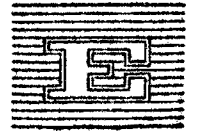


NACIONES UNIDAS



CONSEJO  
ECONOMICO  
Y SOCIAL



GENERAL  
E/CN.12/CCE/219  
5 de diciembre de 1960  
ORIGINAL: ESPAÑOL

---

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA  
COMITE DE COOPERACION ECONOMICA  
DEL ISTMO CENTROAMERICANO

Séptima Reunión  
Managua, Nicaragua, 9 de diciembre de 1960

INFORME DE LA ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
(1o. de septiembre de 1959 - 31 de agosto de 1960)

Indice

|  | <u>Página</u> |
|--|---------------|
| I. MISION DE PRODUCTIVIDAD Y FORMACION PROFESIONAL   | 1             |
| 1. Introducción  | 1             |
| 2. Resumen de las actividades desplegadas  | 2             |
| 3. Observaciones y sugerencias de los expertos   | 4             |
| 4. Programa de actividades para los años 1961-1962   | 8             |
| 5. Conclusiones  | 10            |
| II. ESTUDIO SOBRE NORMAS DE TENENCIA DE LA TIERRA Y CONDICIONES DEL TRABAJO AGRICOLA EN CENTROAMERICA                              | 10            |
| 1. Antecedentes  | 10            |
| 2. Actividades desarrolladas   | 11            |
| 3. Conclusiones  | 11            |
| III. EQUIPARACION DE CARGAS SOCIALES EN EL SECTOR INDUSTRIAL   | 12            |
| 1. Antecedentes  | 12            |
| 2. Conclusiones  | 12            |
| IV. RECOMENDACIONES QUE SOMETE LA O.I.T. AL C.C.E. PARA EL PERIODO 1961-1962   | 12            |
| 1. Productividad y Formación Profesional   | 12            |
| 2. Tenencia de la tierra y condiciones del trabajo agrícola en Centroamérica   | 13            |
| 3. Equiparación de cargas sociales en el sector industrial   | 13            |
| ANEXO 1 Actividades desarrolladas durante el período comprendido entre el 1° de septiembre de 1959 y el 31 de agosto de 1960       | 14            |
| ANEXO 2 Programa de becas de formación profesional para supervisores centroamericanos incluyendo cursos intensivos complementarios | 25            |

## I. MISION DE PRODUCTIVIDAD Y FORMACION PROFESIONAL

### 1. Introducción

#### a) Antecedentes

1. Para dar cumplimiento a la Resolución N° 97, de la Sexta Reunión del CCE, la OIT asignó a la misión de productividad y formación profesional, a los expertos siguientes:

J. J. Blosseville: en calidad de jefe de misión;  
H. Jammet: experto en productividad;  
A. Lesmarie: experto en formación profesional.

2. Habiendo dos de los expertos integrantes de la misión, concluido sus contratos en el período que cubre el presente informe, la O.I.T. está activamente haciendo los trámites para reemplazarlos a la mayor brevedad. Se ha sometido a la aprobación del Presidente del CCE, la candidatura del experto que la O.I.T. propone como jefe de esta misión.

3. Los expertos de esta misión han recibido la más completa colaboración de las autoridades competentes de los países de la región, y muy especialmente de los señores Ministros de Economía, y la O.I.T. desea expresarles por ello su más sincero agradecimiento.

#### b) Objetivo de las actividades desplegadas en el período considerado

En el informe de la O.I.T. sobre la misión de Productividad y Formación Profesional, correspondiente a 1959 (E/CN.12/CCE/179 de 15 de agosto de 1959), presentado al Comité de Cooperación Económica en su Sexta Reunión, se hizo hincapié en los diferentes puntos que se describen a continuación, que en su conjunto constituyen las orientaciones que debían inspirar a la misión durante el año de 1960.

En primer término se decía:

"En lo que toca a la dirección de las empresas, la atención de los expertos se concentró en la estructura de los grupos de dirección (por grupo de dirección se entiende: el gerente, sus asistentes, los técnicos de la empresa, los supervisores, los contramaestres, los jefes de taller y cuantas personas han recibido de la gerencia de la empresa, una "delegación de responsabilidad y de autoridad", en alguna de las tareas de supervisión o técnicas); a este respecto se observó: i) que el grupo de dirección es casi siempre insuficiente en número, ii) que está frecuentemente integrado por

/elementos cuya

elementos cuya preparación técnica es incompleta, o cuyos conocimientos se utilizan de manera inadecuada... Por ello, si la productividad es pequeña y si se considera que el fenómeno se debe a razones tales como mal rendimiento de las máquinas, desperdicios de material, mal rendimiento de personal insuficientemente calificado, etc...

Por este motivo se preconizó:

"a) organizar grupos de dirección eficaces reclutando para ello los supervisores o técnicos necesarios (subgerentes, jefes de producción, jefes de taller, jefes de ventas, contadores, etc.) después de analizar las tareas de gerencia y su mejor distribución;

"b) capacitar a nuevos supervisores y técnicos y perfeccionar a las personas que tienen más antigüedad en sus puestos en todos los niveles jerárquicos, para que lleguen a estar en condiciones de cumplir con su papel y asumir sus responsabilidades y queden cubiertas así todas las tareas de gerencia."

Se hizo igualmente hincapié en que si los mecánicos de mantenimiento existen en las empresas en número más o menos suficiente, su calificación profesional es con frecuencia deficiente, hecho que confirmaba la necesidad de elaborar un vasto programa de capacitación de este tipo de personal, en especial para la industria textil.

Se insistió también sobre la gran utilidad que tenía para los expertos del proyecto el trabajar en relación con las instituciones de fomento económico; sobre la conveniencia de crear y organizar en el seno de dichas instituciones, secciones de productividad o de dirección de las empresas, así como sobre la necesidad de designar y formar homólogos para los expertos a fin de crear dichas secciones.

Finalmente se había señalado la necesidad que tienen los expertos del proyecto de seguir efectuando en las empresas, demostraciones prácticas de aplicación de métodos modernos de dirección de empresas.

Estas demostraciones constituyen, en el grado de desarrollo actual de sus labores, la base de sus actividades.

## 2. Resumen de las actividades desplegadas

Con el propósito de realizar estos objetivos, las actividades de los expertos durante el período descrito fueron las siguientes:

Los expertos completaron su conocimiento de las industrias de la región, efectuando nuevas visitas sistemáticas a las empresas, especialmente textiles.

/Los expertos

Los expertos efectuaron diversas demostraciones prácticas en empresas seleccionadas como "empresas-piloto", especialmente en cálculo de costos de producción, comenzando además la divulgación de los métodos utilizados y de los resultados obtenidos.

En Costa Rica y en Nicaragua se crearon en dos "empresas-piloto", centros inter-empresas de capacitación de mecánicos y contra maestres de mantenimiento; se finalizan los preparativos para la creación de dos más en Guatemala y El Salvador. En Costa Rica se impartió un curso completo, en tres fases, a un grupo de mecánicos y contra maestres de mantenimiento. La primera y segunda fase de este curso se impartió también a un segundo grupo y la primera fase del curso se impartió además a un tercer grupo. Por otra parte, se dictó un ciclo de conferencias sobre formación profesional a los profesores de una escuela de aprendizaje.

La O.I.T. otorgó becas de perfeccionamiento en el extranjero a un grupo de 25 personas (empleados, supervisores y jefes de fabricación). Los expertos del proyecto organizaron para estos becarios un curso (de 15 días de duración) de iniciación o preparación antes del viaje al país de acogida y, otro, de la misma duración, al término de los estudios en el extranjero, de recapitulación o conclusión. (Se ha preparado un documento de divulgación general sobre el curso de iniciación, la permanencia en el país extranjero y el curso de recapitulación de este grupo de becarios, que figura como anexo al presente informe).

Se impartió además toda una serie de cursos intensivos a funcionarios, jefes de empresa y técnicos de la región. Los programas de estudio abarcaron la productividad, los métodos modernos de dirección de empresas y la creación de un grupo de trabajo en la empresa. Se hicieron esfuerzos especiales, con objeto de lograr, por una parte, la creación de secciones de productividad dependientes de las instituciones de fomento económico y, por otra, la designación y capacitación de homólogos. Ya se ha constituido una sección de esta índole en uno de los países de la región y se halla en curso la creación de otra en otro país. En total se ha designado a cuatro homólogos a tiempo completo y a cuatro homólogos a tiempo parcial.

Los expertos han colaborado con las Facultades de Economía en la organización de los nuevos cursos de "administración de negocios" que se han ido

/instituyendo

instituyendo en dichas facultades, proporcionándoles material de las demostraciones prácticas realizadas.

Se han constituido círculos de estudio de la productividad, con la participación ya sea de funcionarios, ya sea de industriales o bien de trabajadores.

Se han elaborado y difundido nuevos documentos técnicos en los cursos intensivos impartidos. Dichos documentos se han elaborado sobre la base de las demostraciones prácticas efectuadas, adaptándolos a las condiciones propias de la región.

Para mayores detalles sobre las actividades desarrolladas por la Misión de Productividad y Formación Profesional, véanse los anexos 1 y 2 del presente informe.

### 3. Observaciones y sugerencias de los expertos

En el curso de sus actividades durante el período que se reseña, los expertos tuvieron la posibilidad de confirmar algunas de sus observaciones anteriores y hacer otras nuevas.

