

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523
BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY

Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION	A. PRIMARY Development and economics	DG00-0000-0000
	B. SECONDARY Labor economics	

2. TITLE AND SUBTITLE
El servicio publico de empleos, manual para los paises en proceso de desarrollo

3. AUTHOR(S)
(101) U.S. Bureau of Employment Security

4. DOCUMENT DATE 1962	5. NUMBER OF PAGES 253p.	6. ARC NUMBER ARC 331.1151.D419a
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS
AID/LA/RTAC ; AID/OLAB

8. SUPPLEMENTARY NOTES (Sponsoring Organization, Publishers, Availability)
(In English, French, and Spanish. English, 187p.: PN-AAE-*039*; French, 198p.: PN-AAE-*040*)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER <i>PN-AAE-041</i>	11. PRICE OF DOCUMENT
12. DESCRIPTORS Developing countries Employment Personnel management Public administration	13. PROJECT NUMBER
	14. CONTRACT NUMBER AID/LA/RTAC
	15. TYPE OF DOCUMENT

EL SERVICIO PUBLICO DE EMPLEOS

Manual para los Paises en Proceso de Desarrollo

Preparado por

Robert L. Thomas

**Oficina de Seguridad de Empleos
Departamento del Trabajo de los EE. UU.**

**Agencia de Desarrollo Internacional
Departamento de Estado**

Julio de 1962

Segunda edición: Octubre de 1963

TABLA DE MATERIAS

	Página
Prólogo	i
PARTE	
I. Propósitos de un Servicio Nacional de Empleos	1
A. El Papel del Servicio Nacional de Empleos en el Desarrollo Económico de la Fuerza Trabajadora	1
B. Un Breve examen de los Objetivos, Política y Fun- ciones Principales de un Servicio Nacional de Empleos..	2
1. Introducción	2
2. Propósitos.....	4
3. Sistema del Servicio	5
4. Funciones	5
a. Colocación de empleos	5
b. Análisis de empleos	7
c. Servicios industriales	8
d. Programa de información sobre el mercado de trabajo	9
e. Consejos sobre el empleo	10
II. Bases para la Fundación de un Servicio Nacional de Empleos	12
III. Procedimientos Principales para Establecer un Sólido Servicio Nacional de Empleos	15
A. El Papel del Asesor Técnico	15
B. Disposiciones Legislativas y Financieras para un Servicio Nacional de Empleos	16
C. Posición del Servicio Nacional de Empleos en la Estructura del Gobierno	17
D. Dónde empezar? (El Período de Formación o los dos o tres primeros años)	18
Aspectos generales	18
1. Orientación del Director: Planeamiento de la Ofi- cina Central Administrativa y Establecimiento de Oficinas Locales	21
2. Reclutamiento del Primer Núcleo	24

	Página
3. Preparación del Primer Núcleo (método de entrenamiento).....	26
a. Orientación	27
b. Preparación en la Técnica de entrevistas Básicas y Estructura de Empleos	28
c. Sistema y adiestramiento en la colocación de empleos (Métodos y procedimientos)	29
d. Entrenamiento en el uso del Modelo Internacional de Clasificación Industrial de todas las Actividades Económicas de las Naciones Unidas	31
e. Adiestramiento en el uso de I.L.O. Modelo de Clasificación de Ocupaciones (1958)	35
f. Adiestramiento en el terreno de las relaciones con el empleador	35
g. Adiestramiento en la fundación de la Oficina Local	38
h. Adiestramiento en la Dirección de la Oficina Local	39
i. Adiestramiento en el Reportaje de las Actividades de la Oficina Local	40
4. Organización de la Oficina Matriz (Adiestramiento del Primer Núcleo en el Trabajo Mismo)	41
a. Espacio y Equipo	42
b. Simulacro de Operaciones	43
c. La Apertura para el Público	45
d. Dirección de la Oficina Matriz	45
5. Personal Central de la Oficina Principal, Su Desconexión de la Oficina Matriz	47
6. Creación de la Primera Hilera de Oficinas Locales ..	49
7. Período de consolidación	50
E. Medidas que deben adoptarse después del término del período de organización, para que el Servicio Nacional de Empleos llegue a su completa perfección	54
1. General	54
2. Introducción de un Programa Regular de Administración de Oficina Local y su Presupuesto	56
3. Terminación del Programa de Supervisión del Terreno.	58
4. Creación de un Programa Completo de los Análisis del Mercado del Trabajo y su Información	58
5. Creación de Oficinas Locales en Comunidades Fuera de la Primera Hilera de Oficinas	65
6. Programa Inaugural para Obreros Migratorios de la Agricultura	66
7. Creación de un Programa de Empleo Asesorado	66

	Página
8. Pruebas	67
9. Creación de un Programa de Servicios Industriales .	68
F. Conclusión	69

Prólogo

Este es un manual para el uso de los asesores o expertos que toman a su cargo tareas para ayudar a los países poco desarrollados en el establecimiento o perfeccionamiento de sus servicios de empleo. No es un manual que contiene instrucciones o procedimientos reglamentando la puntuación de las "i" o la tilde en las "t". Podría considerarse, en el aspecto de una serie de sugerencias provechosas, como consejo propicio y provisión de material técnico y de referencia, destinados a hacer más fácil el trabajo de asesor. Por esta razón, es bastante irregular en su estilo y está organizado con el propósito de hacer resaltar su utilidad a la persona que está efectivamente trabajando en tal proyecto en un país extranjero. (La Parte I ha sido preparada en una manera formal apropiada para el uso por los funcionarios del país extranjero, y puede eliminarse del manual para este fin.)

El manual reconoce que la situación no será exactamente igual en dos países y el modelo de medidas implicadas en establecer un servicio de empleos será a menudo diferente de un país a otro y estarán expuestas a una extensa variedad de circunstancias e influencias. Sin embargo, sería tan imposible preparar un manual que refleje todos los posibles cambios, como sería ilusorio preparar un "manual" que abarque un solo grupo de firmes instrucciones para actuar.

El manual ha intentado solucionar este problema procurando, en una secuencia lógica, las medidas principales que estarían implicadas en la iniciación de un servicio de empleos desde su principio. Reconoce que la secuencia de las medidas o elementos en un país dado podría ser diferente de la empleada en este caso (o que algunas de las medidas pudieran haber ocurrido con anterioridad a la llegada del consultante a su cargo). Sin embargo, se cree que cualquiera que sea el orden que las circunstancias motiven su acontecimiento, todas son medidas esenciales para la creación de un efectivo servicio nacional de empleos en completo funcionamiento. Como lo señala el manual, hay ciertas características básicas del mundo del trabajo y del proceso del empleo que son comunes a todas las actividades del mercado del trabajo y en los sectores del mercado de todos los países. En razón de esto, hay similitudes básicas y comunes en las técnicas, organización y métodos, que han sido ideadas para considerarlas donde quiera que se encuentren. Uno de los propósitos de este manual es asegurar que todas ellas reciban la debida importancia y consideración al establecer el servicio. El manual reconoce el hecho que pueden haber situaciones en las cuales el servicio de colocación no sea necesario, pero donde otros "servicios" de empleo lo sean. Sugiere que éstas pueden proporcionarse de otra manera en vez de abrir costosas oficinas locales de empleos para llevar a cabo esta finalidad.

Al leer el texto será evidente que el propósito fundamental del servicio de empleos en los países poco desarrollados, es fomentar el desarrollo económico de dichos países por medio de su efecto sobre los programas de las fuerzas

obreras. Está intensamente orientado hacia este objetivo en la proposición misma valedera, de que tal mecanismo se necesita únicamente en un país donde es inminente, o está en proceso, un importante desarrollo económico. Pocas economías estáticas, insuficientemente desarrolladas, requieren de tal organismo.

En la Parte IV de este manual se hallará un apéndice técnico. Contiene ejemplos de un simplificado material técnico, material de adiestramiento, etc., destinados a ayudar al Asesor y a reducir su pérdida de tiempo, a medida que procura realizar las numerosas tareas que siempre parecen estar esperándole. Todo este material ha tenido un uso efectivo en las instalaciones extranjeras. No se ha incluido en este apéndice ningún material del manual RES, referencia, o material de adiestramiento. Se han hecho referencias dondequiera que haya sido adecuado a la parte exacta y capítulo (o número unitario, etc.) del Manual de Seguridad de Empleo u otros documentos impresos de la Oficina de Seguridad de Empleo. Hay demasiado de este material para incluirlo en este manual. Se recomienda, sin embargo, que el Asesor obtenga un ejemplar de este material de referencia de la Oficina, antes de salir del país. Para este objeto deberá ponerse en contacto con el Funcionario de la Oficina de Actividades Internacionales. Este puede ayudarle a obtener ciertas publicaciones básicas de ILO y UN señaladas en el manual.

PARTE I

- A. El Papel del Servicio Nacional de Empleos
en el
Desarrollo Económico de la Masa Obrera
- B. Un breve examen de los Objetivos,
Política y Funciones Principales de
un Servicio Nacional de Empleos

I. Propósitos de un Servicio Nacional de Empleos

A. El papel del Servicio Nacional de Empleos en el aspecto del desarrollo económico de la masa obrera

Las naciones que se han lanzado en programas de desarrollo económico a menudo tropiezan con inesperados obstáculos que amenazan y con frecuencia entorpecen el crecimiento de la economía que tanto se necesita. La industrialización vacila, la producción deja de responder y se ven frustrados los buenos propósitos de la Nación de mejorar el nivel de vida de su gente.

El más común y más temible de estos obstáculos es la falta de gente experimentada y preparada, lista y capaz cuando se le necesita para construir y proveer del personal necesario las redes proyectadas de caminos y transporte, plantas eléctricas, minas y fundiciones, refinerías y laboratorios, molinos y fábricas. Estas y otras faltas de brazos son a menudo más graves y estropean más un programa de desarrollo económico que los problemas de acumulación de capitales mejores reconocidos.

Mucho se ha dicho y escrito acerca de la necesidad de eliminación del desempleo como una parte integral de cualquier programa de desarrollo económico. Es en verdad un elemento justificado y básico de un exitoso programa de desarrollo. Se ha prestado mucho menos atención a los medios de acción por los cuales se efectúa la eliminación del desempleo. Los programas de eliminar del desempleo no pueden llevarse a cabo en el aire. Debe haber un punto céntrico en la economía para proveer la fuerza motriz y continuidad en el desarrollo, disseminación y aplicación de las técnicas y métodos para una eficaz utilización de la gente desocupada y para la organización del mercado de trabajo. Cualquier Servicio Nacional de Empleos satisface la mayor parte de estas necesidades. Provee un mecanismo que permite realizar las cosas en función de proporcionar en gran parte la información que se necesita para el planeamiento así como tomar muchas de las medidas esenciales.

Un Servicio Nacional de Empleos, una vez organizado, provee una organización administrativa permanente con oficinas en funcionamiento en cada comunidad importante del país. Estas oficinas están provistas de un personal adiestrado en todos los aspectos de la tecnología del trabajo y procedimientos de colocación y dotados de un minucioso conocimiento de los mercados de trabajo servidos por cada oficina. Además de la organización interna de las zonas locales de los mercados de trabajo suministradas por oficinas individuales, el Servicio cuenta con las facilidades

y capacidad de movilizar a trabajadores de un punto a otro, de lugares con exceso de trabajo a lugares donde hay escasez de trabajadores. El Servicio puede usarse para manejar y dirigir el movimiento de obreros migratorios a las propias regiones de cultivo, en el momento propicio y en el número necesario. El reclutamiento, la selección y la colocación de trabajadores para una gran diversidad de obras públicas y otras empresas públicas es una labor corriente del Servicio de Empleos en muchos países. Es una agencia central de control en el caso de movilización de guerra y provee una base en funcionamiento para programas futuros de seguro social, tales como Seguro por Desempleo.

Debido a que su red de agencias cubre los principales centros de empleo, el Servicio puede hacer una gran diversidad de estudios especiales en determinados asuntos de trabajo de interés a la agencia de planeamiento económico o de desempleo general. Además produce información regular y continua que señala las condiciones y los cursos del mercado de trabajo, y a la vez informaciones concernientes a la falta (y exceso) de trabajadores, lo cual es esencial a los programas de preparación vocacional del país, así como la tarea vital de señalar las necesidades de los oficios de mayor importancia.

B. Un breve estudio de los objetivos, política y principales funciones de un Servicio Nacional de Empleo

1. Introducción

Mientras haya diferencias entre los Servicios Nacionales de Empleos a través del mundo las similitudes son más impresionantes. Las diferencias tienden a encontrarse en el uso y la nomenclatura administrativa, en los métodos de financiamiento y en su situación dentro de la estructura de gobierno. Sin embargo, bajo las superficiales diferencias los elementos básicos del procedimiento de empleo, la organización del mercado de trabajo y la provisión de información significativa sobre el mercado de trabajo son esencialmente similares en cualquier parte que haya suficientes empleos y complejidad económica en el mercado de trabajo para justificar siquiera algo el establecimiento de un Servicio Nacional de Empleos.

Las ocupaciones e industrias pueden variar de país en país. Puede ser que la potencia del trabajo sea muy desarro-

llada o relativamente inexperta. Los empleos manejados por el servicio pueden componerse de diferentes combinaciones de tareas y requerimientos de ejecución, y pueden implicar diferentes materiales en diversas partes del mundo. Sin embargo, la estructura básica de los empleos, los métodos de analizarlos, los procedimientos de entrevistas, la clasificación y selección no varían fundamentalmente aunque para un lego podrían aparentemente variar. En breve, en todas partes, el mundo del trabajo en sus fundamentos es casi lo mismo.

Parece que los servicios de empleos en la mayoría de los países económicamente avanzados, si no en todos, siguen en general los mismos objetivos, siguen la misma política y ejecutan esencialmente las mismas funciones básicas. Los rasgos comunes que caracterizan la mayoría de los servicios de empleos se examinan aquí considerando no obstante que en ciertos países se llevan encargos adicionales. 1/

1/ En algunos países, la responsabilidad para la dirección de entrenamiento vocacional ha sido colocado en el servicio de empleos. En otros países el servicio puede tener los deberes adicionales de proveer rehabilitación vocacional. A lo menos un país mantiene una cadena de "hoteles para trabajadores" o refugio para obreros indigentes, en conexión con sus oficinas locales. En tiempo de guerra algunos Servicios Nacionales de Empleos se convierten en instrumentos céntricos para la administración del racionamiento. Las circunstancias y necesidades son diferentes en cada país, y al Servicio Nacional de Empleos se le señalan ocasionalmente adicionales, y lo que parece ser algunas veces, tareas no relacionadas con su propio servicio. Una de las virtudes de esta organización es su flexibilidad y su utilidad general y adaptabilidad en un tiempo de cambio económico. Sin embargo, no se ha hecho ninguna tentativa en este manual para tratar de anticipar todas las posibles tareas periféricas que los diferentes Servicios nacionales podrían de un modo concebible ser llamados a desempeñar. En cambio, la atención está concentrada en las básicas y comunes funciones que ocupan con mucho la mayor parte de tiempo y energía del personal de las organizaciones del Servicio de Empleo alrededor del mundo.

2. Propósitos

Expuesto en sus más amplios términos, el objetivo fundamental de un servicio de empleos es facilitar el procedimiento de empleo y de este modo el mayor aprovechamiento de la potencia del trabajo en la economía nacional. El procedimiento de empleo es un asunto mucho más amplio que el acto de contratar operarios, toda vez que incluye la propia preparación vocacional de la potencia del trabajo, un avalúo de sus aptitudes y capacidades, su propia dirección a los trabajos que más se ajustan a ella. El proceso de empleo se extiende mucho más allá del punto de contratar trabajadores y abarca la colocación y clasificación interna de trabajo, gradación y promoción, transferencia sin promoción, evaluación de empleo para aumentar la producción y fijar un salario equitativo, y propósitos internos de entrenamiento.

El vocablo "facilitar" se emplea deliberadamente en esta exposición de propósitos. Naturalmente, a juzgar por el contexto, el servicio de empleos no "conduce" el procedimiento de empleos por sí mismo. No hay ninguna agencia, persona o institución que lo haga. Es un proceso compuesto, complejo y extensivo en el cual están envueltos los trabajadores, empleadores, el gobierno, escuelas y muchas instituciones privadas. Es fundamental, sin embargo, para la fructuosa y eficaz operación de este proceso un sólido servicio de empleos. De varias maneras se cumple con esta condición. Participa directamente en el procedimiento de empleo organizando el mercado de trabajo y proporcionando por medio de ese mercado un servicio central por el cual cualquier empleador puede obtener rápidamente (de todos los trabajadores disponibles) los mejores calificados para sus especiales empleos, y por el cual cualquier trabajador puede obtener un consejo y guía relativo al empleo que más le ajuste a su capacidad e interés. El servicio de empleos toma parte indirectamente en el procedimiento de empleo (pero con gran impulso y efecto) actuando como la agencia mayor de la nación en el desarrollo y diseminación de las técnicas, métodos e informes para empleos profesionales por el cual el procedimiento de empleo se lleva a una base más científica y eficaz en toda la economía.

3. Sistema del Servicio

Los servicios y facilidades de la oficina de empleos están a la disposición de todos los trabajadores y empleadores sin ningún cargo. Se dan adecuada y completamente como un derecho propio.

Puesto que sirve a la vez a los trabajadores y empleadores, el servicio de empleos mantiene una posición de neutralidad en los conflictos de trabajo. No envía trabajadores a puestos vacantes a causa de que el titular esté en huelga o haya quedado cesante en el curso de un conflicto de trabajo. No toma ninguna posición pública en apoyo o en contra de ninguna de las partes en un conflicto. El servicio de empleos selecciona y envía trabajadores a puestos disponibles inscritos en él por los empleadores, basándose solamente en las calificaciones de los trabajadores para tales empleos. No considera afiliaciones políticas ni religiosas, contactos personales o el estado económico del postulante en sus selecciones (excepto cuando la ley requiere que se considere el estado económico como una calificación para un trabajo en obras públicas legalmente estipuladas e iniciadas con el propósito de dar trabajo a gente desocupada.)

El servicio de empleos a sabiendas no dedica sus recursos y energías en llenar puestos vacantes los cuales son evidentemente inconvenientes desde el punto de vista de salarios, horas o condiciones de trabajo.

El servicio de empleos, por supuesto, tiene cuidado en no infringir las leyes del Estado y, a la inversa, observa escrupulosamente todas las leyes que afectan sus actividades.

4. Funciones

a. Colocación de empleos

Esta es probablemente la más conocida y la más familiar de las funciones de un servicio de empleos. Es más o menos la base, y la eficacia de otras funciones desempeñadas depende en un grado importante de la función de colocación de trabajadores y de como es aceptada y usada por empleadores y trabajadores.

Descrita en términos generales, la función de colocación de empleos parece relativamente simple. Consiste en formar una central de canje en el mercado de trabajo por medio del cual los empleadores pueden obtener (de todos los trabajadores disponibles en un momento dado) el personal más calificado que reúna los requerimientos del empleo. A la inversa, provee el mismo servicio central por medio del cual los trabajadores puedan ser considerados para cualquier trabajo para el que estén calificados. En suma, encuentra al hombre indicado para cada trabajo. No solamente proporciona una gran economía de tiempo y esfuerzo para el empleador y el trabajador, sino proporciona aún mayores economías que se derivan del propio pareo del hombre y del trabajo y elimina o reduce las graves pérdidas económicas que ocurren cuando el trabajador toma un trabajo para el cual no es apto, o cuando el empleador contrata trabajadores sin las capacidades necesarias para ejecutar satisfactoriamente su trabajo.

Aún cuando la descripción de esta función por sí misma parece sencilla, la verdadera provisión de un servicio de colocación eficaz y ampliamente aceptado es una compleja y difícil ejecución administrativa.

Entre otras cosas, la función de colocación de empleos comprende:

- (1) El desarrollo y aplicación de una exacta técnica usada en la entrevista de empleos para determinar las calificaciones y aptitudes de los solicitantes a empleo y los requisitos precisos que los empleadores exigen para la ejecución de un buen trabajo;
- (2) El desarrollo, dentro de la organización del servicio de empleos, de expertos conocimientos de todas las ocupaciones y procesos industriales que se encuentran en la economía (para cooperar en este proceso las oficinas deben estar organizadas en forma que puedan facilitar esta especialización y es necesario emprender el desarrollo y uso una ancha diversidad de referencia de ocupaciones, descripciones de empleos, códigos y clasificaciones de ocupaciones, pruebas orales

de oficios, pruebas de habilidad y aptitudes - véase abajo la función de análisis de ocupaciones);

- (3) El mantenimiento de un estrecho contacto y buen entendimiento con la administración y los funcionarios encargados de contratar servicios en todas las oficinas de empleos de una significativa importancia, con el propósito de lograr una apreciación de sus problemas de empleos e inducirles al aprovechamiento de las facilidades del servicio en la resolución de estos problemas;
- (4) El mantenimiento de un contacto y relaciones similares con los dirigentes de las organizaciones de trabajadores para asegurar la comprensión del servicio y estimular el aprovechamiento del servicio por los trabajadores;
- (5) El desarrollo de sistemas y métodos especiales para facilitar el traslado de trabajadores de una ciudad o lugar de un país a otro según sea especificado por las necesidades que puedan presentarse en la industria y la agricultura (este problema es particularmente crítico y complejo en las grandes cosechas que requieren un gran volumen de trabajadores forasteros durante el relativamente corto período de la cúspide de la cosecha);
- (6) Son formidables las tareas administrativas de seleccionar el propio personal para realizar este trabajo, de prepararlo para desempeñarlo de una manera experta, de desarrollar un procedimiento interno y una organización para lograr resultados lo más efectiva y económicamente, y de suministrar la propia supervisión y dirección de dicho personal ubicado en oficinas ampliamente separadas por toda la nación.

b. Análisis de empleos

Esta función consiste principalmente en la búsqueda de datos y tiene el propósito de elaborar la amplia diversidad de recursos y materiales de referencia que utiliza el servicio mismo de empleos en sus funciones orientadoras de colocación y empleo. El servicio de empleos proporciona

a la industria dichos materiales a fin de que ésta pueda servirse de ellos para la dirección científica de su personal y mayor aprovechamiento del potencial de producción. También se proporcionan estos materiales a las escuelas y a otros centros de enseñanza en la dirección vocacional y en las funciones de adiestramiento que realizan.

La función de análisis de ocupaciones tiene dos aspectos principales: Análisis del empleo, que es el estudio científico de las ocupaciones, comprende la preparación de descripciones definitivas de las ocupaciones en la economía, la preparación juiciosa de una clasificación y estructura de un código para estas ocupaciones las cuales aclararán sus relaciones y vinculaciones industriales, y la publicación de dicha información en la forma más utilizable para todos los interesados. Este aspecto incluye la preparación de un material explicativo y de enseñanza con respecto a las técnicas de los análisis mismos del empleo y sus muchos usos en la dirección industrial y personal.

El análisis de los trabajadores, el cual es un estudio científico de las características, habilidades y aptitudes de los trabajadores, comprende la preparación de sistemas y herramientas para la apreciación de ellos. Productos típicos de estos estudios consisten en pruebas orales del oficio, sugerencias para entrevistas, pruebas de aptitudes y habilidad.

c. Servicios industriales

Esta función consiste principalmente en ayudar a los empleadores a reconocer los problemas de contratación y de empleos dentro de la planta, y en adiestrar o familiarizar la dirección de la planta con los métodos apropiados que ayudarán a resolver dichos problemas y darán impulso a la capacidad de la firma para utilizar más efectivamente su disponibilidad de trabajadores. En la ejecución de esta función el servicio de empleos puede servirse de una o de todas las técnicas desarrolladas por su análisis de empleo y su programa de colocación así como de todos los datos de su programa informativo del mercado del trabajo.

La administración moderna de la masa obrera está basada fuertemente en estas técnicas fundamentales, particularmente las de análisis de empleos. De esta administración dependen en sumo grado las siguientes actividades:

- (1) Clasificación del empleo
- (2) Selección del trabajador
- (3) Adiestramiento del empleo
- (4) Organización y simplificación del trabajo
- (5) Relaciones entre empleadores y obreros (esto depende en sumo grado y claramente de las definiciones de las obligaciones y responsabilidades como base de una negociación juiciosa y un convenio colectivo).
- (6) Apreciación de la eficiencia del personal
- (7) Desarrollo de programas de salud y protección
- (8) Evaluación del empleo y del trabajo

d. Programa de información sobre el mercado de trabajo

El servicio de empleos desarrolla técnicas para el conjunto y análisis de información de empleo (por niveles de empleos en su totalidad y por la categoría de la industria, estimaciones, rumbos y previsiones de empleos) para todas las áreas de importancia del mercado de empleo del país. Prepara también resúmenes de tal información para todo el país. Estas informaciones se obtienen, se analizan y se publican periódica y regularmente. El servicio de empleo hace estudios más extensos de los rumbos en el terreno mismo del empleo (en su crecimiento o disminución), y de otras características de las industrias y ocupaciones seleccionadas que son de importancia en la economía. El propio servicio de empleos usa toda esta información en el planeamiento y dirección de sus diversas actividades, y también otras agencias del gobierno puede obtenerla para su uso en el planeamiento y acción económica (por ejemplo para la ayuda en la ubicación de

industrias u obras públicas). Se proporciona también a las escuelas y otras instituciones educacionales donde se usa para estimular o modificar cursos de preparación vocacional o en la dirección vocacional dirigidas por las escuelas mismas. Y por último, los empleadores particulares y sus gremios de obreros y sindicatos reciben y usan también esta clase de información.

El servicio de empleos se especializa en los análisis de las regiones, informaciones sobre la industria y el mercado de empleo. Cuenta, normalmente, con otras agencias del gobierno para informar periódicamente del número total de los obreros ocupados y de los cesantes. Las dificultades técnicas expuestas por esta última clase de información y las grandes organizaciones de estadística necesarias para su conjunto y análisis, hacen, en general, impracticable al servicio de empleos emprender este trabajo. El Departamento Nacional de Censo o la Agencia Central de Estadística del gobierno ejecuta este trabajo, copilando los extensos estudios de referencia tales como el censo decenal.

2. Consejos sobre el empleo

Esta función comprende el desarrollo de técnicas y métodos (y la acumulación de un valioso archivo de información vocacional organizada) los cuales están destinados a ayudar a los interesados a hacer su selección de vocación, o a resolver otros problemas que afectan la capacidad del individuo para emprender o mantenerse en un empleo (tales como la presencia de un defecto físico). Para su actuación eficaz esta función depende en gran parte de la base técnica de entrevista discutida bajo "Colocación", la información de ocupación y las referencias producidas por los análisis del empleo y el trabajador y la información con respecto a la ubicación y número de oportunidades de empleos que resulta de un activo programa de colocación y un sólido programa de información del mercado de empleo.

Un personal especializado en las oficinas locales del servicio de empleo provee directamente los servicios de orientación sobre oportunidades de trabajo a las personas interesadas en el activo mercado de empleo y a las personas jóvenes que entran en dicho mercado. Además, y de la misma

importancia, el servicio de empleo pone su técnica, de pruebas e informaciones organizadas de ocupación a la disposición de las escuelas de la nación y donde sea necesario entrena en su uso al personal de estas escuelas. Esto sirve para dos propósitos. Permite empezar en su tiempo más oportuno el procedimiento de orientación vocacional algunos años antes de terminar el periodo escolar. Además, la orientación y la información proveída a las escuelas con respecto a las actuales y las presuntas necesidades en la industria son una fuerte influencia en dar forma a la naturaleza y contenido del entrenamiento ofrecido por las escuelas, con la tendencia de hacerlo más práctico y asociándolo estrechamente a las necesidades de la economía nacional.

PARTE II

Bases para la Fundación de
un Servicio Nacional de Empleos

II. Bases para la Fundación de un Servicio Nacional de Empleos

Los servicios nacionales de empleos o canje de ocupaciones son instituciones de un origen relativamente nuevo aún en países económicamente avanzados. Surgieron para satisfacer la necesidad de instituir cierta organización en la compleja y dinámica labor industrial de los mercados que aparecieron después de la revolución industrial. El principal servicio que se ofreció fué, y aún sigue siendo, el de colocación; v.g. poniendo en contacto en una forma organizada a los oficiales de colocación con los reclutadores de obreros. Esta función de "mercado" evidentemente no es de ninguna utilidad donde la estructura de los mercados locales del trabajo son tan simples, o sus movimientos tan estáticos y tradicionales en procedimientos, que ni empleadores ni obreros requieren ningún intermediario organizado para que los ponga en contacto.

A medida que los servicios nacionales de empleos fueron madurando, se agregaron afines actividades o servicios corolarios y altamente útiles para reforzar y hacer más eficaz la básica función de colocación. Como es de imaginarse, los servicios nacionales de empleos fueron los iniciadores del desarrollo del análisis de ocupaciones y de la clasificación y codificación de empleos, primero como medio para hacer un trabajo más efectivo y segundo como una "exportación" a otros sectores de la economía en necesidad de esta tecnología. Del mismo modo surgieron los análisis del mercado y los servicios de información y por las mismas razones que surgió la colocación también los servicios relacionados de orientación y pruebas de aptitud.

Sin embargo, la función de organizar los mercados locales de trabajo por medio de la obra de colocación queda como una predominante labor hecha por todos los servicios nacionales de empleos en los países desarrollados y la mayor parte del personal capacitado está consagrado a este propósito. Esto no reduce de ninguna manera el valor de las funciones corolarias,^{*} pero, como la función de colocación misma, se

^{*} En realidad, en los comienzos de un servicio nacional en un país bajo desarrollo, la función de información del mercado del trabajo, por ejemplo, bien puede tener derecho a reclamar prioridad en la eficacia del personal como medio necesario de establecer un servicio propio de colocación y empezar la difusión de informaciones urgentemente necesitadas por funcionarios ocupados en el estudio de los aspectos del aprovechamiento de la masa obrera planeada en el programa de desarrollo económico.

necesitan comúnmente sólo en los mercados de trabajo suficientemente grandes y complejos para requerir una máquina organizadora del gobierno de esta clase a fin de hacer funcionar esos mercados más eficientemente. Por lo tanto, generalmente en países donde las diversas regiones del mercado local de trabajo no son del tamaño o complejidad que requiere un servicio de empleo (y donde no se ve ninguna probabilidad de crecimiento) habrá comúnmente sólo necesidades limitadas de los servicios corolarios, y, en consecuencia, poca necesidad de una organización tal como la del servicio nacional de empleos.

Sin embargo, puede ser que un país, en ciertas circunstancias, se vea en la necesidad de uno o varios "servicios de empleos" entre los ofrecidos mientras que no requiera un servicio de colocación. Por ejemplo, es posible que el país desee desarrollar una tecnología eficaz de ocupación para mejorar la administración de las empresas del Estado, así como para la dirección del sector privado. Esto consiste esencialmente en una labor de investigación y se puede organizar agregandolo a un ministerio de monopolios del gobierno, o a las empresas más importantes del Estado. Esta misma situación prevalece a veces con respecto a los análisis del mercado del trabajo y a los servicios de información. Si se desea tal servicio de empleos en circunstancias que no se justifica, un servicio de colocación puede ser provisto eficazmente por una ligera expansión y adaptación de un censo activo o una agencia central de estadística. Si la única necesidad del servicio es, aparentemente, la dirección de un movimiento migratorio de la temporada de la agricultura, esta guía puede ser proporcionada por medio de centros temporales de servicios establecidos por el Ministerio de Agricultura. En semejantes ocasiones pueden usarse algunas secciones pertinentes de este manual para guía del asesor.

No se puede hacer mucho hincapié en lo innecesario e imprudente que es cargar a un país bajo desarrollo con la costosa instalación de un establecimiento y su personal de una cadena de servicios nacionales de empleos con jornada completa, y sucursales permanentes donde no existe la necesidad de un servicio de colocación de empleos. Difícilmente el país puede permitirse el lujo de financiar la innecesaria carga y subsanar la escasez de personas capacitadas en el terreno de la administración, y, por otra parte, no sería justo y podría ser aún engañoso establecer oficinas de registro de trabajadores dando a entender al público que efectivamente se han de ofrecer servicios de colocación cuando en realidad no existe en absoluto

la posibilidad de tales servicios. Puede ser también un poco peligroso, como sucedió en un país del Cercano Oriente. Las oficinas de empleos locales establecidas sin ninguna perspectiva para desempeñar un servicio de colocación de empleos fueron apedreadas y destruidas por los solicitantes amargados por el fracaso de obtener ayuda alguna de dichas oficinas. Es esfuerzo técnico americano para establecer oficinas en las partes del mundo donde el servicio era necesario y estaba justificado, fué materialmente afectado más tarde por esta experiencia. Las necesidades justificadas de análisis ocupacional, información del mercado del empleo, etc., pueden realizarse más efectiva y económicamente por otros medios a falta de la necesidad de un servicio de colocación.

No es en ningún caso una tarea fácil determinar la necesidad de un servicio básico de colocación en un país bajo desarrollo. Implica no solamente un cuidadoso estudio de la capacidad y complejidad de los mercados de trabajo de la nación, sino también una apreciación adecuada del presunto curso del desarrollo económico en esos mercados. Las apreciaciones deben ser hechas además, de acuerdo con la estabilidad y capacidad del gobierno extranjero para aprovechar cualquiera asistencia que pudiera presentarse y continuar la empresa con éxito aún cuando la ayuda termine.

A fin de ayudar al personal Norteamericano que pueda encontrarse con funcionarios de un gobierno extranjero en discusiones que traten la conveniencia de establecer un servicio nacional de empleos, el presente manual de consultas contiene criterios para definir la necesidad de dicho servicio, así como una guía para aplicarlos. Estos se hallan en la Parte IV, apéndice 2 del manual. Se insiste en que todas las indicaciones de la guía sean examinadas lo más minuciosamente posible, y en que haya la seguridad de que existe una necesidad positiva de tal servicio antes de pedir cualquier auxilio técnico. Un servicio nacional de empleos es de un valor inestimable en un país bajo desarrollo donde haya verdadera necesidad de tal servicio. En cambio, el establecer dicho servicio social relativamente complicado, puede resultar muy contraproducente en países que en realidad no lo necesitan y con menoscabo de las relaciones norteamericanas con el país extranjero. Además de las consideraciones mencionadas, se presenta la de la grave escasez de personal disponible y competente en el terreno de auxiliares técnicos, tanto en las fuentes norteamericanas como en las de las agencias internacionales. Este personal debe conservarse cuidadosamente y utilizando solamente en casos de verdadera necesidad.

PARTE III

Procedimientos Principales para Establecer
un Sólido
Servicio Nacional de Empleos

(Una Guía para Consultas Técnicas)

III. Procedimientos Fundamentales para Establecer un Sólido Servicio Nacional de Empleos

A. El Papel del Asesor Técnico

Ningún manual podría tener la pretensión de predecir la inmensa extensión de relaciones, personalidades, y situaciones que los asesores pueden probablemente encontrar. Pueden hacerse, sin embargo, algunas suposiciones que son comunes y útiles. El país extranjero necesita ayuda, de otro modo el asesor no estaría allí. El asesor cuenta con las calificaciones técnicas para proporcionar esa ayuda, de otra manera no habría sido designado. El además deseaba prestar su ayuda o de lo contrario no habría aceptado el puesto. El ambiente dentro del cual ha de hacerse la tarea, puede presumirse, por lo menos, favorable.

Es muy importante que el asesor tenga claramente presente que él es consejero de un gobierno soberano. El no es responsable de la conducta o administración de la parte del gobierno al cual presta sus servicios. Su deber y responsabilidad son aconsejar tan juiciosamente como él sea capaz e insistir y hacer una fuerte presión en sus consejos, sustentándolos con razón y con lógica. Sin embargo, él debe aceptar el hecho de que su decisión no es la concluyente. El no es el jefe de nadie, y su única autoridad es la que se deriva de su desarrollada competencia técnica. El es entrenador, instructor, y amistoso guía. El asesor queda tras bastidores en lo que se refiere a cualquier publicidad que afecte al servicio o a sus administradores. En el anhelo de llevar a cabo su labor, algunas veces a los asesores se les escapa este hecho cuando se encuentran con obstáculos o contratiempos en el curso de su trabajo. Los funcionarios de países extranjeros están a menudo sujetos a presiones políticas, económicas o burocráticas que son propias de su cargo (las cuales el asesor frecuentemente ignora) que pueden conducirles a indebidos apuros, desafortunadas demoras, o prioridades imprudentes de acciones que complican una ya difícil tarea. Estos problemas forman parte de un trabajo de consulta y deben abordarse con calma y filosofía. Sería útil recordar que similares dificultades de ninguna manera son desconocidas en los EE.UU.

Hay un rasgo en los convenios de trabajo establecidos en el país extranjero que merece especial atención aquí por ser esencial al proceso de consulta. Los mejores servicios obtenibles de intérpretes y traductores son absolutamente esenciales

al proyecto, y el asesor, el USOM y el gobierno extranjero no deben escatimar ningún esfuerzo para asegurar la adquisición de dichos servicios. Habrá relativamente pocos países extranjeros donde un número suficiente de funcionarios y personal para preparar tendrán el conocimiento necesario del inglés para la completa comprensión de este asunto técnico. Habrá aún menos asesores capaces de manejar la lengua del país extranjero lo suficientemente bien para tener éxito en su cargo. El asesor más capaz que existe y el personal más inteligente y entusiasta de un país extranjero no realizarán nada de valor si el asesor no puede comunicar sus conocimientos especiales ni asimilar o apreciar las respuestas de su anfitrión. Además, la traducción de una gran parte de los materiales técnicos, sistemas de clasificación, etc., es de suma importancia en la estructuración de la base tanto para el entrenamiento como para la continuidad del funcionamiento del servicio.

B. Disposiciones Legislativas y Financieras para un Servicio Nacional de Empleos

En la mayoría de los casos, el asesor probablemente llegará después que haya sido promulgada la legislación básica. Sin embargo, habrá ocasiones en que el caso no sea así y se le pedirá su consejo sobre la redacción de la ley orgánica. Se suministran los siguientes rasgos para guía y uso en tales situaciones.

El servicio de empleos debería ser establecido por una legislación específica. Tal legislación debería autorizar claramente las principales funciones que deben realizarse (véase Sección I). Debiera proveer una base financiera oficial (por medio de apropiaciones autorizadas por la legislatura o por disposiciones especiales de impuestos u otros medios regulares especificados de proveer fondos). La ley debería asignar a la organización un lugar específico en la estructura del gobierno (véase "C" abajo), y debería disponer que el servicio goce, por lo menos, de un rango igual o similar a los que prevalecen comúnmente en los otros departamentos del gobierno, con respecto al mérito de su estado legal, salarios y protección del empleo. Todos estos elementos precedentes se necesitan para proveer un sólido y continuo servicio que posea los elementos necesarios para reclutar y conservar al capacitado personal de carrera. A menos que haya apremiantes razones nacionales de suma urgencia,

no se debiera asignársele al servicio nacional de empleos ninguna función o deber "policial" que tenga que ver con reglamentos obligatorios (con la excepción posible de los derechos que cobran las agencias de empleos). Exigir al servicio hacer cumplir las leyes del trabajo, hacer inspecciones en las fábricas, etc., sería una grave desventaja a su misión fundamental.

La legislación debería también establecer un Consejo Nacional Asesor, compuesto de representantes de los patronos, organizaciones de trabajadores y del público con el propósito de formular un plan de acción, discutir problemas relativos al empleo y asegurar imparcialidad, neutralidad, y libertad de influencia política en la solución de tales problemas.

C. Posición del Servicio Nacional de Empleos en la Estructura del Gobierno

Como en el caso de la legislación (arriba) este problema se habrá resuelto normalmente antes de la llegada del asesor. Sin embargo, habrá situaciones en que se busque el consejo del asesor, con respecto a la redacción de la legislación o en consideración a cambios posteriores.

En verdad, no hay ningún principio rígido que pueda aplicarse a este problema. La estructura de gobiernos varía extensivamente, así como la eficacia de sus diferentes ministerios o departamentos. El lugar más lógico es probablemente en un Ministerio de Trabajo si lo hay y su importancia en el gobierno es bastante elevada. Si no hay un Ministerio de Trabajo, y existe una Oficina de Planeamiento y Recursos Humanos o una Agencia de Desarrollo Económico, éstas proporcionarían un buen sistema de organización. El establecimiento de servicios nacionales de empleos como agencias independientes del gobierno (o como una corporación del gobierno) ha tenido éxito en algunos países.

A menos que exista una arraigada y fuerte tradición gubernamental de una administración de Estado o provincial,^{*} el ser-

^{*} En unos pocos casos donde la lengua, costumbre y tradición varía tan extensivamente de provincia a provincia dentro de un país que puede que la administración central no sea práctica. Sin embargo, tales países son relativamente escasos.

vicio de empleos debiera ser un instrumento del gobierno nacional, administrado directamente por él. La inmensa cantidad de trabajo que debe hacerse para poner en marcha el servicio de empleos (reduciendo a pocos años el desarrollo que tomó décadas en los países "occidentales"), el carácter esencialmente nacional de un desarrollo económico proyectado, y las urgencias y presiones que acompañan dicho esfuerzo hacen relativamente inconveniente el comienzo por provincias bajo un plan de cooperación entre el Gobierno Federal y el de la Provincia o el Gobierno Federal y el del Estado.

Dondequiera que el servicio nacional de empleos se establezca, es esencial que se provea una estrecha unión y enlace administrativo con cualquiera agencia superior de planeamiento de las fuerzas obreras que exista, tan bien con la agencia o agencias principales implicadas en el programa del desarrollo económico del país.

- D. Dónde empezar? (El Período de Formación o los dos o tres primeros años)

Aspectos Generales

A causa de las extensas variaciones en las condiciones y circunstancias que han de encontrarse en diferentes países, es probable que dos proyectos no sigan exactamente los mismos pasos o experimenten precisamente la misma secuencia cronológica de acciones mientras establecen un servicio nacional de empleos.

Como un sistema útil de coordinación se presenta aquí una sucesión de pasos razonablemente lógica. Para proveer un más completo análisis en este manual, se presume que antes del comienzo de este proyecto, no existe ningún servicio de empleos

en el país extranjero.^{2/} También se presume que el asesor se habrá familiarizado con la información suministrada del estudio exploratorio hecho antes de las decisiones de establecer un servicio de empleos (véase Parte II, "Criterios") y a la vez con los demás datos sobre la economía, como así mismo que habrá estudiado cuidadosamente la legislación que establece el servicio de empleos. Se considera, además, que el consultante se familiarizará, en una fecha temprana, con otras agencias que tienen funciones en el terreno de aprovechar la masa obrera con la finalidad de desarrollar un efectivo y sólido enlace (v.g. educación vocacional, estadísticas centrales y, si existieran, facilidades ILO). El asesor debe ponerse al corriente desde un comienzo de las leyes básicas del trabajo del país.

El establecimiento de un servicio nacional de empleos con su extensa diversidad de funciones y servicios es una labor extremadamente compleja. En la mayoría de los casos existe poco o nada (con excepción, quizás, de la legislación que habilita el servicio) al momento de la llegada del asesor. Personal, organización, la entera diversidad de técnicas, métodos, herramientas, manuales de instrucción, locales para oficinas, métodos de administración y supervisión, controles, estudio del presupuesto y una multitud de otros factores reclaman todos su atención con urgencia aparentemente similar.

El promedio de los asesores se encuentran con el problema de afrontar una tarea rara y desconocida, en adición a la

^{2/} En realidad, cierto número de países bajo desarrollo tienen positivamente limitados servicios de empleos en diversas etapas de desenvolvimiento. Para asesores destinados a tales países, el primer paso consiste en apreciar cuidadosamente el estado y nivel de desarrollo de estas organizaciones antes de seguir con el trabajo. Tal apreciación es imprescindible a fin de evitar un gasto inútil de tiempo, volviendo sobre los pasos ya adecuadamente realizados por el país extranjero, y para aislar las esferas donde se encuentren problemas o conceptos erróneos que deben ser resueltos antes de proseguir al adelantamiento del desarrollo.

gran dificultad de familiarizarse con las condiciones y las personalidades del país extranjero. Aunque versados en la dirección del servicio americano de empleos como una empresa establecida, pocos consultantes han tenido, hasta la fecha, la experiencia de establecer de la nada un servicio de empleos. Esto último, importante desde muchos puntos de vista, es un proceso enteramente diferente y de más exigencia que llenar un cargo vacante, por importante que sea, y una organización en actividad establecida en los EE.UU. por largo tiempo. Es importante reconocer esto y comprender que en la mayoría de las circunstancias el consultante tendrá que ser un "sábelo todo" en cuanto a las zonas técnicas expuestas, las cuales son usualmente manejadas por diferentes especialistas en los EE.UU. Esto será así ordinariamente en gran parte, por no decir en todo el período de formación.

Mirada de cualquier punto de vista, la etapa de iniciación de la misión del consultante es la más penosa y difícil. El problema de "donde empear" se presenta muy extenso.

En las secciones expuestas abajo, se sugieren una serie de pasos. Están destinadas a cubrir el "período formativo" de la nueva organización, el cual se supone comprender los dos o tres primeros años hasta e inclusive el establecimiento de la "primera tonga" de oficinas locales. De un modo u otro significativo, cada uno de los pasos contribuye a la creación de un sólido servicio nacional de empleos. Como ya queda señalado, puede ser que los pasos no ocurran siempre en el orden indicado y que las circunstancias impongan muchas modificaciones. Sin embargo, hay un trascendental propósito que el consultante debe perseguir sin desviación si se ha de esperar que el proyecto tenga éxito. Tan rápida y efectivamente como él pueda, debe actuar de tal manera que resulte una sólida organización central administrativa consciente y preparada para realizar su misión. La creación de este mecanismo central administrativo es de condición precedente a todos los demás pasos y la llave total de la empresa. El consultante mismo no puede administrar y dirigir el sistema del servicio de empleos de un país extranjero, aún en su comienzo, y es un error para él tratar de hacerlo. Su trabajo es urgir el nombramiento y aconsejar y preparar a los que tengan el tango y la autoridad necesaria y cuya responsabilidad es llevar a cabo este propósito nacional.

1. Orientación del Director; Planeamiento de la Oficina Central Administrativa y Establecimiento de Sucursales

El consultante trabaja con el nuevo director del servicio de empleos, explicando los propósitos, las funciones y los principales procesos administrativos de un servicio nacional de empleos, con particular énfasis en las cosas que puede hacer éste último para fomentar el desarrollo económico del país. Esta exposición debería también incluir los principales pasos contemplados a la creación de una organización de una oficina central administrativa; planeamiento de sucursales; preparación del personal y establecimiento de las bases de las oficinas locales. Véase abajo los puntos desde el 2 al 11.

(Nota: Como ayuda para preparar estas discusiones de orientación debe referirse a la Sección I de este manual que cubre "los propósitos, las funciones, la política y los programas del servicio nacional de empleos" y a la Parte IV, Apéndice 1, "Guía para Establecer la Organización de una Oficina Central y el Sistema de Formación de una Sucursal". Este último es un simplificado análisis de las esenciales funciones de las responsabilidades de la oficina central junto con algunas de las posibles combinaciones dentro de la organización.)

Deberían incluir estas discusiones la selección de la ciudad para la oficina principal, la que se usará para el entrenamiento inicial del trabajo (véase abajo el punto 5). También se debería seleccionar las otras ciudades donde debiera abrirse el primer grupo o la primera "tonga" de oficinas durante el período de formación.

Se recomienda con ahinco que el primer grupo o "tonga" de oficinas que han de abrirse durante el "período de formación" (después de la oficina principal) se limite a muy pocas, situadas solamente en los centros más grandes, más importantes y más poblados. Un limitado número de buenas, sólidas y bien establecidas oficinas proveerán una base mucho mejor para el sólido establecimiento y crecimiento de un sistema nacional que un gran número abierto tempranamente. Los recursos administrativos disponibles estarán excesivamente ocupados durante el período de formación, aún con un número limitado de oficinas.

A menos que existan circunstancias extraordinarias, la capital del país en la cual la oficina central administrativa estará situada, es el sitio más conveniente de seleccionar para la oficina matriz. Como una regla práctica, el número de oficinas "fundamentales" debería restringirse ordinariamente a no más de un tercio de las ciudades que pudieran, en su esencia, justificar la necesidad de oficinas locales una vez que el sistema haya traspasado el período de formación. (Véase la Parte IV, apéndice 2, a, como guía que pueda ser útil en estimar las necesidades de los diferentes tamaños de las regiones del mercado del trabajo para oficinas del servicio de empleos que trabajen un horario completo.)

