

Minolli, Cristina Beatriz

Working Paper

Los orígenes de la selección de personal: De lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad

Serie Documentos de Trabajo, No. 409

Provided in Cooperation with:

University of CEMA, Buenos Aires

Suggested Citation: Minolli, Cristina Beatriz (2009) : Los orígenes de la selección de personal: De lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad, Serie Documentos de Trabajo, No. 409, ISBN 978-987-1062-48-5, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/84227>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**LOS ORÍGENES DE LA SELECCIÓN
DE PERSONAL EN ARGENTINA:
DE LO FÍSICO A LO PSÍQUICO POR
EL CAMINO DE LA PRODUCTIVIDAD**

Cristina Beatriz Minolli

**Septiembre 2009
Nro. 409**

ISBN 978-987-1062-48-5
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>

Minolli, Cristina Beatriz

Los orígenes de la selección de personal en la Argentina : de lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad del CEMA, 2009.

24 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1062-48-5

1. Administración de Empresas. 2. Selección de Personal. I. Título

CDD 658.3

ABSTRACT

El mundo del trabajo en las organizaciones argentinas a principios del Siglo XX estaba influenciado por las consecuencias de la Primera y la Segunda Revolución Industrial y del sistema capitalista cuyo objetivo de maximizar beneficios, sumado al *Scientific Management* desarrollado por Taylor para la misma época, propició el estudio a fondo de las características físicas del ser humano con el fin de llevar al máximo el rendimiento de las personas.

En este contexto, puestas de manifiesto las consecuencias del duro ambiente laboral y condiciones de vida de los trabajadores y agotados los esfuerzos por extraer al máximo las posibilidades físicas de los seres humanos para producir ganancias surge una nueva rama científica denominada Psicotécnica, que no sólo focaliza los estudios en lo físico sino también en lo psíquico. Dicha disciplina, una vez instalada en diversos países de Europa y ya funcionando también en Estados Unidos, comienza a ser utilizada en nuestro país fundando los rudimentos de la selección de personal tal cual como se la conoce en la actualidad.

El presente trabajo hace entonces el correspondiente recorrido histórico dando cuenta del pasaje de la selección física de personal a la selección psico-física por el camino de la productividad.

Key Words: *Selección de personal, Psicotécnica, Psicograma Profesional, Instituto de Orientación Profesional, Psicología Aplicada, Productividad.*

Descargo institucional

Las opiniones vertidas en el presente trabajo son atribuibles exclusivamente a la autora, no teniendo la Universidad del CEMA ninguna responsabilidad sobre ellas.

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Los orígenes de la selección de personal: de lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad

Cristina Beatriz Minolli
cpcbm@cema.edu.ar

La profesora Cristina Beatriz Minolli tiene un Doctorado en Dirección de Empresas (Universidad del CEMA) y una Maestría en Dirección de Empresas (Universidad del CEMA). Actualmente enseña temas relacionados con recursos humanos en los programas de Doctorado, Maestrías y Pregrado. La dirección de la página WEB personal es: WWW.cema.edu.ar/u/cpcbm. Dirección: Av. Córdoba 374, Oficina 740, Buenos Aires (C1054AAP), Argentina

Los orígenes de la selección de personal: “De lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad”

“Se ha llegado a la deshumanización del trabajo, al desprecio por el espíritu y la vida de los trabajadores, merced a los métodos de racionalización que conducen al automatismo porque eliminan los elementos psicológicos y morales”

Alfredo L. Palacios

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es dar cuenta del surgimiento de la selección de personal en la República Argentina.

A tal efecto se describirá el contexto histórico nacional e internacional en el que este fenómeno se produce, así como también se describirán las características de los sistemas de trabajo preponderantes en las organizaciones de la época y las principales preocupaciones de los estudiosos de aquel entonces acerca de diferentes temáticas como por ejemplo los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, la jornada de trabajo, la apatía y el descontento de los trabajadores, entre otros.

Por otro lado se describirán también los ingentes esfuerzos efectuados en la época por profesionales de distintas áreas para atender a los temas descriptos y la profusión de estudios realizados sobre el organismo físico; esfuerzos y estudios tendientes a elevar la productividad de las empresas, objetivo primordial del régimen capitalista de mercado predominante en aquel momento.

Finalmente se abordará el nacimiento y difusión de la psicotecnia que, como rama aplicada de la psicología, propone una alternativa inclusiva de lo psicológico como fuente de mejora de la tan ansiada productividad y que funda en nuestro país los rudimentos de la selección de personal que llega hasta nuestros días.

EL MUNDO DEL TRABAJO A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX

Promediando el siglo XIX tanto Europa nor-occidental como América del Norte y casi todo el contexto internacional habían sido alcanzados por las nuevas formas de producción derivadas de la Segunda Revolución Industrial. Este proceso se había iniciado en el siglo XIV y ya a fines del siglo XVIII produjo la Primera Revolución Industrial, que comenzó en Inglaterra y que tuvo importantes consecuencias entre las que se pueden mencionar, a los efectos de este trabajo, las siguientes:

- Se produce una acumulación de riquezas basada en la producción industrial, dando lugar al nacimiento del capitalismo industrial
- Fortalecimiento de la burguesía, propietaria de los capitales, a través de su poder económico.
- Surgimiento de una nueva clase social, a saber: el sector obrero o proletariado industrial.

El proceso de industrialización fue extendiéndose cada vez más, especialmente en las últimas décadas del siglo XVIII y las primeras del XIX, adquiriendo los procesos industriales mayor complejidad técnica y aplicándose cada vez a mayor diversidad de actividades.

La llamada Segunda Revolución Industrial, afectó en mayor medida a países como Inglaterra, Alemania, Japón, Francia y Estados Unidos, quienes comenzarán a ser ubicados como los países centrales de la moderna economía¹.