#### a) Necesidad de más personal capacitado en las industrias de la región

Pese a los esfuerzos que han sido desarrollados en la región, no solamente por los expertos de la misión de la O.I.T., sino también por entidades públicas y por la iniciativa privada, la necesidad de más personal calificado, en todos los niveles de las empresas, sigue constituyendo uno de los problemas más agudos que dificultan el desarrollo industrial en la región.

La misión, que ha notado con interés cómo cierto número de industriales preocupados de crear en sus empresas un grupo de trabajo eficiente tienen como programa emprender planes sistemáticos de capacitación y de perfeccionamiento destinados a los ejecutivos, a los supervisores y a los trabajadores calificados, considera que un esfuerzo más importante y más amplio debe emprenderse en la región con el fin de tecnificar al personal de las empresas.

#### b) Responsabilidad de los industriales en cuanto a la formación profesional

Como en los demás países en curso de industrialización, las autoridades públicas Centroamericanas, se están preocupando del problema de la enseñanza profesional y técnica, de tal manera que ya existen escuelas de varios tipos que proporcionan una formación de base a los jóvenes que habrán de actuar

/en las

en las empresas. Sin embargo, la empresa moderna necesita no solamente personal semicalificado sino también un gran número de trabajadores calificados, sus supervisores y ejecutivos, a los cuales deben asignarse tareas muy variadas, que dependen, en gran parte de las características específicas de cada empresa.

Son, por lo tanto, los industriales los que deben avocarse más activamente al problema de la formación profesional: a ellos incumben las tareas de:

Evaluar sus necesidades de personal, tanto en número como en calidad;

Establecer sistemas de selección, colocación y formación;

Organizar la capacitación y el perfeccionamiento para puestos específicos.

Naturalmente, deberán estudiarse formas de colaboración entre la industria y las autoridades gubernamentales, para armonizar estos esfuerzos de capacitación profesional y la misión estará como siempre a la disposición de los interesados para estudiar programas conjuntos de adiestramiento y para colaborar en su ejecución.

c) Conveniencia de introducir una política de salarios que tenga mejor relación con la calificación profesional

En una empresa que se benefició de la asesoría de la misión de la O.I.T., en el curso de una demostración que se llevó a cabo en ella, se introdujo, como resultado de esta actividad, una nueva escala de salarios en la que se tenía en cuenta las calificaciones de los trabajadores de distinto nivel de capacitación y diferente responsabilidad.

La misión, al señalar este ejemplo, recomienda vivamente que otros industriales lo sigan toda vez que emprendan un plan de capacitación de su personal, y se pone a disposición de los interesados, para estudiar con ellos las soluciones que mejor se adapten a cada caso.

d) Papel de los expertos en un amplio programa de adiestramiento en la utilización de métodos de dirección

Debe insistirse particularmente sobre el hecho de que las proposiciones que someterán los expertos a los jefes de empresa de introducir sistemas, técnicas o métodos de dirección, tendrán efectos limitados a menos que se cuente en la empresa con personal que pueda utilizarlos. Los expertos por lo tanto seguirán ayudando a los jefes de empresa en sus esfuerzos con miras a la constitución de su grupo de trabajo, así como para organizar el programa de adiestramiento y perfeccionamiento de sus ejecutivos, supervisores o técnicos.

/e) Papel de

e) Papel de los expertos en la capacitación de instructores

Sin embargo, los expertos del proyecto no pueden --salvo temporalmente en el curso de una demostración de aplicación de métodos pedagógicos--, hacerse cargo de la formación directa de los ejecutantes (contadores, empleados, contramaestres de mantenimiento, mecánicos de mantenimiento, operadores, vendedores, etc.). Ellos ayudarán más bien a los industriales capacitando para ellos, al nivel de la empresa o de la rama industrial o en el ámbito nacional, según el caso, a instructores cuya misión será la de capacitar y adiestrar a su vez a los ejecutantes.

f) Utilidad que representa el hecho de que la acción de los expertos se base en demostraciones

Con este propósito, la acción de los expertos seguirá basándose en demostraciones prácticas de la aplicación de métodos modernos de dirección de las empresas y adiestramiento de personal, realizadas en empresas-piloto o en centros de formación comunes a varias empresas. Por lo tanto, su programa de trabajo abarcará principalmente este tipo de actividad durante los próximos años, en la inteligencia de que la mayor parte de esta actividad de demostraciones se llevará a cabo dando preferencia a la industria textil. Las demostraciones prácticas son el único medio eficaz de persuadir a los industriales de la utilidad que ellas representan, al mismo tiempo que permiten formar concretamente a los homólogos nacionales de los expertos y a los ejecutivos y técnicos de las empresas. Por otra parte, constituyen una fuente de información práctica para los círculos gubernamentales, y su desarrollo y resultados pueden ser utilizados para impartir cursos en las universidades.

g) Creación de secciones de productividad en las instituciones de fomento económico

La mejor solución para el problema de la designación de homólogos nacionales, lo constituye la creación de secciones de productividad dentro de las instituciones de fomento económico, comparables a la organizada en el Instituto de Fomento Económico de uno de los países de la región. Aparte de llenar la función de adiestramiento de homólogos y de asesoría a las empresas existentes o en vías de creación, es menester que tales secciones puedan servir de escuela práctica permanente para directores de empresa, jefes de contabilidad y contadores (en cuanto a gestión y costos de producción), a los jefes de personal,

/jefes de



jefes de producción y jefes de ventas. Estas secciones podrán recibir además a grupos de ejecutivos y técnicos de las empresas, con miras a su adiestramiento, en los trabajos de la sección y, en general, en las técnicas de dirección de las empresas, durante el tiempo que sea necesario (que puede variar entre unos días y varias semanas).

h) Colaboración con las Facultades de Economía

Será igualmente posible aprovechar las demostraciones prácticas realizadas por los expertos del proyecto regional disertando sobre el desarrollo y resultados obtenidos con ellas en conferencias organizadas para los profesores de las Facultades de Economía de los cinco países, que actualmente elaboran programas para "cursos de administración de negocios" destinados a los alumnos de la Facultad (cursos normales) y a los jefes de empresa (cursos nocturnos).

i) Organización en las ventas

En relación con las materias de enseñanza que habrán de impartirse en los cursos para industriales, los expertos han tenido la posibilidad de penetrarse mejor de las dificultades con que tropieza un gran número de empresas para la venta de su producto. De hecho gran número de ellas producen a un ritmo muy inferior al que permitiría su capacidad de producción, debido a dos razones:

El mercado de estas empresas es muy restringido y además no siempre se han efectuado los estudios previos para poder fijar la capacidad de producción de la empresa;

La red de distribución no ha sido debidamente organizada.

Esta situación se debe en gran parte al hecho de que las empresas no han estudiado con sistema:

Los deseos de los consumidores en cuanto a su producto;

La distribución geográfica de los sectores de venta;

La especialización y la organización de las ventas.

Además, por su parte, los vendedores acostumbrados a ciertos productos tradicionales, tienen dificultad en introducir nuevos artículos.

Por consiguiente, entre las enseñanzas que deben proporcionarse a los directores y ejecutivos de las empresas, enfoque particular deberá tener el estudio de la promoción de ventas.

#### 4. Programa de actividades para los años 1961-1962

Como en años anteriores, la actividad de la misión de la O.I.T. tendrá los dos objetivos principales que a continuación se indican: a) el mejoramiento de la productividad en las empresas; y b) el adiestramiento y la formación de técnicos y trabajadores centroamericanos.

Tales actividades continuarían desarrollándose ya sea en escala nacional como también en escala regional.

En particular y con base en las peticiones específicas que ya han sido recibidas por la misión de parte de instituciones y administraciones con las cuales ha actuado de concierto hasta ahora, y sin perjuicio de nuevas orientaciones posibles que podrían sugerirse en las consultas que la O.I.T. piensa tener próximamente con las correspondientes autoridades competentes, se prevé que en cada uno de los dos campos indicados, se llevarán a cabo, entre otras, las actividades siguientes:

##### a) Productividad

i) Demostraciones sobre productividad en empresas. Demostraciones sobre: previsión de actividades; organización de la producción; administración del personal, y simplificación del trabajo en fábricas textiles y otras seleccionadas como "empresas-piloto".

ii) Colaboración con las secciones de productividad en las instituciones de fomento, y formación de homólogos. Continuación de la asesoría a las instituciones bancarias y de fomento de las Repúblicas Centroamericanas, que ya han creado o se proponen crear secciones de productividad, para la planificación y ejecución de actividades prácticas y la formación de homólogos nacionales.

En Nicaragua y en El Salvador, esta actividad se desarrollará en coordinación con los expertos en productividad de la O.I.T., asignados a dichas Repúblicas en el marco del programa nacional.

iii) Otras actividades. Se continuarán efectuando seminarios, cursos intensivos y reuniones de distinta finalidad y carácter (ya sea de información y de estudio, como también de adiestramiento y de formación) sobre tópicos de productividad y de organización de empresas, para beneficio de industriales, funcionarios y círculos universitarios.