Como un aspecto final de esta orientación con el director, se recomienda que el consultante y el director pongan en claro sus puntos de vista preparando un preliminar, pero específico plan para los primeros pasos de la organización como también lo que sea necesario para completar el período de formación. Esto debería incluir decisiones con respecto a la estructura de la organización, norma de distribución del personal de la oficina central, incluyendo los principales elementos de una de clasificación de los empleos para establecer niveles temporales de salarios (véase Parte IV, apéndice 3, para indicaciones generales que puedan, a este respecto, servir de auxilio en la comparación de salarios que tengan relación entre sí), una exposición de las funciones de dicha oficina; la designación de la oficina matriz, de las oficinas fundamentales y de los territorios administrativos; y una apreciación aproximada de la duración de cada etapa para llevar a cabo este plan. En seguida se deberían considerar los aproximados límites fijados por el presupuesto anual. (Como una regla práctica, el consultante puede apreciar que el personal de la oficina principal ejecuta las funciones delineadas en la Parte IV, apéndice 1, alcanzará aproximadamente al 20% del total del personal previsto para las oficinas locales. Igualmente, como una regla práctica en el planeamiento del número del personal de una oficina local para el período de su formación, puede usarse la siguiente tabla como una aproximación, hasta que las experiencias de las oficinas locales provean una base mejor.) Hacia el término del período de formación debería emprenderse un cálculo más exacto del presupuesto y un detallado análisis del trabajo.

<u>Población de la Ciudad</u>	<u>Total del Personal</u>	(20 al 25% empleados de escritorio)
1,000,000	80	
500,000	40	
250,000	20	
100,000	12	
60,000	6	

Durante el período de formación no debería abrirse, para una jornada completa, ninguna oficina que se encuentre bajo estas cifras.

(Debería considerarse que los medios financieros del gobierno extranjero no permitan la contratación del personal en todas las ciudades del tamaño indicado arriba aún cuando estos niveles son relativamente moderados. Como principio general, la adaptación a esta situación es reducir el número de oficinas originalmente planeadas y utilizar los recursos limitados de las empresas con adecuado personal en limitadas ciudades, presumiblemente según su importancia y complejidad. Es un grave error, cuando no se cuenta con un número suficiente de personal, distribuirlo en demasiadas oficinas. Concentrando el personal en números adecuados, se acrecentan las probabilidades del éxito en dichas limitadas ciudades, lo cual a la larga bien puede ganar el apoyo fiscal para una adicional expansión. Un gran número de personal mal distribuido, resultando en oficinas ineficaces, puede venir a parar en el fracaso del proyecto.)

La preparación de dicho plan es útil en diversos propósitos importantes. Provee una práctica y específica base así como una guía para una futura acción. Convierte la discusión teórica en función práctica y ayuda a aclarar los conceptos. Dicho plan y un presupuesto temporal, últimos en orden pero no en importancia, son necesarios en la mayoría de los casos para establecer la base de una discusión con autoridades superiores (v.g. ministros o subsecretarios); para llegar al entendimiento necesario en ese plano con respecto a la materia implicada, y obtener una precisa autorización para seguir adelante.

Este paso proporciona una inmediata oportunidad para probar o estimar la prioridad que el gobierno extranjero destina a

esta labor. Mientras haya amplia cabida para un arreglo y acomodo (de acuerdo con las condiciones fiscales que prevalecen en el gobierno) dentro del cual el consentimiento de dicho plan puede ser discutido y confirmado, la falla de obtener algún consentimiento claro y definido para seguir adelante en un plano razonable debería ser una indudable señal de peligro para el asesor. Ya existen casos donde los gobiernos extranjeros han experimentado cambios en sus políticas, propósitos o prioridades después de la decisión inicial de emprender proyectos de esta clase. Si no existe un plan de trabajo anticipado, puede que estos cambios no sean suficientemente claros al USOM o al asesor hasta que se haya malgastado demasiado tiempo. Por esta razón, aun cuando haya otra, debería prepararse sin demora un plan al término del período de orientación. Una autorización específica en este momento (y que es usualmente inminente) proporciona una específica ratificación de un delineado curso de acción. El fracaso de una futura aprobación permitirá al consultante presentar el asunto a su Jefe de Misión, quien hará las gestiones necesarias para resolver este problema con el gobierno extranjero.

Este proceso de planear y fijar de común acuerdo los cursos de acción debería ser aplicado conformemente por el asesor en cada aspecto importante del trabajo dentro del plan general. Cada aspecto subsidiario debería ser preparado antes de que la acción sea necesaria. Es un sistema de administración sumamente útil que provee un "punto de referencia" específico y siempre disponible y que ayuda al personal y al consultante a mantenerse bien informado.

2. Reclutamiento del Primer Núcleo

En esta etapa se debería seleccionar y reclutar a los que hayan de ser los jefes de las diferentes secciones de la oficina central, además de un supervisor de vanguardia (sucursales) para cada tres oficinas (del primer escalón) que han de fundarse durante el período de formación. Se debería, además, seleccionar a los directores del "primer escalón". Estos constituirán la vanguardia del primer grupo que ha de entrenarse y comprenderán también el núcleo

del futuro servicio nacional de empleos. Se recomienda que tal vanguardia sea compacta y de personal limitado. El entrenamiento de este particular grupo tiene que ser especialmente intensivo, y el cumplimiento de dicho propósito se hace cada vez más difícil con la llegada de un nuevo aspirante. Para que un curso de entrenamiento sea eficaz, el número de aspirantes debe ser limitado a 15 ó 16. Si de las indicaciones generales sugeridas resultan grupos o clases más grandes, se debería reducir el número de candidatos a directores que han de prepararse con el núcleo inicial.

El plan del Período de Formación (véase D, 1, arriba) contiene descripciones de todas las funciones más importantes, así como descripciones de todas las posiciones profesionales. Importa que el consultante insista, ante el director del servicio de seguridad de empleos, en la importancia del uso de las descripciones como un sistema para el reclutamiento y selección, y de que se cifa, en general, a los niveles de salarios similares ya determinados. Si el país extranjero tiene un servicio civil efectivo o un sistema de promoción para el empleado público, el servicio de empleos se incluirá, por supuesto, en este sistema y no debería presentárseles ningún grave problema. Sin embargo, no es probable que sea éste el caso en muchos de los países poco desarrollados. Muchas veces no están bien establecidos ni comprendidos los conceptos de una dirección ordenada del personal y resulta que se acepta a gente sin que el empleador ni el obrero tengan una específica comprensión de las responsabilidades o deberes implicados. En otros casos, a la gente contratada para hacer substancialmente la misma clase de trabajo puede que se le pague un salario considerablemente diferente, de acuerdo con su calificación al momento de ser contratada.

Por supuesto, hay límites de la influencia del asesor en estos asuntos. Pero éstos son importantes y el asesor debería recalcar su importancia al director y explicar el por qué, y cómo el uso de una buena política para con el personal contribuye a una eficaz administración.

Las más veces, los asesores se hallan en circunstancias donde hay que hacer casi tantos esfuerzos (y a menudo, aun más) para la inculcación de los rudimentos de una administración ordenada (en todas las fases de ésta, inclusive el personal) como para las materias técnicas del servicio de empleos mismo. Debería

considerarse como una ocasión, y no como una tarea ni contrat tiempo, ya que esto es un subproducto de gran valor que aumenta el auxilio técnico suministrado eficazmente.

Aquí no se intenta indicar el origen o sistema de un reclutamiento específico a causa de la enorme variación en las condiciones entre los diferentes países. Demás está decir que personas experimentadas en colocación y administración del personal, información del mercado del trabajo o en rebusca de ocupaciones no existirán o serán sumamente raras. Personas con antecedentes en estudios económicos, estadísticas o administración de negocios combinadas con algunas experiencias prácticas ofrecerán probablemente las mejores perspectivas. Sin embargo, no hay ninguna correlación evidente entre un especial antecedente, un modelo de educación o experiencia de trabajo y el éxito en este terreno. Una innata capacidad, inteligencia, personalidad e interés en el campo de la fuerza obrera son probablemente las cualidades básicas buscadas sin considerar los antecedentes.

3. Preparación del Primer Núcleo (Método de entrenamiento)

El entrenamiento de un grupo puede dividirse en dos aspectos principales. El primero que consiste en un período metódico de instrucción en clase, discusión de la materia y ejercicios prácticos. El segundo aspecto consiste en "aprender por medio de la práctica"; proyecto que comprende la fundación, apertura y funcionamiento de una oficina matriz en la cual cada miembro del núcleo desempeña funciones en las oficinas locales por un considerable período de tiempo. Esto está descrito abajo en la Sección 4.

Antes del período de instrucción el consultante verá que es útil preparar el material de entrenamiento que necesite, incluyendo condiciones preliminares tales como formularios de solicitudes, etc. La Parte IV de este manual contiene un apéndice de los asuntos técnicos cuyo propósito es servir de ayuda al asesor en este respecto. Será necesario, en la mayoría de los casos, analizar cuidadosamente el asunto y adaptarlo de acuerdo a las condiciones locales. Las formas de funcionamiento que han de usarse en la preparación del núcleo original y en la marcha de la oficina

matriz, pueden ser traducciones casi directas del material americano. Después de la experiencia adquirida en la oficina matriz, se debería acometer una adaptación mucho más extensiva basada en la experiencia local. Debería darse también el tiempo necesario que permita la traducción y reproducción de suficientes copias de acuerdo con las necesidades de la clase y siguiendo el funcionamiento de la oficina matriz.

Abajo se señalan los elementos fundamentales para el programa de este tipo de entrenamiento. Los asesores deberían tener presente que el estudio de cada tema les tomará por lo menos dos veces más de lo que les toma en su propio país, debido al tiempo que la traducción requiere. Como una ayuda al asesor, se señala una fluctuación aproximada de tiempo, basada en la experiencia de varios países.

a. Orientación

Esto cubrirá, en general, el mismo terreno que el consultante ya trató con el director (véase D, arriba), incluyendo los objetivos, funciones, sistema administrativo y una manera general de dirigir un servicio nacional de empleos. En la parte de la orientación del entrenamiento, debería incluirse también un cuidadoso análisis del proyecto para la oficina central y organización administrativa, desarrollado con el director (y aprobado por sus superiores). Debería tenerse cuidado de no apresurar esta parte del entrenamiento, y se debería fervientemente tratar de obtener la más completa posible exposición hecha por el grupo. La presentación de esta parte debería ser dirigida por el director con la participación del consultante cuando se le necesita para contestar las preguntas, sostener los conceptos o exponer antecedentes y razones para las proposiciones insinuadas.

Esta parte del entrenamiento tomará de 4 a 6 días de trabajo que depende del número de personas en la clase y del monto del tema que se produzca.

b. Preparación en la Técnica de entrevistas Básicas y Estructura de Empleos

Una comprensión y dominio de la dirección del trabajo, de la técnica de determinar y describir la estructura de los empleos, es la habilidad fundamental subrayada en el sistema de colocación (entrevista de solicitudes, entrevista de categorías, clasificación y selección) así como el sistema de preparar material de referencia de ocupación o proveer un servicio industrial a los empleadores.

El entrenamiento dado hasta esta etapa tiene por objeto señalar al personal como identificar y describir la estructura de los empleos por medio de un simplificado método de análisis de trabajo. Hace ver, entonces, cómo este método (el cual comprende ver el trabajo) puede usarse para realizar primordialmente la misma clase de información de trabajo en una entrevista de empleo en la oficina local con un solicitante, o directamente por teléfono con el empleador.

La Parte IV, apéndice 4, contiene una unidad de entrenamiento en la Técnica de entrevistas básicas. Es primordialmente un despojo y una interpretación más sencilla de la Unidad de Entrenamiento #18 del Servicio de Empleos de los EE.UU. Al consultante puede ocurrirle se le modificar la unidad en el apéndice para su uso, o puede que prefiera idear una propia basada en la USES, Unidad #18, o de otra procedencia. De cualquier modo, es absolutamente indispensable que se proporcione este entrenamiento, ya que las habilidades impartidas son fundamentales a la función del servicio nacional de empleos. No solamente debe proporcionarse al núcleo original, sino que debe formar parte permanente para todo preámbulo futuro de entrenamiento de todo el personal superior al grado de oficinistas.

Esta unidad de entrenamiento requiere entre 6 y 8 días de trabajo. Comprende cierto número de ejercicios de práctica más una efectiva tarea de las personas que se entrenan, las descripciones y otros ejercicios, son casi siempre escritos por ellos mismos en la lengua del país extranjero y deben traducirse de modo que el consultante pueda revisarlos. Puesto que esto es casi un trabajo individual de la persona que se entrena, demanda un tiempo considerable.

Esta unidad no está destinada a producir de lleno la tarea de analizadores entrenados, sino los usos de los métodos de análisis de trabajo para establecer una eficaz práctica de entrevistas. Se sugiere un curso más extensivo de entrenamiento en análisis de trabajo después de que se haya fundado el "primer escuadrón" de oficinas y la Sección de Análisis de Ocupación de la Oficina Central empiece la comprobación de las definiciones de ocupación de la I.L.O. (véase d. abajo) contra los trabajos del país extranjero (creando, de este modo, un verdadero Diccionario Nacional de Ocupación). Esta tarea adicional de análisis de entrenamiento se necesitará también antes de desplegar y lanzar un programa de Servicios Industriales. Se recomienda para este entrenamiento el uso de USES "Manual de Entrenamiento y Referencia para Análisis de Empleos", y el libro de análisis "Guía para Analizar Empleos". Ambos pueden obtenerse en la imprenta del Gobierno de los EE.UU. y hay disponible un pequeño abastecimiento en el "Bureau of Employment Security" en Washington.

c. Sistema y entrenamiento en la colocación de empleos
(Métodos y procedimientos)

La persona que se entrena necesita una completa instrucción en la función del sistema de colocación, el cual ocupará una parte tan céntrica en la oficina local de empleos. Tan familiar como son las medidas esenciales para el asesor, serán del todo desconocidas para el que se entrena.

, Si la premura no ha sido demasiado rigurosa, esta etapa de entrenamiento será en gran parte auxiliada con la preparación de una breve y sencilla sección manuable de colocación preliminar, indicando los principales rasgos del procedimiento e instrucciones específicas para llenar los modelos implicados de mayor importancia. Debería incluir también la estructura del archivo de solicitudes. El asesor puede encontrar útil el uso de la Parte II del E.S. Manual como guía para escoger lo vital para este propósito. Esta sección manual preliminar puede también usarse en la dirección de la oficina matriz. Una permanente y revisada sección indicando la experiencia de la oficina matriz bajo condiciones locales, debería ser

preparada antes de la apertura de las oficinas del "primer escuadrón" después del funcionamiento de la matriz. (El entrenamiento puede darse sin la preparación de una sección manual preliminar; pero será más difícil y producirá una mayor carga al instructor para su explicación y descripción. En todo caso, deberían prepararse instrucciones básicas abarcando la solicitud de aplicación, la solicitud del empleador y la estructura de ocupación del archivo de aplicación.)

Debería también prepararse una unidad de entrenamiento que abarque el procedimiento de colocación. Una sección manual que simplemente diga "qué" hacer y "cómo". La unidad de entrenamiento proporciona explicaciones de los "por qué y motivos", ejemplos de casos e, idealmente, algunos ejercicios de práctica. En la Parte IV, apéndice 5, puede encontrarse un ejemplo de tal unidad de entrenamiento preparada por un asesor. La asignación de referencias del material de lectura que contiene el ejemplo debería cambiarse y adaptarla a la sección preliminar del Manual (arriba) preparado por el asesor ajustándose a la situación particular del país extranjero.

Una ayuda visual puede ser también útil en la orientación de este entrenamiento. En la Parte IV, apéndice 6, puede encontrarse un ejemplo de un "paquete" de tal ayuda visual. Este, que es un juego de 12 tarjetas (20" X 30" en su forma original), demostró en un país bastante utilidad y eficacia. Se usaron para abrir la sesión de entrenamiento del Procedimiento de Colocación de Empleos, proporcionando una total descripción de los 12 puntos principales en el procedimiento de colocación, desde su recepción hasta el punto donde los datos estadísticos cesen sus funciones y las solicitudes y órdenes pasan a los archivos inertes. Cada tarjeta ilustrativa proporciona la oportunidad para una breve explicación y estudio del paso ilustrado y su relación con los anteriores y subsiguientes pasos. Permite al entrenador dar a su clase un rápido bosquejo del completo procedimiento, el cual ayuda en gran parte a la comprensión de la unidad de entrenamiento y a la Sección Manual preliminar de colocación que sigue.

Se considera que el tiempo que toma esta parte del entrenamiento es de 3 a 4 días.

d. Entrenamiento en el uso de I.L.O. Modelo de Clasificación de Ocupaciones (1958)

Se recomienda vehementemente el uso del Modelo de Clasificación de Ocupaciones de la Oficina Internacional del Trabajo en vez del Diccionario Americano de Derechos de Ocupación. Hay dos razones principales para esto. El método I.L.O. proporciona una base mucho mejor y mucho más fácil para la fundación de un Diccionario de Ocupación Nacional en un país no desarrollado. En realidad, fué ideada y formada en sumo grado con esta idea en la mente. El Diccionario Americano de Derechos de Ocupación es demasiado complejo, demasiado detallado, demasiado voluminoso y refleja una economía sumamente especializada para que sea un instrumento práctico para este propósito.

Además es sumamente conveniente para el país extranjero adoptar un sistema de clasificación de ocupación que sea de referencia internacional, que proporcione datos estadísticos que puedan compararse con otros países (sin un arduo y, a menudo, inexacto sistema de conversión). Proporciona también una herramienta común y útil en el manejo de los problemas de migración internacional, reclutamiento y colocación de empleos.

A fines de 1958 la I.L.O. produjo y publicó un modelo completo de clasificación de ocupaciones, volumen que contiene en total cinco-dígitos de definiciones de ocupación. Hay fundamentales descripciones de casi todos los empleos (y muchos más) que pueden encontrarse en cualquier país no desarrollado. En una sección posterior será descrito el procedimiento de fundar un Diccionario Nacional, modificando estas esenciales descripciones ajustándolas a las variaciones específicas que puedan existir en los empleos del país extranjero (D. 7. d.(1), abajo). El problema es producir a este punto una herramienta que pueda usarse como la base para órdenes y clasificación de solicitudes de ocupación, estructura del archivo de solicitudes durante el período de entrenamiento y del funcionamiento de la oficina matriz.

Esta tarea sería sumamente fácil si fuera posible tener el volúmen ILO traducido, como está, a la lengua del país extranjero, y reproducir copias en mimeógrafo en el momento que empieza el entrenamiento inicial del núcleo. Debería ser bastante exacto y útil para satisfacer todos los propósitos de funcionamiento y entrenamiento hasta que el Departamento de Análisis de Ocupaciones de la Oficina Central pudiera hacer la comprobación y modificación necesarias y producir un definitivo y exacto producto nacional (el cual normalmente tomará varios años).

El asesor debería sondear esta posibilidad con el director del país extranjero durante sus discusiones de orientación con él (Sección D.1., arriba). Si fuera del todo posible obtener una traducción honesta hecha a tiempo, debería ser emprendida sin duda alguna puesto que ahorraría una enormidad de trabajo y haría el entrenamiento mucho más simple y más fácil de comprender. En todo caso la traducción y reproducción del volúmen de la ILO debería empezarse lo más temprano posible. (Se advierte que este volúmen está disponible en inglés, francés y español, el cual elimina este problema en la América Latina o en los antiguos territorios coloniales donde cualquiera de estas tres lenguas es de uso común).

La traducción del volúmen de la ILO es sin embargo una tarea algo grande, y puede que no sea posible completarla a tiempo para el entrenamiento formal inicial y el entrenamiento en el trabajo mismo implicado en el funcionamiento de la oficina matriz. Aún cuando ninguna breve solución de la completa traducción es verdaderamente un sustituto satisfactorio, hay varias substituciones internas (pendientes de la terminación de toda la traducción) las cuales son considerablemente mejor que nada en esta etapa. Una de ellas, y probablemente la mejor, todavía implica una razonable cantidad de trabajo en la traducción, pero está dentro de la región de lo posible en un apretado horario y requiere mucho más tiempo que el volúmen completo. Una herramienta que puede ser útil para el uso y entrenamiento de la oficina matriz puede construirse escogiendo, traduciendo, y reproduciendo en copias en mimeógrafo el mayor y menor grupo y unidad de descripciones; pero usando solamente el título y código del trabajo para

las ocupaciones determinadas cinco-dígitos. Son las determinadas descripciones del trabajo que abarcan sobre el 75% del linaje en el volumen. Por ejemplo el Grupo Mayor 6-0 serían condensados a:

Grupo Mayor 6

Trabajadores en ocupaciones de transporte y comunicación

Aquí aparece una descripción de tres líneas de los empleos de todo el grupo.

6.0 Oficiales de cubierta, oficiales ingenieros y pilotos, barco

Una descripción de cinco líneas de los empleos en este grupo menor sigue:

6.01 Pilotos y oficiales de cubierta, barco

Un corto párrafo describe la clase de empleos en esta unidad.

Bajo éste se pondrán en lista los títulos y códigos (solamente) de los determinados trabajos que comprende esta unidad.

- 6-01.15 Capitanes de barcos, mar
- 6-01.20 Capitanes de barcos (vias acuaticas internas, estuarios y puertos)
- 6-01.30 Oficiales de navegación (mar)
- 6-01.40 Oficiales de navegación (vias acuaticas internas)
- 6-01.50 Piloto (barco)
- 6-01.90 Pilotos y oficiales de cubierta (barco) etc.
- 6-02 Oficiales ingenieros, barco

Un párrafo corto describe los empleos incluidos en esta unidad. Este sería seguido por el título y códigos de los trabajos específicos que comprende la unidad.

- 6-02.15 Ingeniero jefe, barco
- 6-02.20 Ingeniero de marina, barco
- 6-02.30 Ingeniero de marina, superintendente

Aun cuando esto no sería completamente satisfactorio, como se sugiere arriba, para propósitos de entrenamiento o para las funciones de la matriz, proporciona una estructura de clasificación y definiciones de grupos como descripciones para unidades de grupos de empleos relacionados y relativamente pequeños. Es considerablemente más que el Servicio de Empleos de los EE.UU. tuvo durante los 6 ó 7 primeros años de su existencia y mucho mejor que nada.

Otro sustituto interino sería seleccionar solamente las categorías de ocupación supuestas a predominar en la economía del país extranjero y traducir las descripciones de ocupación específicas de 5 dígitos. Estas serían de una tabla del Grupo Mayor y Menor, y de una Unidad de Grupo (página 19, y las siguientes, del volumen I.L.O.) para proporcionar un entendimiento de la estructura total. Esta alternativa es probablemente menos útil que la otra, si no por otra razón que la información de las ocupaciones supuestas a existir en la economía han de ser probablemente bastantes indignas de confianza.

Los principios de la clasificación de ocupaciones como tales habrán sido presentados en las sesiones de entrenamiento en la Técnica de Entrevistas Básicas y en el Procedimiento de Colocación de Empleos y no es necesario repetir-las aquí. El propósito de esta parte es estar seguro de que cada uno comprenda completamente la estructura y clasificación del código, la lógica que lo apoya, y como usar el Modelo Internacional de Clasificación de Ocupaciones en cada uno de los programas y procedimientos del Servicio de Empleos donde se aplique.

El tiempo que se estima para esta parte del entrenamiento es de 1 a 2 días. (Sería más corto si no hubiera disponible una traducción completa de la I.L.O.)

e. Entrenamiento en el uso del Modelo Internacional de Clasificación Industrial de todas las Actividades Económicas de las Naciones Unidas

La mayoría de los países pocos desarrollados están familiarizados con esta herramienta de clasificación de las Naciones Unidas puesto que se usa en informar a las Naciones Unidas y a sus agencias. El Censo o las Agencias Centrales de Estadísticas de la mayoría de los países la usan también para sus estadísticas internas. Por esta razón se recomienda su uso en contraste con el "Modelo de Clasificación Industrial" de los EE.UU. (Agencia de la Oficina del Presupuesto de los Modelos de Estadísticas). El asesor debería obtener copias para su uso personal por medio de la Oficina del Jefe de Actividades Internacionales, Agencia de Estabilidad de Empleos, Departamento del Trabajo de los Estados Unidos. A causa de su extenso uso, pueden obtenerse copias traducidas a la lengua del país extranjero en la Agencia Estadística local. Si dichas traducciones no existieran, habría que hacerlas.

El asesor debería revisar cuidadosamente con las personas que se entrenan la estructura de la Clasificación Industrial, señalando específicamente como ha de usarse con respecto a los requerimientos de los empleadores así como en sus archivos. Un ejercicio práctico podría ser útil en este momento. La discusión de los detalles implicados en el uso de la clasificación en la preparación de los informes de las actividades de la oficina local debería posponerse hasta haber considerado ese asunto (véase Sección i., abajo).

Tiempo estimado: de medio día a un día.

f. Entrenamiento en el terreno de las relaciones con el empleador

No se recomienda a este punto ningún programa detallado en el "arte de vender" o "persuadir". Esta parte del entrenamiento debería ocuparse en:

- (1) Estudios sobre el mercado y en la selección de organizaciones (y empresas del gobierno) que manifiesten evidentemente la capacidad necesaria que justifique visitas periódicas de parte del personal del servicio de empleos.
- (2) Definir la información que cada empleador necesite de modo que permita a la oficina servirle de una manera eficaz (modelos de ocupación, procedimientos y departamentos, sistema de colocación, fuentes de contratación producciones de la temporada, etc.) y cualquier información adicional que se necesite como base para el programa de información de la oficina del mercado del trabajo, tales como niveles de empleo, nuevas contrataciones, escasez de contrataciones, etc. (En la Sección E 4, abajo, se da una descripción detallada del programa LMI.)
- (3) Un análisis de algunos métodos simples con los candidatos para un acercamiento con los empleadores, analizando sus problemas de empleo y explicando lo que el servicio de empleos puede hacer para ayudarles a resolverlos.

El Manual USES (Parte I, capítulo 7000, y Parte II, capítulo 7000-7999) contiene un considerable material de utilidad para el consultante en su preparación de esta etapa del entrenamiento. En esta sesión debería tratarse también acerca de una tarjeta preliminar de Registro de Empleadores.

En la presentación de la materia de las relaciones del empleador con el núcleo inicial, se recomienda que el consultante haga énfasis a este grupo (compuesto, como se ve, en gran parte de altos funcionarios del nuevo servicio de empleos) sobre sus singulares responsabilidades que les son propias y particulares para establecer con éxito efectivas relaciones con los empleadores (privados o del gobierno) más importantes del país.

Sea como se fuere, en la mayoría de los países no bien desarrollados, el sector de empleos particulares está ordinariamente dominado por un número relativamente restringido de familias, o un grupo de individuos relativamente pequeño. Además, el gobierno tiende a poseer y a operar una gran parte del total de la economía "industrial" (recursos naturales, servicios públicos y privados, y, a menudo, un número considerable de fábricas). La política básica y los puestos administrativos en el gobierno, así como sus empresas, tienden también a ser ocupadas por miembros de los mismos grupos o círculos pequeños, cultos y con cierta influencia en los sectores privados.

Muchos de los altos funcionarios designados para establecer el servicio nacional de empleos serán miembros o tendrán acceso a los centros que controlan o dirigen la economía y gobierno del país. El director del servicio de empleos debería inspeccionar y anotar sistemáticamente tales conexiones, las de su personal y las suyas propias. Una vez que el núcleo se haya entrenado y llegado al punto donde sea capaz de suministrar un servicio satisfactorio, estos jefes del personal de la Oficina Central del Servicio de Empleos podrán ser extraordinariamente eficaces por medio de las vías mencionadas para establecer efectivas y fructuosas relaciones con las empresas más importantes del país.

Este paso no debe apresurarse. Debe ser seleccionado y planeado cuidadosamente de manera que el primer funcionario responsable del servicio de empleos esté al tanto de todo lo que concierne a la empresa que se le destine y de los problemas y expectativas de ésta, de modo que él se encuentre ya provisto de proposiciones específicas con respecto a los servicios que pueda suministrar su organización, los cuales tendrán un gran valor para dicha empresa. Si los miembros del personal de la Oficina Central ponen este programa en ejecución con habilidad y en bases sólidas por cierto período de tiempo, dicho programa dará un impulso al desarrollo e importancia del servicio. Tal procedimiento cumplirá mucho más rápida y eficazmente lo que se persigue, que años de rutinarios contactos entre empleadores y personal de las oficinas locales.

Se estima un tiempo de 2 a 3 días.

g. Entrenamiento en la fundación de la Oficina Local

El asesor, en sumo grado, debe estar preparado para actuar en esto "por intuición". La política de contratación y los prejuicios de clases sociales varía enormemente de un país a otro y, a menudo, pueden tener un marcado efecto en la manera en la cual debe organizarse el trabajo de la oficina local. Debería señalarse que mientras algunos de estos factores son muy efectivos, otros pueden ser falsas suposiciones expuestas en las discusiones de este problema por los miembros del núcleo inicial de entrenamiento. Estas personas, comunmente, no habrán tenido ningún conocimiento directo del procedimiento de empleos o del sistema local de contratación. Ninguno de ellos habrá tenido experiencia propia en trabajos de oficina.

Un problema típico que se presenta es la disputa que las mujeres postulantes no deben ser atendidas en las mismas oficinas donde se atiende a los hombres. Tal es la costumbre de algunos lugares que éste es un verdadero e importante factor en las decisiones de la organización de la oficina (aunque ésta es una situación intrincada). En otros lugares, esto puede ser no más que una suposición hecha por hombres no familiarizados con las realidades del sistema moderno de contratación del país. Una manera bastante simple de probar la validez de tales suposiciones es concertar visitas con algunos de los más grandes establecimientos de empleos de la ciudad donde el entrenamiento está en proceso. El asesor y los entrenados pueden determinar aquí fácilmente lo que son los métodos efectivos de contratación y planear, por ende, sus propias oficinas.

El asesor puede utilizar las primeras secciones de la Parte I, capítulo 5000 del Manual del Servicio de Empleos, para repasar con los entrenados los principios generales de la organización del servicio de empleos. Secciones posteriores describen diferentes maneras en las disposiciones de organización. Generalmente, las estructuras más simples, eficaces y flexibles se fundan en un número de unidades compactas de servicios para el em-

pleador, cada una de las cuales sirve a industrias determinadas y a las ocupaciones que les son comunes. Cada unidad recibe aplicaciones, coloca al empleado y realiza las funciones de las relaciones de los postulantes en el empleo asignado, y a los empleadores en las industrias asignadas. Este arreglo también proporciona las indudables ventajas a la dirección de una determinada responsabilidad y un estímulo para positivos resultados. La Parte IV del apéndice 8 contiene un ejemplo de tal organización desarrollada en una grande oficina en un país del Medio-Este (adaptada, por supuesto, a las industrias y ocupaciones de esa ciudad en particular).

El grupo, como ejercicio final, podría establecer una organización temporal para la oficina matriz. Esta puede adaptarse después de que la oficina se haya abierto y se hayan reunido informaciones adicionales con respecto a la estructura del mercado local del trabajo.

Se estima un tiempo de dos a tres días.

h. Entrenamiento en la Dirección de la Oficina Local

Se recomienda que en esta etapa del desarrollo del servicio no se haga ninguna tentativa para dar entrenamiento en un "programa" completo de administración. Hay varias razones para esto. Un número de los elementos implicados en la administración de una oficina requiere experiencia y conocimientos en el desarrollo de ella, los cuales los entrenados no los han tenido todavía. Además, hay un factor que limita los grados de absorción mental, y los entrenados estarán bastante atascados de conocimientos para cuando se logre este punto.

Sería útil que el asesor discutiera los principios de administración e hiciera una breve descripción de los principales rasgos de un programa completo de administración de una oficina local, en la cual se dará posteriormente un intensivo entrenamiento. El debiera señalar cuidadosamente que ellos, no obstante, estarán ejecutando muchas funciones administrativas, y ya han sido entrenados en ellas sin reconocerlas, quizás, como tales. Por ejemplo:

La ordenada organización de una oficina local es un importante acto de administración.

El establecimiento de un programa de relaciones con el empleador implica importantes elementos de análisis y planeamiento, los cuales son funciones de la administración.

Los informes básicos de las actividades de la oficina local (abajo) son por sí mismo la llave de los controles de la administración.

El entrenamiento en el método básico de entrevistar y el procedimiento de colocación les ha dado el necesario conocimiento para habilitarles a realizar tales actividades administrativas, como estimar la calidad de las aplicaciones y apreciar las órdenes tomadas de los empleadores, como así mismo confrontar la suficiencia de la acción tomada para llenar las órdenes y hacer las colocaciones. La introducción posterior de un programa formal de administración les proveerá simplemente métodos más sistemáticos (formas y controles) para llevar a cabo estas cosas.

Tiempo estimado para esta materia es (del 1 a 1 1/2 días).

i. Entrenamiento en el Reportaje de las Actividades de la Oficina Local

El consultante debería hacer énfasis en la importancia de un reportaje estadístico exacto de las actividades de la oficina local como un control principal de administración como una importante fundación básica para el programa de información del mercado de trabajo.

Debería hacerse un breve repaso de los propósitos y usos del código y clasificación de industrias y ocupaciones en el Informe Estadístico del Servicio de Empleos. Deberían considerarse entonces dos reportes básicos de actividades. El primero de éstos es el Reporte Mensual de las Actividades de la Oficina Local (tal informe es la fórmula 209 del Servicio de Empleos). El otro es el Reporte Mensual de Análisis de Colocaciones (similar a

la fórmula 212 del Servicio de Empleos). El propósito de cada informe es discutido, junto con las definiciones de las actividades implicadas y los procedimientos de la oficina local para la recopilación de estos informes.

Como una ayuda al asesor, la Parte IV, apéndice 9, contiene una copia de una sección del manual adaptada de una manera bastante fácil y simple de tratar estos puntos. Esta ha sido usada eficazmente en dos proyectos de asistencia técnica con ligera variación. Mientras que la materia sigue las líneas generales de los reportes familiares del servicio de empleos, ésta ha sido modificada para ajustarse al país afectado. No contiene, por ejemplo, ninguna provisión para las actividades de los veteranos, puesto que este asunto no tenía interés en ninguno de los dos países extranjeros.

Se estima un tiempo de 2 días.

4. Organización de la Oficina Matriz (Entrenamiento del Primer Núcleo en el Trabajo Mismo)

Esto es una parte integral e indispensable del entrenamiento del primer núcleo. Generalmente la gente aprende mejor "actuando", y esta parte del entrenamiento está destinada a proveer esa oportunidad, "congelar" y consolidar lo tratado en la clase y proveer la oportunidad de un adicional aprendizaje y desarrollo en una situación efectiva. En este procedimiento, el núcleo llegará a ser el verdadero personal del trabajo de la oficina matriz, llenando todos los cargos y ejecutando todo el trabajo. En la mayoría de los casos, se cree que los miembros del primer núcleo, aunque destinados a ser los altos jefes del nuevo servicio, fácilmente comprenderán el valor de este aspecto del entrenamiento y celebrarán la oportunidad.

Sin embargo, hay ambientes en ciertos países extranjeros donde la "imagen" de los más altos funcionarios del gobierno puede inducir a los miembros del primer núcleo a resistir o eludir la ejecución práctica de las tareas que están implicadas en el trabajo de la dirección de la oficina matriz. El consultante, en tales casos, tendrá que ejercer, en sumo grado, el arte de vender y persuadir al núcleo que ellos no podrán crear y dirigir eficazmente el nuevo servicio nacional si no

han tenido la experiencia práctica que provee esta oportunidad. El director mismo será normalmente el hombre llave de esto. Si él es un hombre concienzudo y sus relaciones con el asesor son constructivas y basadas en un respecto mutuo, guiará al grupo, una vez que él haya comprendido la lógica.

a. Espacio y Equipo

Puesto que el establecimiento del servicio nacional de empleos precede normalmente por un considerable tiempo a todo programa de Seguros de Cesantía, el espacio que se requiera para las funciones mismas del servicio de empleos será considerablemente menos que los sugeridos por el Manual de la Oficina de Seguros de Empleo (Parte I, Capítulo 9000). Sin embargo, se sugiere, más o menos, un mínimo de 125 pies cuadrados por miembro del personal permanente. A los funcionarios de los países extranjeros les parece esto, por lo general, exageradamente grande cuando ellos lo comparan con las asignaciones que tienen para colocar un escritorio común y corriente en otros departamentos del gobierno. Debería destacarse la necesidad de prever el espacio requerido para el continuo flujo de postulantes, peculiar y característico de las oficinas de empleos públicos. Las oficinas deberían estar ubicadas cerca del centro principal de transportación de la ciudad, de modo que sea fácil para los postulantes el acceso a ellas, como en los Estados Unidos.

El plan básico, disposición de mostradores, etc., con el cual el consultante está familiarizado en los EE.UU., generalmente da buen resultado en casi todos los lugares. Donde se presenten necesidades excéntricas, se pueden hacer siempre ciertos acomodos. Los muebles de oficina y otros equipos no presentan, por lo general, ningún gran problema. Es siempre conveniente confrontar los archivos y gavetas ordenadas para estar seguro de que estos corresponden a la medida de los formularios en uso en el servicio de empleos.

Debería dedicarse especial atención para asegurar la provisión de un adecuado servicio de teléfono. Muy a menudo se descuida esta necesidad en los países poco desarro-

llados, donde tal servicio es muchas veces bastante caro y se usa mucho menos que en las regiones económicamente más avanzadas. Puede ser necesario destacar la singular dependencia del servicio de empleos para las suficientes líneas de teléfono para contener casi toda la carga proveniente de las órdenes de los empleadores. Se considera esencial un mínimo de una línea y un instrumento para cada dos personas.

A causa de que el teléfono está, por lo general, fuera del alcance de la mayoría de los postulantes, esto presenta especiales problemas para conseguir que el trabajo del archivo sea satisfactorio o para hacer transacciones telefónicas. Puesto que la selección del archivo es necesaria en la mayoría de las ocupaciones de una importancia secundaria. Igualmente necesaria es una solución si la oficina no está atorada de enormes números de solicitantes ya registrados y que la visitan diariamente. Los asesores han descubierto varias soluciones practicables. Una de esas consiste en la contratación de uno o varios mensajeros de oficina que poseen bicicleta. El costo de esta clase de trabajo es comunmente muy moderado. Otra solución ha implicado a esta oficina por acuerdos hechos con la oficina de comunicaciones del gobierno. (Los servicios del telégrafo, del teléfono y del correo están usualmente en manos del gobierno y funcionan generalmente en el mismo local o en un local contiguo. Uno u otro de estos servicios del gobierno pueden a menudo proveer un servicio de mensajeros a una tarifa reducida por mensaje.)

b. Simulacro de Operaciones

Antes de que se abran las puertas al público hay cierto número de cosas que deben hacerse. A medida que el grupo vaya instalándose para establecer la oficina matriz ya provisto (después de las sesiones formales) de la mayor parte del material de referencia y operación que necesitará para el manejo de sus actividades. Deberá contar con:

Una estructura temporal de organización ya desarrollada en clase (D,3,g)

La Sección de Entrenamiento como referencia con ejemplos del Método Básico para Entrevistas (D,3,b)

Provisiones de formularios impresos de uso corriente (modelos preliminares) para Aplicaciones de los postulantes, Registro de los Empleadores y para las Ordenes recibidas de estos últimos.

El Modelo ILO de Clasificación de Ocupaciones, o un resumen que pueda ser ejecutado (D,3,d). (Si se encuentra enteramente disponible, proporcionará una apreciable ayuda y referencia para las aplicaciones y órdenes recibidas, así como para un código y clasificación de ocupaciones).

El Modelo UN de "Clasificación Industrial de todas las Actividades Económicas".

Un Manual Preliminar para Informes de las actividades de la Oficina Local, junto con los formularios para los informes estadísticos de las dos oficinas básicas locales, así como las instrucciones para prepararlas.

El Simulacro de Operaciones impone la obligación de preparar estas herramientas para el uso de una determinada oficina antes de abrir sus puertas oficialmente al público. Si el director hace las veces de Gerente de la oficina local, debería asignarse a los otros entrenados a los cargos según el esquema proyectado para la organización. (La disposición debería hacerse alternativamente en una fecha posterior de modo que todas las personas adquieran experiencia en cada uno de los diferentes trabajos). Deberían prepararse esquemas que señalen el procedimiento general de modo que cada uno comprenda como se desarrolla el trabajo y cual es su papel en dicho procedimiento.

A este punto sería una buena inversión emplear algún tiempo en la investigación del mercado local del trabajo. Debería hacerse una identificación de los principales empleadores públicos y privados (de los registros de impuestos o licencias, guías comerciales u otras fuentes).

Deberían hacerse visitas a estas firmas para obtener informaciones de empleos así como otras informaciones necesarias para el registro de empleadores, y familiarizar a estas firmas con el presunto establecimiento del servicio de empleos local. Las informaciones que así se obtengan pueden usarse como las bases para cualquier adaptación final en la estructura de la organización de la oficina.

Esta inversión de tiempo debería también utilizarse en la preparación de los pasos de información y relaciones públicas que acompañan a la apertura oficial de la oficina para la atención del público.

c. La Apertura para el Público

A causa de la extensa diversidad de condiciones, pocas recomendaciones específicas son apropiadas aquí, excepto para hacer énfasis que a menos que existan circunstancias muy poco comunes, debería señalarse con la mejor y más ancha publicidad obtenible antes, durante y siguiendo a la apertura. Este hecho marca la apertura de la primera oficina del nuevo servicio de empleos, y, como tal, será de gran publicidad. Es una magnífica oportunidad para familiarizar al público con los valores de tal servicio. Debería ser invitado de honor el oficial del más alto rango del gobierno que esté disponible, o si es posible, un miembro del gabinete o un funcionario de un rango más alto. El Consejo Consultivo Nacional debería estar presente (véase III-B), así como los patriarcas de la ciudad y de organizaciones reconocidas de trabajadores.

d. Dirección de la Oficina Matriz

El propósito de establecer y dirigir una oficina matriz es dar un entrenamiento práctico en el trabajo mismo al núcleo a quien tocará la tarea de establecer y administrar un sistema completo. Es importante que se le considere en este punto de vista y se aproveche completamente. No debe hacerse ninguna presión. El asesor debería estar siempre disponible para consultas, sugerencias,

y para examinar la actuación del empleado. A fin de discutir los problemas que se presenten, nuevas ideas, procedimientos de modificación, y métodos o formas basadas en lo adquirido a través de la experiencia, deberían realizarse frecuentes sesiones tanto en grupos como individuales. La consolidación del entrenamiento formal debe llevarse a cabo en este momento. Proporciona también al asesor de una adicional oportunidad para fortalecer y dar desarrollo a una manera inquisitiva, práctica, analítica y constructiva de abordar la administración que a menudo está más necesitada, y de un valor para el país extranjero que la mayoría de los asuntos técnicos específicos.

No existe ningún límite para el funcionamiento de la primera oficina como un plan de entrenamiento de la matriz para el núcleo inicial.^{x/} Como una proposición general, debería continuar hasta que el asesor estime que el personal está lo suficientemente preparado como para hacerse cargo de sus nuevas responsabilidades. Como una regla general, se estima que un período por lo menos de tres meses sea el minimum que se requiere bajo óptimas condiciones.

^{x/} Como se señala anteriormente (Sección D "General") los asesores encontrarán en algunos países poco desarrollados un sistema en uso de las oficinas locales de empleos. Estas están usualmente en un estado de desarrollo rudimentario. Normalmente esto no presentará ningún problema serio, como tampoco su desviación trascendental de la fundación de una oficina matriz de entrenamiento como se debate aquí. Las oficinas en servicio en general cuentan con espacio personal y la introducción del núcleo entrenado puede fácilmente acomodarse. Con excepción de las gestiones para la "Apertura del Público", puede utilizarse gran parte del acercamiento esbozado en la Sección D-4.

5. Personal Central de la Oficina Principal, Su desconexión de la Oficina Matriz

En el momento en que el asesor sea capaz de tener una visión clara de la conclusión satisfactoria del entrenamiento en el trabajo mismo del personal central de la oficina matriz, deben hacerse los planes para su desconexión de esa oficina. Esto implica el entrenamiento formal del personal permanente para esa oficina, colocándolo en la oficina matriz, y liberándolo del núcleo de la oficina central inicial, de modo que pueda proceder, en su capacidad, como el resto del primer grupo de oficinas proyectadas por el Sistema Nacional.

Las circunstancias pueden aconsejar la ejecución de esto en vez de infructuosos procedimientos en numerosas diferentes maneras. Es importante asegurar, cualquiera que sea el método que se use, que como resultado de la transferencia, la continuidad de la primera oficina (matriz) no sea interrumpida y que el cambio sea hecho con el menor deterioro posible en la calidad del servicio.^{1/}

Una serie de pasos factibles en este proceso, se sugieren a continuación para guía del asesor:

- a. Recrutar y adestrar un número de nuevos empleados igual a la mitad del personal propuesto para el funcionamiento regular de la oficina que sirvió como matriz. Esta tarea corresponderá al asesor toda vez que el núcleo de la oficina central estará todavía dirigiendo con horario completo la oficina matriz, acercándose al término de su período de entrenamiento en el trabajo mismo. El tiempo de entrenamiento para la actuación de este personal puede ser más corto que el que se estipuló a los funcionarios

^{1/} Es importante tener presente que, situada en la Capital como esta oficina estará normalmente, y representando una clase de efecto de "vitrina", estará probablemente expuesta a un escudriñamiento excepcionalmente minucioso por las secciones influyentes del gobierno y del público.

antiguos que componen el núcleo inicial. Se estima que el tiempo para los mismos cursos de entrenamiento formal (véase D,3) puede reducirse a unos 15-17 días de trabajo.

- b. Sacar la mitad del núcleo inicial y asignar al personal recientemente recrutado y adiestrado a los cargos de la oficina local permanente designados para ellos. Trabajarán bajo la inmediata inspección del resto de los miembros del núcleo inicial, quienes los guiarán hasta que se encuentren completamente calificados para actuar.
- c. El grupo sacado del personal de la oficina central debería ocuparse durante este período de dos actividades principales:

- (1) Poner en forma definitiva todos los Manuales, procedimientos, instrucciones y registro de operaciones; indicando todas las modificaciones o cambios que convengan a las condiciones del país extranjero, basándose en la experiencia ganada en el funcionamiento de la oficina matriz. (La parte IV, apéndice No. 7, contiene una estructura manual factible esbozada a propósito para un nuevo servicio de empleos.)
 - (2) Empezar un reclutamiento de la mitad restante del personal permanente para destinarlo a la oficina que sirvió como experimento, y proveerlo de un entrenamiento regular (ayuda por el asesor como sea necesario).
- d. La otra mitad del personal de la Oficina Central queda libre de la oficina de experimento (sin embargo debe quedarse el gerente local entrenado con el núcleo de la Oficina Central). El personal recientemente entrenado queda ya asignado, y se inicia con la ayuda del grupo permanente asignado con anterioridad.

A este punto todo el personal de la Oficina Central deberá estar disponible para proceder a establecer el primer escalón de oficinas estipuladas en el plan principal original aprobado por el gobierno extranjero (véase D,1).

6. Creación de la primera hilera de oficinas locales

El plan básico, elaborado originalmente con el director y aprobado por el gobierno extranjero (D,1), dispuso la creación en tres etapas de la red de oficinas locales del Servicio Nacional de Empleos. La primera etapa la constituyó la oficina matriz. Fué creada principalmente para dar entrenamiento y experiencia a los nuevos administradores del Servicio de Empleo.

El próximo paso proyectado fué la apertura de un limitado número de oficinas situadas en las grandes ciudades (y en ningún caso en ciudades con una población inferior a 60,000 habitantes y preferentemente en ninguna menor de 100.000). Esta primera hilera de oficinas (de la cual la oficina matriz forma parte después que haya servido su propósito original) está destinada a establecer un fuerte núcleo central de oficinas ubicadas en los centros urbanos más necesitados y de una gran masa obrera. Proveerá una sólida base en la cual el resto del sis-

tema pueda cimentarse después que la nueva agencia se haya percatado de su función. Hay una buena razón para creer que la eficacia de los administradores de los servicios recientemente establecidos, pueda concentrarse y utilizarse de este modo más provechosamente y con muchos mejores resultados que pretender abrir, de una vez, oficinas en todas las ciudades del país, lo que por último podría justificar tales facilidades.

Al entrar a esta etapa de establecer el Servicio Nacional de Empleo, el asesor puede, y en realidad debería, transferir la mayor parte del trabajo y el adiestramiento consiguiente al personal de la oficina central recientemente entrenado, para establecer las oficinas locales. La pauta de entrenamiento regular ha sido establecida en todas partes y debería servir como un modelo practicable para la creación de cada una de las oficinas de la primera hilera. La única variación de importancia radica en el hecho que, la larga etapa de la oficina matriz creada para el núcleo inicial puede ser reemplazada por un "ensayo" minucioso pero más corto en cada oficina, más una plena ayuda en inspección durante el período de "iniciación" del total del personal adiestrado de la oficina principal. Con el objeto de que haya suficiente personal de la oficina principal para trabajar en cada oficina a medida que se vaya formando, se sugiere que una o dos de la primera hilera de oficinas sean inauguradas al mismo tiempo para suministrar una plena ayuda, inspección y entrenamiento en el trabajo mismo que se necesita en este período.

