desempeño de sus funciones laborales.

El subsistema de empleo contiene como elementos en su concepción y ejecución, las funciones de reclutamiento; selección; designación; inducción al puesto; transferencia; reubicación y la reasignación de personal.

Los especialistas en la materia y los practicantes de la administración de personal se refieren al reclutamiento como la función de identificar y analizar las fuentes de aprovisionamiento del personal, así como las tareas orientadas a establecer los mecanismos para atraer a los aspirantes calificados para ocupar los puestos; lo que implica, entre otras

actividades, la investigación de las fuentes de reclutamiento de interés para la dependencia, y el establecimiento de los conductos necesarios para mantener con oportunidad la información sobre los demandantes de empleo y las posibilidades de contratación en la dependencia en un momento.

Lo señalado hasta el momento merece algún análisis, ya que tradicionalmente no ha habido en general el apoyo suficiente para aplicar los beneficios de la psicología al trabajo en el medio burocrático, en las tareas de reclutamiento y la selección de personal; lo que seguramente está relacionado a la aceptación que pueda tener la psicología, como medida de evaluación objetiva del potencial de los individuos a través de pruebas y su congruencia con la futura actuación en el desempeño de sus tareas cotidianas.

Se entiende por fuente de reclutamiento, al lugar de donde se puede obtener el personal adecuado a las necesidades institucionales. Entre las fuentes de reclutamiento de mayor reconocimiento se encuentran los centros e instituciones de investigación y educación superior; las escuelas de adiestramiento tecnológico, industrial y comercial; así como las bolsas de trabajo de otras instituciones públicas y privadas y las agencias de empleo.

Independientemente de las clasificaciones que puedan realizarse de los medios de reclutamiento y de la situación específica del mercado laboral, entre los medios más aprovechados para atraer a los aspirantes a los centros de trabajo, están desde luego, los anuncios en el periódico; las circulares o avisos internos; las cartas a los centros de educación e investigación y también, en mayor o menor grado, los contactos personales.

Un procedimiento general y "ortodoxo" para el reclutamiento y selección en las instituciones incluye las etapas enunciadas a continuación:

I. Determinación de las cualidades y características que

deben reunir las personas para ocupar los puestos, en función de las solicitudes que otorga la institución.

- II. Determinación de las fuentes y medios de reclutamiento adecuados a los requerimientos de personal.
- III. Recepción de los posibles candidatos.
- IV. Dotación a los aspirantes de la solicitud de empleo y el instructivo del procedimiento de ingreso institucional.
- V. Entrevista a los aspirantes —denominada entrevista preliminar—.
- VI. Determinación del tipo de pruebas y aplicación de los exámenes técnicos, psicométricos y proyectivos al candidato.
- VII. Realización de la encuesta económica social complementaria de la información proporcionada por el solicitante.
- VIII. Envío a examen médico.
- IX. Realización de la entrevista de evaluación —denominada entrevista profunda—.
- X. Presentación de ternas de candidatos para que la autoridad competente tome la decisión.
- XI. Toma de la decisión.
- XII. Notificación al interesado.
- XIII. Apertura del expediente individual y solicitud de la documentación oficial.
- XIV. Señalamiento de las condiciones finales de ingreso.
- XV. Toma de la protesta de ley.
- XVI. Dar posesión del cargo.

De lo anterior se deriva, que si la selección de personal se lleva a cabo con base a un catálogo de puestos, se facilitará la comparación de las características individuales con los requerimientos de los puestos y la aplicación adecuada de las baterías psicológicas para cada caso en particular.

Se recomienda que las áreas específicas de evaluación, tales como la aptitud y actitud del aspirante, se refieran a puestos identificados y aprobados, que permitan la coherencia y validez en la aplicación de las pruebas.

Un aspecto importante que puede reflejar una imagen positiva o negativa de la institución, como consecuencia del procedimiento de selección de personal, lo constituye la orientación a los candidatos a ingresar a una dependencia pública sobre los trámites que se siguen, los cuales deben estar contenidos en manuales específicos de orientación.

En un momento dado, las llamadas “Bolsas de Trabajo”, deben reflejar la estructura ocupacional descrita en el catálogo de puestos de la institución, de tal manera que sea factible identificar a los candidatos por la función a la que aspiren desempeñar, de conformidad con los resultados de la evaluación de los mismos.

Es recomendable que en lo posible, y dependiendo de los recursos, se establezca la mecanización para el registro y control de la información de las “Bolsas de Trabajo”, con el propósito de asegurar no sólo la mayor objetividad posible en la selección del personal, la que se pueda complementar en su caso con entrevistas e investigaciones socioeconómicas, sino además, por la oportunidad en la toma de decisiones.

Por lo que se refiere a la designación del personal, puede considerarse como la formalización del proceso de reclutamiento y selección, en la que se da cumplimiento a las disposiciones legales, entre las que destaca el artículo 128 de la Constitución General de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra dice:

“Todo funcionario público, sin excepción alguna, antes de tomar posesión de su encargo, prestará la protesta de guardar la Constitución y las leyes que de ella emanen”.

En cuanto a lo dispuesto en el artículo 16 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se señala: “Corresponde originalmente a los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos el trámite y resolución de los asuntos de su competencia, pero para la mejor organización del trabajo podrán delegar en los fun-

cionarios a que se refieren los artículos 14 y 15, cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por disposición de ley o del reglamento interior respectivo, deban ser ejercidas precisamente por dichos titulares. En los casos en que la delegación de facultades recaiga en jefes de oficina, de sección y de mesa de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, aquellos conservarán su calidad de trabajadores de base en los términos de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado”.