/b) Adiestramiento

b) Adiestramiento profesional y formación de técnicos

i) Cursos para mecánicos de mantenimiento de la industria textil. Como continuación de la actividad ya empezada por el experto de formación profesional, se prevé la instalación en los países que lo deseen, de talleres de adiestramiento en los que se formará a nuevos grupos de mecánicos de mantenimiento de la industria textil, por medio de cursos del tipo de aquél que se llevó a cabo en Costa Rica y en Nicaragua.

ii) Cursos para supervisores de la industria textil. Como complemento indispensable de la formación del personal de la industria textil, se organizarán, cuanto antes, cursos acelerados para los supervisores y mandos intermedios, con objeto de enseñarles la mejor manera de instruir a los trabajadores, de obtener el mejoramiento de los métodos de trabajo y de mejorar las relaciones humanas en las empresas.

iii) Curso regional de maestros-instructores para mecánicos de mantenimiento de la industria textil. Con objeto de tener, en cada país, cuando menos dos maestros instructores que puedan hacerse cargo de los talleres de adiestramiento para mecánicos de mantenimiento, que se hallan en curso de creación en los países de la región, la misión estudiará la organización de un curso regional, de tres meses de duración aproximadamente, en que se enseñará no solamente práctica mecánica y textil sino que también se proporcionará una enseñanza sobre los métodos didácticos que los instructores deberán más tarde adaptar a su actividad práctica.

iv) Curso regional de instructores para supervisores. La misión estudiará igualmente la organización de un curso, de carácter regional, de tres meses de duración, de capacitación de instructores los que a su vez adiestrarán a grupos de supervisores de los cinco países de la región.

Tal curso tiene por objeto crear un primer núcleo de técnicos regionales, capacitados para desempeñar en las empresas las funciones de adiestramiento de los mandos intermedios que hasta ahora han sido impartidos por los expertos.

Los candidatos a este curso de instructores se seleccionarán en colaboración con los industriales y las autoridades competentes de los países interesados, entre los técnicos y supervisores de las empresas que posean larga

/experiencia

experiencia industrial, y en particular entre aquellos que ya anteriormente hayan estado asociados a las actividades de la misión.

### 5. Conclusiones

La O.I.T. considera que para llevar a cabo en los años 1961-1962 el programa antes descrito (el cual, sin embargo, podría modificarse en algunos detalles como resultado de las consultas que irán teniendo la O.I.T. y los expertos con las autoridades nacionales encargadas del enlace con la misión), se necesitará la presencia de un número de expertos superior a aquél que hasta la fecha se ha asignado al proyecto.

Además, se necesitará, para permitir la realización de los cursos de carácter regional, la asignación de ciertos créditos que hagan posible el otorgamiento de becas regionales para los participantes en los cursos y para otros gastos eventuales.

Sin embargo, conociendo la O.I.T. las limitaciones que existen en los fondos disponibles en el marco del PAAT de las Naciones Unidas y organismos especializados, se propone estudiar la posibilidad de incluir los gastos relacionados con la adición al proyecto de un nuevo experto en formación profesional durante 12 meses, y una suma global de 20,000 dólares para la realización de los cursos regionales ya mencionados, de formación profesional, en su programa ordinario de asistencia técnica.

## II. ESTUDIO SOBRE NORMAS DE TENENCIA DE LA TIERRA Y CONDICIONES DEL TRABAJO AGRICOLA EN CENTROAMERICA

### 1. Antecedentes

El 23 de septiembre de 1959 se celebró una reunión de los representantes de los organismos internacionales y regionales interesados en el "Estudio de la tenencia de la tierra y de las condiciones de la mano de obra agrícola en Centroamérica", con el propósito de determinar la organización del proyecto, las aportaciones de las instituciones internacionales y regionales y el contenido y alcance del proyecto con base en la decisión tomada en la reunión de agosto de 1959, que fue sancionada posteriormente por el Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano, en su Sexta Reunión, al adoptar su Resolución N° 94 (2-IX-59). Según los términos de esta Resolución, el CCE resolvió:

/"Solicitar

"Solicitar al Consejo Superior Universitario de Centroamérica que, en consulta con la Secretaría y con la colaboración del Centro Latinoamericano de Ciencias Sociales, la FAO, la O.I.T., la Dirección de Operaciones de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas, se haga cargo de la realización del proyecto..." Este proyecto debería abarcar dos fases: una de trabajos preparatorios y otra de investigaciones sobre el terreno.

Durante la fase de trabajos preparatorios la O.I.T. proporcionó el material bibliográfico que se había previsto en la reunión ya mencionada.

## 2. Actividades desarrolladas

Para los efectos de las encuestas sobre el terreno, la O.I.T., en virtud de que no había créditos suficientes para ello en el PAAT, contrató con cargo a su presupuesto ordinario a un experto en asuntos laborales y sociales en la agricultura. Este experto llegó a México el 18 de julio de 1960 y después de haber examinado algunos aspectos preliminares de su misión en el Centro de Acción de la O.I.T., en México, y tomado contacto con los representantes de la CEPAL y de la FAO, el 7 de agosto marchó a San José de Costa Rica, sede del proyecto. En San José se le puso al corriente de los progresos realizados por el coordinador del proyecto y el experto de la FAO, habiendo preparado con ellos un anteproyecto de programa de trabajo sobre la base del cual se juzgó indispensable realizar una jira en el mes de septiembre, por los otros países de América Central: Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala, respectivamente.

## 3. Conclusiones

La O.I.T. recomienda la continuación de la misión en 1961 y en 1962, con un total de 18 meses-experto, incluyendo el pedido en categoría II. Vista la importancia y amplitud de este proyecto y tomando en consideración la falta de recursos del Programa Ampliado de Asistencia Técnica para llevarlo a cabo, la O.I.T. examina la posibilidad de seguir financiando los 18 meses-experto dentro de su programa ordinario de asistencia técnica para el bienio 1961-1962.

### III. EQUIPARACION DE CARGAS SOCIALES EN EL SECTOR INDUSTRIAL

#### 1. Antecedentes

El Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano al aprobar el 28 de abril de 1960, su Resolución 101, resolvió entre otras cosas, adoptar "...iii) las medidas necesarias para procurar la debida equiparación de cargas sociales", en el sector industrial.

#### 2. Conclusiones

Se ha previsto que este proyecto comenzaría a principios de 1961 de manera que sea posible terminar en el interin los estudios preliminares que son necesarios para preparar debidamente el terreno para la misión. Por consiguiente, la O.I.T. propone que se solicite la inclusión en categoría II, de 9 meses-experto de la O.I.T. en 1961 y 3 meses-experto para la continuación de la misma misión en 1962.

En vista de la importancia de este proyecto y el interés manifestado por los Gobiernos de los países del Istmo Centroamericano en la adopción de medidas que permitan una más perfecta integración, la O.I.T., tomando en cuenta la falta de recursos del Programa Ampliado de Asistencia Técnica, estudia la posibilidad de financiar los 12 meses-experto comprendidos en el bienio 1961-1962, con cargo a su presupuesto ordinario.

### IV. RECOMENDACIONES QUE SOMETE LA O.I.T. AL C.C.E. PARA EL PERIODO 1961-1962

Para llevar a cabo los programas indicados en el presente informe, la O.I.T. recomienda que se inscriban en el programa de Integración Económica Centroamericana, para los años 1961-1962:

#### 1. Productividad y Formación profesional

- a) La contratación en I categoría de tres expertos en productividad y en formación profesional por un total de 72 meses experto (36 para cada año).
- \* b) La contratación en II categoría de un experto suplementario en formación profesional, por 12 meses.
- \* c) La asignación en II categoría en 1962, de las sumas que a continuación se

/indican:

indican: i) 10 000 dólares para la realización del curso regional, para maestros instructores de mecánicos de mantenimiento; ii) 10 000 dólares para la realización del curso regional, para instructores y supervisores.

2. Tenencia de la tierra y condiciones del trabajo agrícola en Centroamérica

\* La continuación del experto en asuntos laborales y sociales en la agricultura, para ser incluido en la II categoría por un total de 18 meses (doce de los cuales en 1961 y 6 en 1962)

3. Equiparación de cargas sociales en el sector industrial

\*La contratación de un experto especialista en el estudio de cargas sociales en la industria, para ser incluido en la II categoría por un total de 12 meses (nueve de los cuales en 1961 y tres en 1962).

Se subraya el interés que se atribuye a los proyectos antes indicados, por esa razón, la O.I.T. desea aclarar que vista la limitación de los recursos del Programa Ampliado de Asistencia Técnica, está estudiando la posibilidad de financiar estos pedidos (señalados con un asterisco), con cargo a su presupuesto ordinario.

La O.I.T. se permite señalar a la atención del C.C.E. el hecho de que los pedidos en II categoría del Programa Ampliado representan la expresión autorizada del deseo del C.C.E. y, por lo tanto, constituyen una base para la inclusión de estos proyectos, en el programa ordinario de asistencia técnica de la O.I.T.

Anexo 1

ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO  
ENTRE EL 1° DE SEPTIEMBRE DE 1959 Y EL 31 DE AGOSTO DE 1960

1. Actividades de carácter nacional en la  
industria textil

a) Visitas de los expertos a las empresas textiles de la región

Los expertos del proyecto continuaron sus visitas a las empresas textiles. Visitaron conjuntamente las empresas de Guatemala. El experto en formación profesional estableció contacto con las empresas textiles de Nicaragua y de Costa Rica, así como con algunas empresas de El Salvador. Estas visitas permitieron a los expertos, por una parte, evaluar la falta de personal de dirección, de supervisores y mecánicos y, por otra, determinar la competencia de los operarios de la producción.