7. Período de consolidación

A medida que el establecimiento de la primera hilera de oficinas se acerque a su fin, se aconseja un período de consolidación y absorción, especialmente en lo que se refiere a la marcha de las oficinas locales. Todas ellas necesitarán tiempo para asimilar completamente la amplia extensión del sistema y de las técnicas del programa a las que han sido expuestas y entrenadas. Además, debe darse tiempo para que las oficinas pasen a ser "establecidas" y comiencen a ser aceptadas en las zonas del mercado del trabajo en que sean ubicadas. Se cree que debe considerarse como minimum un año para este objeto, durante el cual no deben adoptarse nuevos programas o procedimientos de importancia de responsabilidad de la oficina local. Sin embargo, esto no rige para determinadas unidades del personal técnico de la oficina principal. Estas unidades tienen funciones evolucionistas, y este período de consolidación en las oficinas locales proporciona una buena oportunidad a los elementos

del personal para continuar con esa actividad, preparando de este modo el terreno para el próximo avance. En efecto, hay muchísimas cosas útiles que necesitan llevarse a cabo en esta etapa bajo la dirección del asesor. Estas incluyen:

- a. Desarrollo de un simple sistema de despacho y preparación para su instalación (Sección de métodos de colocación y procedimientos).
- b. Iniciación de estudios y obtención de información para determinar la necesidad de un servicio de trabajo agrícola/ y, si es necesario, desarrollar planes para dicho servicio. (La parte IV, apéndice No. 10, contiene un plan general para ese estudio, el que puede ser de utilidad al asesor.)
- c. Desarrollo de algunos medios iniciales de un programa de información relativo al mercado del trabajo. Debería comenzarse una investigación de las medidas conducentes a un informe trimestral (o semi-anual) de la zona, que cubra, en total y por industrias, los empleos no relacionados con la agricultura, tanto en curso como previstos. Este informe debería señalar también la escasez de ocupaciones y una medida aproximada de supproporción. Dado que la oficina matriz inicial se anticipó considerablemente a las otras de la primera hilera, sus facilidades pueden ser aprovechables para experimentación antes del término del "período de consolidación" para el resto de las oficinas de la primera hilera. Los registros de empleadores y del mercado principal de la oficina matriz deberían proporcionar un buen punto de partida para este experimento.

*/ Un servicio destinado a satisfacer las necesidades de las considerables cosechas comerciales, que tienen una rígida culminación en la temporada de la siega (o en otras etapas), y las cuales necesitan grandes movimientos migratorios de campesinos a las cosechas, provenientes de las zonas proveedoras de trabajo. El empleo agrícola estable durante el año (el cual está sobrecargado con el mantenimiento de haciendas) no origina ninguna seria necesidad para las facilidades de un servicio público de empleos.

En las primeras etapas del experimento, la complejidad y cantidad de trabajo podría reducirse substancialmente centralizando la extensión del informe a industrias manufactureras, de servicios públicos y otras que se sepan directamente afectadas por los planes del desarrollo económico, y excluyendo tales como las del comercio, servicios, finanzas, etc.

Podrían hacerse análisis de la utilidad de los informes (correo) de instituciones en contraposición con la información recogida mediante una visita. (La experiencia en los países poco desarrollados puede resultar completamente diferente a la de los Estados Unidos en este terreno.) (Puede que el asesor desee referirse al Manual ES, Parte III, capítulo 4000,4199.)

El diseño de un sencillo formulario y el establecimiento de instrucciones (para una posterior presentación) que será corregido anualmente, requiere una preparación, para cada zona del trabajo atendida por una oficina, de un "esquema estadístico". Este diseño debería indicar la población total la fuerza del trabajo, un cálculo estimado de cesantía y empleo existente en los trabajos agrícolas y los no agrícolas (con este último según grupos de industrias principales). El Manual BES OPRA sobre: Desarrollo de información básica del Mercado del Trabajo para pequeñas zonas, versión redactada en noviembre de 1958, será útil al asesor en este aspecto. Puede obtenerse de la fuente de información mayormente elaborada sobre el mercado del trabajo (véase abajo Sección E) con la ayuda de especialistas o mediante un adiestramiento del personal fuera del país.

- d. Proporcionar un entrenamiento adicional, en análisis de trabajo, al personal encargado de analizar las ocupaciones de la oficina principal, con el objeto de:
 - (1) Hacer posible convertir la Clasificación de Tipo Internacional de Ocupaciones de ILO (1958), y producir un volumen de definiciones de ocupaciones nacionales. (Un diccionario de ocupación nacional.) Esto se hace modificando las definiciones internacionales de modo que describan el trabajo como se ejecuta en el país extranjero, y ajustando la definición a la Estructura Internacional de Clasificación. Esto es necesario para el funcionamiento de un servicio de empleo más exacto,

y satisficará una gran necesidad en otras partes de la economía.

- (2) Trazar el plano para un posterior establecimiento de un programa de servicios industriales. El sistema nacional de clasificación de ocupaciones y definiciones de trabajo será una de las bases fundamentales de este programa.

En la mayoría de los casos, el asesor puede obtener este entrenamiento por medio de referencia y estudio del Manual de Entrenamiento y Referencia para Análisis del Trabajo del BES, y de la Guía para Analizar Trabajos (Texto de Analistas). De vez en cuando, será posible encontrar una de las empresas del país extranjero o una firma consultora dirigida por extranjeros que opere en el país que cuente con algunos analistas de trabajo que pudieran proporcionar dicho entrenamiento. Esto último es preferible en caso que las facilidades existan, ya que este entrenamiento constituye un considerable agotamiento en el tiempo relativamente limitado del asesor.

- e. Trabajar con los inspectores del terreno para mejorar sus métodos y técnicas de evaluación de las operaciones de la oficina local, y ayudar al gerente y a su personal en un mejor planeamiento y un perfeccionamiento de las operaciones. Un programa regular para inspección del terreno debería esperar normalmente el desarrollo e introducción de un sistema regular de administración de oficinas locales en la próxima etapa importante del crecimiento de la agencia (véase abajo, sección E). Para referencia, en este instante, el asesor puede encontrar de utilidad un sencillo y condensado documento que cubre los principios de inspección de terreno y el trabajo del inspector. Dicho documento fué utilizado con mucho éxito hace varios años por un Asesor de ICA (véase parte IV, apéndice No. 11). (La guía detallada para inspectores del terreno preparada por ese asesor no está incluida en la presentación, toda vez que el carácter de ella variará muchísimo, dependiendo de la clase de sistema administrativo de oficinas locales que sea desarrollado y adoptado (véase abajo, sección E).
- f. Establecer relaciones de trabajo en el nivel nacional con las principales instituciones de más alto aprendizaje y las agencias administrativas nacionales interesadas en el entrenamiento y educación primaria, secundaria y vocacional. Este

esfuerzo debe ser iniciado por el Director. El propósito es establecer una base para una futura provisión de las diferentes clases de información del mercado del trabajo requeridas para engranar los medios de adiestramiento del país a las necesidades de la fuerza obrera del desarrollo económico. Se presume que existen estrechas relaciones entre el personal de la oficina principal del Servicio Nacional de Empleos y las agencias encargadas del desarrollo económico y del planeamiento total de la fuerza obrera. Si esto no fuera así, no debería hacerse ningún esfuerzo para establecer estrechos convenios de trabajo.

- g. Iniciar los estudios de las zonas del mercado de trabajo, además de aquellas en que fué establecida la primera hilera de oficinas, a fin de reconocer las que son suficientemente grandes y complejas, y ofrecer la necesaria ayuda para justificar la creación de oficinas locales permanentes. (Para los modelos sugeridos, refiérase al apéndice 2a de la parte IV.) No se debería tomar ninguna medida para abrir tales oficinas sino hasta después del período de consolidación.

E. Medidas que deben adoptarse después del término del período de formación, para que el Servicio Nacional de Empleos llegue a su completa perfección

1. General

Es muy difícil hacer con absoluta seguridad un cálculo exacto sobre la duración del período de formación. Conforme a la finalidad de este manual, se calcula un período de tres años desde la iniciación de la ayuda técnica, incluyendo el período de consolidación (mínimum 1 año). En términos menos específicos podría describirse como el tiempo necesario; para valorar la necesidad de un Servicio Nacional de Empleo; para orientar y entrenar a los administradores y técnicos superiores en las funciones básicas del servicio; y para establecer la base de un servicio efectivo en función de un personal competente de oficinas principales y un grupo-fundador de oficinas locales (entrenado y capacitado, para proporcionar la función básica de colocación, incluso con el nivel necesario de conocimientos relativos a informaciones del mercado del trabajo y técnicas necesarias de ocupación para mantener y afianzar el crecimiento de un programa de colocación.

Una vez que la estructura básica se encuentre apta para realizar estas cosas, se entiende que el período de formación ha llegado a su fin. Entonces deben adoptarse las medidas necesarias para ampliar la red de oficinas locales a su máxima capacidad, y ampliar las funciones realizadas por el Servicio de Empleo, con el objeto que incluya todas aquellas proporcionadas por un servicio totalmente desarrollado. El período subsiguiente necesario para colocar el servicio en estado de perfección es aún más difícil de calcular que el período de formación. La continuación del interés de los altos funcionarios del gobierno, el presupuesto nacional y la capacidad de la organización básica del Servicio de Empleos para producir resultados, tendrán todos su efectos. En la medida que la marcha del programa para el desarrollo económico del país avance, producirá probablemente una dominante influencia. Si se mantiene un movimiento regular, el desarrollo económico consiguiente producirá cada vez más una fuerte demanda de información sobre mercado del trabajo, investigación de ocupaciones y servicios de industria, asesoramiento de empleos y pruebas de capacidad como también un servicio de colocación mucho más extenso. Si la marcha se estanca o avanza dificultosamente, se retrasarán también el apoyo y la necesidad de los servicios adicionales de empleos. Sin embargo, bajo condiciones razonablemente favorables, se estima más o menos en 3 años el período comprendido entre el término del período de formación hasta que el servicio llegue a su completa perfección.

Puede verse que el total del tiempo transcurrido desde el comienzo de un servicio hasta que éste haya alcanzado su completa perfección (en términos del número de oficinas y del total de funciones) se extenderá por un período aproximadamente de 6 años. Bajo estas circunstancias será raro que el primer consultante se quede con el proyecto mucho más allá del período de formación, aún en el mejor caso. Sería ideal que un asesor "conocedor" del total de servicio de empleos se asociara con el proyecto hasta que el servicio llegue a su completa perfección para mantener la continuidad, ayudar a planear e instituir programas adicionales especializados, adaptándolos dentro de la operación básica. De acuerdo con su propia experiencia, el asesor puede dirigir el establecimiento de uno o más de los programas abajo tratados. Además, sus esfuerzos necesitarán ser complementados con un entrenamiento "especializado" de una o dos clases:

- a. Agregar al proyecto uno o más programas especializados dentro del país extranjero por el período limitado de tiempo que se requiera para establecer y poner en marcha el programa particular.

- b. Enviar al personal de las oficinas principales del país extranjero -- quienes llevarán la responsabilidad del programa -- a los Estados Unidos u otros países para que observen y reciban de este modo adiestramiento en la especialidad técnica.

Hay ventajas y desventajas ligadas con cualquiera de estas tentativas. Una combinación de estas dos fórmulas daría mejor resultado; pero no siempre es posible acomodarla (es decir, un viaje de observación al exterior para el técnico del país extranjero, después de su adiestramiento por un experto extranjero en su propio país, y que haya logrado alguna experiencia en los problemas técnicos especiales comprendidos.)

Como regla general, no debería enviarse al exterior personal del país extranjero para fines de observación y adiestramiento, sino hasta que haya recibido un adiestramiento fundamental en su propio país y se haya aclimatado, mediante una adecuada experiencia, en las funciones básicas de su propio Servicio Nacional de Empleos. La observación y adiestramiento fuera del país es una etapa posterior a la graduación, y es sólo de valor para aquellos que puedan comprender lo que ven y relacionarlo con una experiencia significativa en el manejo y solución de los problemas técnicos de funcionamiento en su propio y singular ambiente. Si este fundamento se presenta, los viajes al exterior pueden ser de valor y tener su compensación. (Existe otro riesgo u obstáculo inherente en el adiestramiento en el exterior. El problema de la comunicación de la lengua es por demás complicado. Raramente se cuenta con un servicio de intérpretes en el país extranjero o en los Estados Unidos para visitantes individuales o grupos muy pequeños. A menos que el técnico domine realmente la lengua pertinente del país, su capacidad para sacar provecho del país extranjero, será muy limitada.)

2. Introducción de un Programa Regular de Administración de Oficina Local y su Presupuesto

Si en este instante se implanta un programa más regular de administración de oficina local, se reforzará así la dirección del servicio. Esto no debería presentar ningún serio problema puesto que la estructura fundamental para ello se encuentra ya en las oficinas locales. El programa trazado en el Manual BES del servicio de empleos, parte I, capítulos 7000-8999, se insinúa como el medio para desarrollar una versión más simple adaptada para el Servicio Nacional. Esta debería poner de

relieve los controles básicos de calidad, los controles de cantidad, y su uso por la administración local, para valorar regularmente el estado legal de las oficinas y proporcionar los fundamentos para un planeamiento práctico en un período básico. (Por ejemplo, cada 6 o 12 meses.)

Además, será necesario introducir algunos conceptos básicos para limitar la carga de trabajo, que comprendan el cambio de los planes específicos de las oficinas locales para el servicio efectuado por personal, y otros requisitos necesarios para realizarlos en el período proyectado. Se cree que los cálculos preliminares pueden usarse por unos cuantos años, en vez de gravar el servicio con un complicado método de estudio de tiempo durante un período en que hay tantas otras cosas urgentes que hacer. Se estima que los cálculos darán un valioso punto de partida. La pauta de personal que resulte puede modificarse sobre la base de una cuidadosa observación y usando cierto sentido común por parte de la oficina central y la administración local. Aún en sistemas altamente complicados de medida de tiempo y limitación de la carga de trabajo, lo mejor que puede esperarse al tratar de los servicios de empleos impalpables es un cálculo general pero factible. Sin embargo, cualquiera que sea el procedimiento empleado para calcular el personal que se requiera para llevar a cabo un programa, debe apoyarse en algunos conceptos del trabajo que ha de efectuarse, en el tiempo que necesite para hacerlo y el resultado de dichos conceptos determina el personal que ha de ocuparse.

En la parte IV, apéndice No. 12, de este manual, se provee una serie de tales cálculos para ayuda del asesor. Estos están basados en la experiencia americana, pero representan, en lo que se refiere a recargos directos de trabajo, una cantidad de más o menos la misma combinación de tareas y etapas que son características de las funciones del servicio de empleos cuando quiera que sean efectuadas. Son especialmente útiles porque hacen distinción entre diferentes categorías o clases de colocaciones que requieren cantidades de tiempo completamente diferentes para su realización. El apéndice 12 contiene también una conversión muy aproximada de las categorías americanas de distribución de la carga de trabajo (en los códigos del USES D.O.T.) con respecto a grupos de códigos comparables en el ILO, Modelo de Clasificación Internacional de Ocupaciones (1958).

3. Terminación del Programa de Supervisión del Terreno

La creación del programa de administración de la oficina local debe preceder a la terminación de un programa regular de Inspección de Terreno (algunos elementos de inspección de terreno recibieron atención durante el período de consolidación, véase D 7 e). Con la creación de controles sistemáticos de calidad y cantidad, y la evaluación y planeamiento periódico basados en ellos, resulta posible integrar o sincronizar el trabajo del supervisor del terreno y de los gerentes de oficinas locales, de tal manera que la dirección de las oficinas principales está considerablemente reforzada y su ayuda a las oficinas locales se ha hecho más efectiva. En esta etapa se emprende la creación de una guía para el supervisor del terreno, dado que es el instrumento específico alrededor del cual el programa está elaborado. Se aconseja adaptar la guía que contiene el Manual del Servicio de Empleos, parte I, capítulo 4700, puesto que una evaluación de los adelantos de la oficina hecha por el supervisor del terreno, a los mismos controles y a los mismos planes que el gerente local emplea para cualquier período específico proyectado.

No se debería requerir la ayuda adicional de un "especialista," ya sea para la gerencia o para los programas de supervisión de terreno. El asesor "general" está mejor informado en esta materia.

4. Creación de un Programa Completo (los Análisis del Mercado del Trabajo y su Información

La dirección y el énfasis de todos los aspectos de un programa de información del mercado del trabajo en un país bajo desarrollo, deben, por supuesto, ser directamente orientadas a la índole de los datos que se necesitan para el planeamiento de la fuerza obrera disponible, el cual es esencial para el éxito de un Servicio de Empleos.

La mejor descripción general de las tres clases principales de análisis que comprende tal programa, está estipulada en el Manual BES OPRA en los Métodos de Investigaciones del Mercado del Trabajo - Naturaleza del Mercado del Trabajo.

"Análisis de la Zona del Mercado del Trabajo: Los análisis de la zona del mercado del trabajo tratan de la evaluación y medida de las fuerzas sociales y económicas, ya que están

relacionadas con los métodos de empleos en un mercado local del trabajo. El análisis de la zona concierne en sí mismo con los aspectos cuantitativos y cualitativos de la demanda del trabajo en todas las industrias y ocupaciones dentro de los límites geográficos de una zona local. Se considera también el número y características de la oferta total del trabajo y se evalúan los factores que afectan las relaciones de la oferta y la demanda en la zona.

"El análisis de la zona está generalmente basado en dos principios fundamentales. El primero admite que los trabajadores por lo general no son completamente móviles desde el punto de vista geográfico; su libertad para escoger y aceptar sin un excesivo sacrificio un desbarajuste de sus habituales costumbres sociales, o los niveles de vida, están usualmente limitados a una razonable distancia entre la casa y el lugar del trabajo. El segundo y subordinado principio reconoce la práctica de los empleadores para reclutar la mayor parte de los trabajadores dentro de un radio razonable entre el domicilio del trabajador y el lugar del empleo. Sin embargo, hay ciertos casos en que estos principios no son completamente pertinentes, como por ejemplo, en ocupaciones científicas y muchas de otra profesión, obras de construcción en gran escala y actividades en la agricultura donde es necesario utilizar trabajadores migratorios o extranjeros.

"A causa de las estrechas relaciones de los numerosos factores variables en un mercado de trabajo, la medida y evaluación de cualquier factor no pueden hacerse sin la completa consideración de las otras fuerzas que tienen relación con él. Así, por ejemplo, el número y característica de los trabajadores que ingresen al mercado del trabajo en busca de empleos, depende de la cantidad de tipo y oportunidades de empleos en la zona, y de tales consideraciones como la época del año en que los trabajadores no habituales pueden entrar a la masa trabajadora (graduados de escuelas, o los que están en el período de vacaciones), depende también del grado al cual las reservas de la fuerza del trabajo han sido ya utilizadas, y por último, del grado del cambio entre los empleos agrícolas y no agrícolas y la disponibilidad de los medios adecuados de la comunidad.

"Un análisis del total de la demanda y la oferta debe considerar las estipulaciones del empleador referente a sueldos, horas de trabajo, edad, sexo, habilidad, experiencia,

y afiliación sindical. Otras consideraciones incluyen la concurrencia de demandas de trabajo, y la ubicación de las plantas con respecto a los medios de transporte y facilidades de la comunidad. El tamaño y características de la masa trabajadora y sus dos principales componentes, empleados y cesantes, además de ser índices importantes de condiciones económicas corrientes en la zona, son igualmente importantes para un entendimiento de otras tendencias de mercado del trabajo. Por ejemplo, el tamaño y las características de la masa trabajadora en relación a la población total de la zona y sus características, son indicación de la cantidad adicional de trabajadores que se pueden contratar para la ampliación de la oferta de trabajo. Una evaluación de las tendencias de empleos por zonas indicará, por otra parte, el carácter variable del mercado de zona de trabajo. Tales análisis proporcionan también la estructura para estudiar las informaciones de perspectivas de mercados de trabajo obtenidas de los empleadores y otras fuentes."

(Nota: En la práctica, el Análisis de la Zona del Mercado del Trabajo comprende dos diferentes clases de análisis e informes:

(a) Análisis Básico e Informe

El análisis básico está ideado para proporcionar un cuadro comprensivo de los medios humanos de la zona, e indicar como están distribuidos y que factores geográficos, económicos y sociales influyen o caracterizan sus actividades en la zona del trabajo. Este análisis requiere ser hecho solamente a intervalos bastante largos. Su propósito es proporcionar un amplio marco de referencia que sirva tanto como punto de partida y como base para Estudios Continuos de las relaciones corrientes y futuras entre la oferta y la demanda para el trabajo. Sirve también el propósito de permitir que los cambios que ocurran en el mercado sean considerados con la adecuada perspectiva, con respecto a la población total y la masa trabajadora.

(b) Análisis Continuados e Informes

La finalidad de los análisis continuados es mantener en minuciosa revisión las relaciones corrientes y temporales entre la demanda y oferta del trabajo, por regiones, industria y ocupación, para identificar los factores que causan variaciones y falta de equilibrio, y sacar conclusiones sobre las medidas que fueren deseables. Puede considerarse como una finalidad técnica, mediante la cual los planes de largo período pueden reducirse a las variaciones locales de corto plazo en condiciones económicas.

La frecuencia con que estos análisis continuados se hagan, dependerá de la eficacia con que puedan emplearse en el período entre los informes, y si ocurrieron cambios de importancia que demanden acción en estas etapas. También influirán en la frecuencia los problemas asociados con la recolección, comparación y análisis de datos. Serían objetivos convincentes los análisis de los empleos corrientes y de corto plazo en cada zona, por lo menos una vez cada 3 meses. En los Estados Unidos el ES-219 (bimensual) es el "Informe Continuo".)

"Análisis del Mercado del Trabajo de la Industria: El análisis del mercado del trabajo de la industria trata de los elementos que afectan a una industria dada o a grupos de industrias similares. Este análisis puede prepararse en una zona, estado, o bases regionales o en todo el país. Un análisis de una industria trata generalmente de (1) cursos de empleos en el pasado; (2) demandas de empleos; (3) turno del trabajo; (4) condiciones del trabajo; (5) horas de trabajo; (6) sueldos; (7) salarios; (8) desarrollo tecnológico, y (9) cambios que se necesiten de acuerdo con la habilidad.

"El análisis de empleos para la industria en el pasado, debería comparar y analizar los niveles comunes con los

de los años recientes y con referencias de importancia; debería dar razones para los cambios en los empleos abarcando tales detalles como los cambios en las demandas de productos (consumo doméstico o de exportación), dificultades financieras, reglamentos del gobierno, litigios industriales, escasez de materiales, etc. La distribución geográfica de empleos y de acuerdo con la capacidad del establecimiento, proporciona también datos de importancia y ayuda para identificar las regiones que presentan problemas para la industria. Debe darse también importancia a la fuente de donde se abastecen los trabajadores para llevar a cabo el esparcimiento del empleo, como así mismo, para señalar la suficiencia de abastecimiento para satisfacer las necesidades actuales y futuras.

"La evaluación de la perspectiva de empleos futuros, de corto y largo alcance para la industria, es el centro del análisis del mercado del trabajo de ésta. Debe indicarse la cantidad de futuros empleos requeridos de acuerdo con los niveles actuales y pasados, como así mismo las razones por las que se prevén cambios. Si el empleo en la industria está en expansión, las fuentes de abastecimiento de trabajo y se requiere la pericia de los trabajadores, la medida del tiempo, las especificaciones de contratación y las vías de contratación son todos factores de importancia para el entendimiento de las condiciones de empleo en la industria y para el desarrollo de programas de potencial de trabajo donde sean necesarios. En forma similar, si la industria espera una reducción en empleos, se requiere una información de cómo se llevará a efecto dicho cambio (mediante despido o turno del personal), la medida del tiempo, las ocupaciones que resultarán afectadas, y las posibles oportunidades de trabajo para los despidos.

"La información y análisis de turno de trabajo para una industria, proporciona una herramienta administrativa para funciones de seguridad de empleos, especialmente en el nivel local, como también datos necesarios para análisis económicos. Tipos irregulares de turno del personal (ingresos o separaciones) pueden usarse para identificar las plantas que tienen problemas de empleos. Datos de nuevas contrataciones, son particularmente importantes para la dirección y supervisión de la oficina local.

"El análisis de una industria debería también incluir evaluación de las condiciones internas de la planta, como así mismo en la comunidad, que afectan el abastecimiento o retención de trabajadores. Una comparación de datos sobre horas de trabajo, tipos de sueldos y jornales por industria, proporciona información respecto a la posición competitiva de ésta para los trabajadores en el mercado del trabajo.

"Análisis de Ocupación del Mercado del Trabajo: Este tiene que ver con los factores que afectan la relación entre trabajador y el empleo en una ocupación especial o grupo de ocupaciones estrechamente relacionadas. Evalúa las oportunidades de empleo con respecto a la oferta disponible de trabajo. Esta evaluación incluye un estudio de la relación entre el número y las características de la oferta anticipada de trabajo y una demanda de empleos expresada conforme a las necesidades, especificaciones del empleador, oportunidades de contratación y ascenso y restricciones legales que afecten el empleo. Es fundamental a las informaciones de ocupación del mercado del trabajo, una clara definición de las ocupaciones o grupos de éstas para ser estudiadas. Según sean las ocupaciones estudiadas y los requisitos para información, esta información del mercado de ocupación puede desarrollarse en una zona, un estado, una región o en toda la nación.

"Dado que los trabajadores en su mayor parte buscan empleos en determinadas ocupaciones, y los empleadores contratan por lo general trabajadores con una específica habilidad, la información del mercado de ocupación es de gran importancia para comprender el funcionamiento del mercado del trabajo. El Servicio de Empleo la necesita para operaciones eficaces de la oficina local; para entrenar a los funcionarios a proyectar programas adecuados; sirve a los empleadores para asegurarse una adecuada masa trabajadora con una apropiada habilidad; y para que los trabajadores hagan una apropiada selección de trabajo. Para satisfacer estas necesidades se requiere una estimación de las ocupaciones del mercado del trabajo local. Estamos viviendo en una sociedad dinámica en que algunas industrias se expanden y otras declinan. En cualquier zona, las necesidades de ocupación pueden cambiar notoriamente a medida que nuevas actividades se desarrollan y las viejas industrias declinan. Según sean las necesidades, el desarrollo de la información de la ocupación del mercado del trabajo puede tornarse de diferentes maneras. Varias de estas maneras están descritas

a continuación. Dentro de cada una de éstas, son posibles las variaciones de acercamiento y se observan algunos ejemplos de ellas.

"Un tipo de compilación de datos y análisis en la zona (reconocimiento de experiencia en la zona) producirá información por necesidades de masa trabajadora y ocupación y recursos en ocupaciones específicas. Aunque la totalidad de la masa trabajadora no agrícola puede considerarse dentro del alcance de estos análisis, en muchas zonas (particularmente en las más grandes) puede hacerse énfasis en ocupaciones que requieren un considerable tiempo de entrenamiento, quizás un año o más. Para fines prácticos puede ser necesario limitar la extensión de determinados tipos de ocupaciones, tales como los metalúrgicos, o solamente ocupaciones en industrias escogidas.

"En las zonas sujetas a reconocimiento de habilidad, la información debería ser reunida y analizada con respecto a la composición ocupacional de empleos ordinarios, por sexo, y por amplios intervalos de edad que permitan calcular las defunciones y las jubilaciones); necesidades de empleo por ocupaciones para fechas futuras (tal vez de aquí a 2 y 5 años); información sobre programas de entrenamiento y el número de trabajadores entrenándose. Dicha información, cuya mayor parte puede obtenerse de los empleadores, proporciona la base para calcular las necesidades de masa trabajadora en la comunidad, por ocupación, y la pauta para determinar los programas de adiestramiento que se necesitan. Los datos de empleos corrientes por ocupaciones proporcionarán un bosquejo de ocupaciones para la zona.

"Otro tipo importante de investigación en el terreno del análisis del mercado de ocupación implica el desarrollo de pautas de ocupaciones. Tales pautas pueden cubrir ocupaciones individuales o grupos de ocupaciones estrechamente relacionadas, ocupaciones en industrias importantes, o pueden abarcar un número de ocupaciones de interés para grupos especiales, tales como juveniles, trabajadores adultos y trabajadores agrícolas. Dan ellas información sobre el contenido del empleo y factores económicos relacionados con la ocupación. La pauta incluye información sobre tópicos, tales como (1) descripción del empleo; (2) importancia de la ocupación en la comunidad, el estado o la nación; (3) oportunidades de empleo corrientes y las que se esperan; (4) requisitos de entrenamiento y experiencia; (5) disponibilidad de medios de adiestramiento; (6) sistemas de ingreso y

oportunidades de ascenso; (7) condiciones de trabajo; (8) horas; y (9) jornales.

"La selección de ocupaciones o grupos de ocupaciones para los cuales se necesita información, está regida generalmente por los siguientes factores: (1) importancia de la ocupación -- hay siempre oportunidades de empleo que resultan de los turnos de personal, de defunciones y jubilaciones en ocupaciones amplias; (2) ocupaciones de rápido crecimiento; (3) situaciones de escasez corriente o que se espera; y (4) necesidades e intereses de los trabajadores."

El entrenamiento de un "especialista" será necesario comúnmente para crear esta etapa del Servicio de Empleo.

5. Creación de Oficinas Locales en Comunidades Fuera de la Primera Hilera de Oficinas

Durante el período de consolidación (III-D-7) se aconsejó que se hicieran estudios para identificar las comunidades adicionales, los que justificarían la creación de oficinas locales de servicio permanente de empleo en el momento que el servicio se acercara a su perfeccionamiento. Debería iniciarse en esta parte el trabajo para llevar a cabo las decisiones logradas como resultado del estudio aconsejado. La prioridad en la apertura de las oficinas debería regirse por la importancia de cada comunidad en el programa de desarrollo económico del país. Las aperturas debieran programarse para evitar una sobre-extensión del personal de la oficina principal y hacer posible un completo entrenamiento de todo el personal local antes de intentar proporcionar servicio al público.

Ordinariamente no deberían crearse oficinas adicionales (es decir, más de una) en una zona metropolitana, a menos que el crecimiento del servicio ocasione problemas de espacio, ajuste de tráfico o administración, que hagan absolutamente necesaria una división de la oficina original. Cuando se presenten tales situaciones, se recomienda vehementemente una muy limitada división sobre una base de amplia de industria y ocupaciones. Por ejemplo, depende de las circunstancias, la primera separación podría ser para crear una oficina separada para los obreros y empleados, dejando la original como una Oficina de Servicio Industrial. Con el continuo crecimiento, la siguiente división podría ser una Oficina de Servicio separada y una Oficina de Servicio Industrial separada. Tres de dichas oficinas especiales es probablemente lo que cualquier Servicio Nacional necesi-

tará para continuar las futuras décadas (es decir, una "Oficina Comercial", una Oficina Industrial y una de Servicio Interno). Más de éstas, producirán un sistema de oficinas que costarán más y demasiado difíciles de administrar y coordinar efectivamente.

6. Programa Inaugural para Obreros Migratorios de la Agricultura

Se recomendaron estudios durante el período de consolidación destinados a identificar cualquiera de los problemas de obreros agrícolas (cosechas) que implican el período culminante de las demandas por obreros, excediendo la oferta local; y para determinar si estos "mercados" necesitaban la guía del gobierno. En aquellos casos en que los estudios revelaron una necesidad suficiente para dicha guía en situaciones de plena cosecha, deberían instalarse instrumentos (una vez que las oficinas adicionales hayan sido abiertas -- véase 5, arriba) para atender los problemas que han sido identificados.

Excepto en circunstancias irregulares, no es prudente intentar el manejo de cualquier movimiento importante de obreros migratorios agrícolas hasta que se haya creado una sólida base de oficinas locales permanentes, equipadas con personal adiestrado. Desde esta clase de base de operación, el problema puede encarar buenas oportunidades de éxito. Si se intentara alguna acción agrícola antes que se prepare la base de operación, los resultados pueden ser muy desalentadores y aún desastrosos. La instalación de los instrumentos mencionados puede ser dirigida, ordinariamente, por el asesor "generalista".

7. Creación de un Programa de Empleo Asesorado

En sumo grado, el hecho de asesorar empleos simplemente significa la aplicación de las técnicas y los datos de otros servicios de empleos, para llevar a cabo los objetivos algo diferentes de aquellos para los cuales fueron previamente creados. La mayor parte de todas las asesorías de empleos concierne a los problemas de selección del trabajo. Esto implica la ayuda experta de un interventor, el que ha dominado la técnica básica de entrevistar, usándola en ayudar a un postulante para que analice y comprenda sus conocimientos, experiencia, potencial y en algunos casos sus verdaderos intereses. Comprende, además, poner a disposición del postulante la información necesaria con respecto a los empleos en la economía, sus ubicaciones geográficas e industriales, requisitos, compensaciones y perspectiva. Esta clase de información se deriva de un programa informativo de mercado del trabajo, suplementado por las técnicas de los análisis de empleos.

Esta creación de un sólido programa asesorado debe aguardar el desarrollo de estas otras técnicas de servicio básico de empleo y cuerpos informativos. Será también reforzada por el desarrollo de pruebas de aptitud (véase abajo, No. 8). Sin embargo, un valioso programa de asesoría puede crearse antes de la prueba de desarrollo (el cual es un trabajo de largo alcance), puesto que la asesoría es una útil ayuda para hacer más efectiva la utilización de la oferta de trabajo, la que a su vez es esencial para llevar a cabo el desarrollo económico. (Sin embargo, en vista de la demanda popular de la asesoría, habrá probablemente presiones para iniciar un programa antes de que el servicio esté preparado para ello. El asesor debería oponerse a esto con firmeza y lógica.)

El programa básico de asesoría del BES será útil como una estructura y guía para instalar el programa en el Servicio Nacional de Empleo cuando esté listo. Se urge enfáticamente que la concentración del esfuerzo sea sobre el programa básico de asesoría. Ni el personal ni el público debería confundirse con la abundancia de "programas especiales" de asesoría para trabajadores adultos, jóvenes, incapacitados y otros, lo que ha ocurrido en el servicio americano. Hay algunas pocas y distintas medidas e información implicadas en el tratamiento de personas que se encuentran en diferente posición con relación al mercado del trabajo. Estas diferencias pueden fácilmente acomodarse en el tratamiento del programa básico, y no constituyen programas en sí mismas.

8. Pruebas de Desarrollo de Aptitudes

Las pruebas no son un programa. Son elementos destinados a servir las necesidades de los programas de colocación y asesoría. Al determinar los campos y ocupaciones que han de cubrirse primero en las pruebas de desarrollo, las necesidades del desarrollo económico del país deberían proporcionar una clara guía. El programa de colocación tendrá como objetivo la expansión de ocupaciones. En asesoría, la selección de los objetivos de ocupaciones prácticas debe ser también de una gran necesidad dentro de esta estructura, para un largo futuro.

El desarrollo y validez de las pruebas de aptitud es un procedimiento altamente técnico y complejo, y requerirá de varios años para lanzarlo con éxito. Requerirá los servicios de un asesor competente para adiestrar al personal de la prueba

de desarrollo. Ordinariamente no debería intentarse por un asesor "generalista", excepto donde por casualidad su experiencia incluye este entrenamiento y práctica. El jefe de sección del personal de la oficina principal, que recibirá el entrenamiento, debería tener un grado en psicología, de preferencia con alguna especialización en pruebas y medidas. Si esto no es posible, debería buscarse graduados o entrenados en Administración de Empresas con especialización en Relaciones Industriales o Administración de Personal.

9. Creación de un Programa de Servicios Industriales

La mayor parte de los mismos elementos, técnicas y métodos que el Servicio Nacional de Empleos desarrolla y domina para efectuar su propio empleo correctamente tiene también una amplia aplicación en los establecimientos de empleos del país (ya sea empresas privadas o del gobierno). Son particularmente útiles en la parte del desarrollo de la economía. Estas empresas necesitan urgentemente métodos para la descripción y clasificación de empleos, que se derivan del análisis de ocupación. Sin ellos, no se puede realizar una efectiva administración en el procedimiento de empleo (es decir, administración del personal).

Las principales actividades de la administración de personal, hechas posible por medio de las técnicas de análisis de trabajo, son:

Selección de Trabajadores

Evaluación de Empleos y Fijación de Salarios

Relaciones del Trabajo (dependen de una clara definición de los deberes y responsabilidades, así como de la base para una negociación racional y un convenio colectivo).

Clasificación de la Eficiencia del Personal

Organización y Simplificación del Trabajo

Entrenamiento y Clasificación de Empleo

La técnica básica del Servicio de Empleos para entrevistar, es requerida con la misma urgencia por los empleadores para realizar una precisa selección y contratación.

En la mayoría de los países recién desarrollados, el procedimiento de empleo y dirección del personal en todas las empresas económicas están seriamente defectuosos, y mucha de la inaptitud se debe a la falta de estas técnicas y modernos elementos. El Servicio Nacional de Empleos es comunmente el único punto en la economía con los recursos para el desarrollo sistemático de estas cosas. Una vez desarrollado, requiere un determinado y directo esfuerzo para familiarizar a los importantes centros de contratación del país con el valor de estas técnicas y métodos, y entrenar a estas empresas en el uso de ellos para asegurar el máximo de utilización de la masa obrera y el aumento de la producción. Tal específico y directo esfuerzo, para mejor definición, se llama "Programa de Servicios Industriales."

El entrenamiento básico en análisis de trabajo y los otros elementos pueden realizarse por las personas aptas del personal de la oficina principal. Desde este fundamento una buena ayuda puede darse a los empleadores, en impartir el entrenamiento en análisis de empleos y en ayudarlos a definir y a clasificar sus plantas de trabajo y otros. Se recomienda, sin embargo, que el entrenamiento fuera del país, preferiblemente a los Estados Unidos, debería proporcionarse por los "funcionarios claves" implicados. Este entrenamiento debería ser dispuesto en empresas americanas escogidas con anticipada utilización de fuerza obrera y programas de dirección de personal.

F. Conclusión

Con la consumación de las medidas precedentes, el Servicio Nacional de Empleos debería poder en funcionar efectivamente sin mayor ayuda técnica. Debería hacer hincapié que las energías y pericias del nuevo Servicio Nacional de Empleos deberían dirigirse primordialmente hacia la realización del objeto del país para el desarrollo económico. Incluye una gran responsabilidad para el desarrollo y utilización de la fuerza obrera que es esencial para la realización de los objetivos económicos nacionales. Al liberarse de esta responsabilidad debe establecer y mantener el más estrecho enlace y relaciones de trabajo con agencias responsables del gobierno por sobre todos los planes de la masa obrera, educación y adiestramiento, y para todos los programas ligados con el desarrollo económico.

Todas las funciones más importantes llevadas a cabo usualmente por un perfecto servicio de empleo en países más económicamente avanzados, han sido tratados en secciones anteriores de este manual. Estas cubren amplias zonas en funcionamiento y son capaces de satisfacer una amplia variedad de requisitos en cualquier programa de desarrollo económico. Sin embargo, es importante hacer énfasis que el nuevo Servicio debe permanecer flexible en su acercamiento a los problemas que surgen. Puede exigirse hacer estudios especiales o llevar a cabo funciones peculiares a su tiempo y lugar. En toda la extensión de sus capacidades debería hacer esfuerzos para satisfacer estas necesidades^{*/}, puesto que debe tenerse presente que será la principal agencia de operación en el programa de fuerza obrera del país.

^{*/} Dando por entendido por lo tanto, que tales tareas producirán alguna relación a la extensamente concebida misión del Servicio Nacional de Empleo y a su terreno general de competencia.

Apendice No. 1

Gua para el establecimiento
de una
Organización de Oficina Central
y de la
Estructura para la Organización de Sucursales

Apéndice No. 1

Guía para el establecimiento de una Organización de Oficina Central y de la Estructura para la Organización de Oficinas Locales

Algunas partes de esta guía tratarán sobre funciones normales de una Oficina Central y serán de aplicación en cualquier lugar. Otras, por el contrario, tratan situaciones especiales de determinados países (donde han sido ensayadas) sólo con por lo tanto de aplicación particular. Así que, cuando señalamos números concretos para el personal, sólo lo hacemos por vía de ejemplo. En general, cuanto más pequeña es la organización de que tratamos, más funciones quedarán concentradas en cada unidad. La necesidad de un "Jefe de Personal" en cada sección dependerá del tamaño de la Organización Central y del radio de control de cada una de estas secciones. Así, por ejemplo, si el número de supervisores "de oficinas locales" excede de cuatro, será necesario un "jefe de operaciones" en la Oficina Local. (Este no es el caso del ejemplo a desarrollar.) La necesidad de un "supervisor de línea" ocurre en el caso que ilustramos; pero esto es para un área metropolitana grande que puede no ser el caso de algunos países.

A. Responsabilidades básicas de la Oficina Central

1. La Oficina Central establecerá la política a seguir en la operación y forma de conducirse del "Servicio de Empleos".
2. La Oficina Central desarrollará los métodos, procedimientos, material técnico, modelos y documentos de referencia y normas de acción que se requieran en cada oficina local, para llevar adelante el trabajo del "Servicio de Empleos". A este fin emitirá las instrucciones necesarias para uso de las oficinas locales.
3. La Oficina Central enseñará al personal de las oficinas locales el modo de usar correctamente cada método, procedimiento, material técnico, herramienta, o documento nuevo, que hay producido para ser usado por las oficinas locales.
4. La Oficina Central proveerá una inspección y supervisión constructiva de las operaciones de las oficinas locales. El énfasis en esta responsabilidad será colocado más bien en ayudar a la oficina local a corregir las deficiencias encontradas en el transcurso de la inspección y evaluación de resultados. Normas objetivas de calidad y cantidad serán las bases para la inspección

y supervisión. De estas normas, habrá de estar bien enterado el personal de la oficina local, con un buen entrenamiento sobre su aplicación.

5. La Oficina Central realizará ciertos trabajos que una oficina local por si misma no puede realizar con efectividad. El mejor ejemplo es el intercambio de servicios entre oficinas locales. Otro ejemplo es la publicación de sumarios sobre el estado nacional del mercado de trabajo y estadísticas relacionadas, preparadas para servicio de las oficinas locales. Otro, todavía, sería las gestiones a realizar y acuerdos a tomar con departamentos o agencias gubernamentales. (v.g. Departamento de Orientación profesional del Ministerio de Educación.)

B. División de las responsabilidades en la Oficina Central

La responsabilidad final del "Servicio de Empleos" recae sobre el Director General, y esta se refiere a cuanto acto sea realizado por la organización, tanto cuando emanen de su Oficina Central como de sus locales. El es la máxima autoridad de la organización, y la encomienda sobre él impuesta es la de hacer que estas funciones con la mayor efectividad posible en todas sus actividades. Debajo del Director está todo el personal de la Oficina Central formando dos grandes ramas: Personal del Servicio Central y Supervisión de locales.

1. Organización de las Secciones del Servicio Central

Todo el personal de las "secciones" (que discutiremos en los párrafos que siguen) tienen responsabilidades comunes dentro de las estudiadas más arriba. Siempre llevan la responsabilidad principal del item A-1 (desarrollo de la política a seguir y presentación al Director para su aprobación.) Tienen todo el peso del trabajo del item A-2, aunque siempre recibiendo los consejos de los supervisores y por supuesto la aprobación y decisión final del Director. Comparten la responsabilidad del item A-3 con los supervisores, ofreciendo servicios de entrenamiento a solicitud de estos. Finalmente estas

secciones son también las encargadas de realizar el trabajo del ítem A-5. Cada sección tiene la obligación de preparar su "manual de operación" en relación a su materia propia.

Debido a la gran diversidad de materias, a la gran cantidad de trabajo, y las diversas habilidades personales requeridas, estos servicios del personal central se realizan tanto mejor cuanto mayor sea la especialización. El grado de especialización guarda relación directa con el tamaño del "Servicio de Empleos" (personal total, número de oficinas, número total de programas a desarrollar). Se ha tratado de tener todo esto en cuenta al hacer las siguientes recomendaciones.

Se recomienda que las secciones sean organizadas en la Oficina Central de acuerdo con los títulos que siguen a fin de que cada una pueda cumplir sus funciones propias.

a. Sección de procedimientos y métodos sobre colocaciones

Esta sección estará bajo un jefe (en funciones de capataz, no de escritorio) y tendrá a su cargo lo siguiente:

- (1) Desarrollo y mantenimiento de un método básico para la entrevista del solicitante y para la toma de órdenes.
- (2) Desarrollo y mantenimiento de modelos apropiados para las entrevistas, toma de órdenes, y otras gestiones.
- (3) Desarrollo y mejoramiento por la experiencia, de los métodos de selección, estructura y mantenimiento de ficheros (de solicitudes y órdenes); métodos para las citas, recepciones, depuración y encausamiento del tráfico de solicitantes; métodos de reclutamiento y otros procedimientos que se relacionan con estas cuestiones referentes a colocaciones.
- (4) Determinar conclusiones del análisis realizado sobre la ocupación, referencias y capacitación técnica más adecuadas para llevar adelante el proceso de colocación (para esto se requiere hacer los arreglos necesarios a fin de mantener los contactos con la Sección de Análisis de Ocupaciones.)

Dentro de esta sección no se recomienda una reagrupación interna según las especialidades.

b. Sección de Análisis de Ocupaciones

Esta sección estará debajo de un jefe (con funciones de capataz) y tendrá a su cargo lo siguiente:

(1) Análisis del empleo

Investigación de las referencias y otras condiciones que mas ayudarían en el proceso de colocación, en el de orientación, y en el de desarrollo de programas de servicios industriales.

(2) Análisis del trabajador

Investigación de la validez de las referencias y demás ayudas con las que se pretende mejorar la posición del candidato con respecto al empleo. Investigación de aptitudes, habilidades y taras. (Preguntas orales sobre el empleo. Pruebas de aptitud, pruebas en serie. Examen de proficiencia.)

(3) Servicios Industriales

Desarrollo de un programa para el mejoramiento de los servicios industriales. Consisten en la determinación de los métodos que nos permitan reconocer las deficiencias de la empleomanía en las diversas empresas y la manera de aplicar las técnicas y los productos del análisis de empleos a mejorar estas deficiencias.

En esta sección es necesaria la reagrupación interna de las especialidades en dos unidades; una para el análisis del empleo y otra para el del trabajador. Dentro de los técnicos de cada especialidad uno debe ser designado como superior de los demás con el fin de darle una organización definida al grupo y señalar responsabilidades para cada cual. No se recomienda establecer una unidad para los servicios industriales. Este trabajo será realizado por el esfuerzo común de todos en esta sección y la colaboración de otras secciones. El programa para esta realización estará a cargo del Jefe de la Sección. Siempre habrá individuos disponibles dentro de esta sección para dar asistencia técnica a las industrias en relación a los empleos. A petición de las

oficinas locales realizarán esta labor de análisis de empleos en las empresas específicas de la localidad.

c. Sección de orientación sobre empleos

Esta sección estará debajo de un jefe (con funciones de capataz) y tendrá a su cargo lo siguiente:

- (1) Desarrollo, mantenimiento, y mejoramiento por la experiencia de los métodos básicos de orientación.
- (2) Determinación de todo el material sobre referencias y otras ayudas necesarias para llevar adelante el proceso del consejo. (Debe, esta sección, de hacer los arreglos pertinentes a fin de estar en contacto con la Sección de Análisis de Empleos y la de Información del Mercado Laboral.)
- (3) Establecimiento y mantenimiento de las necesarias relaciones con las autoridades educacionales del gobierno al nivel nacional.

No es recomendable en esta sección una reagrupación interna por especialidades.

d. Sección de Administración, Organización y Relaciones Patronales

Estará debajo de un jefe (con funciones de capataz) y tendrá a su cargo lo siguiente:

- (1) Desarrollo, mantenimiento y mejoramiento por la experiencia, de los métodos para la planificación, evaluación y control de las oficinas locales. Esto incluye el diseño de las formas de ponderación de las realizaciones de la oficina local y de controlar la cantidad y calidad del trabajo realizado. Estas formas servirán tanto para la administración de las locales como para su supervisión.
- (2) Desarrollo de los principios básicos para la organización del personal de la oficina que mejor se avenga para conseguir los fines del servicio de empleos. Aplicación de estos mismos principios a las oficinas locales en tanto cuanto convengan con sus condiciones locales.

Estudio de situaciones especiales que puedan presentarse que indiquen la necesidad de una readaptación de estos principios básicos.