Se afianza en este contexto lo que se conoce como sistema capitalista de producción que se caracteriza por:

- Los bienes de producción se constituyen en propiedad privada y pertenecen a un reducido grupo de personas a los que se denomina capitalistas o burguesía.
- Existe una estructura económica en la cual los medios de producción se utilizan en función de un beneficio y donde la mano de obra necesaria para producir se obtiene abonando un salario a otro sector de la sociedad que sólo tiene fuerza de trabajo ya que no posee bienes de producción. A este último sector se lo denomina asalariado u obrero.

- Existe un predominio del capital por sobre el trabajo como elemento de producción y creación de riqueza lo que hace que la búsqueda de ganancias tenga prioridad en la acción económica.
- Existe una actividad industrial cada vez más compleja, producto del gran desarrollo tecnológico cada vez más avanzado que produce masivamente bienes a ser vendidos en diferentes mercados².

Surge así una nueva organización del comercio internacional, que dará lugar a la división internacional del trabajo, donde las vastas regiones periféricas, donde la industrialización no se instaló con igual fuerza y entre las cuales se encontraba Latinoamérica, sufrieron diferentes consecuencias entre las cuales, una muy importante fue la de recibir el excedente de población europea que se había generado a raíz del nuevo modelo de producción. Se generaron entonces grandes corrientes de migraciones internacionales, siendo la mayor parte de esa población que emigró hacia países de otros continentes, la que contribuyó con la mano de obra necesaria para que el proceso productivo se pusiera en marcha en los países periféricos.

Los antiguos talleres de artesanos fueron desapareciendo, a la vez que se organizaban grandes fábricas con centenares de obreros a la par de que se producían cambios inclusive en el plano sociológico y habitacional debido a que las pequeñas poblaciones donde convivían unos pocos vecinos se fueron convirtiendo en grandes ciudades con algunos cientos de miles de habitantes.

A finales del siglo XIX surge, además, en Estados Unidos un ingeniero mecánico y economista – Frederick Winslow Taylor (1856 -1915) - que promueve un novedoso sistema de trabajo - a llevarse adelante en esas grandes fábricas - aplicable a los sistemas de producción que consistía en descomponer el proceso en etapas muy sencillas para que cada obrero se encargara sólo de una etapa de la elaboración del producto. Su modelo se proponía disminuir los tiempos de fabricación y aumentar el rendimiento de la producción y por lo tanto la ganancia de las empresas. Esta tarea sería repetitiva a lo largo de cada jornada de trabajo, lográndose así automatización y rapidez. Previamente a estas propuestas, los obreros contaban con libre albedrío para planear y ejecutar sus trabajos ya que sólo se les encomendaba la producción y se les daba la

libertad de realizar sus tareas de la forma que mejor les pareciera. Se creía, entonces, que los encargados y los jefes de taller no tenían ni las mismas destrezas ni los conocimientos que poseían los hombres por ellos dirigidos. Taylor efectúa en 1878 sus primeras observaciones sobre los métodos de trabajo en la industria del acero, a las que le siguen una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Su objetivo, el que se puede deducir de un trabajo suyo publicado en 1903 que lleva por nombre “*Shop Management*”, era determinar científicamente una suerte de trabajo *standard* que creara una revolución mental y un trabajador funcional acorde al pragmatismo reinante en la sociedad norteamericana de los primeros años del siglo XX, donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible para poder cubrir la demanda creciente de productos disparada por la explosión demográfica acelerada que se producía en las ciudades.

Para construir su teoría de “*Scientific Management*”, Taylor se basa en una concepción del hombre que es por naturaleza perezoso y que se escuda en esto para realizar lentamente su trabajo mientras le hace creer al empresario que está dando lo mejor de sí. Es por esto que se deben medir los tiempos y los movimientos registrados por los trabajadores, para estudiarlos y encontrar la mejor combinación de movimientos musculares que lleven a unificar los procesos, cristalizando de ese modo el *Standard* buscado, logrando posteriormente elevar la producción.

Taylor define etapas para poner en funcionamiento la organización científica del trabajo, a saber:

1. Hallar de diez a quince obreros que sean particularmente hábiles en el trabajo a analizar
2. Definir la serie exacta de movimientos elementales que cada uno de estos obreros debe llevar a cabo para ejecutar el trabajo analizado, así como también los útiles y materiales que se necesitan.
3. Determinar con un cronómetro el tiempo necesario para realizar cada uno de estos movimientos elementales y elegir el modo más simple de ejecución.
4. Eliminar todos los movimientos mal concebidos, los lentos e inútiles.
5. Reunir en una secuencia los movimientos más rápidos y los que mejor permiten emplear los mejores materiales y útiles.

Finalmente, Taylor describe una profunda diferencia entre las personas que deben pensar y quienes deben ejecutar “*un hombre mentalmente inteligente, es completamente inadecuado, dirá, para cargar lingotes de oro... el hombre más idóneo...es incapaz de comprender la ciencia real de este tipo de trabajo*”, apodando después a este tipo de personas vigorosas pero sin formación académica alguna como “empleados tipo buey”, es decir personas idóneas para trabajos que implican mayor fuerza muscular.³

Para completar este panorama, es necesario mencionar dos eventos sumamente importantes en la historia del mundo que produjeron profundas modificaciones en el mercado laboral de la época y por ende en el régimen y tipos de trabajo a realizar, así como también tuvieron impactos sumamente importantes en la vida de los trabajadores. El primero de ellos se refiere al conflicto bélico que tuvo lugar entre 1914 y 1918 y que se conoce como Primera Guerra mundial y que no sólo cambió el orden mundial al convertirse Estados Unidos de Norteamérica en la primera potencia no europea que alcanzó hegemonía económica y militar, sino que además dejó un saldo de millones de muertos, especialmente de población económicamente activa, es decir, capaz de trabajar, además de miles de millones de personas mutiladas que debieron adecuar sus posibilidades laborales a sus nuevas capacidades o incapacidades físicas, todo esto en un entorno de posguerra, de desocupación y crisis económica.