Se comprobó que la industria textil propiamente dicha de esta región abarcó a un grupo relativamente importante de fábricas que utilizan material moderno y tienen una buena organización interna. Varias de estas empresas emplean materias primas del país —algodón o lana—, y abastecen de hilo a un gran número de artesanos tejedores en todo el país, ofreciendo de esta manera ocupación retribuida a gran contingente de trabajadores y una fuente de ingresos a numerosas familias.

Se han establecido ya estrechas relaciones entre los expertos y las asociaciones de industriales textiles de Costa Rica, Guatemala y Nicaragua, y se hacen esfuerzos para estrechar más las relaciones con el mismo sector en El Salvador. En Nicaragua existen relaciones directas con las cuatro empresas más importantes del país.

b) Semana de información en la industria textil de Guatemala

Bajo los auspicios del Ministerio de Economía, y con la colaboración de la Cámara de Industria, se organizó una semana de información destinada a los industriales textiles de Guatemala.

Se hizo una exposición sobre los trabajos efectuados por los expertos del proyecto en los meses precedentes en otros países de América Central, a un grupo de siete propietarios y jefes de empresa. Esta exposición abarcó:

/Un caso de



Un caso de previsión de ventas, de la actividad y de los costos de fabricación, en una empresa textil de El Salvador;

Un caso de cálculo de costos de fabricación, en una pequeña empresa textil de El Salvador;

Un caso de estudio del porcentaje de utilización de las máquinas y causas que ocasionan su paralización, en una empresa textil de Nicaragua;

Un caso de una campaña contra desperdicios de materias primas, en una empresa textil de Nicaragua;

Un caso de capacitación de supervisores, en siete empresas de Costa Rica.

Un caso sobre la forma de constituir el grupo de trabajo de la empresa y la división de responsabilidades, en una empresa textil de Costa Rica;

Un caso de instalación de un centro de formación para mecánicos de mantenimiento en una empresa textil de Costa Rica.

Posteriormente los expertos cambiaron impresiones con cada jefe de empresa individualmente y en otras ocasiones con los siete industriales en grupo, para lo cual se organizaron grupos de trabajo.

Los industriales participantes respondieron favorablemente a las conferencias y deliberaciones. Se elaboró un programa de trabajo, el cual está en curso de ejecución.

Puede, por lo tanto, considerarse que esta semana de información para la industria textil en uno de los países de la región fue muy útil y conveniría llevar a cabo una actividad análoga en los demás países y tal vez al nivel regional reagrupando a los industriales de los cinco países centroamericanos.

c) Curso intensivo para jefes de empresas textiles

Se impartió un curso intensivo de 10 sesiones de trabajo de dos horas y media cada una, a los jefes de empresas textiles de Guatemala, el cual fue organizado de la misma manera que los cursos intensivos dictados en Costa Rica y El Salvador.

Se trató el tema relativo a "Cómo constituir, mantener y mejorar el grupo de trabajo de la empresa", es decir, cómo proceder a la evaluación de las necesidades de personal en todos los escalones jerárquicos, cómo proceder

/a la contratación,

a la contratación, selección y colocación, la capacitación de este personal, cómo fijar la remuneración, establecer la comunicación dentro de la empresa y las relaciones internas, etc...

Este curso abarcó conferencias dictadas por uno de los expertos y sesiones de trabajo con discusiones sobre los problemas con que han tropezado en la realidad los participantes dentro de su propia empresa.

d) Demostraciones de productividad

En una planta textil de El Salvador se efectuó una demostración de cálculo de costos de producción que sirvió de base para el estudio de la simplificación del surtido de los productos. Esta investigación mostró asimismo la conveniencia de introducir el cálculo semanal de los costos de producción con objeto de permitir una vigilancia más estrecha de la situación de la empresa.

(Se distribuyó separadamente un documento sobre esta experiencia).

e) Creación e instalación de talleres de adiestramiento para mecánicos de mantenimiento y sus instructores

Durante el segundo semestre de 1959 se inauguró en una empresa textil una sección de formación acelerada para mecánicos y contra maestres de mantenimiento. Esta sección funciona en Curridabat, Costa Rica, con la participación de cuatro industriales de la ciudad capital de San José.

Durante el primer semestre de 1960 se instaló un taller análogo en una empresa de Nicaragua. Será posible utilizarlo también como taller interempresa.

Por último, en Guatemala se construirá y dotará del equipo necesario un taller de adiestramiento bajo los auspicios del Ministerio del Trabajo y la colaboración de la Gremial Textil.

En los diferentes casos descritos, el trabajo de los expertos ha consistido en hacer las gestiones necesarias para obtener que se tome la decisión de crear los talleres y lograr la aceptación de parte de los industriales, para que dicho taller de aprendizaje se ponga a disposición de la industria en general. El experto en formación profesional ha estudiado el programa y la evaluación de los cursos, ha presentado los diseños para los talleres donde se impartieron los cursos, para los bancos de ajuste y tablas de trazado. Elaborado la lista de herramientas colectivas e individuales, de máquinas y demás

/material.

material. Ha vigilado el acondicionamiento y dotación de equipo de la escuela utilizando en la mejor forma posible los locales disponibles (Costa Rica y Nicaragua). La principal dificultad con que se ha tropezado ha sido la imposibilidad de hallar en el mercado local la herramienta especial necesaria, por lo que ha sido indispensable importarla o fabricarla en el mismo taller.

Se hacen las gestiones necesarias para lograr la instalación de un taller de adiestramiento en El Salvador.

Se han establecido muy recientemente los primeros contactos, con objeto de estudiar la situación en Honduras, para este mismo fin.

f) Curso de adiestramiento para mecánicos y contramaestres de mantenimiento

Se impartieron cursos de adiestramiento para mecánicos y contramaestres de mantenimiento en una escuela piloto de Curridabat, Costa Rica.

Estos cursos se desarrollaron en tres fases, la fase inicial destinada a "mecánicos de banco" se inauguró en octubre de 1959.

Participaron en él:

- 8 mecánicos y contramaestres, además de
- 2 ayudantes y
- 1 observador.

El adiestramiento consistió en 25 sesiones de trabajo de dos horas cada una distribuidas en cinco semanas. Los alumnos se dividieron en dos grupos.

La segunda fase de adiestramiento se llevó a cabo en enero de 1960. Los expertos impartieron sus enseñanzas a los participantes de la primera fase del curso del mes de octubre, sobre "mecánicos de máquinas textiles". Esta segunda fase abarcó 25 sesiones de trabajo de tres horas cada una para cada grupo.

Simultáneamente inauguraron una segunda sección de adiestramiento para "mecánicos de banco" (primera fase), a la cual asistieron 15 alumnos procedentes de cinco empresas diferentes. Estos alumnos repartidos en los grupos recibieron su instrucción en 25 sesiones de tres horas cada una. En este último curso los expertos recibieron la colaboración de dos alumnos instructores adjuntos y dos alumnos instructores que habían adiestrado en las técnicas de formación acelerada de mecánicos (adultos).

/En la tercera

En Nicaragua, se había estudiado el año anterior el problema de los costos en un matadero contando para ello con la colaboración del personal de la empresa y del Instituto de Fomento Nacional (INFONAC). Ya se han obtenido algunos resultados parciales. Durante el año en curso se revisó y adaptó a la nueva situación el sistema de cálculo de costos. Se estudiaron también las condiciones económicas de rentabilidad de la empresa y especialmente la situación del punto de equilibrio financiero. Otro estudio ha permitido obtener una idea cifrada de las repercusiones que sobre el equilibrio financiero puede tener cualquier oscilación de precios en las compras de animales sobre la venta de carne. Se examinaron también y se estableció finalmente una lista de resultados, estadísticas y gráficas que se juzgó indispensable poner a disposición de la gerencia y de la junta directiva de la empresa. Por último se familiarizó a algunas personas con las técnicas utilizadas para analizar los circuitos administrativos con miras a su simplificación, y se empezó la aplicación práctica del método sugerido.

b) Cursos intensivos y conferencias

En El Salvador se impartió un curso de 28 sesiones de trabajo de dos horas cada una, a un grupo integrado por 30 funcionarios designados por el INSAFOP, el Ministerio de Economía, el Ministerio de Trabajo, el Instituto de Seguridad Social, diversas instituciones bancarias, etc. El tema escogido para este curso fue "Cómo constituir el grupo de trabajo de la empresa". En esta ocasión se distribuyeron a los participantes numerosos documentos prácticos.

Los tres expertos del proyecto regional participaron en el "Primer Seminario Salvadoreño sobre Productividad en la Industria de la Construcción", organizado en El Salvador por el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Economía y el INSAFOP, con la colaboración técnica de otro experto de la O.I.T., asignado al Centro Interamericano de la Vivienda (CINVA), de la OEA, en Colombia. Dictaron diversas conferencias y participaron en los trabajos de las comisiones de formación profesional, de planificación de la obra y de vivienda campesina.