- (3) Desarrollo, mantenimiento y mejoramiento por la experiencia de los procedimientos, planificaciones y registros necesarios en la oficina local, que conduzcan a promover el uso del servicio de empleos.
- (4) El establecimiento y mantenimiento de relaciones estrechas con las oficinas centrales de empresas estatales, corporaciones, monopolios, etc., a fin de mantenerlos bien informados de las facilidades que ofrece el servicio de empleos a través de sus oficinas locales. Aunque la responsabilidad principal de estas gestiones radica en esta unidad, la participación del personal de otras secciones puede ser requerido en ocasiones. Por ejemplo, la asistencia del Director General parece ser necesaria para romper el hielo inicial, debido a su rango y prestigio. En otros casos, cuando se trata de un problema específico, un analista de ese campo puede ser requerido, etc.

No se recomienda reagrupación interna por especialidades dentro de esta sección.

e. Sección de Informes y Análisis

Estará debajo de un jefe (con funciones de capataz) y tendrá a su cargo lo siguiente:

- (1) Desarrollo, mantenimiento y mejoramiento por la experiencia de sistemas y métodos según los cuales las oficinas locales rinden sus informes a la Central en armonía con sus respectivos sistemas administrativos. (Estos informes se refieren en general a los trabajos internos en relación a su gravitación sobre el personal, a los esfuerzos realizados por la oficina local. Entre otros datos, habrá de incluir: número de solicitudes aceptadas, oportunidades de empleo recibidas, colocaciones logradas - clasificadas por categorías y por empresas - número total de personas colocadas, etc.)

- (2) Desarrollo de un método básico para el análisis del mercado laboral regional, y otro método semejante para el análisis del posible desarrollo de este mercado. Estos métodos serán suministrados a la oficina local de donde partió el informe original.
- (3) Revisar, procesar, y editar los informes del mercado laboral, así como los informes de actividades de las oficinas locales. Analizar y tabular este material de acuerdo con las necesidades de la Oficina Central. Publicar y distribuir los estudios pertinentes basados en este material, de modo que el gobierno, las empresas, y las clases laborales encuentren las respuestas a sus principales preocupaciones por estas disciplinas.
- (4) Establecimiento y mantenimiento de relaciones estrechas con otras agencias gubernamentales, sindicatos y otras asociaciones obreras, universidades y otros institutos de investigación, que mantengan o usen datos en relación a empleos. El objeto principal de estas relaciones es el intercambio de datos y el acercamiento hacia una unificación en los sistemas de codificación (por ocupaciones o por industrias), definiciones, y terminología para el tratamiento e interpretación del mercado laboral dentro de la economía nacional.

En esta sección debe hacerse una reagrupación interna por especialidades. Esto se hará en dos unidades: una para tratar con las oficinas locales en relación a los informes sobre actividades y administración y la otra que tratará del mercado laboral y el estudio para su desarrollo. Ambas unidades se ocuparán conjuntamente de las relaciones de que habla el inciso (4), siempre recordando que estas relaciones serán más propias de la unidad que estudia el mercado laboral y aún del propio jefe de la sección.

f. Sección de intercambio laboral

Esta sección estará bajo un jefe (con funciones de capataz) y tendrá a su cargo lo siguiente:

- (1) Mantenimiento y mejoramiento por la experiencia de los sistemas y métodos para el traslado de obreros agríco-

las de una zona a otra según las demandas de la estación en las diversas empresas. (Es de suponerse que con anterioridad al establecimiento definitivo de esta unidad dentro de la organización, esta ha hecho los estudios pertinentes sobre las necesidades agrícolas así como sobre las fuentes de trabajo y las rutas que siguen obreros nómadas; así mismo la organización de sucursales y su mecánica operatoria habrán sido previamente establecidas.

- (2) La planificación y ejecución de los planes en lo que a la Oficina Central concierna dentro del sistema que se adopte para manejar los casos de estos obreros nómadas.
- (3) Desarrollo de los métodos necesarios, procedimientos y normas para manejar el intercambio de obreros no-agrícolas entre jurisdicciones que pertenecen a distintas oficinas locales. Las funciones asignadas a la Oficina Central dentro de estos procedimientos serán realizadas por esta unidad.

Mientras no se conozca mejor la naturaleza del problema agrícola y los programas que puedan desarrollarse para resolverlos, no se pueden hacer recomendaciones sobre reagrupaciones por especialidad dentro de esta sección.

g. Sección de entrenamiento del personal y servicio de información

Esta sección trata de la técnica y de los métodos para adquirir ideas, conceptos, diversas instrucciones, y la transmisión efectiva de informes. Todas estas técnicas se agrupan por igual en esta sección, aunque unas convengan más al personal de administración y otras al que usa el servicio y al público en general. Se recomienda que esta sección esté bajo un jefe directivo en el rango y clase de jefe de sección. Este individuo tendrá a su cargo lo siguiente:

- (1) Asistir técnicamente a los otros miembros directivos en la preparación de los métodos de entrenamiento para el personal, tanto en lo que se refiere a su formulación como a la aplicación de los mismos. Esta sección prepara unidades en la interpretación de cada capítulo

del manual de operaciones, de modo que puedan a su vez explicarlo al personal de las oficinas locales que han de ponerlo en práctica.

- (2) Desarrollar un programa de información para uso de todos los clientes potenciales del servicio y del público en general. Constituye una importante obligación de la organización en proveer una información adecuada sobre las facilidades que ofrecen los servicios y las actividades que desarrolla, para así obtener una aceptación cada vez mayor del público, lo cual resulta esencial para poder desarrollar el papel que a esta organización corresponde dentro de la economía. Este servicio de información prepara los "suelos" para la prensa escrita y radiada que habrá de enviar la Oficina Central. Prepara historias de casos típicos de beneficios adquiridos a través de estos servicios para ser adaptados por las oficinas locales para la prensa local. Da normas para la redacción de anuncios clasificados. Establece las formulaciones necesarias para la preparación de folios y archivos en relación a estas materias. Redacta cartas personales de promoción de empleos, cartelones y otras ayudas visuales.

Se recomienda la creación de la plaza de "Jefe del Personal de Secciones" cuya misión es la de coordinar y supervisar las 7 secciones que hemos estudiado. Su grado y rango será el de Asistente del Director General. Este asistente será responsable ante el Director General de desarrollo de los diversos programas y en tal sentido tendrá autoridad delegada de acuerdo con sus responsabilidades. Todos los jefes de secciones se dirigirán al Director General únicamente por conducto de este asistente.

2. Asignación de personal a las secciones

Resulta difícil ser exacto al señalar el número de personas que han de desarrollar las actividades en cada sección. La extensión de los programas a realizar y la capacidad de las personas seleccionadas, juegan un papel primordial en la determinación de este número. Al hacer las recomendaciones necesarias he usado mi mejor leal saber y entender. La experiencia dirá si me he

equivocado y proveerá la guía necesaria para realizar los ajustes convenientes. Creo, sin embargo, que si he errado, será por haber recomendado personal de menos.

Se recomienda que las vacantes que se originan dentro del personal sean cubiertas por individuos de la propia organización por ascensos y transferencias. Solamente así se mantendrá el espíritu de solidaridad y una moral alta dentro del personal del servicio, lo cual resulta necesario para el éxito de esta empresa. Además, la experiencia que tiene este personal la ha adquirido de "primera mano" en la ejecución de sus funciones dentro de la organización, y esto los hace valiosísimos a la institución. Estas recomendaciones se aplican por igual a los supervisores de cuyas labores no ocuparemos en los próximos párrafos.

El personal recomendado para cada sección es como sigue: (Esta lista se refiere sólo al personal profesional. No incluye por lo tanto mecanógrafos, mensajeros, y oficinistas en general.)

Sección de métodos de procedimientos y colocaciones	3
Sección de análisis de ocupaciones	6
Sección de orientación laboral	2
Sección de organización, administración y relaciones patronales	2
Sección de informes y análisis	5
Sección de entrenamiento del personal	1
Sección de intercambio laboral	1 ^{1/2}
Director asistente	1
Total	<u>21</u>

^{1/2}/ Hasta que no se haya determinado la naturaleza del problema y se hayan establecido los métodos para dirigir los movimientos del trabajo de la agricultura, no puedo proporcionar aquí ningún cálculo realista. He indicado una posición, puesto que es indudable que será, por lo menos, la necesaria.

3. Organización de los Supervisores de oficinas locales (Supervisores de sucursales)

La supervisión de sucursales incluye la inspección, control y dirección de las operaciones de las oficinas locales por la Oficina Central. Estas funciones corresponden a los supervisores de sucursales cada uno de los cuales tiene un grupo determinado de oficinas bajo su jurisdicción. Estos individuos están facultados para dirigir e instruir a las oficinas bajo su mando y para tomar decisiones sobre actuaciones que deben tomarse, siempre siguiendo la línea general de conducta establecida por la empresa. Estos supervisores de sucursales son parte integral de la Oficina Central. Por medio de ellos esta oficina cumple las obligaciones que le señala el párrafo (4) del apartado (A), Constituyen el eslabón de enganche entre las oficinas locales y la central. Cada oficina está asignada a un Supervisor y no existe personal alguno colocado entre el Supervisor y la oficina local. El Supervisor de Sucursales responderá ante el Director General del adelanto continuado de las oficinas bajo su cargo y particularmente del adiestramiento de los administradores de estas oficinas a fin de que estos se sientan seguros y resulten competentes.

A continuación damos una lista detallada de las funciones de un supervisor de sucursales. (Son extractos tomados del Manual de Operaciones de los Estados Unidos.)

"El supervisor de sucursales tiene responsabilidades para con la Oficina Central y para con las locales. Con respecto a la Central es responsable de lo siguiente:

"Poner al tanto al Director y de los directivos correspondientes de sus averiguaciones en relación con sus inspecciones; no solo en lo que se refiere a la evaluación del trabajo realizado por las mismas, sino en relación a decisiones por él tomadas y problemas que quedaron por resolver. Hará recomendaciones sobre estos problemas pendientes, y en general sobre la forma de mejorar el funcionamiento de estas oficinas."

"Dando cuenta al Director General y directivos correspondientes de los adelantos logrados por las oficinas y de las necesidades que tengan."

"Participando (con el personal de las secciones) en la apreciación de necesidades de programas; en el desarrollo y evaluación de la política a seguir, los programas, y métodos para las oficinas locales."

"En relación a su trabajo dentro de la oficina local, el supervisor es responsable de lo siguiente:

"Asistir en la planificación, instalación y revisión de los procedimientos, organización, métodos y proposiciones de servicios a la comunidad local."

"Revisar y aconsejar al Administrador local sobre la distribución de cargas del trabajo entre el personal. Aconsejar sobre los presupuestos de la oficina."

"Procurar que se le de una interpretación uniforme a los programas, procedimientos, y líneas de conducta en general en las oficinas locales."

"Avaluar las operaciones y las realizaciones de las oficinas locales y orientar al Administrador sobre las medidas que deben tomarse."

"Anotar las deficiencias de la oficina local que requieran la asistencia del personal de la Oficina Central, y hacer los arreglos pertinentes para que se realice esta asistencia."

"Anotar las necesidades de las oficinas locales y conducir las sesiones de entrenamiento que sean necesarias o hacer los arreglos pertinentes para que estas sean llevadas a cabo por personal de la Oficina Central."

a. Relaciones del Supervisor de Sucursales con el personal de las Secciones

Es necesaria una cooperación estrecha entre el supervisor y el personal de las secciones. El Director General en el

responsable de que exista esta cooperación. La coordinación necesaria la puede lograr el Director através de los siguientes procedimientos:

Citando previamente a juntas "combinadas" de los supervisores y personal de las secciones de acuerdo con "agenda previa". Haciendo llegar a las manos del personal los informes y recomendaciones de las oficinas locales. Dando cuenta a las secciones de las necesidades que puedan tener ciertas zonas, en materia de normas de actuación, líneas de conducta o de procedimientos. Pidiendo asistencia específica para alguna oficina local que tenga problemas especiales. (Como por ejemplo, el estudio de ciertas fases de operación o cursos especiales de adiestramiento para algún administrador local, cuando el Supervisor no puede hacerlo por falta de tiempo u otras limitaciones.

b. Razones que aconsejan la creación de las plazas para la supervisión de las oficinas locales

Es necesario discurrir un poco sobre la definición de oficina local para entender mejor la estructura del procedimiento de supervisión.

La unidad básica del servicio de empleos es la oficina local. Es una oficina permanentemente ubicada en una ciudad (o pueblo) lo suficientemente grande o con suficientes problemas laborables, como para que sienta la necesidad de este servicio. El volumen principal de las operaciones de la oficina local consistirá en lograr las colocaciones y ofrecer todos los otros "servicios" que pueda requerir el lugar en materia de empleo. Se trata pues de una oficina de "funcionamiento completo", pues por definición ofrecerá todos los servicios (colocaciones, orientación, información, del mercado laboral, intercambios, etc.). Todo esto se ofrecerá todos los días laborables del año en relación a la comunidad donde se encuentra esclavada la oficina.

Cada oficina local y su funcionamiento completo tiene asignada su zona de administración. Esta zona puede ser muy extensa abarcando alrededores de la ciudad o incluyendo villas y caseríos rurales fuera de los propios límites de la ciudad. Aunque la oficina se ocupara principalmente de

los servicios a la comunidad donde está ubicada (porque así lo requiere la Ciudad) también se ocupará ocasionalmente y en escala limitada de las necesidades menores y más irregulares de las comunidades pequeñas dentro de su zona de administración.

Esto último puede hacerse de varios modos distintos. Frecuentemente es suficiente el mantener informadas a estas pequeñas comunidades de la existencia de la oficina y los servicios que ofrece. Si obreros y empresarios de estas pequeñas localidades tienen necesidad de estos servicios es de esperar que visiten la oficina aprovechando un viaje a la ciudad.

Pudiera suceder que estas visitas no sean prácticas desde villas y villorrios distantes de la ciudad, en cuyo caso, si las comunidades lo necesitan, la oficina puede enviar un representante. Esto se llama "servicio por itinerario" porque se realiza de acuerdo con un itinerario confeccionado previamente teniendo en cuenta las diversas necesidades de los distintos lugares. Estas visitas puede ser de un día al mes o quincenalmente. Las autoridades locales seguramente suministrarán el espacio necesario para las entrevistas. No se requerirán, seguramente, servicios de colocación local. Este servicio por itinerario para lo que en efectivo es para colocar trabajadores fuera de la comunidad donde se encuentran, y para tomar órdenes de empresarios de empleos especializados que no pueden ser satisfechos por los de la comunidad. Cuando las circunstancias lo piden se pueden ofrecer también servicios de orientación y servicios industriales por personal especializado (el que podrá ser suministrado por la oficina local o la central.)

Durante ciertos períodos del año la demanda de servicios puede hacer conveniente el establecimiento de una "oficina temporal" en algunas de estas localidades. Esto suele suceder en épocas de recolección de cosechas, establecimiento de nuevas industrias, grandes construcciones, etc. Estas oficinas además de su condición de "temporales" estarán limitadas a los servicios que le dieron origen. Su necesidad y tiempo propicio de establecimiento quedarán determinados por la oficina local, bajo cuya jurisdicción caen.

El permiso para abrir estas oficinas tiene que darle el Supervisor correspondiente, y la Oficina Central. La oficina local será la encargada de asignar el personal para estas oficinas "temporales". Si esta demanda de personal fuera muy grande o si la oficina no pudiera desprenderse de personal alguno, entonces el Supervisor traerá el personal necesario de otras oficinas. Durante su permanencia esta oficina "temporal" dependerá enteramente de la oficina local que la creó, cuyo administrador será el responsable de su buen funcionamiento.

Las zonas de administración asignadas a las oficinas locales cubren todo el territorio nacional sin que queden espacios libres de clase alguna. Cada hectarea de terreno debe pertenecer a una oficina local.

Cada oficina local es administrada independientemente de toda otra. Sólo depende del Supervisor. Sus informes y estudios son enviados por ella directamente a la Oficina Central. Tiene obligación de atender las necesidades de su zona por medio de los "servicios por itinerarios", representantes ocasionales, o de cualquier otra forma (sujeta a la aprobación del Supervisor). Las oficinas locales permanentes ofrecen la línea completa de servicios de empleos. La intensidad de trabajo que esto supone depende del tamaño de la localidad de que se trate y de su actividad. Es necesario clasificar las oficinas en categorías de acuerdo con la demanda de servicios. La Categoría No. 1 corresponde a grandes ciudades de mucho movimiento, y necesitan la mayor cantidad de personal. La No. 2 es la categoría intermedia y la No. 3 corresponde a las pequeñas. Las remuneraciones correspondientes al Administrador y demás personal, guardará relación con la categoría.

(La discusión anterior no se aplica a Estambul que tiene sus peculiaridades propias de grandes áreas metropolitanas de ciudades de más de un millón de habitantes. A continuación trataremos este caso particular.)

c. Recomendaciones sobre la supervisores de sucursales

Considerando el tamaño de las oficinas locales (que son pequeñas a juzgar por el personal a ellas asignado) y considerando también el número total de oficinas, recomendamos tres supervisores, lo que da a cada cual siete u ocho ofi-

cinas por promedio.

Comoquiera que el propósito de este apéndice es proporcionar las bases para tomar una decisión sobre la organización que requerirá la Administración Central y comoquiera que esta decisión debe proceder a la acción inicial de toda la organización, no he tomado el trabajo de repartir las oficinas locales entre los supervisores ni he detallado las zonas que han de corresponder a cada oficina local. He preparado un programa, que adjunto, el cual ilustra las obligaciones que tendrán estas oficinas, por donde vemos que el trabajo de cada supervisor ha sido equitativamente distribuido considerando el tamaño y número de oficinas asignado a cada uno. Después que se llegue a una decisión final sobre la estructura administrativa de la Oficina Central, será el momento de señalar los límites de las zonas de cada oficina local y de asignar estas específicamente a los supervisores. En esta asignación los supervisores deben tomar parte importante aunque asistidos de la Oficina Central.

Debemos notar que sólo se ponen en lista las oficinas reconocidas (Subesi y Ajanlik). Sus representantes y localidades no están en lista. No parecen cubrir los requisitos necesarios para oficinas permanentes y por las conversaciones que he tenido con el Director General tampoco parece que tal fuera la intención. En gran parte fueron creadas, según también parece, para atender necesidades muy propias de lo que llamamos "servicios por itinerario" y otras propias de "oficinas temporales". Estimo que el asunto de los "representantes" tiene su razón de ser a falta de las "oficinas por itinerario"; pero tan pronto se demarquen las zonas las oficinas locales deben resolver sobre el establecimiento de "oficinas por itinerario" u "oficinas temporales". Cuando así suceda, estos representantes deben incorporarse a la oficina local correspondiente bajo cuya administración deben quedar.

Los tres supervisores deben residir en la Oficina Central de Ankara desde donde cada uno visitará el territorio que le sea asignado, de acuerdo con los itinerarios acordados con el Director General.

d. Recomendaciones para el Supervisor de Estambul en la área del mercado laboral

Dondequiera que encontramos un mercado laboral activo en una área metropolitana (población de un millón o más) nos vamos a encontrar con problemas especiales en la supervisión del servicios de empleos. Tal es el caso de Estambul.

Un gran mercado laboral es básicamente igual a otro más pequeño en sus características principales. En ellos un obrero cambia de empleo sin cambio de residencia, o de área de trabajo.

Sin embargo, las diferencias tan grandes en potencialidad y estructuras económicas entre algunos centros como Estambul y otros más sencillos como Eskischir, o hasta el mismo Izmir, crean verdaderos problemas de organización y supervisión. Por ejemplo, aunque ambas ciudades son atendidas por una oficina local permanente, en un caso no es posible tener todas las dependencias de la oficina bajo el mismo techo. Esto puede que suceda por una de dos razones: o porque no se encuentra un local lo suficientemente amplio para albergar el personal o atender adecuadamente al gran número de solicitantes del servicio, o porque un análisis laboral revela concentraciones diversas de solicitantes en distintas partes de la ciudad. Así, por ejemplo, los empleados de cuello y corbata pueden estar concentrados en la zona comercial central de la ciudad y los obreros industriales en las afueras a varias millas de distancia.

En cualquiera de los dos casos (falta de local apropiado, o agrupación de solicitantes) es posible que sea necesario habilitar uno o más locales fuera de la oficina principal. Cuando tal separación será necesaria (y sólo debe hacerse cuando verdaderamente lo sea) debe seguirse la línea de colocación industrial. Sin embargo, cualquiera que sea la separación debe mantenerse muy presente que todo es una sola oficina que sirve a la ciudad. Los jefes de estos locales separados se deben al Administrador de la oficina local si están en distintos pisos de un mismo edificio o en diversas partes de la ciudad.

Debido a la gran importancia de la área metropolitana de Estambul y a que una gran porción de los servicios del país se prestan allí, el cargo de Administrador de esta oficina es de suma importancia. La remuneración y rango del cargo deben quedar a la altura de su gran responsabilidad. Se le suele dar el título de Administrador o Director Metropolitano y debe tener la categoría de por lo menos un supervisor o de un asistente del Director General. No puede por tanto quedar bajo ningún supervisor; sino bajo el Director, aunque en muchos aspectos su trabajo no sea otro que el de un administrador de una oficina local.

Esto crea un problema administrativo peculiar, a saber como puede el Director General inspeccionar y supervisar al Director Metropolitano en relación a las operaciones de su administración. En el caso de oficinas locales no-metropolitanas esta inspección se realiza por los supervisores de sucursales como representantes inmediatos del Director. El Supervisor está facultado para revisar objetivamente las oficinas locales, para dar órdenes que remedien situaciones y para informar al Director del estado general de la oficina.

El Director Metropolitano es un ser humano, después de todo, y como tal no está totalmente autocapacitado para observar sus esfuerzos y logros con toda objetividad. Apesar de su rango es mucho esperar, el que de su parte exista esta auto-supervisión. Por lo tanto el Director General tiene que asumir las funciones de Supervisor para con el Director Metropolitano. Esto está más que justificado por la importancia de las operaciones metropolitanas. Como ayudantes para esta gestión el puede, y debe, seleccionar algún personal de la Oficina Central para estudiar en detalle los puntos que no tenga tiempo de atender personalmente. Basado en los informes de este personal y en su propia impresión, el Director emitirá las órdenes necesarias para mejor dirigir y supervisar el trabajo realizado y para mejorar las futuras actuaciones de esta oficina local. El personal ayudante del Director no dictará orden de clase alguna.

Se recomienda por todo lo visto que la plaza de Director Metropolitano sea creada para Estambul y que el Director General realice todas las funciones de supervisión con respecto al mismo.

Se recomienda así mismo que se haga un estudio acabado del mercado laboral de Estambul a fin de determinar bien la naturaleza de la organización de la oficina y oficinas adecuadas para atender bien esta área.

Según se observará en el programa que se adjunta hay una pequeña violación de los principios al asignar Edirne al Director Metropolitano de Estambul. Generalmente no es práctico tener un administrador de una oficina local supervisado por otro. Además es conveniente limitar las zonas metropolitanas a lo que constituye la ciudad económica. Sin embargo, debido al pequeño volumen de operaciones que tiene Edirne y a su distancia de Anatolia, de donde tendría que salir el Supervisor atravesando todo Estambul, es más práctico asignarla a Estambul. Por lo tanto los límites de la administración territorial comenzarían en el lindero este del mercado de Estambul y se extenderían hasta Edirne por el Oeste incluyendo "Tracia Turca".

e. Resumen de las recomendaciones para los supervisores de línea

El establecimiento de tres supervisores de sucursales ha sido recomendado como modo de proveer una supervisión adecuada a todas las oficinas locales fuera de la área de Estambul. Estos supervisores radican en Ankara y reportan directamente al Director General.

Se recomienda que el Director Metropolitano realice las funciones de Administrador Local de la oficina de Estambul. Se recomienda así mismo que el Director General adopte las funciones de supervisor de sucursales para con el Director Metropolitano. Este debe residir en Estambul.

Apéndice No. 2

Criterios propuestos
en relación al establecimiento de los
servicios nacionales de empleo
en
países en proceso de desarrollar

Apéndice No. 2

Criterios propuestos
en relación al establecimiento de los
servicios nacionales de empleo
en
países en proceso de desarrollar

- I. No deben hacerse compromisos de asistencia técnica hasta que no se haya terminado un estudio previo de diagnóstico y de exploración en el país para el que se pide la asistencia. De este estudio han de depender la cantidad, clase y secuencia de la asistencia que se vaya a prestar.
- II. El estudio de diagnóstico a realizar ha de ser tal que ofrezca las respuestas a las preguntas que siguen, a tenor de las cuales se formará el criterio.
 - A. Determinación de las necesidades de fuerza humana
 1. Estado actual de la economía
 - a. Intensidad de la industrialización

Aproximadamente que porcentaje de la población civil se emplea (en total) en los siguientes grupos industriales (de empresas públicas o privadas)? Manufactura, transporte, comunicaciones, servicios públicos, minería y construcción? Si este porcentaje es menor del 25% y no existen planes tangibles (o circunstancias favorables) para lograr una expansión futura, la necesidad de servicios de empleos no es urgente.
 - b. Complejidad del mercado laboral urbano

En los países que alcanzan el mínimo de industrialización debe considerarse el número y complejidad de los mercados laborales como factores determinantes de la necesidad del servicio.

 - (1) El país debe tener por lo menos un centro urbano donde se emplean 85,000 personas entre asalariados y jornaleros (o una población de más de 250,000 habitantes). Si la ciudad mayor es superior a 250,000 habitantes y me-

nor de 500,000 (de 85,000 a 170,000 empleos, deben existir por lo menos otros dos centros urbanos que faciliten trabajo a 15,000 o más personas (poblaciones de 50,000 habitantes más o menos). (Si se toma la decisión de establecer los servicios nacionales de empleos siguiendo un criterio de condiciones mínimas, se debe pensar en que eventualmente se establecerá una oficina local en todas las localidades donde el número de empleos sea de 20,000 o más, siempre y cuando cumplan los demás requisitos de tamaños de empresas, etc. (Véase el Apéndice No. 2 a.)

Si la ciudad más grande tiene entre 225,000 y 330,000 empleos (población de 750,000 a 1,000,000) hay suficiente razón para establecer los servicios de empleos aunque éstos nunca se extiendan más allá de la zona urbana. Estas ciudades siempre alcanzan los requisitos mínimos que se establecen a continuación.

(2) Promedio de empleos por establecimiento

Se debe obtener la información sobre el total de sueldos y jornales pagados y el número total de personas empleadas en las ciudades clasificadas dentro de (1). El promedio de empleo por establecimiento no debe nunca ser inferior a siete.

(3) Número de empresarios (complejidad del mercado)

Debe haber por lo menos 100 empresarios con 25 o más empleados cada uno.

(4) Composición Industrial

Toda ciudad que se tome en consideración debe tener por lo menos el 25% a que alude el apartado IIA, I, citado más arriba. (Por lo menos la cuarta parte de todas las personas empleadas deben caer dentro de la siguiente composición industrial: Construcción, Minería, manufactura, transporte, comunicaciones y servicios públicos).

c. Existencia de labores nómadas agrícolas

Las labores agrícolas permanentemente continuadas através de todo el año no requieren usualmente una asistencia en materia de colocaciones que justifique el establecimiento de estos servicios. Las labores agrícolas cíclicas con estaciones de máxima demanda de personal requieren un gran movimiento migratorio de personal para atender a las cosechas y esto muchas veces crea problemas de fuerza humana y de asistencia técnica.

Véase el Apéndice No. 10 sobre el estudio preliminar.

2. Prospectos futuros de industrialización: Planeamientos Económicos

Cuando la economía usual de un país produce los mínimos establecidos en 1 (arriba mencionados) se debe hacer un cuidadoso estudio de sus posibilidades futuras especialmente en relación al futuro inmediato (aproximadamente 10 años).

Cuando exista una evidencia bien fundada de que el país contempla un desarrollo futuro inmediato debido a la empresa privada, a la gestión oficial, o a esta misma gestión empulzada por ayuda extranjera, debe considerarse la necesidad de ofrecer asistencia técnica para el empleo de fuerza humana. En otras palabras, cuando se puede demostrar que existe una posibilidad real de este desarrollo a corto plazo (dentro de los 10 años), o aun hacia el final de estos 10 años, puede considerarse al país como a uno que hubiera alcanzado los requisitos mínimos establecidos en A, I.

3. Adaptabilidad Administrativa Patronal al uso del servicio

Aunque los países lleguen a los mínimos establecidos en la sección A, todavía deben ser examinados cuidadosamente en el punto que vamos a tratar, antes de hacer compromisos de asistencia técnica en los problemas de fuerza de trabajo. Es necesario llegar a conclusiones sobre las habilidades administrativas de las empresas en orden a usar de esta asistencia técnica con al menos alguna eficiencia, y para continuar posteriormente con los programas propuestos productos de estas asistencias.

En esta materia no es fácil llegar a conclusiones totalmente válidas, dado que su estudio es muy subjetivo, por menos mucho más que el que se hizo para la sección A. El individuo encargado de hacer este diagnóstico tiene que depender mucho del juicio de otras personas que habían de ser consultadas en la materia, tales como el personal de la embajada, técnicos en otros campos residentes de la ciudad, oficiales de la misión ICA, personal de la Organización de las Naciones Unidas y otros agentes públicos y privados.

Las respuestas a las preguntas que siguen, sirven de ayuda para estudiar el diagnóstico en esta fase.

1. Cuántos cambios de gobierno han ocurrido en los últimos cinco años? Si el primer magistrado ha ocupado el poder la mayor parte de este tiempo, cuál ha sido la estabilidad del gabinete? En casi todas partes este informe pertenece a la historia contemporánea y da una buena clave sobre la estabilidad que se puede esperar en el país. Cambios continuos en el gabinete presuponen cambios continuos en la política ejecutiva, lo que da pocas esperanzas sobre el uso efectivo de la asistencia técnica en el campo laboral.
2. Determínese que se está haciendo, si se está haciendo algo, o que se proyecta hacer en favor del empleo de la fuerza humana (v.g. estadística laboral, adiestramiento de aprendices, investigación sobre ocupaciones, normas de trabajo, gestiones sobre colocaciones de cualquier tipo, etc.). Cuál ha sido el resultado de estos esfuerzos y qué ideas sugieren?
3. Si se han iniciado proyectos de asistencia técnica, siguiendo otras líneas, dentro de la agricultura, salubridad, comunicaciones, transporte, etc., deben estudiarse los problemas encontrados y los resultados obtenidos mediante estos estudios. Ha sido el país capaz de continuar aplicando las conclusiones del estudio una vez que cesó la ayuda externa que le dió origen a los mismos?
4. Si no existen los servicios públicos (algunos países tienen sistemas que aunque productos de leyes con sentido común, son

tan reducidos que de ellos no se puede sacar experiencia alguna), que posibilidades hay de que salga una ley orgánica sobre la carrera administrativa, cuando la necesidad lo pide? (Esta probabilidad debe considerarse con anterioridad o coincidiendo con los estudios sobre la posibilidad de la asistencia técnica.) También deben considerarse todas las posibilidades de financiamiento que puedan tener todos estos estudios a que aluden los párrafos 2 y 3 y que resultan un buen indicio para sus probabilidades de realización.

5. Cuando por la ley no esté regulada una organización administrativa o se hayan provistos los fondos necesarios para estos estudios de asistencia técnica, se debe hacer una recomendación favorable, siempre y cuando el gobierno esté dispuesto a facilitar el individuo o cuadro de individuos, con capacidad oficial suficiente como para ayudar en sus gestiones al personal técnico que se envíe a este objeto. Estos individuos formarán el futuro parte del núcleo administrativo de cualquier agencia oficial que se cree por ley para llevar adelante los programas de empleo de fuerza humana que se hayan proyectado.

Apéndice No. 2a

**Criterios propuestos para abrir y mantener
funcionando a capacidad las oficinas locales
de servicios de empleos
en las comunidades pequeñas**

Apéndice No. 2a

Criterios propuestos para abrir y mantener funcionando a capacidad las oficinas locales de servicios de empleos en las comunidades pequeñas

Desarrollaremos brevemente las líneas de criterio en relación al establecimiento de las oficinas locales en pequeñas comunidades de menos de 20,000 entre asalariados y jornaleros, empleados en ocupaciones no-agrícolas (excluyendo el servicio doméstico).

Estas líneas de criterio que vamos a establecer son exclusivamente para los países donde se ha decidido establecer el Servicio Nacional de Empleos porque se han cumplido los requisitos del apéndice No. 2.

Estos criterios se establecen para ser usados en relación con situaciones dudosas en cuanto al establecimiento de oficinas locales, aún cuando las comunidades se aproximan a los 20,000 empleos. Puede suceder que aún sin llegar a este número sea conveniente el establecimiento de la oficina, y puede también suceder que aún pasando no lo sea, por las condiciones estáticas del mercado laboral.

Las necesidades de máxima demanda ocasionales de personal agrícola no se consideran aquí por ser de corta duración y por lo tanto fácilmente atendibles desde cualquier otro punto.

Los criterios que aquí vamos a desarrollar son bien sencillos, se basan en el volumen de contratación de préstamos de mano de obra y de actividades del mercado laboral en general, en síntesis en las necesidades de colocaciones durante el año. Como se indica en el texto de este manual esta es la única razón de ser del servicio de empleos. Si la necesidad de colocación no existe, los otros servicios colaterales, de análisis de empleos, de asistencia técnica, etc. pueden hacerse por otras agencias.

Al abrir una oficina local siempre acude una gran cantidad de público, con el que se establece cierto compromiso de conseguir empleo, desde el momento que se llena una solicitud a este fin. Esta oficina no debe abrirse si antes no se ha estudiado las necesidades patronales en relación a empleos. No se trata sólo del gasto que hay que hacer antes de abrir una oficina al público, por grande que este sea, se trata de algo más; de la animadversión de un público en caso de fracaso, y la gravitación que sobre el resto de la organización tiene este fracaso, y las consecuencias que puede tener si la misma está recibiendo ayuda estatal en otras partes.

1. Línea de criterios para establecer una oficina permanente ofreciendo la línea completa de servicios todo el año

Un mínimo de 600 colocaciones mensuales durante 9 o más meses, y un mínimo de 100 empresarios principales (empresario principal es aquí uno que no siendo agrícola emplee 25 o más obreros).

Se no se deben establecer oficinas que no reúnan los mínimos acabados de señalar.

A modo de cooperación aproximada de lo que esto significa supongamos que 20,000 empleos de jornaleros y asalariados (excluyendo el servicio doméstico) tienen, calculando conservadoramente, un 3% de vacantes mensuales o sean unas 600 colocaciones mensuales durante por lo menos 9 meses. Supongamos que un 10% de estas colocaciones se realizan con penetración externa (esto se llama relación de penetración del 10%), entonces tenemos que la oficina habrá colocado unas 60 personas o sean 15 personas semanalmente. Es muy difícil justificar una oficina con un movimiento menor que esto, especialmente padeciendo la falta de recursos propios de los países sub-desarrollados. Aún suponiendo que la relación de penetración fuera del 25%, esto sólo daría de 100 a 120 colocaciones mensuales realizadas por la oficina.

Al aplicar estos criterios debe tenerse cuidado de que no estamos refiriendo a los establecimientos de una área de mercado laboral enmarcada dentro de una comunidad determinada. Si no establecen límites a este mercado, sino que por el contrario se incluyen en el mismo áreas vecinas, haciendo un puñado de números, se pierde todo el sentido de la línea de criterios que queremos establecer. La parte I de la Sección 4210 del manual BES contiene la fórmula y el procedimiento detallado para la "Demarcación de la área del Mercado Laboral". Si no se dispone del tiempo necesario para la aplicación de este manual, entonces puede usarse un criterio más sencillo, la área a considerar no puede extenderse más allá de 3 millas (4.8Km.) de los linderos de la ciudad. Sin medios mecánicos de locomoción, esta es una distancia máxima a recorrer por la población de vaivén.

Apéndice No. 3

Escala de salarios en moneda nacional

Apéndice No. 3

Escala de
Salario Anual
(en moneda
nacional)

Oficina central

Oficinas locales

Director

Asistente del Director

Supervisor de sucursales

Técnico Mayor
(personal de
sección)

Administrador - oficinas de
Clase I (ciudades de 100,000
o más)

Administrador - oficinas de
Clase II (ciudades de 50 a
100,000)

Entrevistador mayor †

Entrevistador

Oficinistas, mecanógrafos,
etc.

† Esta escala de salarios correspondiente a este puesto se usa también para Administradores - Clase III, para oficiales en funciones de capataz sobre unidades inferiores, y para especialistas consejeros sobre análisis de labores y de mercados cuando trabajan jornada completa.

Cliché

Que señala la relación aproximada de categorías en las diversas posiciones de la oficina central y la local.

Apéndice No. 4

Unidad de Adiestramiento No. I

TECNICA BASICA DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

preparado para
El Servicio de Empleos
del Peru

INTRODUCCION:

Conocer las técnicas básicas de la entrevista es necesario para todo los miembros de un Servicio del Empleo, que tienen por función relacionarse con los solicitantes de empleo y con los empleadores que desean trabajadores. El dominio de esta técnica es también esencial para los funcionarios que dirigen y supervisan programas de empleo y para aquellas personas que son responsables por la preparación y desarrollo de los programas de adiestramiento en las oficinas locales de colocación.

Este folleto constituye un material de información sobre la Técnica Básica de la Entrevista de Empleo y ha sido adaptado para el uso de los países de habla española, del Manual para Consultores Norteamericanos que fué preparado por el Servicio del Empleo del Departamento de Trabajo del Gobierno de los Estados Unidos.*

* Bureau of Employment Security. U.S. Department of Labor: "Establishment of National Employment Services in Under-Developed Countries". A Handbook for American Consultant. November 1960. Appendix N° 4, Training Unit N° 1 "Basic Interviewing Technique".

TECNICA BASICA DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

La Técnica Básica es aplicada con ligeras variaciones: (1) en la inscripción de solicitudes de empleo; (2) en el registro de los pedidos de trabajadores formulados por los empleadores; (3) en la preparación de las descripciones de trabajos para el Diccionario de Títulos Ocupacionales.

Todas estas actividades, para ser realizadas apropiadamente, requieren un completo conocimiento y comprensión de la estructura del trabajo. El conocimiento de la estructura del trabajo es el cimiento y marco de la Técnica Básica de la Entrevista de Empleo.

Como la inscripción de solicitantes de empleo es un proceso de gran importancia, y ordinariamente se considera como la primera actividad principal que desarrolla las oficinas de colocación del Servicio del Empleo, se usará en el desarrollo de este curso de adiestramiento, la tarjeta de inscripción como un medio para desarrollar el programa de adiestramiento sobre la Técnica Básica de la Entrevista. Al término del curso, se podrá entender con facilidad de cómo la misma técnica se aplica para tomar los pedidos de vacantes formulados por los empleadores y para la preparación de las descripciones de ocupaciones.

A. Hacer coincidir las calificaciones del trabajador con los requisitos del trabajo.

Todo empleador desea obtener los mejores trabajadores calificados, de tal modo, que le permita: (1) ahorrar tiempo y esfuerzo en el entrenamiento de nuevos trabajadores; y, (2) ahorrar dinero evitando la pérdida de tiempo, desperdicio de materiales y deterioros sobre máquinas y equipo valiosos.

Desde el punto de vista del trabajador, éste podrá trabajar con buenos resultados y exigir buenos salarios, si conoce bien el trabajo y sabe cómo hacerlo. Será capaz de progresar rápido y lo que es más importante, trabajará a gusto y tendrá confianza en sí mismo, en vez de sentirse nervioso y desadaptado para el trabajo.

De este modo, el hacer coincidir las calificaciones del trabajador con los requisitos del trabajo, es de gran importancia, tanto para el empleador como para el trabajador. Si el Servicio del Empleo

ocupa un lugar importante en el sistema económico de un país, realizará la función principal de facilitar este proceso de hacer coincidir trabajadores con los trabajos.

Las tres piedras angulares que permiten a este servicio, realizar el proceso de empleo son: (1) determinar las calificaciones de los trabajadores; (2) determinar los requerimientos del trabajo; y, (3) hacer coincidir al hombre con el trabajo (proceso de selección).

B. La Tarjeta de Inscripción es una Fotografía en Palabras del Solicitante de Empleo.

Cuando un solicitante visita la oficina de colocación, se pueden determinar sus calificaciones en una entrevista oral y determinar si reúne las condiciones para cubrir una vacante disponible en alguna de las empresas que recurrieron a la oficina para encontrar al trabajador que necesita. Pero los pedidos de vacantes y los solicitantes de empleo muy raramente llegan simultáneamente a las oficinas de colocación. Cuando llega un solicitante y llena su tarjeta de inscripción, ocurre que muchas veces no se está en condiciones de tener disponible un pedido que coincida con sus calificaciones.

Se podría pedir a los solicitantes que nos visiten diariamente y estén a la mano en caso de que se presente una vacante; o podría registrarse sus calificaciones y archivarlas de tal modo que puedan ser fácilmente localizadas al presentarse una vacante. Este último procedimiento es ampliamente aceptado como el más eficiente y es utilizado por el Servicio del Empleo.

La tarjeta de inscripción (Fig. N° 1) es el registro de las calificaciones del solicitante de empleo. Representa al trabajador en los archivos de las oficinas locales y proporciona una fotografía escrita de aquellos aspectos del solicitante que puedan servir para seleccionarlo y enviarlo al lugar donde exista la vacante.

Una de las técnicas más difíciles que realizan las oficinas de colocación de trabajadores, es obtener una buena tarjeta de inscripción. Si esta función no se efectúa satisfactoriamente, el archivo de las tarjetas de inscripción de los solicitantes registrados no será adecuado ni tendrá utilidad para las funciones de selección.

Al momento de aceptar una tarjeta de inscripción de un

Figura N° 1

LAS MAS IMPORTANTES OCUPACIONES ANTERIORES									
EMPLEADORES DONDE TRABAJÓ					CARGO Y DEBERES				
56 Empleado	METALIN S.A.				56 Soldador Eléctrico: Soldar con la máquina eléctrica partes pesadas de metal, ángulos de acero, y barras que formaban la estructura de grandes mangas. Trabajo en lugares altos sobre andamios y en posición incómoda manteniendo el aparato de soldar sobre la cabeza o en posición vertical. Soldadura de accesorios de molibdeno, cromo y aleaciones.				
a) Dirección	Avda. Artesanía N° 325 TEL:								
b) Giro e Industria	Construcción maquinaria								
c) Jefe Inmediato	Nombre	JOSÉ JIMÉNEZ							
	Cargo	Supervisor talleres							
d) Tiempo Trabajado	Desde	Fecha	Hasta	Fecha	Sueldo o Jornal	70,00			
						Sí.			
57 Empleado	Petrolera Comercial S.A.				57 Jefe Taller Soldadura: Superviso dos soldadores que soldaban en acetileno y electricidad depósitos, tanques, tubos y grifos. Propuso trabajos de soldadura muy pesados y difíciles para los dos soldadores.				
a) Dirección	Avda. Recursos N° 523 TEL:								
b) Giro e Industria	Almacenaje y distribución de gasolina								
c) Jefe Inmediato	Nombre	Guillermo Zapata							
	Cargo	Administrador							
d) Tiempo Trabajado	Desde	Fecha	Hasta	Fecha	Sueldo o Jornal	60,00			
						Sí.			
58 Empleado	TALLER propio				58 Proprietarios y administrador de pequeño taller de reparación de automóviles. Reparó motoras de automóviles, carrocerías y parachoques, soldando armaduras, cajas del motor y parachoques. Recibía ocasionalmente trabajos de soldadura para otros talleres sobre las bases de un contrato (este tipo de trabajo correspondía casi al 25% de sus actividades en el negocio. Tuvo dos ayudantes.				
a) Dirección	Bellavista TEL:								
b) Giro e Industria	Reparación automóviles								
c) Jefe Inmediato	Nombre								
	Cargo								
d) Tiempo Trabajado	Desde	Fecha	Hasta	Fecha	Sueldo o Jornal				
						Sí.			

1- Apellido Paterno	PEREZ	Apellido Materno	SANCHEZ	Nombre	JUAN	5- Ocupación	Soldador Acet. Elect.	8- Clave:	7-56.10
2- Distrito	La Victoria	Jirón	Independencia	Número	352	10- Ocupación		11- Clave:	
3- Fecha de Nac.	3/3/1910	4- Estado Civil	Canad.	5- Personas a su cargo:	5	6- Hijos a su cargo:	4	7- Teléfono:	- - - -
12- Primaria	1 2 3 4 5 6	13- Secundaria	1 2 3 4 (5)	14- Secund. Comercial	1 2 3 4 5	15- Comercial		16- Ind. & Técnica	1 2 3 4 (5)
								17- Superior	1 2 3 4 5 6 7 8 9
								18- Último Año de Estudios:	Mecánica
									1935
19- Nació en:	SUPPLANDIA - BELLAVISTA			20- Título					
21- Libreta Militar N°:	33425-A			24- Carnet S. Social N°:	0102-33			U- <input type="checkbox"/> O- <input type="checkbox"/>	
22- Libreta Electoral N°:	5-34948			25- Certificado de conducta:	SI 1961				
23- Carnet de Extranjería N°	- - -			26- Certificado de Salud:					

27- Estudios:				PRUEBA DE MECANOGRAFIA				41- Prestaciones Mínimas:		8/. 80,00	34- Act.
IDIOMAS				FECHA	N.P.P.M.	Grado	Errores	Grado	42- Acepta salir de la ciudad?	SI	
28- INGLÉS	Habla	Lee	Escribe	35-					43- Estatura	1,68	
29-				36-					44- Peso	70 kg.	
30-				PRUEBA DE TAQUIGRAFIA				MANEJA MAQUINAS DE			
FECHA	Prueba de	Resultado		FECHA	N.P.P.M.	Errores	Grado	46- Escribir	47- Sumar	48- Calcular	
31-				37-				SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
32-				38-				49- Contabilidades:			
33-				39-				50- Otros:			
34-				40- Prueba de Aptitud - Fecha:					51- Breve N°	C- <input type="checkbox"/>	
G	V	N	S	P	Q	K	F	M	52- Tiene aptitud para:	P- <input type="checkbox"/>	
									53- Fecha:		
									54- Entrevistador		

solicitante, el Servicio del Empleo está prometiéndole a éste que será considerado para todas las vacantes de empleo que se presenten y para las cuales reúna las calificaciones necesarias.

C. Calidad de la Tarjeta de Inscripción (lo que necesitamos saber acerca del solicitante).

Uno de los métodos más adecuados para ilustrar la clase de información que se requiere de un solicitante de empleo, para efectuar una buena colocación, es revisar el pedido de los empleadores.

Veamos un ejemplo. Si tomamos un pedido hipotético de la Cía Industrias Metálicas S. A. requiriendo un Soldador General, veremos qué calificaciones debe tener el trabajador para llenar la vacante. Como un ejercicio práctico, lea cuidadosamente la Forma que se ilustra en la Figura N° 2 y anote a continuación, las calificaciones requeridas para el trabajo de Soldador General en la compañía Industrias Metálicas S. A.

Calificaciones requeridas:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

No.		1- NOMBRE DEL EMPLEADOR: INDUSTRIAS METALICAS S.A.			
2- DIRECCION DEL EMPLEADOR: Avda. La Industria N° 33		3- TELEFONO: 80-295		7-TITULO OCUPACIONAL; Soldador en General	
4- LUGAR DE TRABAJO: Avda. La Industria N° 33		9-TITULO OCUP. DEL EMPLEADOR: Soldador Acetileno y Eléct.		8- CLAVE: 7-56.10	
5- PERSONA A QUIEN DEBE DIRIGIRSE: Fernando Quiros		FECHA Y HORA: 9/2 - 10 A.M.		10-VAC. 11-ENV. 1	
		LIMITE: 3 días		12-SALARIO OFRECIDO: 95 soles diarios	
6- ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: Reparación Mecánicas		CLAVE INDUSTRIAL: 399		TIPO DE PAGO: semanal	
15- DESCRIPCION DEL TRABAJO Y MAQUINAS A USARSE (Naturaleza del trabajo, materiales utilizados, condiciones de trabajo).		13-HORARIO DE TRABAJO: 7.30 - 11.30; 3.00 - 6.30		14-TRABAJO EVENTUAL - - -	
Soldar partes de metal utilizando equipo de soldar eléctrico y de acetileno. El trabajo será efectuado dentro de la planta y en el domicilio de los clientes. Debe ser capaz de soldar planchas, tubos de metal y otras aleaciones. Debe trabajar en posición difícil con el aparato de soldar a la altura de la cabeza. Debe ser capaz de trabajar solo sin necesidad de supervisión. Debe leer e interpretar diagramas y planear su propio trabajo. Capaz de estimar las horas-hombre que se requiere para un trabajo determinado		16-SEXO Masc.		17-EDAD -50	
		18-E. CIVIL - -		19-PRESN. - - -	
		20-PROX. AL TRAB. - - - -		21-CONDICIONES FISICAS: - - - -	
		22-EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en el trabajo de soldadura con acetileno y eléctrico.		23-INSTRUCCION O ADIESTRAMIENTO: Secundaria industrial en la especialidad de mecánica y soldadura.	
TOMADO POR: F.B.		FECHA: 6/2/62		24-OTROS REQUERIMIENTOS (Auto, Certificados, Herramientas, etc.) Que posea herramientas manuales para el mantenimiento y reparación del equipo de soldar	
		TELF. PERSONAL:		EN ATENCION POR: Soldar	
				FECHA: 7/2/62	

Forma SCEP. F-02-A.-4-62-OL (Rev.)