El segundo evento que habría de modificar la economía mundial y por ende la situación laboral de millones de personas en el mundo entero y los estándares de producción tan prolijamente estudiados por Taylor fue el que se conoce como el “Crack de la Bolsa de Nueva York” acaecido en octubre de 1929 y que derivó en el cierre de numerosas industrias, despidos masivos de obreros, miseria generalizada, en Estados Unidos, pero también en Europa y en los países periféricos dado que la economía mundial había logrado un alto nivel de integración, por lo que los efectos de la crisis se expandieron con gran velocidad.

Debido a estas razones, en los albores del siglo XX, puede decirse que los horarios de trabajo en las fábricas eran extenuantes, los salarios casi no alcanzaban a cubrir las necesidades básicas, las condiciones de vivienda de los obreros eran de hacinamiento y

sin un mínimo de cuidado en la higiene o la salud, los niños y mujeres eran sometidos a jornadas y tareas sin ningún reparo en su condición física o de edad, condiciones éstas que se daban en mayor o en menor medida en todas partes del mundo.

ARGENTINA: PARTE DE ESE MUNDO

Dadas las condiciones internacionales y las condiciones internas de un país en formación como lo fue Argentina en el siglo XIX - país con regiones de diversidad económica y geográfica y con un territorio enorme y despoblado, que venía de superar luchas intestinas para lograr una unidad nacional que lo llevara a organizarse como nación - Argentina se incorporó como país agro-exportador en la división internacional del trabajo lo que tuvo como consecuencia la dependencia económica de los países centralizados.

Así, las clases dirigentes de aquella época, conductoras del Estado aplicaron políticas para favorecer el desarrollo agropecuario, entre las cuales cabe destacar, para el objetivo de este trabajo, el estímulo brindado a la inmigración⁴. La elite dirigente pensaba en una inmigración originaria de los países que se consideraban más adelantados que vendrían a ocupar las grandes extensiones de tierras productivas a lo largo y a lo ancho del país. Esas ideas de progreso material que sostenían los gobernantes de la época se complementaban con las teorías de superioridad racial, en particular la eugenesia,⁵ que existían por aquel entonces, lo que se traducía en pensar que los hombres y mujeres que provenían de los pueblos del mundo desarrollado a través de la industrialización serían más capaces a cualquier efecto que aquellos nacidos en el país. El objetivo de estos gobernantes era, imponer a través de los inmigrantes aquellas características que ellos suponían propias de razas superiores y que permitirían, según estas ideas, superar el atraso técnico-cultural de la población.

Sin embargo, en la práctica, la gran mayoría de los inmigrantes provinieron de las regiones más pobres de Italia y España - países cuya población no estaba considerada como superior - y en general, de lugares en los cuales, las condiciones de vida, por diferentes motivos, eran tan duras como para que la opción de emigrar a Latinoamérica fuera para esas personas la mejor – si no la única - posibilidad de supervivencia.

Estos inmigrantes fueron derivados a zonas rurales donde se convirtieron en peones o arrendatarios de parcelas ajenas, aunque después de algún tiempo y debido a que el tipo de trabajo que realizaban era muy inestable, muchos de ellos dejaron el campo y se establecieron en la ciudad. Algunos otros, en cambio, ya se habían instalado originariamente en las ciudades realizando aquellas tareas a las que pudieran acceder de acuerdo con sus conocimientos y aptitudes, como por ejemplo trabajo de estibadores, changadores, vendedores ambulantes, carreros y los que tenían algún oficio se pudieron insertar en el mercado laboral trabajando de panaderos, zapateros, sastres, sombrereros, modistas, carpinteros, ebanistas, etcétera.

En este contexto, la escasez de viviendas en las ciudades y la falta de medidas gubernamentales para solucionarlas, sumada a la llegada masiva de población, dio lugar a la aparición del “conventillo”, lugar de residencia de todos los trabajadores del primer nivel de inserción laboral. Este espacio habitacional se caracterizaba por el hacinamiento de varias familias, la falta de intimidad en habitaciones oscuras y húmedas, donde convivían grupos familiares numerosos, padres con largas jornadas laborales, pocos ingresos y escaso acceso a sistemas de salud.

En este marco de grandes transformaciones políticas y sociales generadas por la expansión de la etapa agro-exportadora que atravesaba el país surgieron las primeras industrias de la mano del avance y desarrollo de los ferrocarriles, dando Argentina una imagen - por aquellos años - de país pujante, democrático y orientado al progreso, cuando sin embargo, el poder de decisión en las grandes cuestiones estaba en manos de una reducida elite social económica y política donde los sectores gobernantes excluían a la mayor parte de la población de la posibilidad de verse representada a través del voto⁶.

Reinaba entonces un panorama de injusticia social, en el cual el progreso técnico beneficiaba sólo a un mínimo sector de la población, lo que derivó en el surgimiento de diferentes formas de respuesta en busca del objetivo de lograr una mejor equidad. Las reacciones de los obreros a las terribles condiciones de vida y de trabajo, tuvieron como consecuencia la formación de asociaciones de trabajadores (sindicatos) que luchaban por mejorar la situación de la clase obrera y también surgieron partidos políticos que aunque autodefinidos como “obreros”, tenían en sus filas integrantes que provenían de

los sectores medios urbanos (médicos, abogados, trabajadores especializados). Se conforma así el Partido Socialista que a lo largo de su historia cumplió un papel fundamental en la lucha por la dignidad de los trabajadores a través de innovadoras propuestas de legislación obrera. Para el año 1904, este partido político logra hacer elegir al primer diputado socialista de América: Alfredo Palacios.⁷

EN LA PREHISTORIA DE LA SELECCIÓN: BERNARDO HOUSSAY – ALFREDO PALACIOS

En este contexto de fábricas taylorianas, obreros hacinados, mal alimentados, con poca paga, sin acceso a la salud, envueltos en acciones sindicalistas, con pocas fuerzas y ganas para dedicarse a las tareas laborales comienzan a surgir grandes temas como preocupación de los distintos intelectuales del momento.