En Guatemala se impartió a un grupo de 20 jefes de empresa un curso intensivo de cinco sesiones de trabajo de dos horas cada una, que fue organizado

/por la

por la Cámara de Industria con la colaboración del Centro de Desarrollo Industrial. Este curso versó sobre "algunos métodos de mejoramiento de la productividad en las empresas": división de responsabilidades, estudio del producto, previsión de las ventas, planificación y fiscalización de la producción. Se presentaron exclusivamente casos concretos y se distribuyeron a los participantes varios documentos prácticos. Algunas semanas más tarde se reunió nuevamente a este grupo y varios de los participantes hicieron una exposición sobre la aplicación práctica que habían hecho en sus respectivas empresas de los métodos presentados en el curso, así como de los resultados que habían obtenido.

En Honduras, en la Facultad de Economía de San Pedro Sula, se organizó un ciclo de seis conferencias con discusiones de los siguientes temas: La productividad, el servicio de personal y la remuneración por rendimiento. Se presentó igualmente un caso concreto de estudio de costos en América Central y un caso concreto de estudio de las ventas en la misma región. Participaron 27 personas entre empleadores y personal de jerarquía superior de la gerencia.

En Nicaragua se organizaron cinco conferencias-discusiones, con la colaboración del INFONAC y de la Facultad de Economía. Se presentaron casos concretos de demostraciones hechas en el país sobre análisis del trabajo administrativo, cálculo de costos de los subproductos, inclusión de los intereses en los costos, y gráfica múltiple de la rentabilidad, etc. Asistieron algunos industriales, pero en su mayoría participaron contadores públicos, economistas e ingenieros del INFONAC y de diversas industrias.

En San José de Costa Rica, se organizaron dos ciclos de conferencias de esta índole. En ellas se expusieron y sometieron a discusión las demostraciones realizadas recientemente en Centroamérica en materia de organización de ventas, previsión de actividades, presupuestos y cálculos de costos en la industria textil y en un matadero.

Se organizaron dos ciclos de cuatro conferencias cada uno, el primero para el personal superior del Banco Nacional; y el segundo con la colaboración de la Cámara de Industria, para gerentes y personal superior de las empresas. El número de participantes intencionalmente se redujo en cada ciclo a unas doce personas. Se distribuyeron a los participantes documentos técnicos sobre los casos presentados.

/A solicitud

A solicitud del Ministerio de Economía y Hacienda de Honduras, se organizó en el Banco Central, un seminario sobre la productividad en el trabajo de oficina.

Participaron doce funcionarios de los servicios públicos y organismos autónomos. Este seminario consistió en tres fases y tuvo una duración total de tres semanas. En la primera fase se dictaron conferencias; en la segunda se realizaron ejercicios prácticos, dividiendo al grupo general en grupos pequeños; la fase final se destinó a la presentación y discusión de los trabajos prácticos.

Ulteriormente se organizó otro seminario análogo para el personal del BANAFOM.

En San José de Costa Rica se hizo una demostración sobre el establecimiento de un sistema de cálculo de costos de producción en una fábrica de productos lácteos. Participaron además a tiempo parcial tres técnicos pertenecientes al Banco Nacional de Costa Rica, quienes colaboraron en la elaboración del informe técnico correspondiente. (Este documento fue objeto de amplia difusión).

Cuatro técnicos a tiempo completo que constituyen el efectivo de la Sección de Productividad del Instituto Salvadoreño de Fomento de la Producción (INSAFOP) empezaron a recibir adiestramiento participando en las labores de los expertos, o en los cursos y demostraciones efectuados por éstos. Dos de ellos participaron en los cursos de demostración sobre costos de producción; otro, siguió los dos cursos intensivos de formación de supervisores impartido a los becarios centroamericanos; tres más siguieron los cursos sobre "cómo constituir el grupo de trabajo"; uno más siguió las labores del Seminario sobre Productividad en la Industria de la Construcción. Un técnico del Banco Nacional de Fomento de Honduras participó, a tiempo parcial, en el establecimiento del sistema de cálculo de los costos de producción en una fábrica de productos lácteos de San Pedro Sula.

Igualmente a tiempo parcial participaron dos técnicos del Ministerio de Economía de Honduras, en un curso práctico de demostración sobre análisis y simplificación del trabajo administrativo.

/Tres técnicos

Tres técnicos del Instituto Nacional de Fomento de Nicaragua participaron a tiempo parcial en la demostración sobre aplicación de métodos de fiscalización del funcionamiento de la empresa, en el Matadero de Managua.

c) Ayuda impartida a las Facultades de Economía

Se ha estudiado la posibilidad de auxiliar a las Facultades de Economía de la región en la elaboración del programa de nuevos cursos de administración de negocios que actualmente se están creando en dichas facultades, además de ayudarles en la selección de material y en la capacitación de personal docente.

En Nicaragua, uno de los expertos colaboró con los profesores de la Facultad de Economía en la elaboración del programa destinado a uno de estos cursos.

En las Facultades de Economía de Tegucigalpa y de San Pedro Sula, Honduras, dos expertos dictaron en fecha reciente algunos cursos. Se halla bajo estudio la posibilidad de emprender una acción de mayor envergadura.

d) Creación de círculos de estudio

Se ha estudiado la posibilidad de constituir círculos de estudio sobre cuestiones de productividad, los que estarán organizados y dirigidos por los mismos participantes, quienes contarán con la asesoría de los expertos para la elaboración de sus programas de trabajo. Los expertos dictarán además algunas conferencias.

En Guatemala se tiene el propósito de crear, bajo los auspicios del Ministerio de Trabajo, círculos de estudio integrados por trabajadores y constituir además un círculo de estudio compuesto por jefes de empresa, pero en este caso bajo los auspicios de la Cámara de Industria y del Centro de Desarrollo Industrial.

En El Salvador va a constituirse un círculo de estudios del que formarán parte funcionarios de diferentes departamentos gubernamentales y técnicos de instituciones bancarias, bajo los auspicios del Instituto Salvadoreño de Fomento de la Producción (INSAFOP).

En Honduras se constituyó un grupo de estudio de los métodos de análisis y de simplificación del trabajo administrativo. Está integrado por 10 técnicos de diversas dependencias gubernamentales e instituciones bancarias.

### 3. Actividades regionales

#### Curso para supervisores centroamericanos becados por la O.I.T.

Los gobiernos de los cinco países centroamericanos seleccionaron a un total de 25 candidatos (empleados, supervisores, jefes de fabricación) para que disfrutaran de una beca ofrecida por la O.I.T. Por intermedio del Centro de Acción de la Oficina Internacional del Trabajo en México se colocó a estos becarios con objeto de que trabajaran durante un período de dos meses (octubre y noviembre de 1959) en empresas modernas especialmente escogidas y bajo la dirección de supervisores experimentados, en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México. Antes de que los becarios iniciaran su permanencia en los países seleccionados, se les impartió un curso de preparación; a su regreso se les dió otro curso de recapitulación y conclusión. Ambos cursos, de una duración de dos semanas cada uno fueron organizados en San Salvador bajo la dirección de los tres expertos del proyecto regional. El programa de trabajo consistió en un ciclo de 17 conferencias con una duración total de 34 horas de trabajo, en una serie de sesiones de trabajo en grupo, en visitas a determinadas empresas previamente escogidas y a los centros sociales establecidos por el Ministerio de Trabajo de El Salvador. Estos cursos terminaron con la redacción del informe final de la beca por cada uno de los beneficiarios. (Véase anexo 2).

Cabe hacer observar que los becarios siguieron estos dos cursos intensivos con toda puntualidad, regularidad y entusiasmo. Los expertos han podido comprobar desde entonces que algunos de estos becarios han sido ascendidos a un puesto superior en la empresa donde prestan sus servicios.



Anexo 2

PROGRAMA DE BECAS DE FORMACION PROFESIONAL PARA SUPERVISORES  
CENTROAMERICANOS INCLUYENDO CURSOS INTENSIVOS COMPLEMENTARIOS

(San Salvador, 15 de septiembre - 15 de diciembre de 1959)

I. Introducción

1. En relación con el programa de becas de formación profesional otorgadas por la Oficina Internacional del Trabajo dentro del Programa Ampliado de Asistencia Técnica a Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador, se organizaron dos ciclos de estudio para supervisores en San Salvador, República de El Salvador, destinados a becarios procedentes de los cinco países antes mencionados, con el propósito de que los interesados obtuvieran un mejor y más completo aprovechamiento de sus becas de estudio.
2. Los ciclos de estudio aludidos, que estuvieron a cargo de los tres expertos de la O.I.T. asignados al Programa Regional de Integración Económica del Istmo Centroamericano, se desarrollaron en dos períodos distintos: - el primero, curso de iniciación o de preparación, se llevó a cabo del 15 al 30 de septiembre de 1959 (véase parte II, más adelante). Tuvo por objeto preparar a los becarios para un mejor aprovechamiento de sus estudios en el extranjero; - el segundo, curso de recapitulación o de conclusión, se realizó del 1° al 15 de diciembre de 1959, es decir, una vez que los becarios (colocados durante los meses de octubre y noviembre en Argentina, Brasil, Colombia, Chile o México) hubieron terminado su período de adiestramiento (véase parte IV, más adelante). Se organizó este segundo curso con el objeto de proporcionar a los interesados un complemento de formación teórica sobre métodos de supervisión, para analizar con ellos el resultado de sus respectivas experiencias y sacar conjuntamente las conclusiones de sus trabajos.
3. Tanto en el curso de iniciación como en el de recapitulación, el programa comprendió:
  - a) Conferencias (a cargo de los expertos de la O.I.T.);
  - b) círculos de discusión por grupos (incluyendo a un grupo de representantes seleccionados por sus respectivos grupos);
  - c) visitas a empresas.