Figura N° 2

- 6 -

Apéndice No. 4

Luego, compare su lista con aquella que se ilustra en la siguiente página. Dichos conceptos son calificaciones que un solicitante debe tener para llenar la vacante de Soldador General en la compañía Industrias Metálicas S. A. De este modo, en las oficinas locales de colocación, deben estar registradas algunas de estas informaciones en las tarjetas de inscripción de los solicitantes que han sido clasificados como Soldadores.

Puede encontrarse un soldador mayor de 50 años y que no posea las herramientas para el mantenimiento y reparación del equipo de soldar; en este caso, se podría convencer al empleador para que acepte a un candidato mayor de 50 años y le proporcione las herramientas. Pero, respecto a los requisitos educación y experiencia, el empleador indudablemente insistirá que la oficina local de colocación le envíe solamente a aquellos trabajadores que reúnan dichas condiciones porque constiuyen los requisitos mas importantes para la compañía.

Si analizamos la tarjeta de inscripción del solicitante Juan Pérez (Fig. N° 1) que se ha inscrito en una de las oficinas de colocación, podemos encontrar las calificaciones que posee para llenar la vacante. Como un ejercicio práctico señale qué características de Juan Pérez coincide con las calificaciones requeridas:

Calificaciones requeridas (Indicar con una (x) las calificaciones que están registradas en la tarjeta de inscripción de Juan Pérez)

1. Sexo Masculino....._____
2. Menor de 50 años....._____
3. Por lo menos dos años de experiencia reciente como Soldador (excluyendo el período de entrenamiento o aprendizaje)....._____
4. Capaz de efectuar soldaduras en lugares altos y en posición incómoda (encima de la cabeza)....._____
5. Capaz de soldar hojas de metal, aleaciones y tubos....._____

6. Capaz de leer e interpretar planos....._____
7. Capaz de estimar las horas-hombre en determinados trabajos de soldadura....._____
8. Debe tener sus propias herramientas de mano para reparar y mantener el equipo de soldar....._____
9. Capaz de trabajar solo y sin supervisión....._____

Este ejemplo ilustra las principales informaciones necesarias que se deben tener acerca de un solicitante de empleo que permita su adecuada selección y la seguridad de que va a ocupar la vacante formulada por la empresa. En la siguiente relación presentamos en forma analítica las calificaciones de Juan Pérez:

1. Es de sexo masculino
2. Es mayor de 50 años de edad (nació en 1910)
3. Tiene mucha experiencia de trabajo (el último trabajo que tuvo fué hasta 1960)
4. Es capaz de realizar trabajos de soldadura en posiciones difíciles (con la máquina de soldar sobre la cabeza)
5. Es capaz de soldar hojas de metal (los trabajos de soldadura de parachoques y carrocerías de automóviles efectuados en su propio taller dan evidencia de esta habilidad); puede soldar aleaciones (trabajo realizado sobre molibdeno, cromo y aleaciones en Metalín S. A.); puede soldar tubos (trabajo realizado en Petrolera Comercial S. A.)
6. Puede leer planos y proyectar el trabajo (su estudio técnico dá evidencia sobre esto, como también su trabajo en Petrolera Comercial S. A. donde fué Jefe del Taller de Soldadura)
7. Puede estimar las horas-hombre requeridas para un trabajo dado (su función como Jefe de Taller de Soldadura hace presumir tal conocimiento, del mismo modo, los trabajos bajo contrata que hacía en su propio negocio). Para mayor seguridad, el entrevistador, confrontará este hecho cuando Juan Pérez sea llamado por la oficina.

8. Posee su propio juego de herramientas (se presume que las sabe emplear muy bien ya que tuvo durante 6 años su propio equipo de soldar cuando administraba su taller).
9. De su experiencia como Jefe de Taller en Fetrolera Comercial S. A. y como propietario se puede decir que es capaz de trabajar sin necesidad de supervisión estrecha.

La selección efectuada se ha formulado: (a) identificando los datos y características personales; (b) determinando las informaciones específicas con relación a su educación y entrenamiento; (c) detallando la información sobre su experiencia significativa de trabajo.

Como se puede apreciar, la tarjeta de inscripción de Juan Pérez está diseñada de tal modo que se pueden anotar diversas clases de informaciones requeridas y puede ser correctamente archivada en el Registro de Solicitantes de Empleo.

1). El Registro de los Solicitante de Empleo no es un Proceso Fácil.

Existe una serie de factores para considerar como un proceso técnico el registro de solicitante de empleo. Por ejemplo:

1. Cuando los solicitantes tienen experiencias en varias ocupaciones es fácil evaluar las calificaciones de dichas ocupaciones;
2. Los trabajos en las mismas ocupaciones con el mismo título pueden variar de industria a industria y de empleador a empleador;
3. Muchos solicitantes tendrán dificultad de describir sus trabajos adecuadamente y dependerá del entrevistador registrar las informaciones necesarias;
4. El elemento humano no puede ser desatendido. Algunos solicitantes pueden tener reacciones emocionales en la entrevista que afectarán el registro de sus experiencias;
5. Se desea tener una v "vara mágica" que haga posible que la tarjeta de inscripción cobre vida, al momento de utilizarla en ausencia del solicitante.

Los aspectos que siguen a esta parte del entrenamiento tiene por objeto afrontar estos problemas mediante el uso de la Técnica Básica de la Entrevista.

E. Clasificación de las tarjetas de Inscripción para su Fácil Ubicación.

Es necesario contar con un método que nos permita encontrar la tarjeta de inscripción del solicitante de empleo que reúna los requisitos de los pedidos específicos de trabajo formulados por los empleadores. Dicho método es la Clasificación Ocupacional, que permite reunir las tarjetas de inscripción y clasificarlas en el archivo según las ocupaciones del solicitante. El archivo de las tarjetas de inscripción es arreglado y dispuesto de tal modo que estén juntas en el registro, las tarjetas de aquellas personas que tienen la misma ocupación.

No se va entrar en detalle sobre la Clasificación Ocupacional y el sistema de codificación, puesto que este material se refiere específicamente en presentar la técnica básica de la entrevista. Se recomienda, para los efectos de la clasificación de las ocupaciones, utilizar con algunas adaptaciones nacionales, la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones que ha sido preparada por la Oficina Internacional del Trabajo.

NORMAS PARA LAS TARJETAS DE INSCRIPCION

A. Datos sobre las Ocupaciones Anteriores.

Para los solicitantes de empleo que han tenido experiencia, las informaciones sobre los trabajos anteriores o sea su historia de trabajo, constituye la parte mas importante de la tarjeta de inscripción o solicitud de empleo.

La historia de trabajo sirve de tres propósitos:

1. Revela qué destrezas y habilidades posee el solicitante;
2. Proporciona las bases para la codificación ocupacional de la tarjeta de inscripción;
3. Mediante el registro específico y detallado de los trabajos desempeñados anteriormente y de las destrezas y habilidades adquiridas, es posible que el entrevistador de colocación haga una adecuada y cuidadosa selección de los trabajadores de acuerdo a las especificaciones formuladas por los empleadores.

B. El Conocimiento de los Trabajos y de su Estructura son muy Esenciales.

Si todolo los entrevistadores obtuvieran de primera fuente, un conocimiento completo de todos los trabajos en las actividades económica, se tendrían escasas dificultades en lograr un registro adecuado de la historia del trabajo en cada tarjeta de inscripción, que pueda perfectamente reflejar las funciones que el trabajador pueda desempeñar.

Desafortunadamente, el conocimiento directo y personal que cada uno de nosotros poseemos acerca de los diferentes trabajos, es un poco limitado. Esto podemos comprenderlo mejor si, am manera de ejercicio práctico, preparamos una lista de las ocupaciones que conocemos realmente, lo suficiente como para dar informaciones sobre las tareas y destrezas que com prenden. ¿Cuántos podemos enumerar?, más de 5?, más de 10?, mas de 20? Nuestro conocimiento es limitado si calculamos unas 4,000 ocupaciones en nuestra estructura

económica. Como entrevistadores tal vez conozcamos más, a medida que vayamos adquiriendo experiencia por el trato diario con los trabajadores. Sin embargo, debemos sentirnos muy capaces para obtener de cada solicitante una descripción de todo los elementos importantes de su trabajo para registrarlos en su tarjeta de inscripción y determinar una clave ocupacional.

Es posible hacerlo en forma eficiente aún cuando desconozcamos el trabajo, si tenemos conocimiento de la Estructura Básica de los Trabajos. Para ello, debemos tener presente:

1. Que todo trabajo en el mundo está compuesto de una o mas tareas que resultan den la producción de bienes de consumo o servicios;
2. Que una tarea se realiza:
 - a. Mediante el empleo de equipo, métodos o materiales (¿Cómo?)
 - b. Con un propósito específico o como una parte del propósito total del trabajo (¿Porqué?)
 - c. Exigiendo una cantidad medible de velocidad, tolerancia, precisión, frecuencia, o de conformidad con ciertas especificaciones, que determinarán los niveles de dificultad o factores del trabajo que lo peculiarizan.

Estas dos declaraciones, 1. y 2., constituyen lo que podemos llamar "La Estructura Básica del Trabajo" porque resume el contenido de cada trabajo sin importar cuán simple o compleja sea.

Es objetivo de la técnica de la entrevista identificar cada tarea de un trabajo dado; determinar el propósito de cada tarea; determinar cómo cada tarea es realizada; y, cuando sea pertinente, determinar qué comprende en el sentido de rapidez, volumen, precisión y otras normas que determinan los niveles de dificultad del trabajo.

Para lograr este objetivo, la Técnica Básica de la Entrevista comprende la formulación de Cuatro Preguntas acerca de cada trabajo y asegurar sus respuestas precisas. Estas preguntas son:

1. ¿QUE HACE EL TRABAJADOR? (La respuesta identificará a la tarea o a la combinación de tareas que completa el trabajo que el solicitante tuvo)
2. Para cada tarea así identificada se formulan tres preguntas adicionales.
3. ¿PORQUE HACE ESTA TAREA? (De qué propósito sirve la ejecución de la tarea para obtener el producto o servicio con la cual el trabajo se relaciona?)
4. ¿COMO SE EFECTUA LA TAREA? (Qué método, equipo o material usa para realizar la tarea?)
5. ¿QUE HABILIDAD O DESTREZA SE EXIGE PARA EFECTUAR LA TAREA? (Esto se refiere a cualquier medida de rapidez, destreza, volumen, frecuencia y otras normas bajo las cuales se realiza la tarea y que señalan el nivel de dificultad del trabajo).

El conjunto de estas cuatro preguntas constituye la FORMULA DEL ANALISIS DE TRABAJO. La Técnica Básica de la Entrevista consiste en formular y asegurar las respuestas a estas cuatro preguntas en la entrevista de los solicitantes, y asegurar la información con respecto a los requisitos establecidos por los empleadores al hacer los pedidos de trabajadores para llenar sus vacantes.

En el Análisis de Trabajo y en la preparación de las descripciones de los trabajos para el Diccionario de Titulos Ocupacionales, se contesta a estas mismas cuatro preguntas y son obtenidas por la observación del trabajo en el lugar donde se desarrolla.

Aparentemente parece muy simple contestar a estas cuatro preguntas: ¿Qué, ¿Porque?, ¿Cómo?, ¿Qué destreza o habilidad comprende?. Pero, esto no es así. Requiere de mucha experiencia para hacerlo; prestar mucha atención hasta lograr la eficiencia y adquirir la habilidad en determinar las cuatro preguntas de nuestra fórmula, que nos permitirá conocer la estructura del trabajo. Esta habilidad es de mucha importancia y utilidad para el desarrollo de las funciones de los analistas de trabajo y de los entrevistadores de empleo.

Veamos con un ejemplo práctico, que nos permita examinar una descripción de trabajo y aplicar la mencionada fórmula:

ALBAÑIL (Colocador de ladrillos): Coloca ladrillos para construir residencias empleando una paleta de mano (badilejo), mezcla de arena y cemento contenido en una vasija (batea), a un promedio de 400 ladrillos por día. Confronta vertical y horizontalmente la alineación de los ladrillos con la plomada y el nivel de agua para mantener la posición correcta de las paredes. Retira el exceso de concreto y pule las uniones de los ladrillos con la punta del badilejo.

Apliquemos la Fórmula del Análisis de Trabajo:

Qué hace el trabajador?

Respuesta (primera tarea): Coloca ladrillos

¿Porqué lo hace?

Respuesta: Para construir una residencia

¿Cómo lo hace?

Respuesta: Con el badilejo y la argamasa

¿Qué habilidad comprende para realizar esta tarea?

Respuesta: Rapidez que permita un promedio de 400 ladrillos por día

¿Qué hace el trabajador?

Respuesta (segunda tarea): Confronta la alineación vertical y horizontal

¿Porque lo hace?

Respuesta: Para mantener la posición correcta de las paredes

¿Cómo lo hace?

Respuesta: Con la plomada y el nivel de agua

¿Qué habilidad comprende?

Respuesta (No se aplica esta pregunta porque en esta tarea no existe una cantidad medible de rapidez, precisión, volumen o frecuencia y otras normas que tiene que mantener o seguir)

¿Qué hace el trabajador?

Respuesta (tercera tarea): Pule la argamasa que une los ladrillos

¿Porqué lo hace?

Respuesta: Para remover el exceso de argamasa y pulir las uniones de los ladrillos.

¿Como lo hace?

Respuesta: Con la punta del badilejo

¿Qué habilidad comprende?

Respuesta (esta pregunta a no se aplica por la razón mencionada en conexión con la segunda tarea).

En estos ejemplos podemos determinar las respuestas Qué?, Porqué?, ¿Cómo?, para las tareas que comprende el trabajo de Albañil (Colocador de ladrillos). Sin embargo, en algunas tareas el Porqué? es tan obvio que sería superfluo su indicación. Por ejemplo, el cortador de árboles, troncha el tronco de un árbol. El Porqué? es muy obvio (para que caiga el árbol). Ocasionalmente, el Cómo? también es superfluo registrarlo. En muchas máquinas simples el trabajador puede hacer funcionar la máquina ya sea presionando un botón o jalando una palanca, lo cual hasta cierto punto se sobreentiende y sería innecesario indicarlo. Otro ejemplo, sería innecesario escribir que la camarera de un hotel hace la camas

"usando sus manos y arreglando las sábanas".

Sin embargo, debemos tener presente que cada tarea (Qué?) tiene un Porqué? y un Cómo? que deben ser registrados si no se tiene la experiencia y el conocimiento completo del método básico de la entrevista.

La cuarta pregunta de la fórmula no siempre se aplica a toda las tareas del trabajo. Por ejemplo, no hemos podido contestar a la pregunta ¿Qué destreza comprende? para las tareas 2 y 3 de albañil. Se aplica cuando el trabajo ha sido hecho de acuerdo a algunas normas, tales como, los grados de precisión, la velocidad, frecuencia o volumen, o la conformidad de algunas especificaciones o guías tales como, planos, dibujos, fórmulas, etc. que señalan el grado de complejidad del trabajo.

Si no estamos familiarizando con un trabajo, en el momento de la entrevista podemos preguntar al solicitante sobre la habilidad o destreza o precisión que se requiere para ejecutarlo. En el ejemplo del Albañil, podemos preguntar a éste si usa el nivel o plomada cada cierta distancia o cada cierto períodos regulares y frecuencias. El Albañil podría decirnos que no, sino de acuerdo a su propio criterio para confrontar la precisión de su trabajo. Si embargo, si la práctica del albañil exige que el nivel debe ser aplicado en cada metro de pared y en cada nueva hilera de ladrillos puestos, y que la plomada debe ser usada cada 15 minutos, podemos, entonces registrar este hecho bajo la tarea 2 como respuesta a la cuarta pregunta ¿Qué habilidad o destreza requiere? ("aplicar la plomada cada 15 minutos y nivel una vez cada metro por hilera de ladrillo colocado").

C. Variables del Trabajo.

Al aplicar las cuatro preguntas fundamentales que forman las bases de toda técnica de la entrevista del empleo, el entrevistador debe estar siempre alerta a la posibilidad de registrar las variables del trabajo. Estas variables son diferencias que pueden existir en trabajos que tienen el mismo nombre. Así, tomemos al soldador Juan Pérez de nuestro ejemplo. Podemos fácilmente ver que existen ciertas variables importantes de trabajo en los tres lugares donde prestó sus servicios, aún cuando realizó el trabajo de soldador todo el tiempo.

En el primer centro de trabajo vemos una variable importante en el elemento ¿Cómo?. En este trabajo su labor de soldar fue hecha usando el equipo eléctrico. Si esto hubiera sido la única experiencia que Juan Pérez tuvo, no estaría calificado para el trabajo donde el soldador tenía que ser experto en soldar usando el equipo de gas o acetileno y también el eléctrico.

Otro trabajo importante en las diferentes funciones que efectuó en la empresa Metalin S. A. como soldador, es la variable "materiales utilizados". En el trabajo de soldador estas variables son muy significativas. En la compañía Metalin S. A., Juan Pérez soldo cromo y aleaciones de acero y molibdeno. Un soldador que solamente soldó hierro o acero no estaría calificado para manipular otras aleaciones si no tiene un entrenamiento adicional o un periodo de aprendizaje en el mismo trabajo. En la misma compañía, este trabajador también tuvo una importante variable en el método, soldó en una posición incómoda (en posición vertical con el aparato de soldar sobre la cabeza), que es mucho más difícil que soldar horizontalmente. El hecho de soldar tubos es también una variable importante.

En nuestro ejemplo del Albañil, el trabajo de colocar ladrillos tiene muchas variables. La descripción que tenemos para este trabajo comprende solamente la colocación de ladrillos para construir una casa. Un albañil, de una planta de acero, que también colocan ladrillos, pero refractarios para construir o reparar los hornos, no estará adecuado para realizar el trabajo que hemos descrito en nuestro ejemplo, si antes no ha tenido una experiencia o entrenamiento en trabajos para construir casas, que corresponde a una operación de un mejor acabado y decoración.

Existen variables de medida, o en grado de precisión y exactitud que se requieren entre diferentes trabajos que tienen el mismo título. Por ejemplo, ciertos trabajos de maquinistas requieren extremadamente en alto grado de precisión en la medida del objeto de metal que producen. Algunas veces, el peso y medida de los objetos trabajados son variables muy significativas. Un maquinista que ha trabajado solamente en talleres pequeños o realizado trabajos pequeños, no podrá ocupar el puesto de un maquinista en una compañía grande donde se preparan objetos de metal grande.

Existen aún variables en el tipo y clase de empleador para quien el trabajo es realizado. Por ejemplo, el hombre que prepara

alimentos en los restaurantes baratos no estará calificado para el mismo trabajo en un restaurante de lujo sino tiene mayor preparación y experiencia.

No constituye un problema complicado para la entrevista el precisar las variables de trabajo. Muchas de estas variables serán identificadas y aseguradas por el entrevistador como sub-producto de las cuatro preguntas fundamentales que se debe aplicar para desarrollar la estructura del trabajo. Por ejemplo, el entrevistador que preguntó a Juan Pérez qué hizo en su primera tarea, probablemente consiguió esta respuesta que contiene informaciones sobre las variables: "soldé barras pesadas de acero, ángulos y barras de hierro en los hogares grandes". Esto proporciona una información de valor acerca de una variable (materiales). Si Juan Pérez omite la información, el entrevistador preguntará: ¿Qué clase de aparatos de soldar usó Ud?, y obtendrá la respuesta: Eléctrico; que es otra variable en este trabajo (equipo), o la variable "Cómo?".

No existe una regla para informarse sobre las variables. El solicitante estará generalmente disponible para decir al entrevistador las principales tareas que realiza en cualquier trabajo y en este proceso, proporcionará inconscientemente, información sobre alguna de las variables. Para el resto de las variables el entrevistador debe hacer uso de sus propios recursos e ingenio. Esto no es difícil y se logra con la práctica. Por ejemplo, cuando el solicitante menciona un material, el entrevistador inteligente preguntará: ¿Qué clase de material o cosa soldó Ud?. Si el solicitante describe una tarea que sugiere que pueda requerir el uso de una máquina o herramienta o equipo pero no lo menciona, el entrevistador preguntará: ¿Hizo Ud. eso con una máquina, o, ¿Qué herramienta tuvo Ud. que usar para hacerlo?

Existen otros aspectos que pueden ayudar al entrevistador a adquirir esta habilidad. Para comenzar, debe conocer algo de los trabajos. Luego, especializarse en la inscripción y colocación para ciertas ocupaciones e industrias. Por ejemplo, puede dedicarse a entrevistar a solicitantes de empleo en trabajos de oficina o trabajos de servicio doméstico, o trabajos de producción; de acuerdo a la organización de las oficinas locales de colocación.

A medida que vaya desarrollando las actividades del Servicio de Empleo, se irán preparando el Diccionario de Titulos Ocupacionales

que estará a la mano del entrevistador para que se informe sobre la estructura ocupacional del país, y vaya familiarizándose con el mayor número de trabajos para que en la entrevista pueda fácilmente determinar las principales tareas que existen en el trabajo que está informando el solicitante. Con el Diccionario de Títulos Ocupacionales, el entrevistador puede solamente verificar que el solicitante desarrolló las principales tareas de la ocupación y dedicará la mayor parte del tiempo de la entrevista en identificar las variables en el trabajo o trabajos que el solicitante tuvo. De este modo, el registro de la información sobre la tarjeta de inscripción puede reducirse al título del trabajo e indicar solamente las variables.

EJERCICIOS PRACTICOS.

Para estar seguros de la formación teórica recibida a través de esta unidad de adiestramiento, los participantes deben realizar dos clases de ejercicios prácticos que les va a permitir la comprensión completa de la técnica que hemos presentado y discutido en nuestras reuniones.

Primer ejercicio: Observar un trabajo tal como se desarrolla en una planta. El que conduce este programa de adiestramiento hará los arreglos con algunas compañías locales y la distribución de tipo de trabajos que van a ser analizados por los participantes. Estos observarán el trabajo, harán preguntas al trabajador, al supervisor o al mismo empleador y preparará una descripción del trabajo para su discusión posterior.

Segundo ejercicio: Cada uno de los participante entrevistarán a tres solicitantes diferentes que tengan experiencia en trabajos de cierto grado de calificación y entrenamiento. Las tarjetas serán revisadas y discutidas en grupo.

Recomendaciones para desarrollar los ejercicios prácticos:

El participante al efectuar sus trabajos prácticos debe tener presente todo lo que ha aprendido en las reuniones anteriores; y, recordará principalmente:

- a. Que todo trabajo está compuesto de una tarea o una serie de tareas que resultan en la producción de bienes o servicios.

b. Que cada tarea se realiza:

- (1) Mediante el uso de equipo, método o materiales (Cómo?)
- (2) Con un propósito específico, o con relación al trabajo en conjunto (Porqué?)
- (3) y puede comprender una cantidad medible de rapidez, destreza, volumen, frecuencia o conforme a ciertas guías o especificaciones, tales como mapas, planos, etc. (Qué habilidades o destrezas comprende?)

ESTO ES LO QUE CONSTITUYE LA ESTRUCTURA BASICA DEL TRABAJO

Podemos conseguir la información que necesitamos para describir cualquier trabajo específico concretando las respuestas a estas cuatro preguntas fundamentales. Las respuestas son obtenidas (1) por la observación del mismo trabajo, (2) preguntando a los trabajadores que han realizado el trabajo (como en el caso de la entrevista); y, (3) preguntando al empleador que tiene llenar la vacante de dicho trabajo (como en el caso del registro de pedidos).

En resumen, debemos tener presente las cuatro preguntas básicas cuyas respuestas señalan el contenido de la estructura del trabajo:

- a. Qué hace el trabajador? (la respuesta a esto identificará la tarea o serie de tareas que constituyen el trabajo)

Para cada tarea así identificada se deben formular las tres preguntas adicionales de la Fórmula del Análisis de Trabajo:

- b. Porque hace esta tarea? (la respuesta se refiere al propósito que sirve la tarea en la producción de bienes o servicios con relación a otras tareas y al trabajo en conjunto)
- c. Cómo hace esta tarea? (contesta el método, equipo o material que se usa en la realización de cada tarea)
- d. Qué habilidad o destreza comprende? (contesta a la cantidad medible de destrezas, cantidad de trabajo, frecuencias y

otras normas que se siguen para realizar la tarea; es decir, señala los niveles de dificultad para cada trabajo).

Se debe tener presente, para realizar el primer ejercicio práctico, que la observación no siempre es suficiente para registrar todas las informaciones del trabajo; se debe complementar con las preguntas al trabajador y a su empleador proque pueden haber tareas que no han sido desarrolladas durante la observación debido a que ellas son realizadas en forma periódica o eventual.

La mejor recomendación para lograr un buen trabajo en el segundo ejercicio práctico, es seguir cuidadosamente las instrucciones generales para el uso de la tarjeta de inscripción de solicitante de empleo y aplicar adecuadamente la entrevista para poder lograr la información sobre la historia de trabajo y otras habilidades del solicitante.

Apéndice No. 4a

Unidad de adiestramiento No. I
"Técnica básica para entrevistas"

Preparado para
El Servicio de Empleos
de Turquía

TECNICA BASICA PARA ENTREVISTAS: (Unidad de adiestramiento No. I)

I. Introducción

Resulta absolutamente necesario que todos los miembros de servicios de empleos que han de tratar con los solicitantes o las solicitudes de empleo, adquieran la técnica necesaria para estas entrevistas. También es muy conveniente que la adquieran los administradores de oficina y los que preparan material de instrucciones o referencias sobre empleos.

- II. Estas instrucciones pueden aplicarse, con pequeñas variaciones, tanto a las solicitudes de empleo, como a la toma de órdenes de empresarios, y a la preparación de descripción de empleos para el diccionario. Para realizar con propiedad este trabajo es necesario tener un conocimiento lo más completo posible de la estructura del trabajo. Todo el andamiaje sobre el que manobra esta técnica depende precisamente de este conocimiento.

Comoquiera que el proceso de llenar una aplicación o solicitud es de gran importancia y es sin duda el primero de los pasos a dar en las operaciones de la oficina, por él comenzaremos. Nos servirá de introducción a la técnica de las entrevistas. Al final del curso se verá claro que la misma técnica puede emplearse en la toma de órdenes de trabajo y para preparar clasificaciones de los empleos.

1. Contrastando la preparación del obrero y los requisitos del empleo

Todo patrón desea obtener el obrero que mejor preparado esté para el trabajo a realizar a fin de evitar la pérdida de tiempo, de dinero, de materia prima, y el innecesario deterioro de herramientas y maquinarias puestas en las manos de un aprendiz.

Mirándolo desde el punto de vista del obrero, vemos que este puede obtener una mayor remuneración desde el comienzo, si entra sabiendo lo que tiene que hacer, en lugar de entrar como aprendiz para luego subir en el escalafón. Para el obrero se trata pues, ante todo, de la posibilidad de un progreso rápido. Se trata también de entrar a trabajar en lo que gusta,

por conocido y por la confianza que inspira el saber hacer lo que de él se espera. Esto traerá para el obrero una confianza en si mismo que evitará futuros nerviosismos y complejos de inadaptado.

Por lo tanto en contrastar la preparación del obrero con los requisitos del empleo es de la mayor importancia tanto para el trabajador como para el patrono. Si en el sistema económico de la nación hay un puesto reservado para servicios de empleos este es precisamente el puesto: la verificación y subsiguiente adaptación de este contraste.

El edificio a construir tiene tres piedras angulares: 1) la determinación de las condiciones del obrero, 2) los requerimientos del empleo, y 3) establecer el contraste para determinar adaptaciones.

(El conferencista debe dibujar en la pizarra tres pilares o columnas sobre las que descansa un techo.)

2. La tarjeta de solicitud--Retrato en palabras

Pudiéramos conversar un rato con el solicitante y del resultado de la conversación determinar si tenemos empleo para él o no. Generalmente las solicitudes y las ofertas de empleo no suelen concurrir a un tiempo. Por lo tanto, nada de raro tendría que no hubiera un empleo esperando por el obrero. Pudiéramos pedirle al solicitante que viniera "mañana", y si no "pasado" hasta que se presente la oportunidad; o pudiéramos registrar convenientemente su solicitud de modo que al presentarse la oportunidad la reconozcamos y avisemos rápidamente al obrero. Este segundo método es el que siguen los servicios de empleos.

La tarjeta de solicitud de empleo constituye el record de las condiciones del solicitantes. Debe ser un retrato del mismo, hecho en palabras, que no diga todo lo que debemos saber, para resolver si reúne los requisitos del empleo cuando se presente la oportunidad.

Una de las operaciones más técnicas y difíciles es precisamente la de hacer una buena tarjeta de solicitud. El aserto de seleccionar a un hombre para un puesto depende de lo bien que se haya llenado la tarjeta.

Cuando se acepta una solicitud se está aceptando la responsabilidad de considerar sus posibilidades en toda oportunidad que se presente para las que el solicitante tenga condiciones.

3. Contenido de calidad de la tarjeta---(Qué necesitamos saber del solicitante?)

Una de las mejores maneras de saber que debe tener esta tarjeta (para lograr una colocación por su medio) es ver los que pide el patrono. Véamos que pide una orden típica. A todos vosotros os ha sido repartida una orden supuesta de la Yildiz Metals Co. para un soldador general. Aunque el formato de la orden es nuevo para vosotros, debeis notar que en dicha orden han dejado espacio amplio para dar toda la información posible sobre el trabajo para el que la Yildiz Metal Co. requiere un soldador. (A las oficinas locales les serán suministradas en un futuro próximo formatos semejantes a este para tomar órdenes de empleo.)

Examinemos con cuidado esta orden. En el espacio en blanco a la izquierda pueden verse las condiciones que debe tener el trabajador para llenar los requisitos del trabajo. (Pare 15 minutos de modo que la clase haga la lista.)

Nombre del Patrono Puestos No. Ref. Título del cargo Codificación

Dirección Duración Titulación patronal No. de Orden

Teléfono Para cuando Límite oferta Jornal

Comunicarse con: Código Industrial Horas de trabajo

Industria

Descripción del trabajo Sexo Edad Estado civil

(a realizar, equipo a
usar y condiciones del
trabajador)

Otros requisitos físicos

Experiencia requerida

Educación y adiestramiento requeridos

Otras condiciones requeridas

Habilidades, conocimientos
y mañas

Fecha y hora

Entrevistador

A B C D E F G H I J L 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21

Vamos a dar una vuelta por la clase y hagamos una lista en la pizarra de las condiciones que vosotros habéis escrito. Comparemos esta lista con la que está impresa por detrás del formato. Todas estas son condiciones que tiene que reunir el obrero que quiera solicitar el empleo de la Yildiz Co.

Suponiendo que en la oficina haya algunas tarjetas de soldados, podría ud. encontrar la información que piden en las mismas?

Ven, ahora, porque hace falta tener esta información en la tarjeta del solicitante?

No todos los requerimientos que establece la Yildiz tiene la misma importancia. Seguramente que si no hay soldador en la zona que tenga equipo de herramientas pequeñas, la compañía estaría dispuesto a suministrarlo, probablemente cargándolo en cuenta. Si no hay soldador de menos de 50 años, probablemente tomaría uno de 51 o 52 años. Todo esto lo haría si se le consultara por la oficina. Pero probablemente no pasaría por encima de otros requisitos que ella ha establecido, e insistiría en que el obrero tiene que reunirlos.

Vamos ahora a ver la tarjeta de solicitud de Hassan Guven que se inscribió en nuestras oficinas de Ankara hace dos semanas. Comparemos sus cualidades con los requisitos perdidos por la Yildiz. Compare uno a uno los requisitos y diga si ud. cree que el Sr. Hassan tiene las condiciones necesarias para ocupar la plaza.

(se permiten 15 minutos para este trabajo)

Cualidades requeridas

Cuales tiene Gaven

(lista en la pizarra de la p. 3)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Daremos una vuelta por la clase y escribiremos en la pizarra las cualidades que vosotros hayáis encontrado que tiene Guven para ocupar la plaza que ofrece la Yildiz.

Compare la lista que ud. hizo con la que reproducimos en la parte de atrás de esta hoja.

Aunque desde luego el Sr. Hassan es un mago soldador, demasiado bueno para el empleo, no cabe duda que su tarjeta es un buen ejemplo de recolección de información necesaria, para reconciliar sus condiciones con las del trabajo que se ofrezca.

--datos para su identificación y características personales

--Información detallada de su experiencia

--Información específica en relación a su educación y adiestramiento

También debemos observar que la tarjeta está diseñada de tal manera, que si se llena completa no falta un dato que podamos necesitar.

4. Clasificación de las tarjetas de solicitud y archivo de las mismas

Debemos de tener un método que nos permita identificar la tarjeta del solicitante con un empleo que pueda convenirle. Esto debemos poder hacerlo sin necesidad de revisar todas las tarjetas de la oficina. El método a usar se llama de "clasificación por ocupaciones" y constituye la forma mejor de resumir y clasificar las condiciones de un aspirante a la adquisición de un empleo. Los archivos de estas tarjetas se ordenan de modo que todas las del mismo oficio queden juntas.

Comoquiera que este curso es principalmente para adiestrar al personal en el arte de hacer las entrevistas, no vamos aquí a extendernos en más detalles de como se ordenan y clasifican las tarjetas. Habrá un curso por separado del sistema _____ y en uso. (Será basado en el sistema I.L.O. International Standard Classification of Occupations. Véase el texto de este manual.)

1. Nombre	Cualidades de trabajo
-----------	-----------------------

2. Dirección	4. No. de Tel.
--------------	----------------

3. Ciudad	
-----------	--

5. Fecha nacimiento	6. Talla	7. Peso
---------------------	----------	---------

Educación	
-----------	--

Experiencias de trabajos anteriores

Compañía	Descripción de trabajo
----------	------------------------

Dirección	
-----------	--

Tipo de trabajo	
-----------------	--

Duración Jornal	
-----------------	--

5. El recibo de una solicitud no es una cosa fácil

Hay muchos factores que hacen que el recibir una solicitud de empleo sea un proceso difícil. Por ejemplo:

- a. Los solicitantes suelen tener una experiencia variada que cubre más de un oficio.
- b. Trabajos con el mismo nombre pueden corresponder a distintos requisitos según el patrón de que se trate.
- c. Muchos solicitantes van a tener dificultades en definir con precisión el oficio que saben desempeñar. Será ud. el que tenga que definirlo claramente.
- d. No podemos prescindir del elemento humano. Muchos mostrarán cierta inestabilidad emocional en el interrogatorio al referir sus propias experiencias, y hasta puede que la cojan con ud. que hace tantas preguntas.
- e. De ud. se espera que le dé el toque de artista a las palabras del solicitante de modo que se conviertan en su retrato vivo, cuando la tarjeta ocupe su lugar en la oficina.

El adiestramiento que sigue se ha preparado como para poner de relieve todas estas dificultades.

III. Normas para las tarjetas de solicitud

1. Sección de historia del trabajo

Si el solicitante ha tenido experiencia previa en el trabajo que solicita la historia de esta experiencia es el dato más importante.

- a. Señalar las artes y habilidades que ha tenido en el pasado el obrero y que puedan ser aprovechadas por otro patrono.
- b. Dar una base para la clasificación y codificación que en definitiva se le asigne.

c. Debido a los detalles específicos que da una historia vivida, es más fácil para ponderar sus verdaderas habilidades y de perfilarlas más claramente de modo que la contrastación con el empleo se haga con más exactitud.

2. Es necesario un conocimiento del trabajo y de su estructura

Si todos los entrevistadores tuvieran un conocimiento cabal de todos los trabajos el determinar las cualidades del solicitante para el mismo sería cosa fácil, pues de sobra sabríamos que es lo que hace falta para realizar bien el trabajo que se ofrece.

Desgraciadamente esto, está muy lejos de ser el caso. El conocimiento que tenemos de los diversos trabajos es muy limitado. Para hacer resaltar este hecho es conveniente que ud. escriba por detrás de esta hoja una lista de los empleos que conoce por experiencia personal. (Me refiero a ese tipo de empleo, que por haberlo ud. realizado, sabe bien, si le preguntan, contestar todo lo que se necesita para realizarlo a cabalidad.)

Cuántas ha escrito más de 5? Más de 10? Más de 20?

(Puede que al instructor se le ocurra, y estaría bien, que algunos miembros de la clase escribieran en la pizarra la lista de los empleos que conocen, y expliquen como llegaron a conocerlos.)

Aunque se ha hecho una lista cabal de todos los empleos que existen, un estimado conservador arroja cifras entre 2,500 y 4,000.

Podemos ver claramente que el número de empleos sobre los que podemos tener experiencia personal es bastante limitado en relación al número total, aún con relación al número que tratará un entrevistador determinado, o a los casos sobre los que tendrá que escribir un técnico o tratar un administrador.

Y sin embargo, tenemos que ser capaces de tomar todos los detalles necesarios de boca del aspirante y registrarlos convenientemente en la solicitud de empleo.

Y esto es posible aunque carezcamos de la experiencia personal sobre el trabajo de que se trate, es más, aunque no sepamos ni de que se trata. Esto puede lograrse através de un conocimiento de lo que constituye la estructura básica de todo trabajo.

- a. En este mundo todo trabajo presupone uno o varios esfuerzos encaminados a producir algo o prestar algún servicio.
- b. El esguerzo se realiza
 - (1) por medio de un equipo, método o material (Cómo?)
 - (2) con un propósito determinado o como parte de un propósito general (Para qué?)
 - (3) bajo un ciclo de trabajo susceptible de medirse en velocidad, precisión, frecuencia, o conformidad a normas pre-establecidas (Qué contiene el trabajo?)

Estos dos postulados a y b constituyen lo que se llama la estructura básica de todo trabajo, ya que resumen todo lo que se puede decir del mismo, sea un trabajo sencillo o uno complicado.

(Instructor—Escriba en la pizarra con caracteres bien visibles lo que transcribimos a continuación. Si la pizarra resulta inadecuada, mande a hacer un cartelón de letras grandes, y suspéndalo en la pared, de modo que todos lo lean.)

La técnica de la entrevista tiene por objeto determinar cada esfuerzo que demanda un trabajo, resaltar el propósito de cada uno, señalar la forma en que se realiza cada uno y cuando sea necesario determinar el contenido del ciclo del trabajo en cuanto a velocidad, volumen, precisión, y sujeción a otras normas.

(Coloque también en la pizarra, o en un cartelón que quedará suspendido en alto lo siguiente.)

Para poder cumplir su misión la técnica básica de la entrevista tiene que contener cuatro preguntas fundamentales sobre cada trabajo, a las que hay que buscarles las respuestas.

La primera pregunta es:

Qué hace el trabajador? (La respuesta a esta pregunta identifica el esfuerzo o esfuerzos que se esperan del trabajador.)

Y para cada esfuerzo que quede identificado hay otras tres preguntas:

Para qué hace el esfuerzo? (Cuál es el propósito bien en orden a la producción o a la prestación de un servicio?)

Cómo realiza este esfuerzo? (Qué medios emplea? Equipo, material, etc.?)

Cuál es el contenido del ciclo? (Velocidad, precisión, volumen, frecuencia, sujeción a otras normas?)

El conjunto de estas cuatro preguntas constituye la fórmula "analítica del trabajo." La técnica básica de toda entrevista consiste en averiguar las respuestas a estas cuatro preguntas. También hay que buscar las respuestas cuando se estudian los requisitos del patrono en la toma de órdenes.

Al hacer la descripción de un trabajo para el diccionario las cuatro respuestas deben estar incluidas. En la visita que haga el analista al centro de trabajo a investigar un empleo, deben ir quedando apuntadas las respuestas a medida que las vaya observando. Superficialmente considerada la fórmula básica de la técnica del trabajo luce muy sencilla y fácil de realizar, porque se basa en cuatro preguntas sencillas:

¿Qué?
¿Para qué?

¿Cómo?

¿Con qué contenido?

Desafortunadamente no es tan fácil como parece según descubriremos al ponerla en práctica. Se necesita experiencia y tiempo para contestar adecuadamente las cuatro preguntas. Sin embargo, tampoco es algo desalentador, porque se puede aprender a usar esta técnica con proficiencia si se concentra uno en ella. Una vez adquirida la técnica se está en posesión del instrumento más útil al servicio de empleos.

La mejor manera de ir ganando esta experiencia es seguir un caso típico de la práctica:

Albañil: Coloca ladrillos en construcciones residenciales por medio de la cuchara y la mezcla a razón de 400 ladrillos por día. Verifica la verticalidad, horizontalidad y dirección de la pared, de modo que salga una sola pared en el lugar previsto.

Remata las juntas a punta de cuchara a fin de remover el material sobrante y darle un acabado liso.

Qué hace el trabajador? Diga cual es su principal esfuerzo en la descripción que acabamos de dar.

Respuesta: Colocar ladrillos

Para qué lo hace?

Respuesta: Para levantar paredes residenciales.

Cómo lo hace?

Respuesta: Con cuchara y mezcla de albañil

Cuál es el contenido del esfuerzo?

Respuesta: Colocar 400 ladrillos diarios

Cuál es el segundo esfuerzo?

Respuesta: Verificar la plomada, el nivel, y la línea de pared

Para qué lo hace?

Respuesta: Para que al final resulte una sola pared según el sitio destinada para ella

Cómo lo hizo?

Respuesta: Con cordel, plomada, y nivel

Cuál es el contenido? (En este segundo esfuerzo no existe una velocidad predeterminada, volumen, o frecuencia de algún movimiento, ni otras normas. Luego sobra la pregunta.)

Cuál fué el tercer esfuerzo de este trabajo?

Respuesta: El acabado de las juntas

Para qué lo hizo?

Respuesta: Para quitar el exceso de mezcla y darle mejor apariencia

Cómo lo hizo?

Respuesta: A punta de cuchara

Cuál es el contenido?

Respuesta: No se aplica

En el ejemplo que acabamos de dar hemos logrado respuestas para el Qué, Cómo, y Para qué para cada esfuerzo realizado por el albañil.

En algunos casos el Para qué es tan obvio que no debe ponerse. Por ejemplo en el caso de leñador. Para qué corta el árbol? Es evidente (para tumbarlo).

En otros casos el como carace de importancia, como en el caso de un obrero que tiene que poner en marcha un motor. Importa poco que lo haga por botón o por palanca. El criado de manos de un hotel cuyo trabajo consiste en vestir las camas, naturalmente que tiene que hacerlo con las manos usando sábanas y sobrecamas.

Con todo, debemos tener presente que todo Qué tiene su Para qué y su Cómo. Y hasta que no se adquiriera suficiente experiencia es conveniente que siempre se incluyan.

Recordemos ahora que no pudimos hablar del "contenido" en los esfuerzos 2 y 3 en el caso del albañil. Es que esta pregunta no se puede contestar en los casos que los esfuerzos no estén sujetos a normas de trabajo. La velocidad, la precisión, el volumen, la conformidad con ciertas normas, planos o troqueles pueden ser ejemplos del contenido de ciertos esfuerzos. Si Ud. usa la plomada o nivel, tiene que hacerlo cada cierto tiempo marcado o cada cierta cantidad de metros de pared. La respuesta será "No, eso es a juicio mío". Si por el contrario la práctica de albañil incluyera como norma (lo que no es) que se aplicara el nivel por metro de pared levantada o que se usara la plomada cada 15 minutos, entonces habría que registrar estos antecedentes como contenido del ciclo de trabajo. En este caso haríamos la anotación bajo el esfuerzo No. 2 explicando: "aplicando la plomada cada quince minutos y nivelando cada metro de pared levantada."

A. Variables del trabajo

El entrevistador tiene que tener cuidado con las variables del trabajo al aplicarles las respuestas a las cuatro preguntas fundamentales.

Estas variables son diferencias que pueden existir en trabajos que llevan el mismo nombre. Por ejemplo en el caso del obrero Guven Hassen que vimos anteriormente se podía ver que bajo el nombre de "soldador" había realizado muy diversos trabajos, según los lugares y patronos.

En el trabajo de la Metcalf había una variable importante en el Cómo. Cómo soldaba? Con soldadura eléctrica nada más? De haber sido esta su única experiencia no hubiera llenado los requisitos de la Yildiz que también pedía adiestramiento en soldaduras de acetileno.

Otra variable importante en el trabajo realizado por este señor es el material que empleó. En este oficio de soldador el conocimiento en el uso de los materiales juega un papel importante. En el trabajo con la Metcalf empleó aceros cromados y aceros con molibdeno (aleaciones). Un soldador que sólo hubiera trabajado con hierro o acero dulce no estaría preparado para soldar aleaciones. Necesitaría una capacitación adicional, o sea un período de aprendizaje.

En el trabajo con la Metcalf aparece otra variable importante y es que hizo trabajos hacia arriba, lo cual demanda una habilidad especial del obrero para que la soldadura no gotee. El hecho de que también soldara tubos de metal es otra variable importante, pues estas son soldaduras difíciles que no saben hacer todos los soldadores.

En el caso de los "albañiles" tenemos también variables.

El trabajo anteriormente descrito se aplicaba únicamente a construcción de parades residenciales. Un albañil de la Karabuk Steel Mills, quien también coloca ladrillos, pero ladrillos refractarios, en revestimiento de hornos, no sería el hombre indicado para el caso residencial que es más bien ornamental.

Hay variaciones en los requisitos de trabajos que llevan el mismo nombre. Por ejemplo, ciertos "mecánicos de taller" tienen que producir con mucha precisión (fabricación de troqueles, mandriles, ciertos tipos de moldes, etc.). Para otros puestos de "mecánicos de taller" la variable importante es el tamaño de obra. No el lo mismo por ejemplo tornearse un eje de un motor que se le da vuelta con una sola mano, que una vólvora de una locomotora como se requiere en el taller de reparación del ferrocarril de la Karabuk Co.

Todavía hay otras variables. Las que dependen del patrono. Por ejemplo, el que prepara la comida en Lokanta en lo alto de la montaña cerca del mercado de Ankara, y el que prepara la comida en

el palacio de Ankara, caen dentro de la clasificación de "cocine-ros". Sin embargo, una cosa es cocinar para la clase refinada del palacio y otra muy distinta para el pueblo que acude a los restorantes baratos de Ankara. Uno de estos últimos no serviría en el palacio.

Parecería que esta dificultad de la variabilidad del trabajo hace este problema de imposible solución; pero en la práctica la cosa no es tan grave.

Estas variables vienen a ser sub-productos de las preguntas. Por ejemplo, el entrevistador que preguntó a Hassen sobre sus experiencias en el trabajo, cogió de paso, muchas de estas variables cuando este explicó que "soldaba estructuras de hangares de aviones empleando angulares, cabillas, y otros, etc."

Esto suministró información sobre los objetos que trabajaba. Si se le hubiera pasado mencionar los materiales que usaba el entrevistador hubiera preguntado "Qué tipo de aparato usaba para estas soldaduras?" y hubiera obtenido la información inmediata, "Eléctrico", lo cual es otra variable del trabajo clasificada contro del Cómo.

No existe regla fija para anotar las variables. Casi siempre el solicitante al referir su historia pasada nos dará muchas de ellas accidentalmente. Para las que no salgan espontaneamente, tiene el entrevistador que usar de su imaginación. Esto viene con la práctica. Por ejemplo, cuando Hassen dijo que soldaba vigas, la pregunta que se imponía era: "Y qué otro tipo de material soldaba Ud?" Si el interesado describe algún tipo especial de trabajo dentro de su oficio se le pregunta: "Y eso se realiza con el mismo equipo?"

Además, hay otras cosas que deben ayudar al entrevistador. En primer lugar debe conocer algunos empleos. Luego, en las grandes oficinas debe existir la especialización. Debe haber, por ejemplo, un personal entrevistador que sólo se dedique a los obreros de la metalurgia. Reduciendo así el campo, es posible que por el investigador se conozcan a cabalidad todos los oficios de esa industria. En las oficinas pequeñas no es posible esta especialización, pero tampoco existe esa gran diversidad de empleos. El entrevistador de estas oficinas con industrias más pequeñas y menos movimiento tiene más tiempo para conocer los empleos en detalle.

Todo el proceso que tienen que seguir los entrevistadores se simplificará enormemente a medida que las oficinas locales vayan recibiendo los "diccionarios de ocupaciones". Con el a mano, el entrevistador puede determinar rápidamente cuales son los esfuerzos o deberes del oficio que está considerando. Puede determinar rápidamente si el solicitante efectivamente tiene la experiencia que dice tener, y dedicar todo el resto de la entrevista a definir las variables que se presentan. Así, podemos llegar a hacer una tarjeta de solicitud que solo tenga el título del oficio, y todo lo demás se refiera a estas variables.