Serán temas de honda preocupación, investigación y propuestas, por ejemplo:

- El trabajo de mujeres y niños siendo Gabriela L. de Coni⁸ la primera en presentar un proyecto de reglamentación del trabajo de los mismos, reglamentación que habría de cristalizarse finalmente a través de un proyecto de Ley presentado por el diputado Palacios⁹ y sancionada bajo el número 5291, el 30/12/1907
- El extenso horario laboral que cumplían los trabajadores, siendo también el diputado Palacios¹⁰ quien denunciara en aquel período de postguerra, las múltiples acciones que llevaban adelante los patrones para aumentar cada vez más el tiempo de trabajo. Siguiendo, entonces los métodos positivistas de la época y los fundamentos de la Psicología Experimental, Palacios implementa estudios de laboratorio que realiza directamente en el lugar de trabajo, logrando que se promulgue en 1929 la Ley respectiva tuitiva del trabajo de los adultos.¹¹
- Los accidentes laborales: A pesar de la existencia de la Ley 9688, sancionada el 21 de Octubre de 1915¹², se producían cantidades de accidentes laborales y enfermedades profesionales en todo tipo de industrias y en todo tipo de puestos de trabajo, de lo cual dan cuenta la multiplicidad de artículos escritos en las publicaciones de la época. Se observa también gran preocupación por el monto de las indemnizaciones pagadas por este concepto.¹³

- Protestas sindicales a través de múltiples huelgas: La reacción de los trabajadores - organizados en sindicatos – frente a las paupérrimas condiciones laborales, se expresaba a través de múltiples acciones de huelgas, las que también generaron honda preocupación en la sociedad de la época, hecho que se puede constatar en los diferentes artículos escritos al respecto.¹⁴

En este contexto, surgirán estudios de laboratorio muy específicos que criticarán duramente el sistema de trabajo imperante, a saber el Taylorismo. Así, el mismo diputado Palacios conducirá los primeros estudios de psicofisiología del trabajo¹⁵, el resultado de los cuales dejará plasmados en un libro denominado “La Fatiga y sus proyecciones sociales”, cuya primera edición data de 1922.

En él, el autor dedica el primer capítulo a sostener que el advenimiento de las máquinas en la producción, lejos de alivianar el trabajo de los seres humanos, utilizadas bajo las premisas de la ideología capitalista, lo que ha logrado es extender el tiempo de trabajo hasta límites más allá de lo aconsejable físico y psíquico.¹⁶

En el segundo capítulo, hace hincapié en que aún cuando el sistema capitalista considera que el factor dominante en la evolución industrial es el obrero, los economistas que trabajan con abstracciones no se dan cuenta que el hombre después de una larga jornada – ya fatigado – sufre graves perturbaciones ante el más pequeño esfuerzo y que esto sucede porque se debe considerar al hombre como un aparato psico-fisiológico y que por lo tanto resulta absurdo estudiar el trabajo humano exclusivamente desde el punto de vista mecánico, pues el factor psíquico influye de una manera decisiva. Propone luego utilizar el laboratorio y no las bibliotecas para echar las bases científicas del trabajo.¹⁷

El capítulo III lo consagra directamente a defenestrar el sistema Taylor, como él mismo lo llama, diciendo que éste es un sistema en el que el productor es sometido a una organización minuciosa y hábil, pero perjudicial y que el cronometraje, la selección, los salarios a primas son elementos que si bien tienden a aumentar la producción, no reparan en la fatiga del obrero que no se localiza solamente en el órgano que trabaja, sino que perturba la actividad de todo el organismo.¹⁸

Se refiere, más adelante, en el capítulo IV a la “ola de pereza” que los patrones creen haber detectado en los trabajadores y que da cuenta de la falta de productos en el mercado. Critica, entonces, la actitud de los capitalistas que sólo ven el problema desde la cuestión del rendimiento, sin reparar que hay que observar en él aspectos psicológicos y morales también.¹⁹

Llega así, en el capítulo V a explicitar su plan de trabajo que consiste básicamente en llevar el laboratorio a la fábrica ya que las circunstancias exigían demostrar científicamente, con estudios psico-fisiológicos, los efectos producidos en el hombre, por el trabajo continuado.

Basándose en los trabajos de Mosso²⁰, interesó a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y obtuvo de la Facultad de Filosofía y Letras, los aparatos necesarios y la cooperación del encargado del laboratorio de Psicología Experimental, profesor José L. Alberti.²¹

A bordo de un pequeño barco de nombre Pampero²² instala el laboratorio en los Talleres del Riachuelo e inicia de este modo las primeras investigaciones psico-fisiológicas en Sud América a través de estudios que comprendían: recolección de orina, ergogramas²³, dinamometría, dinamogramas²⁴, prosexigramas²⁵, mio-estesiometrías, estesiometrías²⁶, cardiogramas y pneumogramas²⁷ en diferentes horas del día.²⁸

Poco tiempo después de esta experiencia llevada a cabo por el diputado Palacios, el Director General de Aeronáutica, coronel Mosconi, inaugura el 30 de Enero de 1922, un gabinete psico-fisiológico en la Escuela de Aviación, donde se establecen las condiciones psíquicas, de la atención, de la memoria y de la resistencia a estímulos emotivos de los aspirantes a seguir los cursos de dicha escuela.

Siguiendo a Mosso y a Ioteyko²⁹, así como también a Bloch³⁰, el diputado Palacios dedicará el resto del capítulo V de su libro a explicar cómo se produce la fatiga tanto a nivel muscular cuanto en lo que a su percepción psicológica se refiere.