/ 1. Preparativos

### 1. Preparativos

4. Con base en las recomendaciones del Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano, cada país de la región pidió, dentro de su programa nacional de asistencia técnica, determinado número de becas para la capacitación en el extranjero de personal de mantenimiento, supervisores, contramaestres y personal calificado de la industria. Como resultado de estas gestiones, la Oficina Internacional del Trabajo concedió becas de estudio para supervisores de los cinco países ya mencionados. En el transcurso de 1959 los expertos de la O.I.T. tuvieron la oportunidad de viajar a cada uno de los países interesados con el fin de obtener la colaboración de las autoridades competentes para la selección de los becarios. Las autoridades que, junto con los expertos de la O.I.T., se ocuparon activamente de la presentación y selección de los candidatos fueron: en Costa Rica, el Ministerio de Economía y Hacienda; en Guatemala, el Consejo Nacional de Planificación Económica; en Honduras, el Ministerio de Economía y Hacienda; en Nicaragua, el Consejo Nacional de Economía, y en El Salvador, el Instituto Salvadoreño de Fomento de la Producción.

5. El grupo de becarios finalmente seleccionados, quedó integrado por 25 supervisores centroamericanos, distribuidos como sigue: 5 de Costa Rica, 4 de Guatemala, 4 de Honduras, 5 de Nicaragua y 7 de El Salvador. El Centro de Acción en México se ocupó de la coordinación y sincronización de los viajes de los becarios citados, ya que al comenzar y al terminar los períodos de estudio se previó un cursillo de preparación y otro de conclusión (véanse partes II y IV) dictado en San Salvador, El Salvador, por los expertos de productividad y formación profesional de la O.I.T., asignados al Programa Regional de Integración Económica del Istmo Centroamericano.

6. Estos cursos se llevaron a cabo en los locales de la Facultad de Economía y gracias a ello y a las facilidades materiales (preparación y reproducción de documentos de trabajo) puestas a la disposición de los expertos por el INSAFOP, se simplificó grandemente el desarrollo de las labores.

#### 2. Rasgos generales sobre la organización de los cursos y procedimiento seguido en las discusiones

7. Como se ha indicado en la introducción, para estos cursos se organizaron pequeños grupos de discusión integrados por seis o siete participantes

/cada uno,

cada uno, con un representante de distinta nacionalidad: costarricense, guatemalteco, hondureño, nicaragüense o salvadoreño. En vez de que estos grupos es tuvieran constituídos por representantes de una misma industria y aptitud profesional, se formaron grupos mixtos con becarios procedentes de diversas indus trias (calzado, textil, aceites, etc.) y profesiones (profesor de escuela voca cional, un operario, un jefe de taller de mantenimiento, un jefe de producción, un jefe de taller de producción, etc.). En la medida de lo posible se seleccio nó a los becarios según sus aptitudes.

8. La discusión de los temas sometidos a los grupos se realizó en dos fa ses:

a) En la primera fase, se planteó el problema a los becarios congregados en un grupo general. En seguida, el grupo general se subdividió en grupos de trabajo para examinar el asunto separadamente.

Cada grupo designó de entre sus miembros a un representante (animador) encargado de dirigir los debates, tomar notas de las conclusiones y ser su por tavoz más tarde en la reunión de un grupo de representantes. (Cada vez que se discutió un tema diferente, el grupo designó a otro animador o representante, con el propósito de que cada miembro del grupo tuviera la oportunidad de ac tuar como tal.

b) En la segunda fase, es decir, después de concluída la discusión en los dis tintos grupos, se reunió a los respectivos representantes, quienes bajo la di rección de un experto de la O.I.T. examinaron de nuevo el tema, pero, cada uno de ellos, con base en las conclusiones obtenidas por su respectivo grupo.

En la misma sala en que se reunieron los representantes de grupo estu vieron presentes los miembros de su respectivo grupo a fin de que, en caso de que en el curso de la discusión uno de los representantes tuviera alguna duda sobre un punto determinado, éste pudiera dirigirse a su grupo para recabar sus comentarios sobre el particular y, además, para que si uno de los miembros de un grupo tenía alguna idea pudiera expresarla a su representante, quien, a su vez, la introducía en la discusión. Cuando en la reunión de los representan tes se comprobó que uno de los temas en discusión no había sido debatido en la reunión de los grupos o su preparación había sido insuficiente, o se manifestó desacuerdo parcial o total sobre un tema cualquiera, los representantes, por

/indicación

indicación del experto de la O.I.T., consultaron durante un breve receso a su grupo para aclarar el punto en cuestión. Después de estas consultas se reanudó la reunión del grupo de representantes.

3. Procedimiento en la reunión del grupo de representantes

9. El experto de la O.I.T. pidió a cada representante de grupo que leyera, en primer lugar, las conclusiones a que habían llegado con sus representados. En seguida, se procedió al estudio del tema, punto por punto, llegando en cada caso a conclusiones aceptadas por todos los representantes. Los becarios tomaron nota de todas las conclusiones.

II. CURSO DE INICIACION O DE PREPARACION  
(15-30 de septiembre de 1959)

10. Este curso, destinado a la preparación previa de los becarios antes de su colocación en el extranjero, se desarrolló según el programa que se describe someramente a continuación.

11. La primera sesión de trabajo se aprovechó para dar a los becarios algunas explicaciones sobre la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), las Naciones Unidas y el Programa de Asistencia Técnica, además de breves indicaciones sobre el programa de becas. Por lo que al programa de trabajo propiamente dicho se refiere, después de explicar a los becarios la definición de la productividad, se organizó la discusión general para definir, por una parte, "La función del supervisor, sus tareas, sus responsabilidades - su lugar en la empresa moderna", y por otra, "los objetivos del trabajo del supervisor: producción y bienestar del personal". Al terminar la discusión general sobre "La función del supervisor", se constituyeron cuatro grupos de discusión, los que debatieron sobre "Las responsabilidades del operario; del jefe de taller; del jefe de departamento, y del jefe de producción". Concluido el examen del tema señalado a los distintos grupos, se congregó al grupo de representantes para sacar conclusiones siguiendo el procedimiento detallado en la parte I.

Terminado el debate, uno de los expertos de la O.I.T. dictó una conferencia sobre "Costos de Producción", en la cual, además de determinar la necesidad de conocer los costos, tanto en la fabricación como en la venta, se

/analizó

analizó la situación del supervisor frente a la necesidad de proporcionar datos sobre movimiento de personal y de material. Se pasaron igualmente en revista los principios de base de una contabilidad de costos; la división de la empresa en secciones --directas e indirectas-- y la distribución de los gastos entre ellas. Por otra parte, se hizo una definición de los gastos generales, de los gastos fijos e invariables, así como de las amortizaciones. Como corolario a esta disertación sobre costos de producción se hizo un esbozo de lo que puede esperar el supervisor de la contabilidad de costos, de las ventajas que ofrecen las previsiones de actividad de la empresa, de la forma en que el supervisor puede colaborar en la elaboración de dichas previsiones. Finalmente se habló del presupuesto general y de los presupuestos de talleres, describiendo cuáles son los elementos que no revela la contabilidad de costos.

Una vez concluida la conferencia sobre costos de producción, un experto de la O.I.T. disertó sobre la "Recepción y almacenaje del material". Entre los puntos tratados figuraron: a) servicio de recepción de materiales; recepción cuantitativa y cualitativa, documentación y disposición de locales; b) al macenes, ubicación y recepción; simbolización de casillas, distribución de materiales por casillas y tarjetas de casillas; c) inventario permanente: cuando resulta necesario, diversas formas de realizarlo; cómo asegurar su funcionamiento; d) compras: el supervisor y la compra de abastecimientos y herramientas, cómo asegurar buenas y rápidas relaciones entre el servicio de compra y los supervisores, y finalmente, e) importancia del buen funcionamiento de los servicios de abastecimientos.

12. En otra jornada de trabajo los grupos examinaron previamente y por separado, el tema del día, titulado "Cómo el supervisor puede actuar para reducir los costos", el cual fue ulteriormente discutido en el grupo de representantes para sacar conclusiones, según el procedimiento ya descrito. Al término de la discusión del tema del día, uno de los expertos de la O.I.T. habló so bre la "Previsión de actividad, preparación del trabajo y planeación". Este tópico abarcó la planeación del trabajo de la mano de obra y de las máquinas. Se describieron las diferentes formas de planificar el trabajo en los talleres, sus ventajas e inconvenientes; el gráfico de Gantt, el cuadro de planeación con cintas, primero, y con requisiciones de trabajo, después: el "Tickler" y

/el "Kardex";

el "Kardex"; un cuadro sencillo para apuntar los pasos sucesivos y el cuadro con clavos. En seguida se esbozaron las funciones de un servicio de preparación y la forma en que se prepara el trabajo en los talleres, incluyendo nomenclatura y planeación de abastecimientos y otros factores tales como requisiciones de materia prima y abastecimientos, requisiciones de trabajo, tarjetas de identificación de los elementos, documentos de control y expedientes de pedidos.