B. Ejercicios de práctica

El proceso de aprender, o mejor aún de comprender, no es un proceso fácil. Aquí, sentados cómodamente en la oficina, podemos obtener una idea central de lo que se trata, pero para llegar a manejar con seguridad la técnica que proponemos es necesario el practicarla en casos concretos. Ciertamente que desarrollando los ejercicios que a continuación proponemos no podemos calificarnos de expertos, pero es un buen comienzo.

Haremos dos tipos de ejercicios: Primero saldremos a observar algunos trabajos. A cada persona le serán asignados dos oficios. Serán hechos los arreglos pertinentes con el patrono para que pueda observarlos en actividad y para que haga las preguntas que estime convenientes. Después, Ud. prepara una descripción completa de los oficios que se le asignaron, para en su oportunidad ser discutidos con el instructor.

Segundo, haremos los arreglos con el administrador de esta oficina, para que nos preste tres solicitudes (por cada alumno) de diferentes trabajadores que hayan tenido experiencia en cierta especialización. Revisaremos las observaciones cuando Ud. haya terminado. (Esta práctica solo puede hacerse en el caso de que exista la oficina local. De lo contrario tendrán que hacerse entrevistas de solicitudes unos a otros, o tendrán que acudir a trabajadores del Ministerio.)

Al hacer estas prácticas no debe olvidarse de lo que ha aprendido:

1. Cada trabajo en el mundo tiene uno o varios esfuerzos a realizar, bien al producir algo, o al prestar algún servicio.
2. Cada esfuerzo se realiza
 - a. Por un método, equipo o con material determinado (Cómo?)
 - b. Con un propósito específico, o dentro de un propósito genetal (Para qué?)
 - c. Y puede requerir una medida de velocidad, precisión, volumen frecuencia o conformidad a ciertas normas del trabajo, tales como planos, modelos, etc. (Contenido del ciclo de trabajo?)

C. Esta es la estructura básica de todo trabajo

Toda la información necesaria podemos obtenerla contestando las cuatro preguntas fundamentales. Esto lo haremos en el lugar del trabajo, o preguntándole al solicitante, o al patrono según se trate de la descripción de un trabajo, de la toma de una solicitud o de la toma de una orden de empleo.

1. Qué hace el trabajador? (La respuesta a esta pregunta identificará los esfuerzos a realizar.)
2. Para qué hace este trabajo? (Propósito del esfuerzo al producir algo o prestar algún servicio?)
3. Cómo realiza el trabajo? (Método, equipo, o material empleado?)
4. Cuál es su contenido? (Se refiere a cualquier fase del ciclo de trabajo que deba ser medida, como la velocidad, precisión, volumen, frecuencia, y conformación a otras normas.)

En la primera parte de este ejercicio, cuando se visita personalmente el lugar del trabajo, las respuestas se pueden lograr por observación directa o preguntando al obrero que realiza la labor. Pudiera suceder que Ud. no entienda que se propone un obrero con una labor determinada. Pregunte! De todos modos es conveniente el

preguntar. Puede que haya labores que el no haya realizado durante el período de su observación. La reparación, y ajuste del equipo, por ejemplo, puede que le toque hacerlo semanalmente.

Referente al segundo de los ejercicios, sobre las solicitudes presentadas en la oficina. Es probable que la tarjeta que les den, sea distinta a la que estamos estudiando. Esto es debido a que la tarjeta todavía en uso no tiene provisto el espacio suficiente para dar toda la información necesaria sobre el ejercicio del trabajo. Esta información, como hemos visto, es necesaria para lograr el mejor contraste entre el trabajador y el trabajo. También hemos de notar que en la tarjeta hay ciertos espacios cuyos destinos no hemos explicado. Son cuestiones sencillas. Se les explicará cuando entren a trabajar en la oficina. (Esto último párrafo debe variarse si no hay oficina.) Llegados a este punto del programa de entrenamiento se les asignará los trabajos para las primeras prácticas. Se les permitirá tomar el tiempo necesario para observar y preguntar, así como para preparar la descripción adecuada del trabajo. Este ejercicio es individual.

NOTA AL INSTRUCTOR:

Seleccione primero trabajos que requieran cierta habilidad manual (véase la lista adjunta), porque estos proporcionan mejor entrenamiento. Seguramente se va a encontrar que sus alumnos entienden que todos los trabajos manuales por su sencillez los hace cualquiera. En el transcurso de la observación irán comprendiendo las complejidades del trabajo y las habilidades necesarias. Métales en la cabeza que el determinar estos aspectos es de la mayor importancia.

Este ejercicio lleva tiempo porque, al menos que los alumnos conozcan el Inglés (lo que no es probable) la descripción que traigan habrá que traducirla para que el instructor pueda evaluarla y comentarla. Las sugerencias a hacer y las omisiones a señalarla deben hacerse teniendo delante el manual del I.L.O. como guía. Los comentarios del instructor hay que traducirlos al idioma del país. El instructor seguramente tendrá que dar consejos individuales. Estas mismas notas son de aplicación al ejercicio de la toma de solicitudes.

LISTA DE OCUPACIONES PARA LOS EJERCICIOS DE PRACTICA
Unidad de Entrenamiento No. 1

<u>OCUPACIONES</u>	<u>ESTABLECIMIENTO</u>
Reparador de instrumentos eléctricos	Municipal Electric & Gas Co.
Mecánico de autobuses	Municipal Bus Co.
Ponchador de tarjetas (oficinista) (Computadoras IBM)	Central Statistical Bureau Department of Agriculture or one of the Government Departments
Plomero	Local Contractor
Operador de Bulldozer	Local Contractor
Pintor	Local Contractor
Operador de mezcladora de Hormigón	Local Contractor
Cambiavías (Ferrocarril)	Local Railroad Yards
Herrero	Local Railroad Yards
Tintorero	Etilen Company
Planchador (tintorería)	Etilen Company
Dulcero o repostero	Osman Nuri or Haci Bekiiz
Mantequillero	Orman Ciftligi Dairy
Operador de linotipo (Imprenta)	Ulus or Zafer Daily Newspapers
Cajista (Imprenta)	Ulus or Zafer Daily Newspapers
Engravador	Ulus or Zafer Daily Newspapers
Tejedor (textil)	Impekia T.A.S. Ankara Fabrikasi Silk Textile Manufacturing

OCUPACIONES

ESTABLECIMIENTO

Entretejedor	Ipekis T.A.S. Ankara Fabrikasi Silk Textile Manufacturing
Expendedor de boletines	Devlet Havas Yolari (Government Air- lines)
Mecánico de aviación	Devlet Havas Yolari (Government Air- lines)
Reparador de instrumentos de avia- ción	Devlet Havas Yolari (Government Air- lines)
Cantintero	Karpic (top quality restaurant)
Panador	Local bakery
Operador de Cine	Buyuk - Ulus - Yeni (movie houses)
Expendedor de gasolina	Mobiloil - or other local benzine stations

Apéndice No. 5

El proceso de la colocación
(Unidad de adiestramiento No. 2)

EL PROCESO DE LA COLOCACION (UNIDAD DE ADIESTRAMIENTO NO. 2)
(Este documento es para uso del Instructor al conducir las discusiones, dar los ejercicios y para hacer resaltar algunos puntos en la pizarra. A la clase se le suministran copias del Manual, que contienen la sesión preliminar sobre colocaciones - ver sección D, 3, c, del texto principal del Manual.)

I. Introducción

El objetivo principal de los Servicios de Empleos es proveer las condiciones necesarias para que un empleo que tiene ciertos requisitos encuentre un trabajador que los reúne y que lo desee.

Este servicio se lleva a la práctica mediante una serie de actividades que en conjunto se llaman "el proceso de colocación".

Este proceso se compone de las siguientes principales actividades:

- A. La toma de la solicitud
- B. La toma de órdenes patronales
- C. El servicio de estas órdenes

II. Toma de solicitud para colocación

A. General

La Unidad de adiestramiento No. 1 trató sobre la técnica básica de la entrevista, en que resulta fundamental tanto para la toma de solicitud como para la toma de órdenes (A y B). Como quiera que los ejemplos usados entonces eran precisamente en relación a la toma de solicitudes no tendremos ahora que tratarlos muy extensamente.

Sin embargo, hay algunos pequeños detalles en relación al registro de la información (obtenida por el método de la técnica básica) que tenemos que discutir aquí. El modelo de solicitud provee un espacio suficiente para dar información completa de las condiciones del trabajador. Pero a pesar de esto el entrevistador tiene que hacer una selección de la extensa información oral que recibe para dejar anotada en la tarjeta. Esto es lo más importante del contenido de

los párrafos 13 al 20 de la sección llamada "Historia del Trabajo".

Muchos solicitantes padecerá de verborrea; pero adicionalmente el entrevistador tendrá que hacerles contestar algunas preguntas para asegurar la veracidad del informe sobre la naturaleza del trabajo hecho por el solicitante. Al anotar esta información en la tarjeta, el entrevistador debe seleccionar la parte de la información que sea de aplicación práctica (v.g. "Qué?", "Para qué?", "Cómo", "Qué contiene?" según tratamos en la Unidad No. 1.) En la práctica se pueden tomar "atajos" en ciertos casos de entrevistas. Estos atajos no deben pasar por encima de ninguna información necesaria a la clasificación de la ocupación, ni de ninguna que sea necesaria al contraste con el empleo posible.

Hay tres situaciones generales en las cuales será posible usar estos atajos y reducir la excesiva cantidad de escritura, la cual sería de otro modo necesaria, en la sección "antecedentes del trabajo" de la tarjeta:

1. Peones que no han realizado esfuerzos responsables de trabajo (en ninguno de los puestos que han tenido) donde fuese necesario habilidad o adiestramiento alguno o emplear otras herramientas que el pico y pala. En estos casos el entrevistador debe cerciorarse que estos peones nohan adquirido habilidad especial alguna. Asegurado de que carecen de habilidades, puede abreviar las respuestas (al "Qué?", "Para qué?" y "Cómo?") que pide la solicitud para todos los trabajos realizados. El entrevistador anotará el nombre del obrero bajo el epígrafe #13 conjuntamente con su dirección, negocio, y jornal que devengaba: y debajo del #14 describirá brevemente el trabajo que el hombre hizo. Por ejemplo, "Peón, zanjeador, paleó arena para hormigón" o por ejemplo, "Peón, de vías, ayudó a colocar raíles, traviesas y al balastre de la línea".

En el resto del espacio #14 usando del #16 si fuese necesario se pondrán los nombres de los patronos para quines trabajó este obrero, incluyendo sus direcciones. (También se pondrá el tipo de negocio a que se dedicaban estos patronos para quines trabajó este obrero durante uno o más años.) Por ejemplo:

ABC Co. - Fundición - Izmir - Peón de patio - 1948/51

XYZ Co. - Construcción - Adana - Cargando ladrillos -
1946/48

Yenigun Co. - Almacén de víveres - Ankara - Peón de
almacén - 1944/46

Si el trabajador no ha tenido empleos permanentes sino que ha sido siempre suplente o "temporero" debajo del #14 se pondrá solo la información correspondiente al último patrono. El resto de su historia de trabajo se resume en el #21 de la siguiente manera: Resumen de experiencia de trabajo: "Otros trabajos de corta duración tales como guataqueador, recogedor de algodón, peón de construcción, Sivas, Konya, Adana 1938/1952."

En la forma acabada de describir el entrevistador ha producido suficiente información sobre la historia del trabajador. La historia de un trabajador debe cubrir el período desde que trabajó la primera vez (o dejó la escuela) hasta el momento de la entrevista.

Volvemos a insistir en que en el interrogatorio el entrevistador debe seguir la técnica básica para entrevistas mientras no esté seguro de que se trata de un peón sin habilidades especiales. Esta llamada de atención la hacemos porque es costumbre entre el personal de la oficina el considerar dado su mayor nivel cultural, cualquier trabajo manual como de peón sin habilidades específicas. Muy a menudo la apariencia del obrero, en ropa usada de desempleado, da la sensación de que estamos frente a un simple peón sin preparación alguna. Pero frecuentemente este no es al caso, sino que un interrogatorio inteligente demostrará que ha adquirido habilidades especiales en los empleos que ha tenido. Una falta de aplicación concienzuda de la técnica para la entrevista puede ser la causa de que un obrero sea clasificado como simple peón, siendo así que a lo mejor posee artes y habilidades especiales que le ayudarían a conseguir trabajo (y que precisamente llenarían los requisitos de algún empleo esperande en la oficina por algún trabajador.)

2. Obreros especializados y semi-especializados que han realizado trabajos que tienen el mismo contenido (o muy parecido) en varios establecimientos del mismo giro o industria. En estos casos el epígrafe #13 se llena con el trabajo último realizado y la naturaleza y descripción completa del tipo de trabajo se deja para el #14. A continuación se anotan los otros patronos del mismo giro o industria donde trabajó el obrero

anotando las fechas en cada caso. Por ejemplo: Realizó el mismo trabajo de "tejedor de paños" a máquina con la "sumerbank" Adana, 1948/1951; "Colortex Co.", Estambul, 1940/1948."

Por medio de la técnica básica de entrevistas el entrevistador debe asegurarse que se trate esencialmente del mismo empleo antes de tomar este atajo en la tarjeta de entrevista. Si se en contrara alguna diferencia de importancia en los distintos trabajos no queda otro remedio que hacer informaciones separadas de cada uno. Por ejemplo si este "tejedor a máquina" también hizo trabajos de "entre-tejedor" en otra máquina, entonces hay que relatarlo en los epígrafes #15 y #16.

Estos atajos son particularmente útiles en los casos de los dibujantes de la industria de la construcción, porque realizan exactamente el mismo trabajo dentro del mismo oficio para diferentes patronos año tras año.

3. Por medio de la "Clasificación oficial internacional de oficios" (International Standard Classification of Occupations) se obtiene una ayuda notable. (Cuando esta clasificación ha sido adoptada al país anfitrión constituye el diccionario nacional de empleos y será todavía mas útil a nuestro propósito; pero mientras tanto, repetimos, se puede usar la Internacional con ventaja).

Usando esta herramienta se pueden acortar notablemente las descripciones de empleos en las solicitudes. Una vez localizados en el Diccionario el empleo o empleos que ha tenido el solicitante se puede usar como guía para desarrollar el cuestionario teniendo en mente sus tres objetivos.

- a. Verificar la aspiración del trabajador a que se le admita una experiencia determinada.
- b. Asegurarse de que el título del empleo es el correcto.
- c. Conseguir del trabajador la información necesaria para tomar nota de todos los variables del empleo.

Si el entrevistador ha quedado satisfecho de la corrección de los dos primeros puntos, puede en la tarjeta para el archivo

escribir solamente el título del empleo en la parte que corresponde a la "historia del trabajador" (en lugar de relatar esfuerzo por esfuerzo del trabajador como aprendimos en la Unidad #1 de entrenamiento). Al título del trabajo solo es necesario agregarle las variables si es que existen.

B. Discusión de otros renglones, aparte de la historia del trabajador, en la tarjeta del trabajador

Tanto en lo que vimos en la Unidad #1 de entrenamiento como la que llevamos visto hasta ahora, se refiere a la historia del trabajador compendiando los epígrafes #13 al #21. Esta sección (conjuntamente con el título de la ocupación y la codificación que de él se deriva) es la mas importante a la vez que la mas difícil de llenar en los modelos de solicitud. Sin embargo es importante saber llenar el resto de la tarjeta. En este punto la clase debe tener un receso de 30 minutos para poder leer la sección del Manual (cualquiera que sea la versión del mismo de que se disponga, aunque sea la E.S.) sobre los epígrafes que cubren en la tarjeta de solicitud lo concerniente a la información sobre licencias, herramientas, educación y adiestramiento, etc. Terminado el receso el instructor conducirá una discusión sobre estas cuestiones contestando las preguntas y asegurándose de que todos entienden el Manual en relación a su uso en estos puntos.

Preguntas y respuestas sujetas a discusión. También explicaciones sobre la importancia de darle al solicitante una información adecuada de como funciona la ofician y de su responsabilidad en cumplir el cometido de su inscripción y de responder en caso de ser llamado.

III. La Toma de Ordenes Patronales

A. General

Lo principal a recordar acerca de la toma de órdenes es que se requiere un informe lo mas completo posible de la plaza que se quiere ocupar, el cual tiene que contener todos los detalles necesarios a fin de que dicha plaza pueda ser contrastada con las aplicaciones que hay en la oficina. De esta manera -- que es la única -- es posible equiparar las exigencias del trabajo con las calificaciones de los postulantes, y seleccionar, para los patronos, los tragaadores mejores calificados.

Para poder asegurar la información necesaria en la toma de órdenes tenemos que seguir la misma técnica de la toma de solicitudes. Se trata de la misma técnica básica que aprendimos en la Unidad #1. Esta información se anota en el modelo de orden (Modelo _____). Como se puede ver, este modelo tiene un espacio bien amplio para anotar la descripción del trabajo para el que el patrono quiere un trabajador. También tiene espacios para otras informaciones muy parecidas a las que tomamos a los solicitantes en sus correspondientes tarjetas (Modelo _____).

Aunque se aplica la misma técnica, la toma de órdenes es un proceso algo mas complicada que la usada para las solicitudes en lo que se refiere a la descripción del empleo. Esto se debe a que el patrono suele ser mas impaciente que el obrero con las preguntas que le hacemos responder en relación a la naturaleza de la plaza para la que busca un obrero. Usualmente se coloca en la posición del que está haciendo un favor (que en realidad está haciendo). Con respecto a la Oficina, él ocupa la posición del cliente y los clientes en general son temperamentales o impacientes. Esto hay que tenerlo presente en el trato con él.

Sin embargo, al menos que la orden sea para un simple trabajo de peón (sin calificaciones) o que se trate de una orden repetida para una plaza igual a otra ofrecida con anterioridad, no queda mas remedio que hacerle las preguntas de ritual. Generalmente se puede lograr la cooperación del patrono si se le explica la importancia que para su negocio tiene el que el obrero recomendado sea el que mejor cumple con todos los requisitos exigidos por el.

B. Ejercicio de práctica de la toma de orden

El ejercicio llamada de "Representación de caracteres" por los alumnos es muy conveniente, y muy interesante porque estos participan activamente del ejercicio. El ejemplo que describimos a continuación está tomado de la Unidad #3 de la BES "Toma de órdenes" y "llenado de órdenes". Al que hace el papel de patrono se le entrega una "hoja con los hechos" que usará como base para el diálogo. El instructor mantendrá, para su uso, como testigo, la toma de órdenes correcta que acompañó al caso en la realidad.

Con anterioridad al ejercicio el Instructor debe hacer que dos hombres representen una toma de orden por teléfono, uno haciendo el papel de patrono y el otro de entrevistador. Se debe aclarar el

público quien hace el papel de un patrono, el señor Gomez, por ejemplo, y quien hace de entrevistador que va a tomar por teléfono la orden del Sr. Gómez. "La hoja con los hechos" de que se habló anteriormente puede servir de base al que hace el papel de patrono. Pueden, de intento, dejar algunos datos fuera, para obligar al entrevistador a hacer las preguntas pertinentes y debe también dejarse algún dato totalmente fuera de modo que luego provoque la discusión de la clase.

Cada uno de vosotros tiene un modelo. Pongan mucha atención a la conversación que van a tener el Patrono y el entrevistador y anoten la información recibida según se da en la escena. Discutiremos lo que vosotros hayáis escrito cuando se termine el acto.

*** Deje a los actores suficiente tiempo para completar su modelo de orden en lo que se refiere al material de información necesaria. Su trabajo se revisará en relación a los siguientes puntos:

Información para la identificación

Contenido del trabajo

Requisitos de actuación

Requisitos para la retribución

Requisitos del contrato

Referencias

C. Detalles de la actividad a desplegar en la toma de órdenes

La clase recesará por una hora para que tengan tiempo de leer el Manual de Operaciones. Después de leer la sección II resumiremos la discusión sobre estos epígrafes. Hagan todos las anotaciones sobre las preguntas que quieran hacer.

Sección

Asunto

(Anote aquí el número de la sección que corresponde)

Alcance de la toma de orden

Definición de la entrevista para la toma de orden

Sección

Asunto

Método general para conducir la entrevista de toma de órdenes

Resumen de la información obtenida del patrono

Obtención de los datos para la identificación

Obtención de la información sobre el empleo

Sacando conclusiones sobre los requisitos de actuación en el empleo

Obteniendo los datos sobre la remuneración

Obteniendo la información sobre el contrato

HOJA CON LOS HECHOS
para
Anotar la información
en la
Tarjeta con la orden

B L A N K M A N U F A C T U R I N G C O .

Habla Juan Gómez, capataz general de la Blank Manufacturing Co. Operamos un taller de reparaciones. La mayor parte de nuestro trabajo consiste en la reparación de piezas gastadas o rotas de maquinaria en general, particularmente engranes. Tenemos una plaza para un mecánico-reparador general. El puesto requiere una experiencia de 3 o 4 años reparando cojinetes. En general tendrá que interpretar planos o seguir especificaciones escritas, pero puede que en ocasiones tenga que hacer sus propios croquis para de la pieza gastada o rota, sacar en limpio las especificaciones originales. Las piezas son principalmente de acero, bronce y hierro fundido y las tolerancias del orden de una milésima de pulgada. Aungue el aspirante tendrá que usar todas las herramientas de

taller, tendrá que usar la recortadora Brown & Sharp mas a menudo que ninguna. Esta experiencia particular aunque es deseable no es necesaria. En ocasiones tendrá que asignar a otros operadores trabajos con otras herramientas. En estos casos esperamos que sepa dar las instrucciones pertinentes. De él también se espera que sepa inspeccionar el trabajo de los aprendices. Las oportunidades de progresar son grandes para el que tenga habilidades de capataz y puede llegar a ser jefe de taller. Pagamos la tarifa ordinaria de \$2.25 la hora con 40 horas de trabajo a la semana y 4 horas de tiempo extra a jornal y medio. Las horas de trabajo son de 8 a 4 y media durante la semana y de 8 a 12 los sábados. Nuestro taller pertenece al I.A.M. local #30. El personal nuevo tiene 30 días para decidir su inscripción. La cuota de entrada es de \$10. y de mensual de \$3.00. El mecánico reparador traerá sus propias herramientas de mano. Se exige reconocimiento médico. Los solicitantes deben comunicarse conmigo en la calle 14 #210 cualquier dia de la semana, excepto los sábados, entre 8 y 5. Podemos emplearlo ahora mismo. El teléfono del taller es Jackson 2040.

Nombre del patrono	Plaza	Referencias	Título del empleo	Código																															
Dirección	Duración		Título patronal	Orden																															
Teléfono	Para cuando	Límite	Jornal	Prioridad																															
Establecer contacto con -- En	Código		Horas de trabajo																																
	Industria		Sindicato																																
Descripciones del trabajo		Sexo	Edad	Estado Civil																															
			Ciudadanía																																
		Otros requisitos físicos																																	
		Educación y adiestramiento previo																																	
		Otros requisitos																																	
Habilidades																																			
		Fecha y hora																																	
		Entrevistador																																	
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26

MOJIBO DE ORDEN
 para
 Blank Manufacturing Co.

- 10 -
Frente

Apéndice No. 5

<u>Sección</u>	<u>Asunto</u>
	Obteniendo instrucciones sobre las referencias
	Dando la información patronal Sumario de la información suministrado por el patrono
	Información sobre limitaciones en las actitudes a tomar
	Información relativa a la selección y referencias
	Ordenes que violan las leyes
	Ordenes que predeterminan al aspirante
	Ordenes fuera de norma
	Clasificación de órdenes por ocupaciones
	Instrucciones para preparar el Model de Orden (Modelo _____)
	Uso del Patrón de Ordenes y del archivo

IV. Llenando órdenes de patronos

A. General

Al adentrarnos en estas actividades tenemos que tratar una serie de métodos y procedimientos diferentes, todos útiles y necesarios. El principio sobre los que descansan es muy sencillo pero muy importante, de hecho el principio es mas importante que cualquier método o procedimiento individualmente considerado. El principio es este: Una vez que se recibe una orden esta debe ser llenada, llenada a cabalidad. Mientras una orden esté por llenar satisfactoriamente, representa el asunto mas urgente pendiente en la oficina. Todas las energías del personal de la oficina deben concentrarse a llenar satisfactoriamente toda orden legítima. Esta actividad tiene por lo tanto prioridad sobre toda otra de la oficina.

Por mucho que insistamos no podemos hacer resaltar demasiado la importancia de esta actividad. Ella representa la meta. Con ella se cumple la razón de ser de la oficina y su cometido legal a saber conseguirle al trabajador empleo, y al patrono el obrero que mejor calificación tiene para servirlo.

Si se falla en darle a esta actividad toda la importancia que tiene y el personal no pone el mayor empeño de llenar inteligent y diligentemente las órdenes todo el resto del trabajo de la oficina será una pérdida de tiempo (toma de solicitudes, propaganda para conseguir órdenes, etc.).

El fracaso de llenar propiamente una orden no es un solo fracaso localizado ahí. Puede significar la pérdida de otras muchas órdenes por pérdida de la confianza en la oficina, en cuanto a la habilidad de su personal para entender lo que el patrono necesita. En el futuro buscará otro camino para resolver su problema. Además, sucederá que en su trato profesional y social con otros patronos dejará caer el comentario de lo mal que le fue con la oficina y lo inútil que resultan estos servicios de empleos gubernamentales. Esto a su vez hará que los otros patronos busquen también otros caminos para resolver estos asuntos. Afortunadamente estas reacciones en cadena funcionan en ambos sentidos. Un servicio eficiente al llenar la tarjeta de orden alienta a otros patronos a seguir la ruta que tan buen resultado dio a su compañero. La mejor propaganda de una oficina es un cliente satisfecho. Patronos satisfechos recomendarán los servicios de la oficina a otros. Obreros complacidos no dejarán de comentarlo entre sus compañeros que vendrán a solicitar los servicios de la oficina y con ello aumentará el suministro de solicitudes para atender las diversas órdenes.

En este punto tenemos que hacer otra consideración general referente al llenado de órdenes del patrono que merece una discusión detallada.

En la práctica de buscar colocaciones suele desarrollarse la tendencia de acelerar la toma de órdenes como la meta de eficiencia. Desde luego que la rapidez es necesaria, pero sin embargo es de importancia secundaria al considerar que lo que se busca con ella es encontrar al obrero mejor calificado para el empleo.

El patrono desea obtener al obrero que mejor cumpla los requisitos para el puesto y por el dinero que está ofreciendo. Es natural

que quisiera ver su orden cumplida unos minutos después de colocada. A menudo sucede que el patrono desconoce el funcionamiento de la oficina. Por lo tanto es conveniente que el entrevistador le haga saber con las menos palabras posibles como funciona este mecanismo de selección primero y de requerimiento después del mejor obrero para la plaza. En general hablando todos los patronos son hombres de negocio. Una vez que entiendan lo que van a mejorar en tratar la cosa con orden seguramente que verán con gusto que la oficina se tome el tiempo necesario.

Es importantísimo retener esta idea en la cabeza. Muchas veces el entrevistador se pone algo nervioso, se olvida de que está tratando un negocio serio, y promete el hombre cabal para el puesto instantáneamente, cuando a lo mejor se trata de un empleo cuyo candidato hay que buscarlo fuera. Una vez cometido este error el entrevistador se ve comprometido a salir del apuro y con solo eso en la mente buscará entre el tráfico de ese día alguno que aunque sea se parezca a lo ofrecido.

Al menos que sea un hombre de suerte, lo mas probable es que el le mande al patrono un hombre con calificaciones a medias o tal vez sin condiciones para el puesto. El resultado es la pérdida de un puesto para uno que estaba representado por una tarjeta en el archivo. En algunos tipos de empleo la requisición inmediata del obrero no es solo conveniente sino necesaria. Son muy fáciles de identificar y son siempre empleos para peones que no requieren tener experiencia alguna. Empleos ocasionales y trabajos del servicio doméstico de día tienen que llenarse enseguida si es que se van a llenar. Y lo único que importa es tener a mano el peón solicitado para que vaya a trabajar enseguida. En todo otro tipo de orden lo mas importante, sin embargo, es seleccionar con cuidado al hombre que reúna los requisitos y esto necesita algún tiempo.

B. Detalles de las actuaciones al llenar una orden

La clase recesará por hora y media para que se dedique a leer el Manual de Operaciones. Después de leer la sección II del Manual nos volveremos a reunir para discutir sus epígrafes. Tenga hecha una lista de las preguntas que tenga que hacer para cuando nos reunamos de nuevo.

Número de la Sección en
el Manual

Tópico

(Anote en esta columna el número de la sección del Manual que corresponde al tópico.)

Sumario de las actuaciones necesarias para llenar una orden de empleo

Manteniendo informado al patrono cuando no se ha hecho requisición de obrero

Definición de selección

Planeamiento de Selección

Fuentes para selección de aspirantes

Uso de los archivos de solicitudes - selección por ocupación

Requerimientos de solicitantes representados en el archivo

Uso de solicitudes en tramitación para la selección

Eligiendo al solicitante para el contraste entre condiciones y requisitos
Uso de la información adicional como ayuda para la selección

Consideración de los factores que afectan la aceptación por el solicitante

Comparación de solicitantes

La entrevista previa a la selección

Cooperación con el patrono durante la selección

Procedimiento para la cooperación

Reclutamiento de solicitantes

Sumario de procedimientos

Número de la Sección en
el Manual

Tópico

Aprovechando las fuentes de la comunidad

Modo de usar las fuentes

Fuentes de suministro de mano de obra organizados

Fuentes no-organizadas - usos de anuncios para reclutamiento

Tipos de anuncios en períodos

Anuncios radiados

Otros anuncios

Reclutamiento intensivo (para campañas intensas no usuales)

Métodos de conducir tales campañas

Procedimientos especiales de reclutamiento intensivo

La encomienda

Definición de encomienda

Procedimiento para el ajuste

Revisando con el patrono las condiciones del solicitante

Preparando al solicitante para la entrevista patronal

Preparando una presentación

Instrucciones para preparar la carta de presentación

Número de la Sección en
el Manual

Tópico

Registrando el ajuste y la información
sobre la colocación

El toque final al registro de la
oficina sobre el ajuste y la
colocación

Instrucciones para completar el
registro sobre el ajuste y la co-
locación en la tarjeta de solicitud

Instrucciones para completar el
registro del ajuste y colocación
en el modelo de toma de órdenes

Comprobación

Definición de la comprobación

Actuación necesaria para la
comprobación

Actividades envueltas en la verificación

Seguimiento de la oferta de empleo

Campo de acción del seguimiento de
una oferta

Ofertas canceladas que pueden ser
reactivadas

Muestra de ofertas inactivas debido
a que han sido servidas.

Selección de órdenes terminadas con
colocaciones

También debe leer las definiciones contenidas en los párrafos
siguientes (ver las definiciones de la página 27) de este Unidad de
adiestramiento.

C. Ejercicio de práctica en la selección de candidatos para servir una oferta

El ejercicio tiene por objeto pulir los conocimientos del nuevo oficial de colocaciones en esta fase vital del proceso de colocaciones y darla alguna práctica y familiaridad en estos aspectos antes de que ocupe un puesto en la oficina-piloto. Estos ejercicios han sido tomados de la Unidad de Adiestramiento #3 del servicio de empleos preparado por el Negociado de Seguridad de Empleo: "Toma de ordenes han sido seleccionadas con habilidad como para proporcionar un método efectivo de practicar. La oferta de empleos y las tarjetas de solicitud de empleo que se proveen para practicar han sido preparadas con esmero para proveer un adiestramiento efectivo sobre como hacer la selección de candidatos. Los títulos y claves ocupacionales han sido convertidos a los títulos y claves del "International Standard Classification of Occupations and Codes". (ILO 1958)

Material de discusión para el Instructor

Ahora vamos a nuestra primera fuente, el archivo activo, para seleccionar los solicitantes para la oferta de mecánicos generales de la firma "Blank Manufacturing Co."

(En las páginas que siguen el Instructor encontrará información que representa un archivo activo típico de mecánicos generales de un registro típico clave #7-50.10. Estos datos deben ser copiados por separado y cada aspirante debe recibir el juego completo).

??? De este archivo activo ¿Qué solicitante o solicitantes seleccionará ud. para considerarlos en el referimiento a la Blank Manufacturing Co.?

*** Mientras los aspirantes están revisando tarjetas:

BB 1. A quién se debe considerar primero?

2. Quién es uno de los primeros?

3. A quién se llama?

*** Debemos discutir ahora las razones por las cuales los solicitantes "X" y "L" son los seleccionados. Señale que este

es el paso "intermedio" en el proceso de selección. La discusión a tener debe basarse en lo siguiente:

Solicitante "B"

Aunque la tarjeta de este solicitante no indica de modo específico que llena los requisitos del empleo, basta ver que por el grado de precisión a que está acostumbrado a trabajar no califica para el trabajo. Por lo tanto "B" queda descartado.

Solicitante "L"

Este solicitante tien 15 años de experiencia como mecánico general que incluyen trabajos con frezadora y con varios metales. Al revisar su experiencia vemos que esta ha sido principalmente en astilleros y fábricas de aviones donde siempre hay producción y las ocupaciones están subdivididas en ocupaciones menores. No podemos sacar en limpio de su solicitud la precisión requerida en estos trabajos o si tiene habilidad para hacer croquis y desarrollar especificaciones. Debemos llamar a "L" para determinar si el sabe preparar y ajustar la máquina para trabajar según lo requiere la oferta del taller de la Blank Co.

También debemos preguntarle a "L" las tolerancias a las cuales el trabajaba y sobre habilidad para dibujar croquis y desarrollar especificaciones.

Solicitante "M"

La experiencia de "M" demuestra que es mas bien un "Operador de Máquina" que un mecánico general. Su experiencia de mecánico general con la fábrica de cañones navales no le ha provisto de experiencia en las propiedades de trabajo de los diferentes metales.

Por anotar las notificaciones se entiende el hacer las anotaciones requeridas en relación con las medidas tomadas con las calificaciones. En la tarjeta de solicitud, en la sección de referimientos y colocaciones se debe anotar el método y la fecha de la notificación, nombre de patrono, el título de la ocupación envuelta en la oferta de empleo. En la forma para oferta de empleo en la sección de acción tomada se debe anotar una aseveración breve de la accion que se tomó para localizar y notificar los solicitantes.

A B C D E F G H I J 1 2 3 4 5 6 7 8 9											NO ESCRIBA DEBAJO DE ESTA LINEA			
1. Apellido Nombre					5. Reg. Social						Títulos		Códigos	
2. Dirección o aparato					4. Teléfono						Mecánico			
2210 Emerson St.											Ajustador			
3. Ciudad Distrito					Correro Estado									
Middletown														
6. Fecha de Nac.			7. <input type="checkbox"/> Casado			8. Estatura								
28-1-2			<input type="checkbox"/> Soltero			1 m 70								
			<input type="checkbox"/> Viudo			9. Peso					Conocimientos, destrezas y habilidades			
			<input type="checkbox"/> Divorciado			72 Kgs.					Fecha			
			<input type="checkbox"/> Separado											
11. Si veterano diga cuando entró al servicio														
Entro al servicio en:														
Licenciado en:														
Serie No.:														
12. Si se necesita para el trabajo tiene Vd.														
Herramientas <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no				Auto <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no										
Licencia <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no				Camión <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no										
13. Si miembro de sindicato dé número, nombre y afiliación local											Resultado de las pruebas			
No														
14. Marque la posición más avanzada a que llegó su educación y relacione título														
Escuela Primaria Secundaria Universitaria														
1 2 3 4 5 6 7 8 1 2 3 ④ 5 1 2 3 4 5 6 7														
Detalle los colegios y los cursos de preparación para el trabajo (incluya preparación militar). Señale la extensión y fecha de cursos.														
4 años de aprendiz											Desea viajar fuera de la ciudad <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no			
Saratoga H. S.											Desea vivir en el trabajo <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no			
DE LA VUELTA														
ES-511 Tarjeta de Solicitud											DEPARTAMENTO DE TRABAJO			

Portada
 Modelo de Solicitud para el
 Solicitante "M"

EXPERIENCIA CIVIL Y MILITAR DE IMPORTANCIA

15. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>NAVAL GUN FACTORY</i>	19. Nombre del empleo y función exacta <i>MECANICO REPARADOR</i>
16. Dirección	<i>CONSTRUCCION de PIEZAS</i>
17. Negocio del patrono <i>SERVICIO OFICIAL</i>	<i>POR LA ORDEN - CONSTRUCCION</i>
18. Duración del empleo Fecha término Salario <i>7 1935 \$2.10</i>	<i>y REPARACION de PIEZAS</i>
20. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>BLANK CO.</i>	24. Nombre del empleo y función exacta
21. Dirección <i>Bethesda MARYLAND</i>	
22. Negocio del patrono <i>INSTRUMENTOS</i>	
23. Duración del empleo Fecha término Salario <i>2 1946 \$1.40</i>	
25. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>AMERICAN INSTRUMENT Co.</i>	29. Nombre del empleo y función exacta
26. Dirección	
27. Negocio del patrono	
28. Duración del empleo Fecha término Salario <i>12 1944 \$1.10</i>	
30. Nombre del patrono o rama del servicio militar	34. Nombre del empleo y función exacta
31. Dirección	
32. Negocio del patrono	
33. Duración del empleo Fecha término Salario	
35. Nombre del patrono o rama del servicio militar	39. Nombre del empleo y función exacta
36. Dirección	
37. Negocio del patrono	
38. Duración del empleo Fecha término Salario	

Interior
 Modelo de Solicitud para
 El Solicitante: "M"

A B C D E F G H I J 1 2 3 4 5 6 7 8 9										NO ESCRIBA DEBAJO DE ESTA LINEA	
1. Primer apellido <u>B</u> Nombre					5. Registro social					TITULOS	
2. Dirección o apartado <u>12 KING ST.</u>					4. Teléfono					<u>Mecánico AJUSTADOR</u>	
3. Ciudad Distrito de correo Estado <u>Middle Town</u>										Conocimientos, manas y habilidades	
6. Fecha Nac. <u>2-3-00</u>		7. <input checked="" type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Separado			8. Altura <u>si</u> <input type="checkbox"/> no		9. Perso <u>si</u> <input type="checkbox"/> no		PERFORADORA Nille de 36 pulgadas de mesa TOLEVANCIAS de 5 miles-		
11. Si veterano diga cuando entró en el servicio Entro en: Se licencio en: Serie No.:										<u>imas</u>	
12. Si se necesitase para el trabajo, tiene Ud.? Derramientas? <u>si</u> Auto? <input type="checkbox"/> Licencia? <input type="checkbox"/> Camión? <input type="checkbox"/>											
13. Si es miembro de Sindicato de número, nombre y afiliación local <u>I AM</u>										Resultado de las pruebas	
14. Marque el grado mas alto a que llegó su educación y relaciones títulos obtenidos: Escuela primaria Secundaria Universitaria 1 2 3 4 5 6 7 <u>8</u> 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 6 7 Títulos:											
Relacione a continuación los colegios y los cursos de preparación para el trabajo (incluya preparación militar). Señale la extensión y fecha de cursos.											
<u>CITIZEN C ciudadano de L PAIS</u>										Desea viajar fuera de la ciudad? si <input type="checkbox"/> no <input checked="" type="checkbox"/>	
<u>PERO NACIDO EN INGLATERRA donde</u>										Desea vivir en el trabajo? si <input type="checkbox"/> no <input checked="" type="checkbox"/>	
<u>Recibió la educación PRIMARIA</u>											

(a la vuelta)

TARJETA DE APLICACION

DEPARTAMENTO DEL TRABAJO

Portada
 Modelo de Solicitud para
 el Solicitante "B"

- 21 -

Apéndice No. 5

EXPERIENCIA CIVIL Y MILITAR DE IMPORTANCIA

15. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>ENGINEERING Co.</i>	19. Nombre del empleo y función exacta <i>MECANICO GENERAL-TRABAJOS</i>
16. Dirección <i>Philadelphia</i>	<i>MANUALES y de MAQUINILLA en Lima</i>
17. Negocio del patrono <i>Taller de mecanico en GENERAL</i>	<i>y AJUSTES. Ensamblajes de piezas de</i>
18. Duración del empleo Fecha término Salario <i>15 AÑOS 1953 \$2.00</i>	<i>MAQUINARIA. TRABAJO de herreria cuando necesario</i>
20. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>N.Y. CENTRAL R.R.</i>	24. Nombre del empleo y función exacta <i>MECANICO GENERAL. TERMINADO</i>
21. Dirección <i>NEW YORK</i>	<i>de cilindros y BARRAS de</i>
22. Negocio del patrono <i>TRANSPORTE FOR FERROCARRIL</i>	<i>PISTONES - TERMINADO FINO A</i>
23. Duración empleo Fecha término Salario <i>14 AÑOS 1937 \$1.15</i>	<i>MANO Y A MAQUINA</i>
25. Nombre del patrono o rama del servicio militar	29. Nombre del empleo y función exacta
26. Dirección	
27. Negocio del patrono	
28. Duración del empleo Fecha término Salario	
30. Nombre del patrono o rama del servicio militar	34. Nombre del empleo y función exacta
31. Dirección	
32. Negocio del patrono	
33. Duración del empleo Fecha término Salario	
35. Nombre del patrono o rama del servicio militar	39. Nombre del empleo y función exacta
36. Dirección	
37. Negocio del patrono	
38. Duración del empleo Fecha término Salario	

Interior
Modelo de Solicitud para
el Solicitante "B"

A B C D E F G H I J 1 2 3 4 5 6 7 8 9

NO ESCRIBA DEBAJO DE ESTA LINEA

1. Primer apellido <u>X</u>		Nombre		5. Registro social	TITULOS <u>MECANICO AJUSTADOR</u>
2. Dirección o apartado <u>1547 SYLVESTER AVE.</u>		3. Ciudad Distrito de correo Estado <u>MIDDLETOWN 5</u>		4. Teléfono	
6. Fecha Nac. <u>11-25-14</u>	7. <input checked="" type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Separado	8. Altura <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	9. Peso <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	Conocimientos, manas y habilidades <u>FREZADORA CINCINATI de</u> <u>36" X 12" TRABAJOS de</u> <u>PRECISION</u>	
11. Si veterano diga cuando entro en el servicio Entro en: Se licencio en: Serie No.:					
12. Si se necesitase para el trabajo, tiene ud.? Herramientas? <u>SI</u> Auto? <input type="checkbox"/> Licencia? <input type="checkbox"/> Camion? <input type="checkbox"/>					
13. Si es miembro de Sindicato de número, nombre y afiliación local <u>NO</u>					
14. Marque el grado mas alto a que llegó su educación y relacione títulos obtenidos: Escuela primaria Secundaria Universitaria 1 2 3 4 5 6 7 8 1 2 3 4 5 1 <u>(2)</u> 3 4 5 6 7 Títulos:					
Relacione a continuación los colegios y los cursos de preparación para el trabajo (incluya preparación militar. Señale la extensión y fecha de cursos. <u>STATE TEACHERS College - 1947</u> <u>AIRCRAFT ENGINE School - U.S. AIR FORCE</u> <u>INSTRUCTION School</u> <u>ESCUELA DE SEGURIDAD PARA TRABAJOS PER-</u> <u>SONALES - COMPLETO 4 AÑOS como APRENDIZ - 1940</u> (a la vuelta)					
Desea viajar fuera de la ciudad? si <input checked="" type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>					
Desea vivir en el trabajo? si <input checked="" type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>					

TARJETA DE APLICACION

DEPARTAMENTO DEL TRABAJO

- 23 -
 Portada
 Modelo de Solicitud para
 el Solicitante "X"

Apéndice No. 5

EXPERIENCIA CIVIL Y MILITAR DE IMPORTANCIA

15. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>ESHOL CONST. Co.</i>	19. Nombre del empleo y función exacta <i>PARTE del servicio militar en dibujo</i>
16. Dirección <i>NEW YORK</i>	<i>de MAQUINARIA. Experimentando en</i>
17. Negocio del patrono <i>CONSTRUCCION</i>	<i>ENGRANAJES. ASISTIA AVARIAS ES-</i>
18. Duración del empleo Fecha término Salario <i>2 1/2 1952 \$2.50</i>	<i>CUELAS.</i>
20. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>LA ARMADA</i>	24. Nombre del empleo y función exacta <i>REPARACION de MAQUINARIA PESADA</i>
21. Dirección	<i>REPARACION y AJUSTE de equipos de</i>
22. Negocio del patrono	<i>CONSTRUCCION. Reconstrucción de</i>
23. Duración del empleo Fecha término Salario <i>6 1948</i>	<i>PIEZAS ROTAS.</i>
25. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>BLANK STEAM Turbine Co.</i>	29. Nombre del empleo y función exacta <i>FABRICACION de HERRAMIENTAS. En-</i>
26. Dirección <i>NEW Jersey</i>	<i>SAMBLAJES de MAQUINAS. FABRICACION</i>
27. Negocio del patrono <i>FABRICANTE</i>	<i>de paneles de control. Uso de herra-</i>
28. Duración del empleo Fecha término Salario <i>3 1/2 1942 \$1.25</i>	<i>MIENTAS MECANICA y de MANO.</i>
30. Nombre del patrono o rama del servicio militar <i>FUERZA AEREA U.S.</i>	34. Nombre del empleo y función exacta <i>Mecánico de REPARACION y de</i>
31. Dirección	<i>AJUSTE de MOTORES de AVIA-</i>
32. Negocio del patrono	<i>cion.</i>
33. Duración del empleo Fecha término Salario <i>3 1938 \$2.25</i>	
35. Nombre del patrono o rama del servicio militar	39. Nombre del empleo y función exacta
36. Dirección	
37. Negocio del patrono	
38. Duración del empleo Fecha término Salario	

Interior
 Modelo de Solicitud para
 el Solicitante "X"

- 24 -

Apéndice No. 5

A B C D E F G H I J 1 2 3 4 5 6 7 8 9										NO ESCRIBA DEBAJO DE ESTA LINEA		
1. Primer apellido			Nombre			5. Registro social		TITULOS			<u>Mecánico ajustador</u>	
2. Dirección o apartado			3. Ciudad			4. Teléfono						
<u>136 Damen</u>			Distrito de correo			Estado						
6. Fecha nac.		7. <input checked="" type="checkbox"/> Casado		8. Altura		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no		Conocimientos, manas y habilidades			<u>Frezadora, recortadora, torno</u>	
<u>6-26-18</u>		<input type="checkbox"/> Soltero		9. Peso		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no					<u>perforadora, instrumentos</u>	
		<input type="checkbox"/> Viudo									<u>principales usados en el</u>	
		<input type="checkbox"/> Divorciado									<u>ultimo empleo</u>	
		<input type="checkbox"/> Separado										
11. Si veterano diga cuando entró en el servicio												
Entre en:			Se licencio en:			Serie No.:						
12. Si se necesitase para el trabajo, tiene Vd.?												
Herramientas?			<u>Si</u>			Auto?						
Licencia?			<u> </u>			Camión?						
13. Si es miembro de Sindicato de número, nombre y afiliación local										Resultado de las pruebas		
<u>Mecánicas (California)</u>												
14. Marque el grado más alto a que llegó su educación y relacione títulos obtenidos:												
Escuela primaria			Secundaria			Universitaria						
1 2 3 4 5 6 7 8			1 2 3 4 5			1 2 3 4 5 6 7						
Títulos:												
Relacione a continuación los colegios y los cursos de preparación para el trabajo (incluya preparación militar). Señale la extensión y fecha de cursos.												
<u>4 años de aprendizaje</u>												
										Desea viajar fuera de la ciudad?		
										si <u>no</u>		
										Desea vivir en el trabajo?		
										si <u>no</u>		

(a la vuelta)

TARJETA DE APLICACION

DEPARTAMENTO DE TRABAJO

Portada
 Modelo de Solicitud para
 el Solicitante "M"

EXPERIENCIA CIVIL Y MILITAR DE IMPORTANCIA

15. Nombre del patrono o rama del servicio militar	19. Nombre del empleo y función exacta
Blank Aircraft Co.	Corte, cepillado y acabado de aceros
16. Dirección	aluminios, bronce, aleaciones y otros
California	partes de aviones dentro de pequeñas
17. Negocio del patrono	tolerancias, indicadas en planos - uso
	de herramientas de mano y a
18. Duración del empleo Fecha terminal Salario	máquina.
7 1953 \$2.60	Muerte en la familia
20. Nombre del patrono o rama del servicio militar	24. Nombre del empleo y función exacta
Blank Ship + Boat Building	Desarme, reparación y reacondi-
21. Dirección	cionamiento de partes móviles de
Baltimore	vapores
22. Negocio del patrono	Uso de gran variedad de herra-
Reparación de barcos y embarcaciones	mientas mecánicas y de mano.
23. Duración empleo Fecha terminal Salario	29. Nombre del empleo y función exacta
8 1946 11.50	
25. Nombre del patrono o rama del servicio militar	
26. Dirección	
27. Negocio del patrono	
28. Duración del empleo Fecha terminal Salario	
30. Nombre del patrono o rama del servicio militar	34. Nombre del empleo y función exacta
31. Dirección	
32. Negocio del patrono	
33. Duración del empleo Fecha terminal Salario	
35. Nombre del patrono o rama del servicio militar	39. Nombre del empleo y función exacta
36. Dirección	
37. Negocio del patrono	
38. Duración del empleo Fecha terminal Salario	

Interior
 Modelo de Solicitud para el
 Solicitante: "L"

El candidato elegido para la entrevista de pre-referimiento debe reunir los requisitos de la oferta de modo que al patrono le sea provechosa dicha entrevista. El entrevistador debe hacer una comparación punto por punto de los elementos concordantes entre el historial y adiestramiento del trabajador con los requisitos de la oferta tanto a lo que se refiere al trabajo en sí como a lo que concierne a la remuneración, para ver si vale la pena intentar el ajuste con el patrono. La cuestión crítica está en que sólo es un ajuste de condiciones a requisitos, es un ajuste de voluntades, que dependen de cuestiones personales. Preferencias, oportunidad (puede haber pasado para uno u otro), y en definitiva interés en el empleo específico de que se trate,

Es en esta etapa final de la selección que se hace la entrevista de preferimiento y la consiguiente conferencia con el patrono que debe seguir a la misma. En algunos casos el "ajuste" puede hacerse directamente de la información de la solicitud y en ese caso se puede enviar directamente al candidato elegido a donde está el patrono mediante una simple llamada telefónica. Si se hace necesario llamar a la oficina al solicitante, es conveniente revisar en los archivos las áreas de información de modo que quede evidenciada su preparación para el puesto. Esto hará que esta última entrevista sea rápida y muy al punto que interesa antes de hacer la decisión final.