El capítulo VI, lo dedicará a explicar en detalle la influencia de la fatiga en la atención y en el tiempo de reacción basándose para esto en estudios previos que el profesor Horacio Piñero había realizado en los laboratorios del Colegio Nacional y a través de los cuales se había podido probar que la atención favorece la recepción de las sensaciones y por ende la transformación de las mismas en movimientos a través de la vía sensorio-motriz, todo lo cual se ve afectado por el transcurso del tiempo trabajado debido a la acción de la fatiga³¹.

El capítulo VII lo dedica al estudio de la fatiga de los pulmones y del corazón, el capítulo VIII a las investigaciones referentes a los problemas ya mencionados de la extensión de la jornada laboral más allá de las ocho horas y el capítulo IX a los fenómenos patológicos producidos por la fatiga, entre los cuales cabe señalar la influencia directa que la fatiga tiene, según este autor, sobre la inteligencia, el trabajo intelectual, la curiosidad y la fuerza de atención³².

Otro de los científicos detractores del sistema Taylor en aquellos años fue Bernardo Houssay³³, quien en una conferencia dictada para la Sección de Higiene Social del Museo Social Argentino, el 15 de Septiembre de 1928, propugna que el trabajo no sea para el hombre una maldición o una tarea dura e ingrata, sino que debe ser fuente de bienestar general y que debe resultar estimulante, agradable y sano y no sólo productivo.

Critica luego a la organización científica del trabajo – sistema Taylor – por referirse ésta a estudios científicos relacionados exclusivamente a obtener un mayor rendimiento del esfuerzo humano, descuidando estudiar la manera en que éste sea lo menos cansador y lo más sano posible. Define así al estudio fisiológico del trabajo como aquel que tiene por objeto determinar cómo el obrero trabaja y cómo lo hace mejor, con mayor producción, más conservación de la salud y menor fatiga.

Así, este médico repara en que en su profesión, primero se limitaron a atender las lesiones traumáticas o tóxicas causadas por ciertas actividades profesionales, observándose las enfermedades ya constituídas, para luego pasar a prevenir dichas enfermedades, por lo cual la medicina industrial que en el pasado sólo había sido curativa se comenzó a orientar hacia la higiene preventiva, avanzándose luego hacia

buscar que el obrero no se enferme, todo esto buscando siempre que el obrero produjera lo más y mejor posible.

Se pasó así de la Patología a la Fisiología, de medicina preventiva e higiénica a higiénica y fisiológica. La Fisiología industrial debería ocuparse sostenía – por último - Houssay de buscar y promover condiciones para que el trabajo sea más agradable siendo el verdadero campo de observación y estudio: las fábricas mismas.³⁴ Agrega por último el científico que los factores psíquicos personales que intervienen en el rendimiento laboral son varios y que el trabajo resulta mejor y produce menos fatiga si hay interés artístico o económico de hacerlo bien y que las preocupaciones sociales o políticas también influyen en el trabajo.³⁵

Harry Dexter Kiston³⁶, escribe por entonces varios *papers* sobre la disconformidad en el trabajo, uno de los cuales aparece en el Boletín del Museo Social Argentino³⁷, donde se da cuenta de los costos que representa el hecho de tener trabajadores descontentos en el lugar de trabajo además del sufrimiento social que esto implica y de la angustia mental que la situación le provoca al trabajador, habiéndose podido descubrir todo esto, según el profesor Kiston, cuando los métodos científicos empezaron a aplicarse a la industria, momento en que se pudo detectar que el 40 % de los empleados creía que su ocupación no estaba en armonía con sus habilidades e intereses. Esta disconformidad tenía como resultado el abandono del puesto de trabajo por parte del obrero, alta rotación y mayores costos para los patrones.

UNA DISCIPLINA NUEVA: LA PSICOTECNICA

Argentina de principios del Siglo XX experimentaba en el ambiente laboral idénticos problemas que los que experimentaban los países centralizados. En 1911, en Harvard, el profesor Hugo Münsterberg, persiguiendo siempre el mayor rendimiento posible del material humano, da impulso decisivo a una nueva rama científica denominada Psicotécnica, disciplina que mediante procedimientos apropiados, proporciona los medios para, a través de la Psicología aplicada, se puedan alcanzar fines de cierto valor.³⁸

Esta nueva ciencia fue un legítimo producto de la Psicología experimental fundada por Wundt en el laboratorio psicológico de Leipzig donde se realizaron diversidad de

experimentos tendientes a determinar experimentalmente el mecanismo del espíritu para formular sus leyes, a partir de lo cual y luego del paso de muchos años se pudo establecer que la única realidad que se presenta en la vida es el individuo y que por lo tanto la búsqueda de leyes generales no podía ser más que una abstracción.

Así, el análisis y la experimentación llevó a estudiar las particularidades y aptitudes individuales mismas, siendo en Buenos Aires Félix Krüger, – quien luego sustituyó a Wundt en su laboratorio de Leipzig - quien a base de cálculos estadísticos dio origen a las correlaciones psíquicas, es decir al estudio de las relaciones de las diversas aptitudes entre sí. Como consecuencia de estos estudios, se comenzó a pensar que si las personas tenían aptitudes físicas y mentales que los diferenciaban los unos de los otros, no era posible ni equitativo someter a todos a idénticos regímenes de trabajo³⁹.

Hugo Münsterberg fue, entonces el iniciador del examen científico de las aptitudes individuales para las profesiones, refiriéndose sus primeros estudios a la profesión de conductores de tranvías debido a la gran cantidad de accidentes que éstos provocaban y a las condiciones psicológicas que debían tener los oficiales navales para afrontar serenamente cualquier complicación, influenciados estos últimos estudios por el hundimiento del Titanic, de cuyo capitán, se decía que había perdido la serenidad en la tragedia dando órdenes contradictorias que agravaron el problema.

Otro gran disparador para Münsterberg fue la gran cantidad de mutilados que quedaron cuando terminó la primera guerra mundial a quienes había que reubicarlos según sus nuevas condiciones físicas, lo que hizo que este profesor se dedicara al estudio psicofisiológico de las profesiones con el objetivo de lograr la mejor utilización de cada persona para la producción.