13. La discusión en los grupos de becarios y representantes, respectivamente, versó sobre los "Deseos de los trabajadores y deseos de los patronos". Este tema, examinado en sesiones de trabajo sucesivas, abarcó "conflictos posibles entre dichos intereses" y "armonización entre los deseos del patrono y los deseos del trabajador". Una vez que el grupo de representantes hubo llegado a conclusiones sobre los diversos aspectos comprendidos en estos temas, se entabló una discusión general con objeto de definir cuáles son "Las aptitudes del supervisor".

Un experto de la O.I.T. dictó luego una conferencia sobre la "Fisiología del Trabajo". Este tema, amplio y complejo fue examinado en detalle habiéndose tratado sucesivamente sobre: cansancio, sus diferentes clases y dificultades para medirlo - cómo y cuándo se manifiesta; salud y alimentación, consecuencias de una alimentación insuficiente o mal equilibrada sobre las posibilidades de esfuerzo de los trabajadores; calor y humedad, influencia de la temperatura, de la humedad y de sus variaciones sobre el rendimiento de los trabajadores; altura sobre el nivel del mar, importancia de este factor en América Latina e irregularidad de las reacciones del trabajador a los cambios de altura; ruido, cuáles de ellos molestan, cuáles estimulan el trabajo. Ruido en talleres, en la calle, a domicilio; alumbrado, intensidad de la luz necesaria según la clase de trabajo, importancia de la dirección de la luz. Contrastes de luminosidad - cuándo evitarlos, cuándo aprovecharlos; estado de los locales de trabajo, importancia del orden y de la limpieza; monotonía, en qué clase de trabajo se encuentra con mayor frecuencia y cómo reaccionan los trabajadores. Después de analizar pormenorizadamente cada uno de los elementos antes descritos, se hizo un esbozo de lo que puede esperarse del progreso técnico en esta materia. Como corolario a esta disertación se hizo referencia a los horarios

de trabajo, a su distribución durante el día, a la jornada continua, a los descansos y su importancia y distribución.

14. En otra sesión de trabajo se organizó una conferencia y discusión sobre la "Evaluación de los puestos de trabajo". Se trató en seguida de la simplificación del trabajo enumerando los signos convencionales usados en estos estudios, el diagrama de las operaciones del proceso, el diagrama del análisis del proceso, el diagrama combinado de hombre-máquina y de actividades múltiples, diagramas de recorridos, métodos de trabajo y movimientos en el lugar de trabajo. Se dió un ejemplo de diagrama bimanual y se enunciaron los principios de economía de movimientos mediante la utilización del cuerpo humano, distribución de lugar de trabajo y diseño de herramientas y equipo. El tema escogido para la Conferencia dictada por uno de los expertos de la O.I.T. fue "Selección del personal.- Psicotécnica". Terminadas las explicaciones, cada becario hizo un análisis personal de sus propias aptitudes, basándose para ello en un documento titulado "Análisis de aptitudes (perfil psicológico)".

15. La sesión final de este ciclo de iniciación se destinó a sacar conclusiones generales sobre los diversos temas tratados, habiéndose organizado además un círculo de discusión y preguntas. Al término de estos ejercicios se dieron a los becarios indicaciones prácticas haciéndoles recomendaciones para el viaje y permanencia en el país de acogida; por ejemplo, recomendando a los interesados que hicieran preguntas a los técnicos y trabajadores de las empresas visitadas, manteniéndose desde luego dentro de los límites de su especialidad (jefe de mantenimiento, jefe de producción, sindicalistas, etc.).

### III. COLOCACION DE LOS BECARIOS EN EL EXTRANJERO Y ESTUDIOS REALIZADOS

16. Una vez concluido el curso de preparación o iniciación impartida por los expertos de la O.I.T. en productividad y formación profesional, del Programa Regional de Integración Económica del Istmo Centroamericano, el procedimiento de colocación de los becarios en los países de estudio fue centralizado, a) en el Centro de Acción de la O.I.T. en México, para los becarios interesados en el estudio de la industria textil en este país; y b) en el Centro de Acción de la O.I.T. en Lima, para aquellos cuyo destino fue en países de América del Sur.

17. Los becarios fueron colocados como sigue: 7 en México, 3 en Argentina, 4 en Brasil, 10 en Colombia y 1 en Chile.

De los siete becarios que estudiaron en México:

Dos de ellos —uno procedente de Costa Rica y uno de Nicaragua— tuvieron la oportunidad de estudiar en cuatro plantas textiles en el Estado de Veracruz y una en el Distrito Federal.

Un becario hondureño y otro de Nicaragua permanecieron en una fábrica del Estado de Tlaxcala.

Un becario de El Salvador, interesado particularmente en el estudio de sistemas de tintorería, estuvo en fábricas establecidas en la ciudad de México.

Dos becarios de El Salvador fueron colocados para una primera fase de estudios en una planta en la ciudad de Pachuca, Hgo.; y para una segunda fase de estudios, uno, en el Estado de México, y el otro, en el Distrito Federal, en donde se unió a los becarios procedentes de Costa Rica y Nicaragua.

De los tres becarios que fueron a la Argentina:

Un becario procedente de El Salvador fue colocado en fábricas de aceite de la Provincia de Buenos Aires, de la Provincia de Chaco y de la Provincia de Santa Fé; y dos becarios más, uno de El Salvador y otro de Honduras, en fábricas de jabón común y jabón de tocador y cosméticos en Buenos Aires. Los tres becarios tuvieron además oportunidad de visitar otras empresas para observar su organización y funcionamiento.

Los cuatro becarios que estudiaron en Brasil:

Todos procedentes de Costa Rica, fueron colocados en el SENAI, con permanencias en las escuelas técnicas en Sao Paulo y Río de Janeiro. Estos becarios además de haber observado las actividades en los talleres de su especialidad — taller de mecánica general, mecánica de automóviles, artes gráficas y enseñanza vocacional, respectivamente, tuvieron ocasión de visitar, entre otras empresas, una de producción textil, otra de artes gráficas, una más de fabricación de ascensores y una fundición.

En Colombia fueron colocados diez becarios:

4 procedentes de Guatemala, en la industria textil: uno particularmente interesado en organización y funcionamiento de la planta; otro, en el departamento de empaque; un tercero en el departamento de hilatura y el cuarto en organización y funcionamiento en la industria de la confección.

/1 becario de



1 becario de Honduras, en una fábrica de calzado para administración y producción.

2 de El Salvador; uno, para tenería y el otro, organización y funcionamiento en una fábrica de calzado.

3 de Nicaragua, para organización en la industria del calzado.

El único becario colocado en Chile:

Procedía de Honduras y realizó estudios en empresas vitivinícolas, habiendo visitado entre otras, algunas fábricas productoras de vinagre y una cristalería.

18. Al finalizar los cursos de capacitación en el extranjero, y atendiendo las recomendaciones de los supervisores del programa de estudios en cada planta, la O.I.T. proporcionó a todos los becarios, publicaciones técnicas relacionadas con su campo de estudio. Además de estos textos, los becarios recibieron de los expertos de la O.I.T. que dirigieron los cursos, una completa documentación técnica.

IV. CURSO DE RECAPITULACION O CONCLUSION  
(1°-15 de diciembre de 1959)

19. Como se ha indicado ya en la parte de introducción general, este segundo curso tuvo por objeto dar a los becarios un complemento de formación teórica sobre los métodos de supervisión, sacar con ellos las conclusiones de sus trabajos en el país de acogida y disipar cualquiera duda que pudieran tener todavía. Por su parte, los becarios aprovecharon este segundo ciclo para ordenar sus apuntes sobre el curso de iniciación, sobre los trabajos realizados por ellos en sus respectivos países de acogida y redactar su informe de fin de curso.

20. La organización material de este curso fue la misma que para el curso de iniciación, es decir, mediante conferencias y discusión de grupos. En esta ocasión fue además posible visitar algunas fábricas y asistir a una sesión plenaria del Primer Seminario sobre Productividad en la Industria de la Construcción, celebrado del 28 de noviembre al 5 de diciembre de 1959, bajo los auspicios del Gobierno de El Salvador, con la ayuda de la Asociación de Industriales y la colaboración técnica de un experto de la O.I.T. asignado al Centro Interamericano de Vivienda y Planeamiento de la O.E.A. en Colombia.

/21. En la

21. En la primera reunión, los becarios reseñaron brevemente su viaje y experiencias en los países de acogida. Inmediatamente después se empezaron las sesiones de trabajo con una exposición general, en la cual, una vez que se hubo definido el significado del "estudio de los tiempos", el experto de la O.I.T. explicó la finalidad que debe llenar dicho estudio, es decir, servir de base para elaborar planes de distribución del trabajo; para determinar el costo de una operación; para comparar varios procesos, y para pagar salarios incentivos. En este último caso se insistió en la necesidad de un "cronometrador". En seguida se describieron los instrumentos utilizados para el estudio de los tiempos, los diferentes tipos de cronómetros, dándose un ejemplo de formulario para cronometraje; después se explicó la forma de medir los tiempos, incluyendo la preparación psicológica, la necesidad de apuntar todos los detalles, los trabajos de ciclo sencillo, los incidentes cíclicos o excepcionales, los tiempos de preparación, la determinación del máximo ("top"), cómo apuntar los tiempos y la eliminación de los tiempos extraordinarios. Finalmente se demostraron los métodos de cálculo de la velocidad de actuación y los diferentes sistemas de evaluación, anotando las dificultades que puede presentar dicho cálculo. El ciclo de trabajo del día terminó con una visita a una fábrica de calzado, para lo cual se dividió a los becarios en cuatro grupos, con cada miembro de grupo especializado en la rama de actividad de la empresa visitada.