Esta última discusión con el solicitante debe cubrir los siguientes puntos:

1. Los deberes de la ocupación formulados en términos de tareas y variables significativas al respecto.
2. Factores que influyen en el solicitante al hacer la aceptación tales como: (a) salario, (b) horas, (c) condiciones de trabajo.
3. Duración del empleo.
4. Posibilidad de progresar.
5. Localización general del lugar de empleo.
6. Condiciones particulares que puede reclamar el empleo

tales como (a) posesión de herramientas, (b) estar unionado, (c) permisos o licencias.

Hasta aquí la selección final viene hacer una responsabilidad bilateral ya que la aceptación por parte del solicitante es una parte vital del asunto. Muchos de los puntos importantes acabados de mencionar pueden ser determinados solamente por el solicitante. Hemos de suponer en este momento que los solicitantes fueron llamados, se presentaron a la oficina, y se obtuvo información adicional.

Con anterioridad al referimiento del solicitante al patrono, el oficial de colocaciones puede verificar si el empleo está en pie y que los requisitos que sirven de base a la selección siguen siendo los mismos. Al mismo tiempo el oficial de colocaciones puede preparar al patrono para la entrevista con el solicitante, identificando a este, dando una relación de sus calificaciones según lo requiere la ocupación y explicando cualquier problema especial de tal manera que se facilite la consideración favorable del solicitante.

V. Definiciones

Las definiciones que damos a continuación relacionadas con las actividades más importantes en el proceso de colocación se reúnen aquí para mayor facilidad de referencia. También se encuentran en varias secciones de las partes II y III del Manual de Operaciones (Informes y Análisis).

A. Definición de una colocación

Es la aceptación final de una persona para un puesto por un patrono como resultado directo de la consumación por la oficina local de todos los siguientes cuatro pasos:

1. El recibo de la oferta de empleo con anterioridad al referimiento de un solicitante;
2. La selección de la persona que se va a referir sin el patrono haber designado un individuo o grupo de individuos en particular.
3. El referimiento de la persona seleccionada.
4. Verificación de una fuente confiable, preferiblemente el patrono que la persona referida ha sido empleada.

B. Solicitud Nueva

Es el caso cuando:

1. Un solicitante solicita trabajo y
2. Este solicitante no tiene una tarjeta de solicitud en el archivo activo o inactivo de la oficina local.
3. Hay información suficiente que justifique una clasificación ocupacional primaria y que sirva para la selección y que aparezca en la tarjeta de solicitud obtenida por un miembro de la oficina local en una entrevista con el solicitante.

C. Oferta de empleo

Es una petición sencilla del patrono (Modelo _____) para que se seleccione y se le refiera uno o más solicitantes para llenar un número específico de puestos en una sola clasificación ocupacional (cuando el patrono necesita obreros a la misma vez en varias ocupaciones se prepara una oferta por cada ocupación).

D. Oportunidad de empleo

Es un puesto de trabajo en un establecimiento patronal para el cual la oficina local tiene en su archivo una petición para que seleccione y refiera uno o más solicitantes. Una oferta puede representar una oportunidad de empleo o más en una sola clasificación ocupacional.

E. Notificación

Es un mensaje que se envía a un solicitante pidiéndole que se presente a la oficina local para una entrevista de selección y un posible referimiento a una oportunidad específica de empleo que hay disponible. Una notificación se le envía solamente a un solicitante que tiene una solicitud archivada en la oficina y cuya tarjeta ha sido seleccionada del archivo con el propósito de servir una oportunidad de empleo recibida. La notificación puede ser oral o escrita y puede ser transmitida por correo, teléfono, mensajero u otros medios.

F. Entrevista de selección

Es una entrevista en la cual:

1. Las cualidades del aspirante se revisan en relación a un trabajo determinado cuya oferta está pendiente y para la cual hay razón para creer que el entrevistado califica.
2. La entrevista tiene que llevarse a cabo por un empleado de la oficina local con la autoridad para decidir para referirle el candidato al patrono o rechazarlo si no reúne las calificaciones requeridas por la ocupación u ocupaciones bajo consideración.

G. El referimiento

Es el acto de enviar el solicitante elegido al patrono que tiene la oportunidad de empleo para la cual el entrevistador ha seleccionado dicho solicitante. El referimiento usualmente envuelve el darle una tarjeta de presentación al solicitante para el patrono (Forma _____), las instrucciones pertinentes de cómo llegar al establecimiento del patrono y la hora en que debe presentarse allá.

H. Colocación ocasional (no agrícola)

Es una colocación de corto tiempo -- no agrícola -- donde el patrono sólo desea emplear al obrero por 7 días o menos.

I. Colocaciones agrícolas en grupo

Existen colocaciones hechas por mediación de un intermediario que actúa como líder y patrono de un grupo de obreros agrícolas estacionales. Esta transacción sigue las reglas definidas en "A" con excepción de que la negociación para la selección y referimiento son por un solo individuo cuya decisión de aceptar ser referido compromete a un grupo de obreros además de sí mismo. Si el referimiento tiene éxito (esto es, el patrono coloca el grupo) el número de colocaciones agrícolas, tipo grupas, es igual al número de obreros aptos en el grupo.

Apéndice No. 6

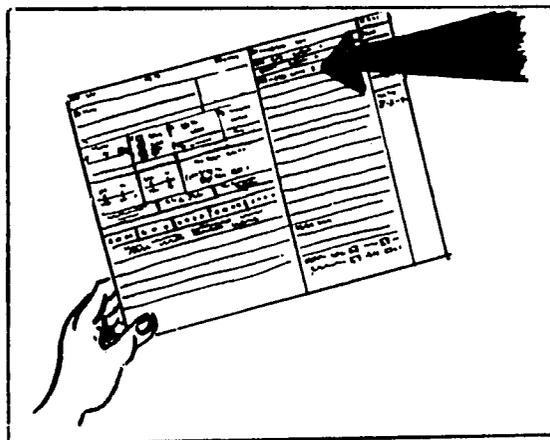
Ayudas Visuales
para
la Unidad de Adiestramiento del Proceso de Colocaciones



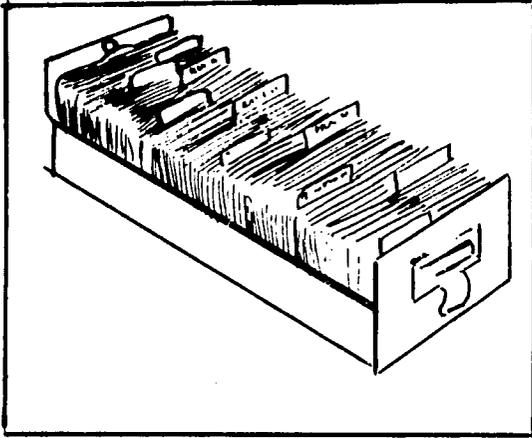
1. Hasan, un soldador desocupado se dirige al recepcionista de los servicios de empleos.



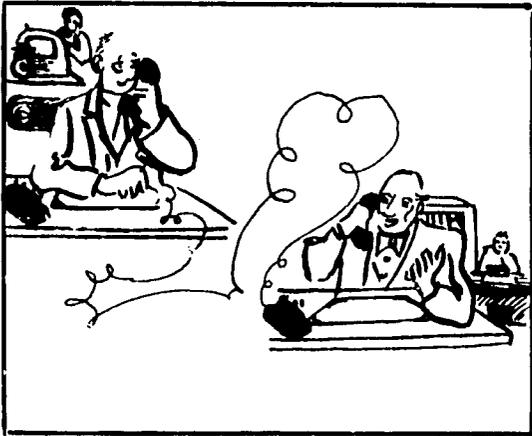
2. Un entrevistador de los servicios de empleos llena la solicitud de Hasan.



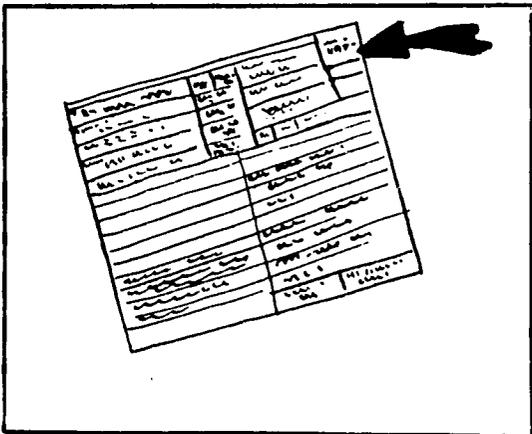
3. Se le da una clasificación por ocupación y se codifica la tarjeta de solicitud de Hasan.



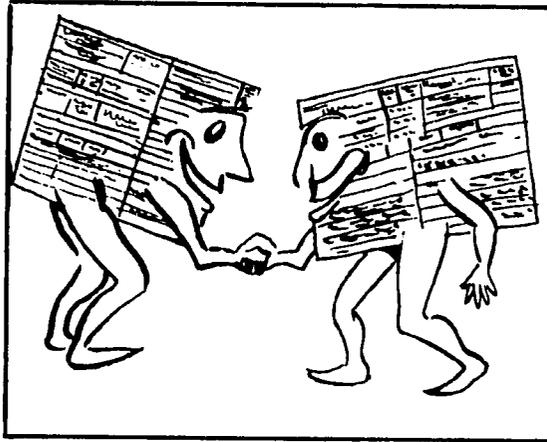
4. La tarjeta de Hasan se archiva en la sección de soldados del archivo de solicitudes.



5. La entrevista de la toma de orden -- el Sr. Gíldez, un patrono, pone una orden para un soldador.



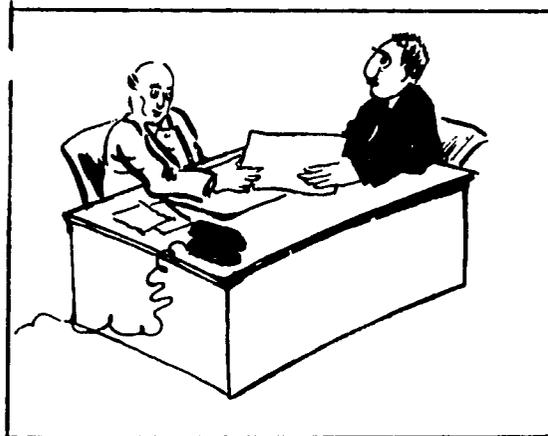
6. La orden del patrono recibe su clasificación por ocupación y codificación correspondiente.



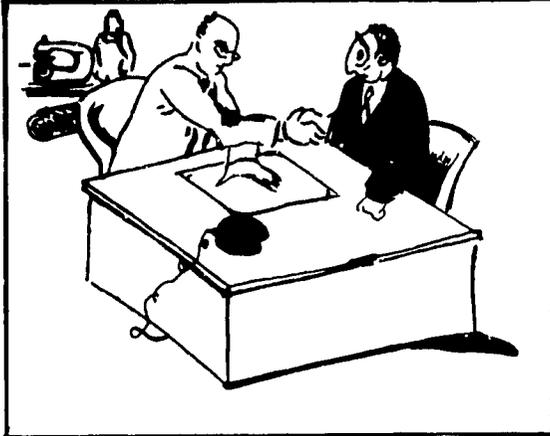
7. El proceso de la selección o ajuste: La solicitud del trabajador se iguala a la orden del patrono.



8. Un mensajero lleva la noticia de su selección a Hasan, o se le llama por teléfono, o se le escribe.



9. Entrevista preselectiva: Hasan responde. Se discute el trabajo.



10. La entrevista en la empresa: Hasan, es colocado.



11. El entrevistador de los servicios de empleos comprueba la colocación llamando al patrono.



12. Se hace un informe con fines estadísticos de toda esta transacción. La solicitud se coloca en el archivo de "inoperante" y la orden en el de "órdenes cerradas".

Apéndice No. 7

Bosquejo para la Estructura
de un
Manual de Operaciones

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA
PARA UN
MANUAL DE OPERACIONES

Prefacio	
Table general del contenido	
Indice	
Glosario	
Introducción al Manual	0001-0999
Parte I - Organización y Gerencia	
Organización y Gerencia de la Oficina Central	0001-3999
Organización de la Oficina Local	4000-5999
Gerencia de la Oficina Local	6000-7999
Fundamentos previos y configuración de la Oficina Local	8000-8999
Planta Física de la Oficina Local y su utilización	
Parte II - Programa y Procedimientos del Servicio de Empleo	
Objetivos, Reglas y Regulaciones y pautas	0001-0999
Proceso de colocaciones	1000-1999
Recepción	2000-2999
Estructura y mantenimiento de archivos	3000-3999
Información del mercado del empleo	4000-4999
Análisis ocupacional y servicios industriales	5000-5999
Relaciones patronales	6000-6999
Programa especial para obreros agrícolas migratorios	7000-7999
Programa (propaganda) de información pública	8000-8999
Relaciones sindicales	9000-9999
Pruebas ocupacionales	10000-10999
Orientación ocupacionales	11000-11999
Parte III - Informes y Análisis (Actividad del Mercado de Empleos) e Informe estadísticos ocupacionales	
Introducción	0001-0999
Informe mensual de actividades de la oficina local	1000-1999
Informe mensual de análisis de colocaciones	2000-2999
Procedimientos estadísticos de la oficina local	3000-3999
Parte IV - Gerencia de personal, Fiscal y Administrativa	
Personal, Administración Fiscal y del Negocio	

TABLA II

ASIGNACION DE INDUSTRIAS Y EMPRESAS COMERCIALE

IMPORTANTES a

LA SECCION DE SERVICIOS DE EMPLEOS

-

OFICINA LOCAL "TOPHANE" (Estambul)

<u>Asignaciones de servicio patronal e industrias para las diversas secciones</u>	<u>Patronos más Importantes</u>	
	<u>No. de Firmas</u>	<u>Emplea- dos</u>
Comercial y profesional		
Detallistas y comerciantes al por mayor	42	3062
Bancos	18	1602
Seguros y corredores de bienes raíces	9	875
Servicios gubernamentales	--	-----
Total	<u>69</u>	<u>5539</u>
Servicios		
Sociedades de recreo	6	329
Restaurantes y hoteles	16	989
Otros servicios personales	--	-----
Comunales y corredores de negocios	20	1297
Total	<u>42</u>	<u>2615</u>
Industria textil, del calzado y sederías		
Textiles	68	4828
Calzado y sederías	5	680
Objetos de goma	11	726
Total	<u>84</u>	<u>6234</u>

Apéndice No. 8

Ejemplo de Sección de Servicios Patronales en una Oficina Grande

en que se demuestran
Las Industrias y Ocupaciones Específicas Asignadas a cada
una de esas Secciones

[Nota: Todas las ocupaciones y todas las empresas deben ser asignadas. Cada sección tiene la responsabilidad de promover los servicios y servir las ofertas en todas las firmas de las industrias que se les han asignado. Las asignaciones son gobernadas, por supuesto por la composición industrial del área y se designan para fijar responsabilidades serviciales para cada industria. Las asignaciones ocupacionales hacen posible asignar la mayoría de las ocupaciones que son características de la industria a la sección a cargo de esa industria. Algunas ocupaciones que aparecen en distintas industrias se manipulan acomodándolas a distintas secciones. Por ejemplo, la Sección 4 que tiene que ver con las industrias metalúrgicas. Si una de estas industrias piden taquígrafas esta oferta es servida por la Sección 1.

Este arreglo fue hecho para la general que tratamos fue diseñada para la oficina central de Estambul que tiene en presupuesto de 30 a 40 empleados para atender el Servicio de Empleo.

Los códigos de cada grupo son del sistema I.L.O. (Organización Internacional Obrera) "Clasificación internacional de ocupaciones fijas y ocasionales" (1952). Como quiera que este apéndice se propone como una ilustración general (cada oficina debe arreglársela según las costumbres del lugar), no se ha realizado esfuerzo especial alguno para adaptarlos a las normas de "Clasificación Internacional" de 1958 I.L.O.]

<u>Asignaciones de servicio patronal e industrias para las diversas secciones</u>	<u>Patronos mas Importantes</u>	
	<u>No. de Firmas</u>	<u>Emplea- dos</u>
Metalurgia		
Materias primas metálicas	4	168
Productos de metal	14	780
Maquinaria (no eléctrica)	7	372
Maquinaria eléctrica	1	27
Equipos de transporte	11	5926
Total	<u>37</u>	<u>7309</u>
Alimentos, refrescos, tabaco y otros fabricantes		
Viveres	46	3375
Refrescos	3	778
Tabacos	8	3775
Productos de madera	2	77
Muebles y equipos auxiliares	--	----
Papelerías y productos de papel	1	946
Imprentas y editoriales	30	1635
Productos de cuero	1	35
Productos químicos	16	1042
Carbón y petróleo	--	----
Alfarería, vidrio y piedra	3	128
Industrias varias	--	----
Total	<u>110</u>	<u>11791</u>
Construcción, Transporte, Servicios a domicilio		
Minas y canteras	--	----
Agricultura, pescadería y productos forestales	--	----
Construcción	3	2230
Electricidad y gas	3	3744
Agua y servicios sanitarios	3	990
Transporte	9	6871
Comunicación	1	238
Total	<u>19</u>	<u>14073</u>
TOTAL DE LA OFICINA	<u><u>361</u></u>	<u><u>47581</u></u>

TABLA III

SIGNACION DE OCUPACIONES

a las

DIVERSAS SECCIONES DE SERVICIOS PATRONALES

<u>No. Sección del Servicios</u>	<u>Ocupaciones</u>	
1. Profesional y comercial	Todos los grupos principales	1,2,3
	Todos los trabajadores a domicilio (electrónicos etc.)	7.85
	Todos los reguladores de tráfico	8.70.10
	Todos los despachadores de tráfico	8.70.15
2. Servicios a Industrias	Todos los grupos principales	.9
	Todos los trabajadores a domicilio (lavaderos y tintoreros)	8.71
3. Textileras, zapaterías y sederías	Todos los grupos menores en:	
	Fabricantes de tejidos	7.0
	Terminados de tejidos	7.1
	Objetos de cuero	7.2
	Trabajadores a domicilio (productos de goma)	8.72
4. Metalurgia	Todos los grupos menores:	
	Fabricacion y tratamiento de materias primas	7.5
	Trabajos de ajustes, ensamblería y terminado	7.6
	Todos los trabajadores a domicilio:	
	Soldadores y otros	7.73
	Niqueladores y metalizadores	7.74
	Electricistas y aparejadores eléctricos	7.80

<u>No. Sección del Servicios</u>	<u>Ocupaciones</u>		
4. Metalurgia (continúo)	Reparadores de equipos electrónicos	7.82	
	Chapisteros de automóviles	7.70.50	
	Chapisteros de aeroplanos	7.70.60	
	Operarios de trabajos en metal	7.70.90	
	Metales de barcos	7.72.30	
	Aparejadores de vigas, marcos y utensilios de barco	7.72.35	
	Brunidores de barco	7.72.36	
	Dobladores de planchas y vigas de acero	7.72.40	
	Caldereteros	7.72.50	
	Remachadores en estructura de acero	7.72.55	
	Remachadores estructuras de metal	7.72.60	
	Aparejador de barco	8.14.40	
	Aparejador de aeroplano	8.14.60	
	Aderezador de perros de cables	8.14.70	
	Empatador de cables	8.14.80	
	5. Comestibles, refrescos, tabacos	Todos en los grupos pequeños:	
		Cesteros, fabricantes de cepillos y escobas	7.3
		Trabajadores en madera exceptuando	7.4
		Carpinteros y armadores	7.41
Encuadernadores, impresores y productos de papel		8.2	
Ceramistas y productos similares		8.3	
Químicos y similares		8.4	
Repujadores y tratamiento del cuero		8.5	
Tabaqueros		8.6	
Todos los trabajos a domicilio:			
Fabricantes de plástico		8.73	
Asentadores de máquinas		8.74	
Arregladores de estufas, fogones y hornos		8.75	

<u>No. Sección del Servicios</u>	<u>Ocupaciones</u>	
5. Comestibles, refrescos, Tabacos (continúo)	Reveladores de fotografía	8.76
	Artesanos varios	8.79
6. Construcción, transporte y servicios a domicilio	Todos los de los grupos principales	4,5,6
	Todos los grupos menores: Operarios del mental y miscelanea exceptuando los asignados a la sección 4	7.7
	Operarios de la construcción	{ 7.9 8.0
	Operarios de máquinas esta- cionarios y equipos de construcción exceptuando los asignados al 4	8.1
	Carpinteros y armadores	7.41
	Operadores de plantas eléctricas	7.81
	Ajustadores de teléfono y telégrafos	7.83
	Empatadores y esparcidosores de cables	7.84
	Controladores de tráfico y otros, exceptos los asignados a la sección 1	8.70

Todos los empleados de los patronos clasificados en puestos propios de la industria pertenecen a la sección responsable de la industria.

Apéndice No. 9

Instrucciones para los informes de la oficina local

Sección simplificada del Manual
Diseñada como ayuda para la oficina local

[Nota: Este fascimil del manual esencialmente reproduce las provisiones hechas en los "Informes y análisis" números ES-209 y ES-212 (hecha la conversión al código internacional). Adicionalmente se ha incluido un capítulo sobre las razones que hacen necesarios los informes y otro capítulo sencillo sobre el procedimiento para hacer estos informes. Los dos modelos a que se refieren los apartados anteriores no se reproducen porque el interesado probablemente desea hacer los cambios necesarios para adaptarlos a su situación local. Los modelos que aquí describiremos pueden fácilmente reproducirse en detalle, si se desea, simplemente siguiendo las instrucciones para las columnas y las líneas.]

MANUAL DE EMPLEOS
INFORMES Y ANALISISParte III
0001-0999Introducción0001 Finalidad de la Parte III del manual de servicios de empleos

Esta parte III del manual contiene ejemplos de todos los informes estadísticos que son necesarios para la preparación de los informes. Adicionalmente el manual contiene una breve explicación del propósito de las clasificaciones de las industrias y de las ocupaciones.

0002-0005 Finalidad y usos de la clasificación y codificación industrial y por ocupaciones del servicio de empleos0002 General

Casi todo el interés y trabajo de servicios de empleos se concentra en dos cosas principales: (1) ocupaciones (trabajos) y (2) los lugares donde los trabajos se realizan. Estos lugares son llamados usualmente "establecimientos de empleo". Estos establecimientos son: la fábrica, el taller, la mina, la hacienda, la tienda, o la oficina comercial o cualquier otro lugar donde existe una actividad económica (producción de bienes o servicios) que necesita de empleados para llevarla adelante.

Todas las personas a quienes se les pide el mismo esfuerzo específico para realizar un trabajo se dice que tienen la misma ocupación. Todo establecimiento que produce la misma clase de productos o presta el mismo servicio se dice que pertenece a la misma industria. Por ejemplo, todas las personas que manejan camiones para ganarse la vida pertenecen al giro de "choferes de camiones". Todos los establecimientos que fabrican telas pertenecen al giro textil.

A fin de preveer normas y métodos organizados para tratar el problema de las ocupaciones y de los empleados por un establecimiento, el servicio de empleos usa:

Parte III Informe y Análisis
0001-0999 Introducción

- A. Una clasificación ocupacional y codificación para cada trabajo de la económica nacional; y
- B. Una clasificación industrial y sistema de codificación que produzca una norma permanente para cada una de las actividades económicas nacionales (industrias).

0003 Clasificación por ocupaciones y sistema de codificación

El servicio nacional de empleos ha adoptado las "Normas internacionales para la clasificación de ocupaciones" como base para su propio sistema de clasificación y codificación. Este sistema se originó en la Oficina Internacional Obrera de las Naciones Unidas y forma la base del Diccionario Nacional por ocupaciones.

Quando se termine el "Diccionario nacional de ocupaciones"*/ tendrá una breve descripción que resumirá cada ocupación de alguna significación en (). A cada descripción se le asignará un título para el empleo y un número para el código. Cada vez que se llena una solicitud de empleo en la oficina el entrevistador comparará los esfuerzos que realizó el trabajador en su trabajo o trabajos con los descritos en el Diccionario para un empleo semejante. De ahí deducirá el título del empleo según el Diccionario para trabajos que demandan el mismo esfuerzo. También pondrá el número del código en la tarjeta de solicitud. Al recibir una orden patronal el entrevistador debe seguir un proceso semejante a fin de clasificar la orden y codificarla de acuerdo con el Diccionario.

Así nos aseguramos de que todos los entrevistadores de todas las oficinas usan los mismos nombres para los mismos trabajos (y los codifican igual). Esto es muy importante para las colocaciones. Los problemas que tendríamos de no ser esto así son fáciles de ver. En una misma oficina a un "mecánico reparador" unos le llamarían "operario de herramientas", etc. Por lo tanto, los

*/ Mientras tanto se puede usar los títulos y códigos de la edición de 1958 de la "Clasificación Internacional de Ocupaciones".

arte III
001-0999

Informe y Análisis
Introducción

"mecánicos reparadores" entrevistados por diferentes personas recibirán de 5 a 6 títulos distintos. Además los patronos usarían también diferentes nombres para el "mecánico reparador" en las órdenes tomadas en esa oficina (una que no usara el sistema de clasificaciones). En estas condiciones el contraste entre el trabajador y el trabajo se hace casi imposible. También el intercambio de información entre oficinas de empleos sería todavía más difícil de realizar.

La clasificación por ocupaciones y su codificación hace posible establecer los registros de modo que sean efectivos para hacer la selección y colocación del obrero. Con el uso de estas normas para la clasificación, todas las tarjetas de solicitud de personas clasificadas y codificadas en la misma ocupación son archivados en el mismo lugar. (Por ejemplo, todos los "camioneros" se archivan juntos.) Cuando una orden patronal se toma bajo el mismo sistema el entrevistador se encuentra en posición de encontrar todas las solicitudes para ese trabajo de obreros que tienen la misma clasificación del empleo pedido. La selección del obrero mejor calificado para el trabajo en cuestión puede hacerse, entonces, con precisión y efectividad.

0004 La clasificación industrial y el sistema de codificación

La Oficina Nacional de Empleos ha adoptado la "Clasificación Internacional Industrial para toda Actividad Económica" como su base para la clasificación y codificación industrial. Este sistema fue divisado por la oficina de Estadísticas de las Naciones Unidas y es usado por el Directorio Central Estadísticas de () como una base para la clasificación industrial del trabajo y para el censo, así como para otros proyectos.

El sistema de clasificación y codificación industrial ha sido mimeografiado en forma de libro y enviado a todas las oficinas. Contiene la lista de toda actividad económica (o industria) con una breve descripción de cada una. A cada industria específica se le ha puesto un nombre y todas las similares han sido agrupadas contiguamente a fin de hacer más fácil su identificación y diferenciación. El sistema de clasificación por ocupaciones sigue este mismo principio.

Parte III
0001-0999

Informe y Análisis
Introducción

Es muy importante para la administración y la supervisión de la oficina el usar correctamente la clasificación y codificación y es necesario también para planear el funcionamiento de la sección de relaciones patronales en la oficina. (Vea la Parte II, 6000-6999.)

Según se indica en esta sección de relaciones patronales la oficina local debe mantener un cartapacio para cada patrono (de la ciudad donde está enclavada la oficina) que tenga diez o más empleados, como también para cualquier patrono que tenga 50 o más empleados fuera de la ciudad. Debe también abrir un tarjetero para los patronos de menos de diez empleados que pueda encontrar. Todo registro referente a un patrono debe contener una descripción breve del negocio.

La oficina local debe buscar en la introducción del libreto sobre "la clasificación industrial" el negocio de un patrono determinado. Cada patrono debe ser registrado con su propio título y código de acuerdo con el libreto. Si en la introducción del libreto no aparece un título apropiado, se deben tomar las medidas que conduzcan a obtener la información que deseamos. Todo lo dicho hasta ahora es para asegurar un registro permanente del patrono tanto con vistas a las colocaciones como para referencias estadísticas.

Los ficheros de los registros patronales deben establecerse con la misma base de la clasificación y codificación industrial. De esta manera todos los patronos con la misma clase de negocio se archivan juntos. Así el número total de patronos de cada industria y el número total de obreros de esa industria están a mano dándonos una representación gráfica de la composición industrial de la ciudad que le permita a la administración hacer un análisis y planificación adecuados.

En cada toma de orden (vea la definición en la Parte III, 1072, y descripción de una toma de orden, Parte II, 1000-1999) debe aparecer en los cajones que se proveen en los modelos correspondientes al nombre de la industria y su codificación (de acuerdo con el registro patronal).

Parte III

Informe y Análisis

0001-0999

Introducción

0005 Relación entre los sistemas nuevos de clasificación y codificación y los informes estadísticos

Además de las aplicaciones más importantes de los sistemas de clasificación y codificación que son los de ayudar en las colocaciones, en la administración y supervisión de la oficina local estas clasificaciones resultan esenciales para la labor de estadística y de información del mercado laboral. Esta necesidad se evidencia al tener que hacer el informe mensual sobre el análisis de las colocaciones. En adición, todavía existen otras razones para mantener el sistema de clasificación. El Servicio Nacional de Empleos tiene que intercambiar información y datos con otras agencias gubernamentales en (). También tiene que intercambiar datos con otros países y con la Organizacional del Trabajo (I.L.O.) y con la Organización de las Naciones Unidas. Además se le pedirá de tiempo en tiempo que haga estudios de las condiciones económicas del trabajo para planificación futura. Para todos estos propósitos es necesario mantener un sistema uniforme de clasificación y codificación.

Las secciones 0001-0005 son parte de una introducción que no pretende adiestrar al lector en el uso de estas clasificaciones y codificaciones. Adiestramiento por separado le será dado al personal de la oficina. Esta introducción pretende solamente dar una breve descripción del contenido de ambos sistemas para asegurar una mejor penetración dentro de las instrucciones que siguen (parte III) de este manual.

0006-0007 Actuaciones a tomar con respecto a los informes estadísticos

0006 La oficina central emitirá instrucciones específicas para las oficinas locales a fin de que por las mismas se conozca la fecha exacta en que los sistemas de clasificaciones entrarán en vigor. A este fin se dará tiempo suficiente para hacer conversiones necesarias (en las tarjetas de solicitud, en las órdenes de empleo, etc.) al nuevo sistema de clasificación y codificación. En el día marcado, por la oficina central, los dos informes básicos mensuales (Informe mensual sobre las actividades de la oficina local, Modelo --: Parte III, 1000-1999; y el informe mensual sobre colocaciones,

Parte III Informe y Análisis
0001-0999 Introducción

Modelo --: Parte III, 2000-2999) serán enviados hechas las conversiones pertinentes.

1000-1999 Informe mensual de actividades, Modelo

1001 Propósito de este informe

Modelo _____ se trata de un informe a rendir por cada oficina sobre las actividades principales. La información es necesaria a la oficina central para preparar a su vez un informe sobre el volumen mensual de operaciones de cada oficina. Estos conocimientos son de utilidad para ambas oficinas porque sirven para repasar el pasado y para planear el futuro de acuerdo a los mismos en lo que se refiere a operaciones a realizar, asignaciones al personal y otros. Cuando la participación de la oficina local en los empleos de personal de la ciudad es de importancia, los informes de que estamos hablando sirven como indicaciones muy útiles para apreciar las condiciones y tendencias del mercado laboral local.

1002 Fechas de entrega y número de copias

A. Un informe según Modelo _____ será preparado (el último día del mes) por cada oficina local que tenga personal permanente y que ofrezca servicios todos los días laborables de la semana. Las actividades a relacionar son las referentes a las secciones A-B-C-D y E y tanto en estas como en la G se informará de las actividades "por itinerario".

B. Todas las oficinas locales remitirán _____ copias de cada informe directamente a la oficina central a mas tarder el _____ día después del último de trabajo a que se refiere el informe.

1003 Encabezamiento del informe

La información que sigue servirá para colocar los encabezamientos propiamente:

Parte III	Informes y Análisis
1000-1999	Informe mensual de actividades, Modelo

A. Fecha final del período

Anotar el día, mes y año, último cubierto por el informe (por ejemplo, 31 de diciembre de 1952).

B. Número de días trabajados en el mes

Anotar el número de días trabajados en el mes durante los cuales la oficina ha estado abierta al público. (Los sábados por la mañana y todo otro día trabajado parcialmente se cuenta como día completo.)

C. Número de hombres-horas trabajados.

Anotar el número total de horas trabajadas durante el mes por el personal. Este informe puede obtenerse de la declaración de asistencia del personal. De esta declaración se saca en limpio las horas trabajadas por cada empleado. La suman todas. Esta suma constituye el número de hombres-horas. No debe incluirse el tiempo de ausencia por enfermedad, vacación o cualquier otra razón.

D. Oficina

Aquí anotar el nombre de la ciudad donde está colocada la oficina.

1004 Explicación de encabezamiento columnares

A. Columna I (Item). La palabra "Total" escrita después de un "item" de la lista de la columna I representa el total para ese "item" e incluye cualquier "sub-item" que venga después. Por ejemplo, Item 14 (renglon 20) representa el total de todas las colocaciones hechas durante el mes e incluye los números que corresponden al "subitem" 14 (a) y al 14 (a)(2).

B. Columna II (Renglon Número). Esta columna se incluye para facilitar las referencias que haga que hacer con respecto al material y también para facilitar las operaciones de suma

Parte III	Informe y Análisis
1000-1999	Informe mensual de actividades, Modelo

en la oficina central.

C. Columnas III, IV y V

Columna III, total, representa el total para cada uno de los "items" respectivos (dentro del mismo renglon) según la lista de la Columna I.

Columna IV representa la parte del total de la Columna III que se refiere al sexo masculino.

Columna V representa la parte del total de la Columna III que se refiere al sexo femenino.

D. Columna VI se pone para suministrar cualquier dato adicional que pida la oficina central. No se deben hacer anotaciones en esta columnas al menos que sea específicamente solicitado por la oficina central.

1010-1015 Sección A. Solicitudes nuevas y renovaciones

1010 Item I. Solicitudes nuevas

A. Al objeto de este informe la definición de una solicitud nueva es una en que:

1. Un individuo solicita trabajo, y
2. No tiene, ni en los archivos en "activo" ni en los de "inventario", otra solicitud, y
3. Información suficiente para clasificarlo dentro de una ocupación y para hacer una selección está contenido; bajo el modelo _____ llenado por un miembro del personal de la oficina local en una entrevista con el solicitante.

B. En el item 1 de la Columna III se debe anotar el número de solicitudes recibidas durante el mes que cubra el informe.

Parte III Informes y Análisis
1000-1999 Informe mensual de actividades, Modelo

También hay que anotar la Columna IV y en la V.

1011 Item 2. Renovación de solicitudes

A. Definición. Una de solicitud, llenada archivos de "inventari a solicitud del intere telefónica o por carta que está disponible. tarse en la tarjeta cu del cambio.

B. Anotar en el Item tipo de transacción oc hacerse las anotacione

1012 Item 3. Solicitudes en los

A. Definición. Al o "activo" es una solici la oficina su deseo de oficina su disponibili solicitud. (O sea que de registro de ____ d mensual.)

B. Anotar en el Item solicitudes en activo . Anote lo correspondien esto supone mucho traba de solicitudes en activ IV y V) pueden ser sim les para 2000 sollicitu que se llama "escandal tra". Estos escandallo siguiente norma:

Parte III Informes y Análisis
1000-1999 Informe mensual de actividades, Modelo

<u>Tamaño del archivo</u>	<u>Escandallo o tarjeta</u>
2,000 a 4,000 tarjetas	Cada segunda tarjeta
4,000 a 6,000 tarjetas	Cada cuarta tarjeta
6,000 a 10,000 tarjetas	Cada sexta tarjeta
10,000 o más tarjetas	Cada octava tarjeta

1020-1039 Sección B. Orientación y pruebas

1020 Esta sección B está reservada para informar sobre las actividades de orientación y pruebas. No se deben hacer anotaciones en esta sección mientras no se reciban instrucciones de la oficina central. Estas instrucciones serán precedidas del manual sobre orientación y pruebas (parte II del Manual de Operaciones) y del adiestramiento correspondiente del personal de la oficina local en estas funciones.

1040-1059 Sección C. Actividades para la selección

1040 Item 9. Entrevista para selección, Total

A. Definición. A los fines de este informe una entrevista para selección es una entrevista en la que:

1. Se revisan las cualidades de un solicitante en relación a un empleo específico para el que existe una orden en la oficina y para el que existen razones que hacen suponer que el solicitante tiene probabilidades, y
2. Se realiza esta entrevista por un empleado de la oficina local con autoridad suficiente para producir la encomienda de empleo o para descartarlo como aspirante por no reunir alguno de los requisitos.

Una entrevista con individuo seleccionado del archivo para una posible encomienda es siempre una entrevista de selección. Esta entrevista (que llena los requisitos arriba enunciados) se cuenta como una entrevista de selección, bien que se haya encomendado al individuo para el trabajo o bien

Parte III
1000-1999

Informes y Análisis

Informe mensual de actividades, Modelo

si se ha rechazado. Una entrevista celebrada con un jefe de grupo de obreros u otro intermediario, al objeto de encomendar al grupo se cuenta como una sola entrevista.

B. A los fines de este informe las entrevistas de selección se clasifican en no-agrícolas (item 9 (a)) si se discute plaza que no pertenece a la agricultura, o agrícola (item 9 (b)) si la plaza es agrícola.

C. Anote en el ítem 9, Columna III, el número total de entrevistas de selección que cubre este informe. Se requieren anotaciones correspondientes para las Columnas IV y V. Anote en el ítem 9 (a) la parte no-agrícola de las entrevistas totales y en la 9 (b) la parte agrícola. Se deben hacer las anotaciones correspondientes en las Columnas IV y V de ambos ítems, 9 (a) y 9 (b).

1044 Item 10. Avisos para selección

A. Definición. Un aviso para selección es un mensaje enviado al solicitante para su comparecencia en la oficina al objeto de ser entrevistado para una posible encomienda en relación a una plaza para la que hay una orden colocada en la oficina. Un aviso de selección presupone que el solicitante tenía una tarjeta de solicitud en los archivos de la oficina precisamente aspirando a una plaza como la que ahora se ofrece. El aviso de selección puede enviarse verbalmente, o por escrito pudiendo ser transmitido por correo, teléfono, mensajero o cualquier otro medio.

B. Anote en el ítem 10, Columna III, el número total de avisos para selección emitidos durante el mes que cubre el informe. Haga las anotaciones correspondientes en las Columnas IV y V.

1045 Item 11. Número de respuestas al aviso de selección

A. Anote en el ítem 11, Columna III, el número total de respuestas a avisos para selección. Se cuenta todo tipo de

Parte III	Informes y Análisis
1000-1999	Informe mensual de actividades, Modelo

respuesta, bien por comparecencia personal, bien una respuesta telefónica, o aún un simple recado dado por un amigo. Sea cualfuere el tipo de respuesta se anota en el ítem 11, haya o no la entrevista de selección producido una encomienda. (Por ejemplo, el solicitante puede que llama por teléfono para decir que ya está empleado y que por tanto no tiene para él interés el aviso. Este hecho, cuenta como respuesta al aviso y se anota en el ítem 11.)

1060-1069 Sección D. Encomiendas y colocaciones

1060 Ítems 12 y 13. Encomiendas

A. Definición. A los fines de este informe una "encomienda" es el acto de enviar un solicitante a un patrono a quien se le recomienda para la plaza vacante a consecuencia de la selección realizada. Para la "encomienda" llevará el aspirante una carta de presentación (Modelo _____) e instrucciones específicas sobre la mejor manera de llegar al establecimiento patronal y hora de la entrevista. (De esta entrevista se derivará su colocación o rechazo.)

B. Anote en el ítem 12, Columna III, el número total de encomiendas hechas para plazas no agrícolas durante el mes cubierto por el informe. Haga las anotaciones correspondientes en las Columnas IV y V.

Anote en el ítem 12 (a) la parte del total del ítem 12 que se refiere a encomiendas locales (v.g. encomiendas para patronos residentes en el territorio administrativo de la oficina local).

Anote en el ítem 12 (b) la parte del total que se refiere a intercambio de encomiendas. (Solicitantes locales enviados a otra oficina local que ha solicitado trabajadores de fuera de su territorio.)

C. Anote en el ítem 13, Columna III, el número total de encomiendas hechas para trabajos agrícolas durante el período

Parte III
1000-1999

Informes y Análisis
Informe mensual de actividades, Modelo

que cubre el informe. Haga las anotaciones correspondientes a las Columnas IV y V.

1. Anote en el ítem 13 (a) la parte del total del ítem 13 que representa las encomiendas agrícolas locales.
2. Anote en el ítem 13 (b) la parte del total del ítem 13 que representa las encomiendas agrícolas transferidas a otras oficinas.

1065 Item 14. Colocaciones totales

A. Definición. A los fines de este informe una colocación es la aceptación por un patrono de un obrero propuesto para una plaza después que la oficina ha realizado las siguientes operaciones:

1. La recepción de una orden para llenar una plaza anterior a la encomienda, y
2. La selección de una persona para ser encomendada, sin que el patrono haya designado ningún individuo o grupos de individuos, y
3. La encomienda, y
4. La comprobación de que la persona en cuestión ha sido empleado por el patrono.

Las colocaciones en "forma de grupo" solamente ocurren en la agricultura durante el período migratorio. A veces se realizan colocaciones a través de un intermediario. En estos casos la oficina trata con una persona, el intermediario, quien hable a nombre de un grupo de personas. En estos casos, aunque sólo ha ocurrido una entrevista (la que tuvo lugar con el intermediario) se anotan tantas encomiendas y tantas colocaciones como persona tenga el grupo. La información con respecto al número y al sexo que componen el grupo se toma en la entrevista con el intermediario, y no es necesario por regla

Parte III
1000-1999

Informes y Análisis
Informe mensual de actividades, Modelo

general el hacer una tarjeta de solicitud para cada miembro del grupo, ni una carta de presentación. Cuando la oficina ha comprobado que el intermediario y su grupo han sido colocados, se hace un registro con el número total de obreros colocados que servirá para el informe.

B. Anote en el ítem 14, Columna III, el número total de colocaciones hechas durante el mes cubierto por el informe.

C. Anote en el ítem 14 (a) la parte del total en el ítem 14 que represente las colocaciones no agrícolas. Haga las anotaciones correspondientes en las Columnas IV y V.

1. Anote en la columna 14 (a)(1) la parte del ítem 14 (a) que representa las colocaciones locales.

2. Anote en el ítem 14 (a)(2) esa parte del ítem 14 (a) que representa las colocaciones transferidas a otra oficina (v.g. cuando la colocación la realizó un patrono perteneciente al territorio de otra oficina y cuando el solicitante acudió a instancias entre oficinas).

D. Anote en el ítem 14 (b) la parte del total del ítem 14 que representa las colocaciones en trabajos agrícolas. Haga las anotaciones correspondientes a las Columnas IV y V.

1. Anote en el ítem 14 (b)(1) la parte del total del ítem 14 (b) que representa las colocaciones agrícolas lo-
cales.

2. Anote en el ítem 14 (b)(2) la parte del total del ítem 14 (b) que representa colocaciones por transferencia de otra oficina.

3. Anote en el ítem 14 (b)(3) la parte del total del ítem 14 (b) que representa colocaciones en forma de grupos de personas.

(Nota: El total sumado de los ítems 14 (b) será mayor

Parte III
1000-1999

Informes y Análisis
Informe mensual de actividades, Modelo

que el número de items 14 (b). La razón es que para las colocaciones agrícolas hay anotación doble unas como locales 14 (b)(1) y otros productos de transferencias 14 (b)(2). El oficinista encargado de las estadísticas hará un conteo por separado de las colocaciones locales y por transferencias y los que son por grupos. El resultado de esta cuenta lo anotará en el item 14 (b)(3).

1070-1074 Sección E. Visitas a patronos y órdenes de patrono

1070 Las Columnas VII y VIII representan una clasificación de agricultores y no-agricultores respectivamente para cada uno de los items de la Columna I. En la Columna VII se debe hacer una anotación por cada item de esta sección excepto el 16 (a). La indicaciones que damos a continuación son para hacer las anotaciones en forma conveniente.

1071 Item 16. Visitas a patronos

A. Definición. A los fines de este informe una visita a un patrono es una visita planeada con anterioridad a un establecimiento patronal o lugar de operaciones:

1. Hecha al objeto de poner al patrono al corriente sobre los servicios que presta la oficina o para recalcar su importancia; para discutir órdenes pendientes; para solicitar órdenes; para comprobar encomiendas cuando la llamada telefónica o la carta no ha producido resultados; consiguiendo información sobre el estado general de empleos, ascensos y otros informes ocupacionales que resultan necesarios para servir convenientemente al patrono; proporcionar cualquier ayuda que sea necesaria al patrono en la solución de problemas de empleos, y

2. Durante estas visitas el contacto ha de realizarse con el patrono mismo o con su representante. El representante habrá de tener suficiente autoridad para resolver las cuestiones propias de esta entrevista y

Parte III

Informes y Análisis

1000-1999

Informe mensual de actividades, Modelo

3. Se abrirá un registro donde se anotará lo perteneciente a estas entrevistas.

Las actividades que relacionamos a continuación no se toman como propias de una visita a patronos. (1) Visitas que haga el patrono a la oficina local, (2) conversaciones telefónicas con el patrono, (3) contactos sociales en el club, restaurante, o cualquier otro lugar fuera del negocio.

B. Las visitas a patronos no agrícolas incluyen las que se hagan a patronos que procesan alimentos y que pueden contratar o intercambiar agricultores con obreros del proceso.

C. Las visitas a agricultores sólo incluyen las visitas realizadas a patronos que se dedican principalmente a las actividades clasificadas del 011 al 018 en el código industrial.

D. Anote en la 16 el número total de patronos visitados el mes cubierto por el informe.

E. No se deben hacer asientos en el ítem 16 (a) hasta que la oficina local no reciba instrucciones adicionales, y no se haya divulgado la sección del manual de operaciones que trata sobre el desarrollo del programa de entrevistas (parte II del Manual -- 6000-6999). Después de que se hayan recibido las instrucciones de la oficina central, anote en el ítem 16 (a), Columna VII, la parte del total del ítem 16 que se relaciona con las visitas a los establecimientos mayores. No se hagan asientos en la Columna VIII.

1072 Item 17. Número de órdenes recibidas

A. Definición. A los fines de este reporte, una orden recibida es una simple petición (en modelo _____) de un patrono, para que se seleccione y se encomiende uno o más trabajadores para ocupar un número de plazas bajo una misma clasificación.

B. Anote en ítem 17 el número de órdenes recibidas durante el

Parte III
1000-1999

Informes y Análisis
Informe mensual de actividades, Modelo

período que cubre el informe. Sólo es necesario anotar en la Columna VII.

1073 Item 18. Número de plazas ofrecidas

A. Definición. A los fines de este informe será cada plaza en un establecimiento patronal para el que la oficina local tiene una petición de elegir y encomendar en uno o más solicitantes. Una orden patronal puede representar una plaza o un grupo de plazas de una sola clasificación ocupacional. Por lo tanto el asiento en ítem 18 es el número total de plazas pedidas en todas las órdenes que cubre este informe mensual.