Esta nueva disciplina – la psicotécnica alcanzó a nivel mundial un enorme desarrollo en la década del '20 conformándose en esa época laboratorios o institutos en gran cantidad de países, a saber: Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Suiza, Italia, Bélgica, España, Portugal, Holanda, Hungría, Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Rumania, Rusia, Polonia, Checoslovaquia, Yugoslavia, Australia y Nueva Zelanda⁴⁰.

EN ARGENTINA: CARLOS JESINGHAUS y GREGORIO FINGERMANN

Argentina fue el primer país de América del Sur que contó con un Instituto de Orientación Profesional dotado de un Laboratorio de Psicotécnica. La iniciativa de su creación partió del Congreso del Trabajo reunido en la ciudad de Rosario en 1923 y se cristalizó el 11 de Mayo de 1925, por decreto del Poder Ejecutivo Nacional, siendo Ministro de Educación el doctor Antonio Sagarna.

Este Instituto se instaló al principio en las instalaciones de la Escuela Industrial de la Nación “Otto Krause” y al año siguiente, el Ministerio de Instrucción Pública le destinó una casa en la calle Charcas 2281 donde comenzó a funcionar de manera independiente⁴¹.

Será recién a partir del 16 de Marzo de 1928, que se reglamente el funcionamiento del Instituto a través de otro decreto del Poder Ejecutivo Nacional⁴² en el cual se define como uno de los fines del Instituto, entre otros – en el inciso 3 del artículo 1 del reglamento – la Selección de personal de empleados y obreros, dándose, así nacimiento oficial a la Selección de Personal en Argentina.

El decreto fundacional nombra como director del nuevo Instituto de Psicotécnica y Orientación Profesional al doctor Carlos Jesinghaus, profesor de psicología en las Universidades del Litoral y de Buenos Aires en virtud de haber éste ya visitado y estudiado varios institutos similares europeos, revisando sus programas de estudios y trabajos, su equipo y su organización. Se asigna también al jefe del gabinete de psicología experimental del Instituto nacional del profesorado secundario, don Gregorio Fingermann como miembro del mismo Instituto,⁴³ quien quedara efectivamente a cargo de la organización y dirección interina del mismo debido a que el director designado hubo de viajar a Alemania al laboratorio de Leipzig para colaborar con los trabajos de Wundt.

Entre las primeras tareas del Instituto en la Selección de personal se registran en el lapso de los primeros cuatro años el examen mediante métodos psicotécnicos de más de 12.000 conductores de vehículos de transporte colectivo, lo que produjo la reducción de los accidentes de tránsito, exámenes psicotécnicos para los Ministerios de Guerra y de

Marina, para la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales y para la Prefectura Marítima.

Entre los trabajos para la industria, se desarrollaron las primeras selecciones de personal para grandes empresas privadas como la Compañía Argentina de Electricidad (CADE, luego SEGBA), la Fábrica Argentina de Alpargatas, los Talleres Metalúrgicos San Martín (TAMET), la empresa metalúrgica Dálmine, Fabricaciones Militares, Industrias Llave entre otras, pudiéndose establecer en aquella época que la correlación entre el pronóstico y el rendimiento que los departamentos de supervisión de esas empresas encontraban en los obreros seleccionados alcanzaba el 90 por ciento.⁴⁴

Con el golpe de estado de 1930, el Instituto quedó sin partida presupuestaria, pero sin embargo pudo subsistir gracias al Museo Social Argentino que lo incorporó de inmediato con todo el instrumental y todo el personal primitivo.⁴⁵

METODOLOGÍA DE TRABAJO UTILIZADA

El Instituto bajo la dirección de Jesinghaus, siguiendo los principios de la Psicotécnica para la Selección de Personal, comenzaba confeccionando un *psicograma profesional*, es decir una descripción de las aptitudes físicas y psicológicas requeridas para un trabajo determinado para examinar luego a los sujetos con el objetivo de determinar si reunían las aptitudes exigidas eliminándose aquellos que no cumplieran con los requisitos necesarios para llevar adelante la labor correspondiente⁴⁶.

Las aptitudes requeridas se verificaban tanto en sus aspectos generales como especiales, en su aspecto cualitativo y cuantitativo utilizando *tests psicométricos* y *tests de personalidad*⁴⁷, los que se aplicaban siguiendo el concepto de *tipos psicológicos* de Stern, los que según la propia definición de este autor representaban “*la disposición psicológica que predomina de un modo igual en un grupo de hombres, sin que por esto el grupo esté delimitado en una forma unívoca y general contra otros grupos*”⁴⁸, haciéndose esto con el objetivo de diagnosticar la personalidad del postulante, entendiéndose por personalidad “*el conjunto unitario en que se integran el temperamento, el carácter, la inteligencia y la constitución física*”⁴⁹

Entre otras herramientas, los tests más utilizados eran: el Test de Rorschach, el Test de Apercepción Temática, el Test de Szondi⁵⁰, el Test de Rosenzweig, el Test miokinético de Mira⁵¹, etcétera.

CONCLUSIONES

A mediados del siglo XIX, el contexto internacional estaba caracterizado por las transformaciones de la Segunda Revolución Industrial, entre cuyas consecuencias se pueden mencionar, a los efectos de este trabajo, el nacimiento del capitalismo industrial, el surgimiento de un sector obrero, la búsqueda de la ganancia y la producción masiva de bienes en grandes fábricas.

A finales de dicho siglo Frederick Taylor promueve un novedoso sistema de trabajo que se propone disminuir los tiempos de fabricación y aumentar el rendimiento de la producción y por lo tanto la ganancia de las empresas. Sus teorías se basaban en la concepción del hombre que es por naturaleza perezoso y que realiza lentamente su trabajo por lo que se deben medir los tiempos y los movimientos de los trabajadores, estudiarlos y encontrar la mejor combinación de movimientos musculares que redunden en una mejora de la productividad.