22. Un experto de la O.I.T. disertó sobre salarios "incentivos" haciendo hincapié en el interés que representa este sistema, así como en cuáles son las condiciones necesarias para su aplicación, según la clase de actividad y el grado de organización de la empresa. Después de poner en relieve la necesidad de contar con cronometradores experimentados y de elegir un sistema sencillo de prima o bonificación, señaló los problemas que este sistema crea, v.gr. aumento brusco de la producción o la ruptura del equilibrio entre los salarios de las diferentes clases de trabajadores. Explicó, por otra parte, la influencia que tiene este sistema sobre los costos de mano de obra y la contabilidad de costos, terminando con un esbozo general sobre los sistemas clásicos de salarios incentivos - sistema de tasas uniformes por pieza, sistema Halsey, Rowan, Bedaux y Gantt.

23. El tema escogido para la conferencia dictada al grupo general fue "La distribución práctica de las responsabilidades y horas individuales de instrucciones". Por su parte, los grupos, una vez terminada la conferencia del experto de la O.I.T., discutieron sobre "El carácter del trabajador centroamericano: las dificultades en mandarle y cómo hacerlo". A la discusión de este tema se dedicaron cinco sesiones de dos horas cada una.

24. Uno de los expertos de la O.I.T. disertó sobre "los métodos de instrucción y programa de adiestramiento". Se ilustró con un ejemplo práctico que en un taller determinado el jefe de taller establece un cuadro en el cual se anotan, primero, los trabajos que pueden realizar los operarios bajo sus órdenes. Se indicó en seguida los movimientos de personal que se preven, los malos resultados de la producción, los cambios previstos en la organización, en fin, todos los casos que pueden crear la necesidad de adiestrar operarios. Se demostró finalmente que con el uso racional de este cuadro puede elaborarse un programa de adiestramiento indicando a quiénes se debe formar, en qué tipo de trabajo y para qué fecha. El experto explicó luego los cuatro puntos esenciales que constituyen el método de instrucción que un jefe puede utilizar para adiestrar a sus operarios:

- 1) preparación del ejecutante, infundiéndole confianza y explicándole el trabajo;
- 2) demostración objetiva del trabajo explicando las fases importantes y los puntos clave;
- 3) ejecución del trabajo por el operario corrigiendo sus errores y pidiéndole que explique lo que hace, y
- 4) asignación a este trabajo después de haberle dado las explicaciones complementarias que sean necesarias.

Este método de adiestramiento exige que el jefe mismo se familiarice con su utilización.

25. Uno de los expertos de la O.I.T. trató de "la seguridad y condiciones de trabajo" insistiendo en que la seguridad en el trabajo depende de varios dispositivos de protección que pueden instalarse en las máquinas y además del buen estado de máquinas y herramientas. Depende también de la observancia de

/las reglas

las reglas de seguridad y de un espíritu de seguridad bien inculcado. El primer aspecto descrito depende del esfuerzo financiero que haga la gerencia e incumbe a ella considerablemente. La gerencia y los supervisores asesorados por las autoridades competentes deben establecer las reglas de seguridad. Es responsabilidad del supervisor velar por el cumplimiento de ellas contribuyendo así a inculcar un espíritu de seguridad mediante constante vigilancia del equipo y de los trabajadores. Esta jornada de trabajo terminó con una visita a una fábrica de hilados y tejidos.

26. La siguiente sesión de trabajo consistió en una conferencia sobre "remuneración" dictada por un experto de la O.I.T. El experto puso especialmente de relieve el hecho de que un sistema de remuneración deberá retribuir al trabajador tanto por su nivel de capacitación (salario de base), como por su experiencia (aumento según edad); su rendimiento individual (sueldo incentivo); las condiciones excepcionales del trabajo (horas extraordinarias, pago especial por trabajo en día domingo o día feriado, etc.); las condiciones físicas del trabajo (bonificación por trabajo efectuado en condiciones especiales, por ejemplo, exposición prolongada al sol, trabajos que requieren esfuerzos considerables, trabajos en ambientes desagradables, etc.); la calidad de su trabajo (bonificaciones de calidad), así como la productividad del grupo o equipo de que forma parte (salarios colectivos incentivos, además de otros factores). En los sistemas más modernos, la remuneración está totalmente incluida en un salario mensual calculado sobre la base de la calificación.

27. Uno de los expertos de la O.I.T. habló de "la utilización de las máquinas y su conservación". Insistió en la importancia de limpiar, lubricar, revisar y reparar todas las máquinas. Explicó además la importancia que tiene una revisión oportuna de la maquinaria para evitar casi completamente las reparaciones. Por otra parte hizo hincapié en la necesidad de establecer un plan para la limpieza, lubricación y revisión de la maquinaria indicando la periodicidad con que estas operaciones se llevan a cabo y anotando la persona a cuyo cargo se hallan estas labores. Pero para lograr la eficiencia deseada en estas operaciones es indispensable el adiestramiento adecuado de operarios, mecánicos y supervisores a fin de que puedan desempeñar sus responsabilidades en forma apropiada.

28. "El control de la calidad", fue el tema de la conferencia final dictada por uno de los expertos de la O.I.T. Se señaló la necesidad que existe de controlar la calidad de los materiales que entran en la fabricación, así como de los productos en el curso del proceso y de los productos terminados en el momento de almacenarlos. Se explicó en seguida a los becarios que en todos los casos los controles de calidad se llevan a cabo por medio de inspecciones, utilizando diversos métodos: a) en la inspección total se examinan todas las piezas después de su paso por diversas fases en la cadena de producción; b) en la inspección parcial o por muestras estadísticas se examinan únicamente algunas piezas de un lote. En ambos casos la inspección está a cargo de inspectores. Sin embargo, un sistema más seguro y que contribuye a crear mejores relaciones de trabajo, es aquél que consiste en el "autocontrol", es decir, un método en el que participan todos los operarios con un total sentido de responsabilidad.

#### V. COMENTARIOS GENERALES SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

29. Esta primera experiencia de una actividad de carácter regional con participantes de los cinco países centroamericanos, procedentes de diversas industrias pero con funciones análogas dentro de sus respectivas empresas, tuvo desde un punto de vista práctico muy buenos resultados.

30. Permitió por una parte, infundir confianza en sí mismos a los participantes, haciéndoles trabajar sucesivamente como parte dinámica activa de los grupos de discusión, en seguida redactar informes, de expresar sus ideas verbalmente en público y por escrito, a seguir cierto método en la exposición así como en la forma de inquirir sobre puntos técnicos que requirieron aclaraciones para su mejor comprensión.

31. Las visitas a las fábricas tuvieron por objeto permitir a los becarios adquirir ideas más amplias sobre el ambiente industrial, por lo tanto se organizaron de manera que los interesados pudieran observar la organización, funcionamiento y producción de empresas dedicadas a actividades diferentes a la de procedencia del becario.

32. Los temas de carácter más técnico fueron objeto de conferencias dictadas por los expertos, pero también se hizo participar a los becarios induciéndoles a intervenir en la discusión del tema y a formular preguntas.
33. Se discutió y decidió con los becarios, reunidos en grupo general, el por qué y el contenido de su informe. Facilitándose en esa forma la comprensión de la finalidad que se persigue en la redacción del mismo.
34. El carácter teórico y práctico del programa y el sistema de discusión en grupos, hizo posible mantener constantemente despierto el interés de los participantes. Todos trabajaron con aplicación y entusiasmo. Asistieron a los cursos con excelente regularidad y puntualidad. Pusieron gran empeño en sus estudios y por propia iniciativa trabajaron en horas fuera de clase y en días domingo o feriados. Hicieron, todos ellos, un genuino esfuerzo por aprovechar la oportunidad que les brindaba su beca de estudios para superar sus conocimientos.
35. Las empresas en donde prestan sus servicios los becarios mostraron un amplio espíritu de comprensión y de colaboración haciendo posible la participación de sus obreros en estos cursos.
36. Las empresas de los diversos países de acogida ofrecieron grandes facilidades y una amplia comprensión, para hacer posible la capacitación de este grupo de supervisores centroamericanos.
37. Gracias al curso de orientación o preparación fue posible a los becarios llevar una idea exacta de cómo observar con provecho las operaciones de las fábricas en que realizaron sus estudios. Sin embargo, los expertos consideran que esta fase debería tener una duración mayor a dos semanas.
38. El curso de conclusión sirvió para que los becarios precisaran sus ideas y comprendieran en qué forma y hasta qué grado les sería posible poner en aplicación práctica las enseñanzas recibidas.

Por invitación especial del Ministerio de Trabajo, los becarios tuvieron oportunidad de visitar dos centros recreativos para trabajadores, a saber, los Centros Obreros de la Playa de Conchalfo y del Lago de Coatepeque.

La Oficina Internacional del Trabajo, desea hacer patente su reconocimiento a todas las autoridades tanto de los países de procedencia de los becarios como a las de los países de acogida, a las empresas que hicieron posible la participación de los becarios y particularmente a aquéllas que abrieron sus puertas para recibirlos en su seno y mostrarles sus métodos y sistemas con singular desinterés, así como a todas las instituciones y personas que le brindaron su decidida colaboración para llevar a cabo este curso intensivo de capacitación para becarios centroamericanos.