B. Anote en el ítem 18 el número de plazas contenido en las órdenes patronales durante el mes que cubre el informe. Sólo la Columna VII requiere anotaciones.

1074 Item 19. Número de plazas no-cubiertas

A. Anote en el ítem 19 el número de plazas sin cubrir (según se definió en 1973 más arriba) de las órdenes patronales del archivo para el mes de que trate el reporte. Sólo la Columna VII requiere anotaciones.

1075-1079 Sección G. Actividades de servicios por itinerario

1075 Item 20. Nombre de lugares visitados por itinerario

A. Definición. A los fines de este informe un lugar a visitar por itinerario, es un dentro del territorio administrativo de la oficina (pero fuera de los límites de la ciudad) al cual se le presta servicios ocasionalmente por personal designado al efecto por la oficina local. Este servicio se presta bajo un itinerario previamente establecido (un día o parte de un día a intervalos regulares como cada quincena o cada mes). El personal asignado por la oficina local acude a esos lugares y conducen sus actividades en locales suministrados por las autoridades locales. La selección de los lugares para ser visitados de esta manera y el itinerario a cubrir están sujetos a

Parte III	Informes y Análisis
1000-1999	Informe mensual de actividades, Modelo

la aprobación de la oficina central.

B. Anote en la Columna 20 el nombre de los lugares a visitar por itinerario que han sido visitados durante el mes del informe y anote las horas que el servicio estuvo abierto al público en cada lugar durante el mes.

1076 Item 21. Nuevas solicitudes recibidas

Anote en el ítem 21 las nuevas solicitudes recibidas en cada lugar visitado por itinerario durante el mes de que se trate. Estas solicitudes nuevas también se incluyen en el total de la Sección A, ítem 1.

1077 Item 22. Colocaciones

Anote en el ítem 22 las colocaciones realizadas, agrícolas y no agrícolas en los lugares visitados por itinerario durante el mes. Estas colocaciones forman parte del total del ítem 14 de la Sección D.

1078 Item 23. Observaciones

Anote en el ítem 23 cualquier cosa que ocurre de interés o importancia en relación a las visitas realizadas durante el mes (órdenes tomadas para transferencias, solicitantes colocados en estas órdenes, cualquier aumento anormal en los empleos o disminución, que pueda afectar el itinerario de este trabajo en ciertos lugares del recorrido).

1080-1085 Sección G. Comentarios

1080 El modelo a llenar en esta Sección se explica por sí mismo.

Parte III Informes y Análisis
2000-2999 Informe sobre el análisis de colocaciones mensuales

2001 Finalidad de este informe

En este informe se ordena lo relativo a las colocaciones logradas por los solicitantes dentro de los grupos ocupacionales en cada industria. También proporciona la información necesaria con respecto al tipo de trabajo temporal o permanente que han logrado los solicitantes así como las distribución entre ambos sexos. Este informe constituye también un análisis especial en el caso de la colocación agrícola al indicar si se trata de una colocación periódica debido a la cosecha o de colocaciones normales (también indica si dentro de las normales se ha hecho por intermediario.)

La información así suministrada servirá para analizar la intensidad de trabajo y para evaluar las actividades en pro de las colocaciones tanto por la oficina central como por el administrador de la local. También servirá para mantener al público informado sobre la naturaleza de estas actividades y para poder contestar a otras agencias gubernamentales, otros gobiernos, etc., cuando preguntan sobre estos menesteres.

2002 Fecha de entrega y número de copias

Cada oficina que prepara un informe mensual sobre sus actividades según Modelo _____ debe preparar un informe analizando sus colocaciones mensuales según Modelo _____, con el mismo número de copias, cubriendo exactamente el mismo periodo y teniendo por fecha de entrega la misma del Informe sobre las otras actividades. Los datos suministrados en este informe cubrirán también las colocaciones hechas en las visitas por itinerario.

2003 Definiciones

A. Colocaciones.

La definición es la misma que se dió en las instrucciones para el informe sobre las actividades de la oficina, Parte III, Sección 1065. Se repite aquí por conveniencia para la referencia y por darle mayor énfasis.

Parte III
2000-2999

Informes y Análisis
Informe sobre el análisis de colocaciones mensuales

A los fines de este informe, una colocación es la aceptación de una persona para un trabajo como resultado directo de las cuatro actividades siguientes de la oficina local:

1. Orden recibida anterior a la encomienda;
2. Selección de la persona para la encomienda, sin que el patrono haya designado individuo o grupo alguno;
3. Encomienda;
4. Comprobación de que la persona ha sido colocada.

B. Colocaciones agrícolas individuales (Sección A)

Se trata de simples transacciones de colocación realizadas con un patrono agricultor de acuerdo con la definición del párrafo precedente.

C. Colocaciones agrícolas por grupos

Estas son colocaciones hechas a través de un intermediario que actúa como jefe y en representación de un grupo de trabajadores estacionales. Esta transacción se rige por la definición de colocación hecha anteriormente, con la única diferencia que se está tratando con un individuo que representa un grupo y que el resultado de la negociación afectará a todo el grupo. Cuando se compruebe que el patrono ha colocado al grupo encomendado a través del intermediario, el número de colocaciones que se anota equivale al número de obreros que componen el grupo. El entrevistador que lleva a cabo la transacción marca la palabra "grupo" en el espacio marcado "Duración" en el frente de la tarjeta de orden. En el reverso de dicha tarjeta anotará el nombre y dirección del intermediario. También anotará el número total del grupo y la parte que corresponde a cada sexo. La oficina no hace una tarjeta para cada individuo y sólo hace una carta de presentación para todo el grupo (una sola encomienda) la cual se entrega al intermediario.

Parte III Informes y Análisis
2000-2999 Informe sobre el análisis de colocaciones mensuales

D. Colocaciones de corta duración no-agrícolas

Una colocación de corto plazo es una donde el patrono sólo necesita al obrero por siete días o menos. Colocaciones que duren 8 días o más no deben ser incluidas aquí.

2004 Clasificación de colocaciones por la industria

Las colocaciones deben ser clasificadas por los industriales de acuerdo con el Manual sobre el "Sistema Internacional de clasificación y codificación". Queda bajo la responsabilidad del entrevistador que toma la orden el poner el número correcto de codificación en la misma. En caso de duda el encargado de estadística debe comprobar si el número asignado es el correcto. Una colocación agrícola es una que se realiza por una empresa dedicada a la explotación del campo (industria mayor grupo 01). Una colocación no agrícola es una realizada por un establecimiento de industria mayor que se dedica a actividades clasificadas en los grupos 02 al 84 inclusive. Una colocación en un establecimiento que practica ambas actividades agrícola y no agrícolas como Ingenio Azucarero y que emplea obreros de ambas clasificaciones debe atenderse para la clasificación a la actividad principal que realiza el obrero.

A. Las Colocaciones Agrícolas deben ser clasificadas adicionalmente según la actividad individual dentro del grupo 01. Las actividades individuales agrícolas que no puedan ser específicamente colocadas dentro de las clasificaciones oficiales (códigos 011 al 019) deben caer bajo el código industrial 019 "Agricultor general".

B. Las Colocaciones No-agricolas deben ser clasificadas adicionalmente (en este informe) según el grupo industrial principal, según se indica desde la línea 2 a la 32 inclusive de la Columna V del Modelo _____. Estas clasificaciones deben hacerse de acuerdo con la actividad principal del industrial en el sitio del negocio o en el establecimiento donde se realiza la colocación. (En la práctica el entrevistador que toma la orden la relaciona enseguida con el cartapacio del patrono en los archivos de la oficina donde están clasificados

Parte III Informes y Análisis
2000-2999 Informe sobre el análisis de colocaciones mensuales

todos los empleos de la empresa. De no tener el patrono cartapacio registrado en la oficina, entonces el entrevistador tiene que acudir al Manual Nacional de Clasificación Industrial para poner en la orden la clasificación y código correspondiente. La clasificación y código que hay que poner en la orden es la que pertenece al "grupo" que es el número de tres cifras de caracteres finos colocados debajo del número de dos cifras que pertenece al "grupo general" del manual de clasificación industrial.)

Las colocaciones en las dependencias gubernamentales se realizan de acuerdo con la naturaleza industrial del establecimiento o dependencia. Por ejemplo, los bancos del gobierno se clasifican en el 621; las escuelas, 821; los Ingenios de Azucar, 207; tejidos de algodón, 231; etc. El "grupo general" No. 81 (servicios gubernamentales) se usa solo para las actividades administrativas del gobierno en todos los niveles. Las colocaciones no deben registrarse bajo esta clasificación 81 del grupo general salvo que las actividades de la dependencia sean exclusivamente gubernamentales como sería por ejemplo la oficina del Alcade de la ciudad.

2005 Clasificación de colocaciones no-agrícolas por grupos de paneles ocupacionales

Al objeto de guiar al oficinista encargado de las estadísticas al llevar las Columnas VI a XI inclusives, (Sección B) se propone el siguiente orden de paneles de grupos en cada columna. (Debemos recordar que al clasificar las colocaciones el título de la ocupación y la codificación deben tomarse de la orden patronal y no de la solicitud de empleo.)

Columna VI
Profesionales
Técnicos
Administradores &
Ejecutivos

Códices que incluye cada ocupación

(Aquí se escribirán los números del código dentro de cada grupo de acuerdo con el modelo de la I.L.O. de 1958 para la Clasificación Internacional de Ocupaciones.)

Parte III	Informes y Análisis
2000-2999	Informe sobre el análisis de colocaciones mensuales

Columna VII
Oficinistas y vendedores

Columna VIII
Servicios

Columna IX
Especializados

Columna X
Semiespecializados

Columna XI
No especializados

2010-2014 Sección A. Colocaciones agrícolas

2010 Columna I, Total

A. Anote en la línea Z de la Columna I el número total de colocaciones agrícolas durante el mes (incluya tanto las colocaciones locales como las realizadas por transferencias).

B. Anote en la línea Y de la Columna I la parte del total de colocaciones agrícolas (línea Z) que se hicieron en forma de grupo (vea la 2002, C, de la parte III para la definición de colocaciones en grupos).

C. Anote en la línea X de la Columna I la parte del total de colocaciones agrícolas que fueron hechas en forma individual (vea el 2002, B, de la parte III).

2011 Columnas II al XIII inclusives

A. Anote en la línea Z de cada columna del II al XIII la parte de la propia línea Z de la Columna I que corresponde a las clasificaciones de las actividades agrícolas según los encabezamientos de las columnas.

Parte III Informes y Análisis
2000-2999 Informe sobre el análisis de colocaciones mensuales

B. Anote en la línea Y en cada una de las columnas del II al XIII la parte de la propia línea Y, Columna I, que corresponde a las clasificaciones de las actividades agrícolas según los encabezamientos de estas columnas.

C. Anote en la línea X de cada columna del II al XIII la porción del total de la propia línea X, Columna I, que corresponde a la clasificación que señalan los encabezamientos de las columnas.

2015-2020 Sección B. Colocaciones No-agrícolas

2015 Columna I, Línea 1, Total

Anote el número total de colocaciones no-agrícolas hechas durante el mes, incluyendo tanto las colocaciones locales como las realizadas por transferencias. La línea 1 de la Columna I debe ser igual a la suma de la línea 1 entre las Columnas VI y XI ambas inclusives, y debe también ser igual al número del asiento en el ítem 14 (a), Columna III, del informe sobre actividades de la oficina.

2016 Columna II, Línea 1, Corto-tiempo

Anote aquí las colocaciones clasificadas como de corto-tiempo que son parte de las anotadas en la misma línea de la Columna I.

2017 Columna III, Línea 1, Femenino

Anote el número de colocaciones pertenecientes al sexo femenino que son parte de las anotadas en la misma línea de la Columna I. Esta línea en la Columna III deberá ser igual al ítem 12 (a), Columna V, del informe sobre actividades de la oficina local.

2018 Columnas VI a XI, Línea 1, Grupos dentro de cada panel

Anote en la línea 1 de cada columna de la VI a la XI el número de colocaciones que corresponden a la clasificación general del encabezamiento de cada columna (vea la acción 2005 de la parte III sobre la guía propuesta).

Parte III	Informes y Análisis
2000-2999	<u>Informe sobre el análisis de colocaciones mensuales</u>
2019	<u>Columnas I a III y VI a XI, Líneas 2 a 32</u> <p data-bbox="479 595 1527 696">En las líneas 2 a 32 de cada una de las columnas I a III y VI a XI distribuya el total de la línea 1 de acuerdo con la clasificación que para cada línea provee la Columna V.</p>
2020	<u>Líneas 33-35, Grupos de obreros seleccionados</u> <p data-bbox="479 792 1517 954">No deben hacerse anotaciones en estas líneas hasta que no se reciban instrucciones específicas de la oficina central. Estas líneas se usarán de cuando en cuando según indique la oficina central, cuando haga falta hacer estudios especiales con respecto a ciertas categorías de trabajadores seleccionados a ese efecto.</p>
3000-3499	<u>Procedimiento para la confección de estadísticas</u>
3000-3040	<u>Procedimiento en la oficina local para hacer la recopilación de los dos informes mensuales: (1) el de actividades y (2) el analítico de las colocaciones</u>
3000	<u>Asignación de responsabilidades</u> <p data-bbox="479 1312 1527 1541">El administrador de cada oficina asignará responsabilidades específicas a cada individuo en la confección de las estadísticas. En las oficinas pequeñas no hay movimiento suficiente para la dedicación total de un empleado a estos menesteres y el que se ocupa de las estadísticas tendrá que realizar otras funciones. En las oficinas mayores, las que tienen 25 empleados o más, la asignación de un oficinista de dedicación total puede ser necesaria.</p> <p data-bbox="479 1574 1527 1702">Aunque la responsabilidad específica recaé sobre la persona designada para recopilar las estadísticas, el Administrador de la oficina tiene la responsabilidad de velar porque cada empleado haga las anotaciones en forma que facilite esta labor estadística.</p>

Parte III Informes y Análisis
3000-3499 Procedimiento para la confección de estadísticas

3010 General

Con pocas excepciones, cuando se llenan correctamente los registros básicos de la oficina (tarjetas de solicitud y órdenes de empleo), de acuerdo con las instrucciones dadas, (vea las secciones 1000 a 1999 y 6000 a 6999) estos documentos contienen toda la información necesaria para que el oficinista encargado pueda hacer un informe estadístico exacto.

Los modelos a que hemos hecho referencia habrán de ser encaminados diariamente hacia el escritorio del oficinista encargado de las estadísticas (documentos del entrevistador, del recepcionista, etc.). El oficinista encargado, mantendrá abiertos dos hojas de estadísticas una para el informe sobre actividades y otra para el analítico sobre colocaciones. En las oficinas de poco movimiento los modelos en blanco (#_____ y #_____) de ambos informes pueden ser usados como las hojas de trabajo. En las oficinas mayores en encargado de estadísticas tendrá que preparar hojas de trabajo mayores que tengan el suficiente espacio para hacer escandallos diarios de las diversas actividades durante el mes.

Manteniendo un registro, día por día, y haciendo escandallos diariamente la preparación del informe mensual se hace relativamente sencilla. Los totales se obtienen y se anotan en el informe mensual de estas hojas de trabajo. Por este método el empleado puede también realizar sub-totales semanales para uso del administrador. Debemos recalcar que los documentos encaminados hacia la mesa de este empleado de que hablamos antes no deben permanecer en ella más que el tiempo suficiente para que éste haga las anotaciones correspondientes en la hoja de trabajo.

3020 Recopilando las actividades de la oficina local - (Ver parte III, 1000 a 1999)

(La explicación detallada de cada registro en cada ítem que tiene que hacer el empleado de estadísticas de los documentos básicos de trabajo; el lugar de origen de dichos documentos dentro de la oficina y el lugar donde quedan a la disposición del empleado una vez que han sido anotados en la hojas de trabajo.)

Parte III
3000-3499

Informes y Análisis
Procedimiento para la confección de estadísticas

A. Sección A. Solicitudes nuevas y renovaciones

Item 1. Solicitudes nuevas

Las solicitudes nuevas se reciben de los miembros del personal de la oficina que las llenaron.

Las tarjetas son contadas y vaciadas por el oficinista encargado de la estadística y luego son archivadas en su lugar correspondiente en los archivos en activo.

Item 2. Renovaciones

Casi todas las renovaciones se reciben del recepcionista aunque pueden provenir de cualquier otro miembro del personal. Por ejemplo la renovación puede enviarla un entrevistador que acaba de encomendar un solicitante para el que se renovó la solicitud hace unos momentos. El encargado de estadísticas identifica la renovación de la siguiente manera:

Cuando una tarjeta de solicitud pasa a "inventario" se le traza una línea horizontal debajo de la última fecha que tiene anotada. Cuando el solicitante aparece de nuevo en la oficina, tiempo después, su tarjeta se saca del archivo de inventario y se pone la fecha debajo de la línea. Cuando esta tarjeta llega a la mesa del empleado de estadísticas éste le hace una contramarca después de esta fecha para indicar que ha tenido en cuenta que se trata de una renovación.

Por lo tanto cualquier tarjeta que llegue a la mesa del empleado de estadística que no tenga una contramarca (marcada así ✓) será registrada como una renovación. Como ilustración reproducimos a continuación las columnas de fechas en las tarjetas de solicitud.

Parte III

Informes y Análisis

3000-3499

Procedimiento para la confección de estadísticas

una entrevista de selección y una encomienda por cada solicitante que aparezca en el reverso de la orden. Cada encomienda llevará un asiento en la columna "resultado". El encargado de estadísticas hará una contra-marca () después de cada asiento de los "resultados" para indicar que han sido tenidos en cuenta al objeto de las estadísticas. Este empleado contará cada símbolo "K" asentado en la columna "resultado" como una colocación. La información contenida en el anverso de la orden indica como ha de ser registradas las encomiendas y colocaciones, etc. Por ejemplo en el anverso de esta tarjeta encontraremos si se trata de una colocación agrícola o no-agrícola local o por transferencia, individual o en forma de grupo, permanente o de corta-duración, etc., etc.

El empleado de estadística toma cuenta de los avisos emitidos para selección (item 10) examinando las tarjetas de solicitud unidos a la orden. Si hay un asiento en la columna "llamada para que venga" en la sección de "encomiendas" de la tarjeta de solicitudes es señal de que hubo "aviso para selección" y se cuenta como tal. La cuenta sobre individuos que respondieron al aviso se hace observando en la sección de encomiendas la columna de observaciones. Si aquí hay algún asiento o marca es que el individuo respondió al aviso y se cuenta para la columna "Respuesta individual a los avisos para selección". Si el individuo respondió pero no fue encomendado para el trabajo la razón debe aparecer en la columna de observaciones. El empleado cuenta esto también en la Columna 11. Si no existe fecha de encomienda ni marca alguna en la columna de observaciones quiere decir que el solicitante no respondió y por lo tanto no hay conteo en el ítem 11 por el encargado de estadísticas.

El encargado de estadísticas dispone de los datos usados de la forma siguiente:

La orden es enviada primero a la parte frontal del archivo denominado "órdenes cerradas este mes". Al final del mes estas órdenes son colocadas en la parte interior del mismo archivo de "órdenes cerradas". Las

Parte III
3000-3499

Informes y Análisis
Procedimiento para la confección de estadísticas

tarjetas de solicitud de los obreros que no respondieron al aviso para selección así como las de los que fueron colocados van para el archivo "inventario" (después de la última fecha). Las tarjetas de solicitud de los obreros que no fueron colocados o la de los que fueron colocados a corta duración vuelven al archivo en activo.

Hay un tipo de selección que no ha sido cubierta por los procedimientos descritos. Frecuentemente un solicitante hace una visita esporádica a la oficina sin haber recibido aviso para selección y el recepcionista lo envía a que trate con un entrevistador, el cual encuentra que puede tener condiciones para un empleo a mano que no hay sido objeto de su solicitud. Con la tarjeta de solicitud en la mano el empleado conduce una entrevista de selección en relación a la orden a mano. Si la entrevista de selección termina en encomienda, se hacen los asientos pertinentes en la tarjeta de solicitud, se presilla ésta junto con la orden y se envía a la mesa estadística según se describió con anterioridad (sección C) arriba.

Sin embargo, si el solicitante no recibió la encomienda, el entrevistador de colocación anota la fecha del día en la columna de fechas de la tarjeta y le pone las letras S.I. (E.S.) a continuación a la fecha (v.g. 5/5/52 E.S.). Esta tarjeta se encamina este mismo día a la mesa estadística donde se anotará una entrevista para selección y se envolverán las letras E.S. dentro de un círculo, para indicar que se ha hecho el conteo y se enviará la tarjeta al archivo en activo.

D. Sección E. Visitas a patronos y órdenes de patronos

Item 16. Visitas a patronos

Cualquier miembro del personal incluyendo el administrador que haga una visita a un patrono a tenor de la definición establecida en la parte III, 1071, preparará un breve informe que contendrá la información mínima siguiente:

El nombre y dirección del establecimiento visitado.

Parte III
3000-3499

Informes y Análisis
Procedimiento para la confección de estadísticas

El nombre y el título del oficial de la empresa con quien se ha hecho el contacto.
El propósito de la visita.
Qué negocios se trataron y a qué conclusiones se llegaron durante la entrevista.

Este informe estará firmado por la persona que realiza entrevista y será encaminado hacia la mesa de estadística (después de ser revisado por el superior del que realizó la visita). El encargado de la estadística anota lo pertinente para el informe mensual. No puede contar Actividad alguna de visita patronal para el informe mensual si no ha visto el reportaje firmado de la misma. Después de hecho el conteo este informe se envía al cartapacio del patrono en el archivo correspondiente.

Item 16a.

Aquí no se harán asientos hasta que no se reciban instrucciones específicas de la oficina central.

Item 17 y 18. Número de órdenes y de plazas recibidas.

Como se indica en el párrafo C arriba, las órdenes son retenidas por el que las toma hasta su total liquidación. Son encaminadas a la mesa estadística para su conteo al igual que las encomiendas para el informe. Para obtener el número de órdenes recibidas el empleado de estadísticas simplemente cuenta las órdenes que han pasado por su mesa. Para obtener el número de plazas ofrecidos el encargado de estadística simplemente va sumando las plazas de cada orden recibida.

Item 19. Número de plazas no cubiertas (al final del mes)

El encargado de estadística examinará el archivo de mesa de cada entrevistador al final del mes. El número de plazas incluidas en las órdenes en tramitación son plazas no cubiertas. Si el administrador lo encuentra mejor, puede ordenar que cada entrevistador envíe estos datos a la mesa de estadística al final del mes.

Parte III Informes y Análisis
3000-3499 Procedimiento para la confección de estadísticas

E. Sección G - Actividad en lugares visitados por itinerario

Item 20. Nombre del lugar visitado por itinerario

El que hace el viaje por itinerario le dará cuenta al encargado de estadística de la visita realizada inmediatamente después de la misma, dando cuenta del nombre de los pueblos visitados y de las horas que en cada uno estuvo abierto al público los servicios de empleo.

Item 21 y 22.

Solicitudes y órdenes de empleo son encaminadas al encargado de estadísticas en la misma forma que los otros (descritos en el párrafo C). Aunque el encargado de estadística las anota en registro aparte por tratarse de visitas por itinerario de la Sección G, el conteo de esta actividad se incluye dentro del total de la oficina según se ha descrito en este informe.

Sección F - Comentarios

Este modelo es auto-explicativo sobre el tipo de información pedido. Sin embargo el administrador es responsable, con la asistencia del personal cuando sea necesario, de proporcionar razones y explicaciones que solicite el empleado de estadísticas sobre estos particulares.

3030-3040 Recopilación del informe analítico de colocaciones

Este informe es simplemente un análisis detallado de las actividades propias en relación a las colocaciones, según se informó en la Sección D del ítem 14, del informe sobre actividades de la oficina. Informe de actividades Modelo _____. El material para este informe se toma de las órdenes cerradas que han sido encomendadas hacia la mesa de estadísticas descrita en la sección 3020. Al hacer este conteo el encargado de las estadísticas lo primero que hace es separar las colocaciones entre agrícola y no-agrícola. Entonces cada grupo es separado de nuevo con más precisión a los

Parte III	Informes y Análisis
3000-3499	Procedimiento para la confección de estadísticas

efectos del conteo. El conteo se afina a tenor de lo que dispone el Código Industrial según aparece en el anverso de cada orden. Con las órdenes así reagrupadas de acuerdo con el grupo industrial del código se llena la información que piden las Columnas I, II, III, VI, VII, VIII, IX, X y se anotan en la sección B y para las Columnas I al XIV en la sección A. (Vea la parte III, 2000 a 2999, para descripción de categorías y contenido del informe.)

Apéndice No. 10

Esquema para un estudio
útil en
La planificación del servicio laboral agrícola

Esquema para un estudio
util en
la planificación del servicio laboral en agricultura

A. Se debe explorar la organización del Ministerio de Agricultura y del Centro de Estadísticas (o el Censo Agrícola o cualquier otra fuente lógica de información) a los efectos de conseguir la información que puedan ofrecer dichos centros y de establecer una corriente continuada con la misma, tanto desde sus oficinas centrales como desde oficinas que tengan en el campo.

B. Con la ayuda de las secciones del Ministerio de Agricultura que resulten apropiadas se puede conocer las cosechas principales del país. Se deben hacer, u obtener, mapas que señalen, con la mayor precisión posible, donde están ubicadas estas cosechas, y la extensión de tierras que cubre cada una.

C. Se deben hacer cuadros que señalen las principales cosechas, sus diversas fases, y las fechas de comienzo y terminación de estas fases. (Por ejemplo - siembra, cultivo, fumigación y recolección.)

D. Se debe determinar cual de estas cosechas, y en que fases, se demanda un aporte de personal no residente en la localidad. Se debe establecer la demanda máxima de personal en los momentos culminantes de sus fases específicas. Expertos en agricultura probablemente han determinado estas demandas con bastante aproximación referidas al número de personas necesario por hectarea para los diversos tipos de cosecha.

Por medio de inspecciones oculares a los campos de cosecha en los momentos de máxima demanda se puede determinar qué proporción de esta demanda se suple con personal residente y qué parte tiene que ser reclamada fuera. Se debe determinar en tanto cuanto sea posible el lugar de origen del personal no-residente según ha sido la costumbre del pasado. También, de esta experiencia es posible determinar qué parte del personal hizo la contratación en forma individual y qué parte la hizo en forma de grupo.

E. Con toda esta información deben prepararse croquis que señalen las corrientes migratorias del personal en las áreas cubiertas por las cosechas principales. Estos croquis deben señalar al mismo

tiempo la intensidad de estas corrientes en los momentos culminantes.

F. Basado en todos los datos anteriores, se debe desarrollar el mejor método por el cual los Servicios de Empleos pueden contribuir a mejorar el funcionamiento de este mercado laboral.

Apéndice No. 11

Sección del manual
sobre
la supervisión de la campana
adaptado para
el uso del país anfitrión

Introducción y línea política

Propósito y alcance. Este capítulo del Manual establece la línea de conducta que ha de gobernar el desarrollo de un fuerte programa de supervisión de la campaña, describe la organización para la supervisión de las oficinas locales, y presenta un plan, de modo que esta supervisión sea consistente, constructiva y con sentido de la realidad.

Definición de la supervisión de la campaña. A los efectos de este capítulo del Manual la "Supervisión de la campaña" significa la inspección, control y dirección de todas las operaciones de la oficina local. Estas funciones son ejecutadas por los "supervisores de campaña" quienes tienen autoridad en línea directa sobre un grupo de oficinas locales. Estos individuos tienen la capacidad suficiente para dirigir e instruir a las oficinas locales bajo su supervisión, en todas sus actividades siempre siguiendo la línea general de conducta trazada por la organización. Además, constituyen el eslabón de enlace entre el administrador y el director general.

Pronunciamiento sobre la línea política. La siguiente constituye la línea política de la organización.

- A. Se establecerá un programa de supervisión de la campaña a fin de asegurar la uniformidad y efectividad de los objetivos de las operaciones fuera de la oficina central.
- B. El supervisor de campaña tendrá una responsabilidad cuyo alcance abarca todas las responsabilidades del administrador local en relación a los programas trazados. (Cualquier responsabilidad de un administrador se retrotrae al director general siguiendo la línea jerárquica pre-establecida que es a través del supervisor. Esta línea jerárquica sencilla y directa evita conflictos innecesarios y establece un canal por el cual fluyen las sugerencias y dirección final.)
- C. El supervisor de campaña estará perfectamente adiestrado y tendrá conocimiento sobrado de todos los programas a desarrollar por la oficina local. Debe estar preparado para reconocer inmediatamente la necesidad de asistencia técnica y para solicitarla cuando sea necesaria. (Esta condición es necesaria para completar la autoridad de la línea jerárquica y las funciones propias de su posición. Así también se evitan esfuerzos innecesarios y

responsabilidades superpuestas con otro personal de la oficina central.)

Organización de las funciones del supervisor

Organización básica. El director general es la última fuente de autoridad y responsabilidad dentro de los servicios de empleos. Esta responsabilidad de dirección en cuanto a las oficinas locales las cumplimenta a través del supervisor.

Relaciones con el personal del servicio

A. La característica esencial de la función del supervisor es que se realiza en línea directa jerárquica. Se funda en la premisa que sólo hay una línea hacia la campaña (Director General - Supervisor - Administrador) y por lo tanto todos los directivos y técnicos de la oficina central usarán esta línea para sus contactos con la oficina local. (Las excepciones relativas a esta línea de comunicación están previstas para ciertas operaciones de rutina, vea la sección 725 F 2.) Sin embargo debe entenderse que los deberes del personal de la oficina central y del supervisor para con las locales están sólidamente unidos al fin de la organización. La distinción principal es que el personal de la central descarga su obligación a través de la línea. En general estas obligaciones son:

1. La asistencia en el desarrollo y revisión de líneas de conducta, programas y procedimientos.
2. Desarrollo de las técnicas, informaciones y otros materiales a ser usados en la campaña.
3. Por iniciativa propia o a petición cooperará con el supervisor en estudios exhaustivos de las operaciones de la oficina local y la recomendación de soluciones apropiadas.

B. El supervisor de campaña a fin de utilizar al máximo los servicios del personal de la oficina central a través de sus especialistas, solicitará de los mismos a través del director general lo siguiente:

1. Estudio y consejo en problemas especiales sobre la

operación de la oficina que se encuentren en el curso de la supervisión.

2. Desarrollo del material de adiestramiento que sea necesario, y si resulta apropiado, la participación activa del personal en el adiestramiento.

3. Desarrollo de nuevos métodos y técnicas para resolver situaciones imprevistas o nuevas en las oficinas locales.

C. Finalmente, la línea descargará su obligación de mantener informado al personal del desarrollo de actividades y de la necesidad de revisión y producción de nuevos programas y procedimientos.

Estación oficial del supervisor. El supervisor es parte del personal de la oficina central donde radicará. Esto dará por resultado una mejor interpretación de la línea de conducta general y programa; una mejor asistencia en la planificación y desarrollo general y una mejor coordinación entre la línea de acción y el consejo.

Alcance de la supervisión. El supervisor debe ser asignado a un grupo de oficinas locales lo mas permanentemente posible y estas oficinas no deben quedar muy lejos unas de otras. Aunque a veces pueda ser necesario realizar cambios territoriales en relación a los supervisores, estos cambios no deben hacerse sin tener en cuenta todos los factores que han de afectar la continuabilidad y los efectos posibles en el individuo. El número de oficinas asignadas a cada supervisor dependerá de sus distancias, de su movimiento, y de los programas a desarrollar en cada una.

Sumario de las funciones

Funciones del supervisor. El supervisor tiene responsabilidades para la oficina central y para las locales bajo su jurisdicción. Con respecto a la oficina entral es responsable de lo siguiente:

A. Enterar al director general y a través de él, a la oficina central, de sus descubrimientos en relación a las evaluaciones de las operaciones de la oficina local, de sus determinaciones en relación a los mismos y de los problemas que quedaron por resolver. Hacer las recomendaciones para la solución de dichos problemas y el mejoramiento de las operaciones en general.

B. Informar al director general y por su medio a toda la oficina central de los progresos significativos, de las condiciones, y de las necesidades de las oficinas locales.

C. Enterando y recomendando medidas con respecto a la organización de la oficina local, actividades de su personal, presupuestos, contratos de arrendamiento, equipo y otras necesidades físicas.

D. Participando en el estudio de nuevos programas, asistiendo en el desarrollo y evaluación de la política a seguir, programas y métodos que afectan a la oficina local.

Con respecto a las oficinas locales de su jurisdicción el supervisor es responsable de lo siguiente:

E. Asistir en el planeamiento, introducción y revisión de los programas de asistencias a la comunidad. Esto incluye los nuevos procedimientos y programas de la oficina central.

F. Proporcionar una interpretación uniforme de la política, programa y procedimiento en las oficinas locales.

G. La evaluación de las operaciones y conquistas de la oficina local y la dirección del administrador en la acción a tomar apropiada.

H. Reconociendo las deficiencias de la oficina local que requieren asistencia técnica de la oficina central y haciendo los arreglos pertinentes para llevarla a cabo.

I. Reconociendo las necesidades de adiestramiento que pueda tener el personal de las oficinas locales y/o bien conduciendo él las sesiones de adiestramiento o haciendo los arreglos necesarios para su realización.

Métodos administrativos usados para la dirección y supervisión de los programas de campaña

La última autoridad y responsabilidad en la dirección del personal tanto de la oficina central como de las locales recae sobre el director general. En la presente organización de la estructura él es el

responsable de la coordinación entre el supervisor y los especialistas de la oficina central. Las secciones que siguen a continuación tratan de desarrollar estos objetivos generales.

Control y dirección. El director general utiliza principalmente los siguientes métodos y técnicas para proporcionar dirección y control sobre los supervisores.

A. La asignación de los territorios a ser cubierto por los supervisores considerando:

1. Las características geográficas, industriales y otras.
2. El número, tamaño, distancias y alcance de los programas de las oficinas locales.

B. Prepara y efectúa periódicamente (trimestral o semestralmente) un plan de supervisión de campaña, que:

1. Se relaciona con el plan general de objetivos de servicios de empleos.
2. Se basa en las necesidades actuales o previstas de la campaña.
3. Señala los puntos específicos donde los supervisores han de poner énfasis en la supervisión de las oficinas.
4. Señala los items que han de quedar terminados durante el período.

C. Mantiene el control de las oficinas locales y de su supervisión, analizando y actuando sobre:

1. El informe del supervisor sobre su evaluación de la oficina local.
2. Los informes estadísticos de las operaciones de la oficina local suministrados tanto por el supervisor como por el personal de las oficinas.

D. Obtiene información de primera mano por medio de visitas

personales solo o acompañado del supervisor en visitas especiales o regulares a las oficinas locales.

E. Conduce juntas regulares previamente programadas con los supervisores con el propósito siguiente:

1. Dándoles instrucciones sobre los programas, líneas, políticas, o procedimientos que han sido establecidos.
2. Adiestrándolos, con la asistencia del personal apropiado, a introducir e interpretar adecuadamente los programas, política y procedimientos a seguir.
3. Obteniendo informes verbales de los supervisores sobre las condiciones y necesidades de la oficina local.
4. Asegurando una interpretación uniforme de todos los supervisores de sus programas, política, y procedimientos.

F. Controla las comunicación hacia y de las oficinas locales por medio de:

1. Autorizando el envío de toda instrucción formal y otra comunicación no-rutinaria a la oficina local.
2. Asignándole a la unidad apropiada la contestación a la oficina local, excepto en aquellos casos donde se ha dado permiso por vía de excepción de comunicación directa. (Estas excepciones incluyen la correspondencia ordinaria sobre solicitantes, aclaraciones rutinarias, operaciones de colocación campesina, envío o requisición de informes estadísticos o fiscales, etc.)

Coordinación con los servicios del personal. El director general usa los siguientes métodos y técnicas para asegurar la cooperación entre el personal de la oficina y los supervisores.

- A. Conduce juntas combinadas de supervisores y especialistas para discutir y formular actitudes a tomar sobre programas nuevos, o revisados, política o procedimientos.
- B. Revisa el material preparado por el personal de servicio en

relación a la oficina local antes de darle el visto bueno.

C. Hace una práctica regular, la de mandar a hacer copias de los informes de los supervisores sobre sus averiguaciones y recomendaciones y sobre la calidad de las operaciones de la oficina local.

D. Informe al personal de servicio de aquellas áreas que esperan por normas de actuación, líneas de conducta y procedimientos a seguir y determina fechas límites para entregar estos estudios. Esto también incluye la entrega de los trabajos a realizar:

1. Conduciendo estudios especiales de evaluación de ciertas fases de la operación de una oficina local.
2. Ayudando a la oficina local a resolver las deficiencias en sus operaciones según fueron encontradas pro estudios anteriores del supervisor.
3. Conduciendo entrenamiento especial para una oficina local donde el administrador o el supervisor no puedan llevarlo a cabo.

E. Dirige al personal de la oficina central en el desarrollo de los instrumentos y la técnica para uso del supervisor en su revisión o evaluación de la oficina local y para este fin:

1. Pasa las sugerencias recibidas del supervisor o de la oficina local en orden al desarrollo de dichos instrumentos y técnicas.
2. Señala las inadaptaciones o ineficacias de métodos existentes (v.g. esquemas y guías) y propone sus remedios.

Métodos usados por el supervisor

Asistencia en la planificación de la organización y administración de la oficina local. Los métodos que vamos a describir serán usados por el supervisor para mejor cumplir sus obligaciones para con la oficina central y para con las locales. Las actuaciones de que vamos a tratar ocurren después de una evaluación de la operación de una oficina local (lo cual es labor de supervisión que se tratará oportunamente), o puede

ocurrir al mismo tiempo, o pueden preceder a la misma basándose en estudios hechos previamente por la oficina central, con conocimiento de las condiciones de la local.

A. Ayuda al administrador local a planear actividades de la oficina en favor de la comunidad en relación a los servicios de empleo. Esto se hace examinando algunos hechos, como la relación entre las colocaciones logradas y las posibilidades totales en este aspecto; determinando las necesidades de mejoras en el recibo de solicitudes y la toma de órdenes; examinando la cantidad de trabajo que recae sobre cada individuo en relación a otras oficinas similares, y en relación a la capacidad de los sujetos para determinar la conveniencia de una mejor utilización de estas capacidades. Presenta a la consideración del administrador, hechos, confeccionados por técnicos de la central, que no suelen estar a su alcance, tales como las estadísticas administrativas y los planes nuevos o cambios en los viejos programas. Ayuda al administrador a desarrollar los métodos y controles necesarios para aquilatar los resultados de una conferencia de planificación.

B. Ayuda al administrador a organizar la oficina local así:

1. Asegurándose que el cuadro de organización y el planteamiento sobre los deberes concuerdan con las normas de la oficina central y están al día.
2. Asegurándose que las responsabilidades han quedado bien definidas en las diversas funciones de la oficina.
3. Mirando que tanto en la organización como en la asignación de trabajos se mantenga la necesaria flexibilidad como para adaptarse a las condiciones locales.
4. Asegurándose que la organización sirve las necesidades de la localidad.
5. Determinando si la oficina opera de acuerdo con la organización y las asignaciones.
6. Revisando la organización a intervalos regulares y recomendando las variaciones necesarias.

C. Se asegura que la distribución del personal en la oficina es adecuado para satisfacer las necesidades, observando:

1. Que cada función está bien distribuida y propiamente localizada.
2. Que el equipo está bien distribuido y localizado.

D. Recomienda a la oficina central los ascensos, transferencias y otros movimientos de personal de la oficina local, previa consulta con el administrador. También presenta y respalda requisiciones de personal del administrador de personal adicional cuando dichas peticiones son fundadas, apoyadas en la cantidad de trabajo que recarga al personal, o en planes realísticos del futuro.

E. Periodicamente hará sus apreciaciones de la efectividad del administrador en el desenvolvimiento de sus deberes y revisará la evaluación que de sus subordinados hace el administrador.

F. Adiestra y ayuda a desenvolverse al administrador y en general a todo el personal del modo siguiente:

1. Dando adiestramiento individual a los administradores.
2. Ayudando al administrador a proporcionar:
 - a. Adiestramiento introductivo al personal nuevo;
 - b. Adiestramiento individual o colectivo según se necesite;
 - c. Juntas regulares, efectivas y bien planeadas para el personal.

G. Toma nota e informa al director general de la necesidad de proporcionar asistencia técnica de la oficina central.

Evaluación de las operaciones de la oficina local. Para el programa de supervisión de la campaña es de la mayor importancia que el supervisor obtenga un conocimiento directo, personal, de las operaciones de la oficina local. Esta información sobre los hechos es necesaria antes de poder hacer una correcta evaluación y proponer mejoras; y para poder

comparar objetivamente el trabajo de las oficinas locales y así aconsejar a la oficina central de las condiciones de la campaña.

Al revisar las operaciones de la oficina local todos los departamentos de la misma deben ser revisados en la misma visita de modo que se pueda observar mejor la correlación entre ellos y el impacto que produce en los demás la debilidad que se encuentre en cualquiera de ellos. Hecho ésto, se pueden hacer las recomendaciones necesarias y formular los planes convenientes para tomar las decisiones que corrijan estos defectos.

A. Se hará una evaluación completa de la oficina local semestralmente por el supervisor, o sea dos veces durante el año.

B. A fin de lograr uniformidad en las evaluaciones se ha proporcionado una guía contenida en la parte I, secciones 750 a 799~~A~~/. Esta guía ha sido diseñada con el fin de ayudar al supervisor a hacer una revisión completa y constituye un instrumento de referencia muy útil para realizar el trabajo. No resulta necesario el hacer un esquema del informe, ya que éste debe contener un juicio ponderado del supervisor apoyado en hechos palpables reconocidos durante la revisión.

Esta guía para la evaluación incluye los siguientes métodos y técnicas:

1. Revisión cuidadosa de controles administrativos y su uso. En muchas oficinas éstas pueden consistir en las hojas de trabajo usados como modelos de recopilación 50~~A~~/ y 51~~A~~/ y como en ellos se registra la actividad diaria pueden dar claves para planear día a día lo que se ha de hacer. En otras oficinas es probable que se encuentren otros métodos de control, incluyendo

~~A~~/ Esta guía fué confeccionada para este país en particular y no se incluye en este apéndice porque está basada en Modelos y controles (Programa administrativo de oficina local) hechos a la medida para el país en cuestión. La parte III, E, 3, del texto del Manual proporciona consejo sobre como confeccionar estas guías. Se puede fácilmente empatar con la parte del Manual que trata de la Supervisión.

~~A~~/ Es equivalente al modelo BES, ES-209 y ES-212.

aquello que muestran los resultados obtenidos con las empresas mayores de la área (Modelo 9)*/.

2. Análisis de la calidad del producto del trabajo. Se usará un modelo de análisis para cada función. Una muestra adecuada será seleccionada para el estudio a los efectos de determinar su adhesión a las normas del Manual de Observaciones y el uso adecuado de la misma.

3. Otras técnicas. Además de la inspección del control administrativo y del análisis de la calidad del trabajo todavía es necesario utilizar otras técnicas analíticas, como las que vamos a enumerar, para obtener los hechos en las operaciones.

a. Discusiones con el administrador y miembros del personal.

b. Observación directa del proceso, especialmente allí donde los documentos no pintan el cuadro completo, v.g., recepciones y labor de tamización.

Planeamiento preliminar de las visitas de campaña. Al prepararse para una visita de la campaña el supervisor debe:

A. Revisar la información pertinente, como los informes estadísticos, la correspondencia sobre problemas, o los errores cometidos en la operación de la oficina local.

B. Revisar apreciaciones hechas anteriormente sobre la oficina local anotando las recomendaciones que entonces se hicieron.

C. Preparar convenientemente cualquier estudio o cualquier acción que deba ser realizada por el administrador general.

Itinerario para las visitas. El supervisor debe visitar las oficinas siguiendo un itinerario previamente trazado. En cada oficina debe permanecer el tiempo suficiente como para poder hacer un juicio válido sobre las actuaciones de dicha oficina. La frecuencia de visitas a cada oficina depende del número a supervisar, de su distribución geográfica y

*/ Es equivalente al modelo BES, ES-608, Control de mercados principales.

otras consideraciones. El itinerario debe confeccionarse de modo que el tiempo quede distribuido entre la oficina central y las locales.

Los informes del supervisor. Después de cada visita a la oficina local el supervisor debe preparar un informe por escrito al director general que cubra los siguientes tópicos:

- A. Propósito de la visita.
- B. Una declaración sobre la actitud tomada por la oficina local sobre las recomendaciones y planes hechos en la última visita.
- C. Una declaración sobre las actividades desarrolladas en la visita. (Debe incluir un resumen de las averiguaciones obtenidas al evaluar el trabajo, las instrucciones o recomendaciones dadas al administrador, y las asistencias técnicas y adiestramientos proporcionados durante la misma. Si el propósito de la visita fué hacer una evaluación total, entonces debe acompañarse un informe detallado de la misma.)
- D. Una declaración del progreso en líneas generales que ha tenido la oficina local al llevar adelante los planes.
- E. Una declaración de cualquier actitud a tomar por la oficina central en la solución de los problemas de la oficina local.

Asistencia por el personal técnico. Cuando las circunstancias así lo requieran, el supervisor añadirá a modo de suplemento a su evaluación sobre las actividades, la petición de asistencia técnica por la oficina central en operaciones específicas de la oficina local. El supervisor:

- A. Determina cuando es necesaria esta asistencia y hace los arreglos para que se efectue.
- B. Participa con el personal de la oficina central, en la medida necesaria, en dicha asistencia.
- C. Revisa e impulsa las recomendaciones acordadas.

Participación de la oficina central en los planes. El supervisor descarga esta responsabilidad aconsejando al director general y al personal de la oficina central sobre los problemas que requieran la intervención

de la central. A través de estas consultas, todos quedan impuestos de las necesidades operacionales, de desarrollo de programas, líneas de conducta a seguir, y procedimientos según resulten necesarios en las oficinas locales.

Apéndice No. 12

Concepto de la tarea y tiempo requerido
para uso en
estimados del personal necesario en
las
oficinas locales

Concepto de tarea y tiempo requerido para uso en los
estimados del personal necesario en las oficinas locales*

Tareas directas en
tiempo requerido y
porcentaje concedido
para diversos trabajos

	<u>Volumen en unidades de obra</u>	<u>(Minutos) Unidades de tiempo</u>		
Solicitudes nuevas	--	<u>20</u>		
Entrevistas de orientación	--	50		
<u>Pruebas</u>	--			
GATB	--	70		
Aptitudes específicas	--	30		
Proficiencia	--	25	U.S.D.O.T. Código usado	ILO ISCO Código edi- ción de 1958
Colocaciones no-agricolas Profesionales, vendedo- res y oficinistas	--	<u>190</u>	0.1	0,1,2,3, (Código mayor)
Especializados y semi- especializados		95	4.7	5-6-7-8 exclusive grupos menores
Servicios		<u>75</u>	2 (exclu- sive 2.01 & 2-02)	9
Peones		<u>50</u>	8,9 (exclu- sive 9-88)	Grupos menores 8-9
Ocasionales (corta- duración)		<u>20</u>	Ocasionales (201, 988, 202)	* / Todos los ocasionales
Promoción patronal (Un tiempo equivalente al 20% del total de colocaciones)	--			
<u>Total del tiempo de programación directa</u>	--			
Operaciones de ofici- nistas (25% de la línea F)	--			
Concesiones de ofici- nistas (15% de la línea F)	--			

Servicio de recepción
(15% de la línea F) --

Actividades adicionales
del servicio de empleos
(Aquí deben estimarse
horas redondas de traba-
jos de análisis del mer-
cado laboral, o informa-
ción sobre este mercado,
servicios industriales,
etc.) --

Gran total estimado en
horas para el año fiscal.
(U otro período pre-
establecido.) El número
de puestos necesarios se
calcula dividiendo estas
horas entre el número de
horas que trabaja un
hombre al año. --

Total

*/ Como quiera que no habrá base para estos estimados cuando se abren oficinas por primera vez en una región se debe usar la table de la parte III A, 1 del texto como punto de partida hasta que no se tenga la suficiente experiencia sobre las tareas a realizar para hacer una tabla como la que acabamos de describir. Los números usados han sido redondeados para facilidad en los cálculos. Esta forma de presentación es esencialmente igual a la forma ES-175, pero con el código equivalente del ILO-ISLO sobre las categorías en las colocaciones (los tiempos son normas de los servicios de empleos).

**/ Al adaptar el sistema americano al de la ILO se recomienda que se incluyan todas las ocupaciones de más de una semana de duración. Se debe proporcionar la manera de informar separadamente en el modelo ES-212. No deben ser incluidos como parte de ningún otro grupo de ocupaciones. En su mayoría se trata aquí de colocaciones domésticas y ocasionales y por lo tanto una clasificación más precisa no tendría sentido alguno.