Para la misma época, culminaba el conflicto armado de la Primera Guerra mundial cuyas consecuencias, entre otras, fue la dejar millones de personas mutiladas que debían adecuar sus posibilidades laborales a sus nuevas capacidades físicas y se produce llegando al final de la década del '20 un suceso que modificaría aún más la economía mundial que se conoce como el Crack de la Bolsa de Nueva York que derivó en el cierre de numerosas industrias, despidos masivos de obreros y miseria generalizada.

Argentina integrada a la economía mundial a través de la división internacional del trabajo, sufrió las consecuencias tanto del sistema Taylor de organización científica del trabajo como del difícil panorama económico mundial.

Grandes oleadas de inmigrantes de escasos recursos, migraciones internas derivadas de transformaciones políticas y sociales en un contexto de democracia restringida donde el poder de decisión de las grandes cuestiones del país estaba en manos de una reducida élite, dio lugar a un panorama de injusticia social donde los obreros sufrían grandes

privaciones y permitió la formación no sólo de asociaciones de trabajadores sino también de partidos políticos que aunque definidos como “obreros” estaban conformados por integrantes que provenían de los sectores medios urbanos. Se funda así el Partido Socialista que logra hacer elegir al primer diputado socialista de América en 1904: el Dr. Alfredo Palacios.

En este contexto de fábricas taylorianas, obreros hacinados, mal alimentados, con poca paga, sin acceso a la salud, envueltos en acciones sindicalistas, con pocas fuerzas y ganas para dedicarse a las tareas laborales comenzaran a surgir grandes temas como preocupación de los intelectuales de la época.

En especial el diputado Palacios, preocupado por el trabajo de mujeres y niños primero, la extensión de la jornada laboral después y finalmente la profusión de las protestas sindicales, todo derivado del sistema de trabajo Tayloriano, realizará estudios sumamente esclarecedores sobre la fatiga llevando el laboratorio a la fábrica. El Dr. Bernardo Houssay será otro intelectual que muy preocupado por las graves lesiones y las enfermedades profesionales que desarrollaban los obreros en sus empleos buscará promover condiciones para que el trabajo fuera más agradable estableciendo que las condiciones psíquicas de las personas intervienen en el rendimiento laboral.

Algunos otros estudios sobre disconformidad en el trabajo, especialmente los llevados a cabo por Harry Kiston darán cuenta también de las cuantiosas pérdidas que esto significa para las empresas y para la sociedad toda, sirviendo junto a los trabajos de Palacios y Houssay de disparador para la adopción en Argentina de una nueva técnica surgida años antes en Alemania y rápidamente extendida a lo largo y a lo ancho del mundo de la época: la Psicotécnica.

Esta disciplina tenía por objeto efectuar el examen científico de las aptitudes individuales para las diferentes profesiones y es adoptada en Argentina por Carlos Jesinghaus en el seno del primer Instituto de Orientación Profesional dotado de un laboratorio de Psicotécnica, creado por decreto del Poder Ejecutivo Nacional el 11 de Mayo de 1925, pero reglamentado su funcionamiento recién a partir de 1928.

Uno de los fines del Instituto fue precisamente la selección de personal de empleados y obreros, tarea que el Instituto llevó adelante con gran éxito confeccionando primero un psicograma profesional para luego compararlo con el diagnóstico de la personalidad de los postulantes, dándose inicio entonces a la selección de personal en Argentina, pasándose así de los estudios meramente físicos del sistema Tayloriano a los métodos psico-físicos que caracterizan la selección de personal moderna, siempre siguiendo el camino de la productividad.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Abad de Santillán, Diego – Historia Argentina – Tipográfica Editora Argentina – Buenos Aires,
- Ashton, T.S. – La Revolución Industrial – Fondo de Cultura Económica – México, 1995
- Boletín del Museo Social Argentino – Período 1912-1935
- Deleis, Mónica; Titto, Ricardo y Arguindeguy, Diego – “El libro de los presidentes argentinos del siglo XX” – Aguilar, Buenos Aires, 2000
- Fingermann, Gregorio – “Psicotecnia y Orientación Profesional” – Librería “El Ateneo” Editorial, Buenos Aires, 1975
- Palacios, Alfredo – “La Fatiga y sus Proyecciones Sociales” – Editorial Claridad, Buenos Aires, 1944
- Rossi, Lucía – “Psicología en Argentina: Vestigios de una Profesionalización Temprana” – JVE Ediciones, Buenos Aires, 2005
- Internet – Páginas Varias