Por lo que toca a los nombramientos, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado indica en su artículo 15 que los nombramientos deberán contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio;
- II. Los servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- III. El carácter del nombramiento: definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada;
- IV. La duración de la jornada de trabajo;
- V. El sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador, y
- VI. El lugar en que prestará sus servicios.”

Entre las funciones específicas que cubre la designación del personal se incluye proporcionar al empleado los medios de identificación institucional, así como la formalización de las relaciones laborales, mediante la firma del contrato o nombramiento, y cumplir con todo lo necesario para darle posesión al nuevo empleado.

Lo señalado en el párrafo anterior, se refiere a elementos de la función de integración del personal a la dependencia, y que se materializa al dotarle de los medios para el desempeño de las tareas que le fueron asignadas para cumplirlas con la eficiencia requerida; por ejemplo, se considera el equipo, mobiliario e instrumentos de trabajo.

La función de sensibilización e inducción dentro de la institución es parte importante del subsistema de empleo y tiene como objetivo proporcionar a los empleados la información básica sobre los antecedentes históricos de la institución; la estructura de la dependencia; el directorio de funcionarios; los aspectos generales de las relaciones de trabajo, tales como sus obligaciones; derechos, sanciones, prestaciones, tanto de carácter social y económico, como de servicio; permitiendo con ello, además que el empleado pueda asimilarse a las modalidades que plantea la institución y se le oriente sobre la forma de resolver las dudas que tenga en cuanto a la institución en general y su área de trabajo en particular.

Por lo que se refiere a la función de promoción y transferencia, se entiende el proceso por el cual se busca la mejor ubicación del personal, de conformidad con las características individuales, y las oportunidades que ofrezca la institución, con base en las necesidades del servicio.

Es pertinente señalar que en algunas instituciones se ha descuidado la función de evaluación del desempeño de los empleados en los puestos asignados, comparando periódicamente los resultados de trabajo con los esperados, de conformidad con las pruebas psicológicas aplicadas en el período de selección.

El papel de la evaluación debe ser claro. Gerald Randall, especialista en la materia lo define como “cualquier procedimiento, para recopilar, verificar, compartir, proporcionar y usar información obtenida de la gente y acerca de la gente en el trabajo, con el objetivo de mejorar su desempeño”.

De acuerdo con la experiencia y literatura en el campo, la evaluación del personal puede orientarse a alcanzar cualquiera de los siguientes propósitos:

- 1) Mejorar el desempeño de cada persona.
- 2) Prever el nivel y tipo de trabajo que el individuo puede

ser capaz de realizar en el futuro y el tiempo que le tomará en prepararse, y

- 3) Ubicar y distribuir adecuadamente los beneficios de actividad organizacional tales como remuneración, posición, etc.

La evaluación del personal en la función administrativa, en el primer caso, implica un elemento de motivación para que el personal coopere a alcanzar los objetivos de la institución, o bien, desarrollar a los individuos mediante la identificación de necesidades de capacitación, exponiendo las deficiencias de preparación para la ejecución de trabajo y que pudieran solucionarse con capacitación.

En el segundo caso, la evaluación del personal implica descubrir el potencial de trabajo presente y futuro de los individuos.

En el tercer caso, la evaluación del personal implica adecuar la organización para compartir los beneficios con el individuo o con grupos.

Si el papel de la evaluación de personal es claro y aplicado propiamente, puede ser de gran ayuda para mejorar la eficiencia de la organización y el desarrollo del personal.

Por lo anteriormente señalado, se podrá considerar el marco de acción para calificar al personal para efectos de promoción; el caso de la promoción escalafonaria de los empleados está en revisión crítica en este momento, tanto para las disposiciones vigentes, como el sistema general de ascenso a base de concursos y capacitación.

Es necesario atender las peticiones de transferencia, analizando en cada caso, las causas que las motivan y transferir a los empelados, de acuerdo con lo que indica la Ley según

las necesidades de la dependencia, para el mejor cumplimiento de las labores.

Finalmente, pero no por ello menos importante, es necesario considerar la coordinación con la Comisión Mixta de Escalafón.

Ahora bien, con motivo de la reestructuración del aparato gubernamental se dieron casos en que se desplazara al personal que ocupaba alguna función en la administración pública, por lo que fue necesario establecer un mecanismo que garantizara la permanencia en el empleo de los trabajadores al servicio del Estado, además de que se respetaran los derechos laborales adquiridos en la dependencia de origen. A la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, por Acuerdo Presidencial del 31 de enero de 1977, se le encomendó la coordinación de un mecanismo para que el personal de base fuera susceptible de ser captado por otra dependencia llamada receptora y que pudiera aprovechar sus conocimientos y experiencia; enfatizando con ello, la importancia concedida al elemento humano en la actividad gubernamental.

La medida señalada permite autosatisfacer al propio gobierno federal las necesidades que tiene de contar con personal calificado en períodos en los que existen grandes desplazamientos, y que además es necesario continuar con la ejecución de programas de trabajo, ampliar los existentes, o bien iniciar nuevos proyectos.

Según se ha tenido conocimiento de fuentes oficiales, en términos generales se obtuvieron experiencias benéficas de los procedimientos de reasignación a cargo de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, las que seguramente serán consideradas por las altas autoridades, para continuar en el mismo sentido anualmente con los mecanismos internos de reubicación primeramente y con la reasignación interinstitucional como segunda etapa.

Finalmente, podemos mencionar que en términos generales la administración pública mexicana tiende a la centralización del sistema de empleo, en contraposición con la tendencia de otros sistemas que cuentan con la institucionalización de un servicio civil y que buscan la descentralización de la

función; se considera que un punto razonable de equilibrio consiste en tomar en cuenta las necesidades reales de la dependencia para que se cuente con una política uniforme de contratación.