NOTAS

- ¹ Ashton, T.S.: Op. Cit.: Pág.: 9
- ² Wikipedia - http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_capitalista - Pág. Visitada el 15/09/2009
- ³ Wikipedia - http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_winslow_Taylor - Pág. Visitada el 10/06/2009
- ⁴ Abad de Santillán Diego: Op. Cit.: Pág.: 224
- ⁵ Eugenesia: llevada a la práctica en casi todo el mundo durante la primera mitad del siglo XX y que básicamente consistía en implementar medidas para el mejoramiento de la descendencia humana mediante la reproducción diferencial de ciertos individuos o grupos considerados valiosos o mejores.
- ⁶ Deleis, Mónica: Op. Cit.: Pág.: 21
- ⁷ Deleis, Mónica: Op. Cit.: Pág.: 30
- ⁸ Boletín de la UMSA, Año 1913 Nros. 15 y 16, Pág.: 65
- ⁹ Alfredo Lorenzo Palacios (1880-1965) Abogado, legislador, político y profesor argentino socialista. Autor de una Tesis llamada "La Miseria" rechazada por la élite de la época, reemplazada entonces por una Tesis sobre quiebras de empresas. Autor de gran parte de la legislación laboral argentina y del libro "En Nuevo Derecho", logró leyes relacionadas con: el sábado inglés, el descanso dominical, aumentos de sueldos, pago de sueldos en moneda y no en vales, ley de accidentes laborales, ley del trabajo femenino, ley de la silla, estatuto del docente, etcétera. http://es.wikipedia.org/wiki/Alfredo_Lorenzo_Palacios - Pág. Visitada el 12/06/2009
- ¹⁰ Palacios, Alfredo: Op. Cit.: Capítulo VIII
- ¹¹ Palacios, Alfredo: Op. Cit.: Pág.: 246
- ¹² <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/buscarNormas.do> Página visitada el 12/06/2009
- ¹³ Boletín de la UMSA: Año 1921 Nro. 2 Pág. 28, Pág.: 33 Año 1922 Nro. 13 Enero
- ¹⁴ Boletín de la UMSA: Año 1913 Pág.: 25; Pág.: 208; Año 1914: Pág.: 253; Año 1919: Pág.: 193; Año 1921: Pág.: 1; Pág.: 11; Año 1921 2da. Parte: Pág.: 1 Año 1922 Pág.: 61
- ¹⁵ Palacios, Alfredo: Op. Cit.: "Palabras del autor para la 4ta. Edición".
- ¹⁶ Dice palacios: "El capital no emplea la máquina para aligerar la tarea de los productores, sino para abaratar la mercancía y acortar la parte de la jornada de trabajo que el obrero emplea por sí mismo, alargando, así, la otra parte de esa jornada, la que el obrero da gratuitamente al capitalista... El obreroes, únicamente, fuerza de trabajo; su tiempo, tiempo de trabajo. Así lo quiere el capital, que pasa, no sólo los límites morales, sino también, los puramente psíquicos de la jornada máxima..." Op. Cit.: Pág.: 35
- ¹⁷ Palacios, Alfredo: Op. Cit.: Pág.: 51 y 52
- ¹⁸ palacios, Alfredo: Op. Cit.: Pág.: 83
- ¹⁹ palacios, Alfredo, Op. Cit.: Pág.: 88
- ²⁰ Mosso, Angelo: (1846-1910) Fisiólogo italiano que destacó como investigador de la influencia psíquica y medioambiental en el proceso respiratorio y en el movimiento vasomotor. Para ayudarse en sus investigaciones desarrolló diversos aparatos: el pletismógrafo, el polígrafo, el hidroesfigmógrafo y el ergógrafo, este último para medir el rendimiento físico. <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/mosso.htm> Página visitada el 12/06/2009
- ²¹ Palacios, Alfredo: Op. Cit.: Pág.: 104
- ²² Rossi, Lucía: Op. Cit.: Pág.: 68
- ²³ Diagrama que muestra el carácter estacional de las actividades humanas y el tiempo empleado en cada una de ellas.
- ²⁴ Diagrama que muestra la fuerza aplicada durante la realización de una tarea.
- ²⁵ Indica el comportamiento de la curva de atención en el desarrollo de la tarea
- ²⁶ Medición de la sensibilidad corneal
- ²⁷ Diagrama que muestra la evolución de la respiración
- ²⁸ Palacios, Alfredo: Op. Cit.: Pág.: 105
- ²⁹ Titular durante 15 años del laboratorio de Psico-Fisiología de la Universidad de Bruselas, a cargo del curso "Fatiga" en el Collage de France en 1916 y primera mujer en dar una conferencia en el mencionado Collage. Autora de dos libros "The Science of Labour and Its organization (1919) y La Fatigue (1920).
- ³⁰ Ivan Stanislavovic Bloch (1836-1902) Banquero polaco y financista ferroviario que dedicó su vida privada al estudio de las guerras modernas y a la incidencia de la tecnología en ellas.
- ³¹ Palacios, Alfredo: Op. Cit.: Pág.: 158
- ³² Palacios, Alfredo: Op. Cit.: Pág.: 291
- ³³ Houssay, Bernardo (1887-1971) Farmacéutico, médico y fisiólogo argentino galardonado con el Premio Nobel de Medicina en 1947, fundó en 1919 el Instituto de Fisiología en la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires.

³⁴ Boletín de la UMSA: Año 1929 Entrega 81, Marzo

³⁵ Boletín UMSA: Año 1929, Entrega 82, Abril “Conferencia para la Sección de Higiene social del 22 de Septiembre de 1928

³⁶ Harry Dexter Kitson (1886-1959). Miembro de la Asociación Americana de Psicología fue un pionero en la orientación vocacional, enseñaba Psicología Aplicada en la Universidad de Columbia, Estados Unidos

³⁷ Boletín UMSA , Año 1930, Entrega 100, Abril

³⁸ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Pág.: 19

³⁹ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Pág.: 21

⁴⁰ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Pág. 23-50

⁴¹ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Pág.: 41

⁴² Boletín de la UMSA: Año 1930, Entrega 94, Abril

⁴³ Boletín de la UMSA: Año 1930, Entrega 94, Abril Pág.: 240

⁴⁴ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Pág.: 42

⁴⁵ Fingermann, Gregorio: Pág.: 41

⁴⁶ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Página 65

⁴⁷ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Pág.: 70

⁴⁸ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: pág.: 101

⁴⁹ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Pág.: 134

⁵⁰ En el Test de Szondi, la primera fase es el conscientizar y el confrontar a los pacientes con los impulsos antepasados reprimidos. Esta fase es el análisis del destino obligado. La segunda fase es el análisis del Yo y de la función de creer, es decir el análisis de la conexión del Yo con el espíritu. Esta fase corresponde por tanto, al análisis del destino de elección. La tarea del analista del destino consiste, por tanto, en el hacer consciente lo obligado de las acciones electivas del cliente y cambiar el destino de la persona mediante la formación y fortalecimiento del Yo, en la dirección de un destino de elección consciente.

⁵¹ Fingermann, Gregorio: Op. Cit.: Capítulo IX