



**“Historia del rol en el área de Recursos Humanos en la  
Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de  
Chile”  
(Parte II)**

**Tesis de grado para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Francisco Trincado**

**Profesor Guía: Eduardo Acuña Aguirre**

**Santiago, Marzo 2014**

# Agradecimientos

---

Queremos agradecer, en primer lugar, a nuestro profesor guía, Eduardo Acuña Aguirre, por la paciencia y sabiduría que nos entregó durante todo el proceso de titulación y por habernos confiado este proyecto de investigación.

Segundo, a nuestras familias y seres queridos, que nos dieron su apoyo y ánimo para terminar este proceso. En especial a nuestros padres, Sandra y Pedro; Soledad y Gerardo.

Por último, a todos aquellos que nos colaboraron de diferentes maneras cuando requerimos ayuda o necesitábamos que nos dijeran “terminen pronto”.

Pedro y Francisco

*“Ya sé que te da miedo decepcionarme, pero espero que te consuele saber que mis expectativas sobre ti son muy pobres...”*

*Sheldon Cooper – The Big Bang Theory*

# Índice

---

Agradecimientos .....	2
Índice.....	3
Índice de ilustraciones.....	4
Índice de Tablas .....	5
Historial del rol .....	6
1. Período 1 - Inicios, INSORA. ....	9
2. Período 2 - Declinación, DERTO-IDERTO.....	14
3. Período 3 - Incorporación, Departamento de Administración.....	18
4. Período 4 – Sostenimiento/ Subsistencia, Departamento de Administración. ....	21
5. Período 5 - Revitalización, modernización y validación del área. ....	25
Memoria organizacional en la actualidad.....	28
Conclusiones .....	31
Referencias.....	36
1. Bibliografía.....	36
2. Fuentes utilizadas .....	39
a. Publicaciones periódicas .....	39
b. Recursos Virtuales.....	39
c. Otros.....	39
Anexos.....	40
1. Anexo Entrevistados .....	40
2. Anexo Asesorías INSORA 1950-1958.....	42

# Índice de ilustraciones

Ilustración 3 Línea del tiempo de la historia del rol del área de RR.HH. Fuente: Elaboración propia.....	8
--	---

# Índice de Tablas

Tabla 2 Antecedentes Período 1. Fuente: Elaboración propia. ....	9
Tabla 3 Antecedentes Período 2. Fuente: Elaboración propia. ....	14
Tabla 4 Antecedentes Período 3. Fuente: Elaboración propia. ....	18
Tabla 5 Antecedentes Período 4. Fuente: Elaboración propia. ....	21
Tabla 6 Antecedentes período 5. Fuente: Elaboración propia.....	25

# Historial del rol

---

Considerando la perspectiva del Análisis de Rol Organizacional (ARO) para describir el rol del área de RRHH, debemos revisar la persona, el sistema y la sociedad que lo determinan. El rol que hoy existe en el Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se ha ido transformando a lo largo de los años, ya que han cambiado las personas, el sistema que establece las fronteras del rol y el componente social que moviliza el rol.

Al analizar el rol, existen aspectos centrales que direccionan el quehacer de los sujetos y que le otorgan identidad al grupo/organización. Por un lado, la visión psicológica del rol reflejada a través de las expectativas, experiencias, actividades y percepciones de las personas que ejercen el rol. Por otro, las cuestiones exigidas y permitidas por la institucionalidad universitaria, tales como la docencia, la investigación y las actividades de extensión, que dan forma a la visión sociológica del rol. Por último, el papel que en la intersección psicológica/sociológica, tienen el contexto y los cambios políticos, económicos y sociales que suceden en el entorno del sistema. Todos estos son asuntos que deseamos reflejar en los siguientes párrafos.

La Facultad de Economía y Negocios nace en el año 1934. A mediados de la década del 40' se crea el Instituto de Economía. Posteriormente, en 1950 se crea el Instituto de Organización y Administración de empresas (INSORA), como un organismo dependiente del Instituto de Economía. Luego en 1955, a raíz de la creación de la mención administración en la carrera de Ingeniería Comercial, INSORA pasa a ser un instituto autónomo dependiente directamente de la Facultad. Bajo el alero de dicho instituto se desarrollarán con especial énfasis los recursos humanos en la Facultad. En el año 1958 la conformación del Departamento de Relaciones del Trabajo, DERTO, al interior de INSORA, va a significar un momento importante para la historia de rol del área de recursos humanos, ya que se conformará un departamento específico del área, con una cantidad significativa de académicos especializados en la materia. Es a partir de este hito que hemos reconstruido la historia de rol del área de recursos humanos, estableciendo cinco periodos en el rol que están caracterizados por diferentes énfasis y procesos vívidos por la organización, entre 1958 y el 2013. Nos hemos apoyado en la interpretación de entrevistas y documentos para diferenciar los siguientes periodos:

Un primer periodo de 'inicio' marcado por el énfasis en la administración y los RRHH, que con la creación del DERTO en el año 1958 da inicio a una década de prosperidad académica para el área de RRHH. Prosperidad que se mantiene hasta el conflicto que provocan las reformas universitarias en la institucionalidad académica, que finalmente produce la escisión de la Facultad

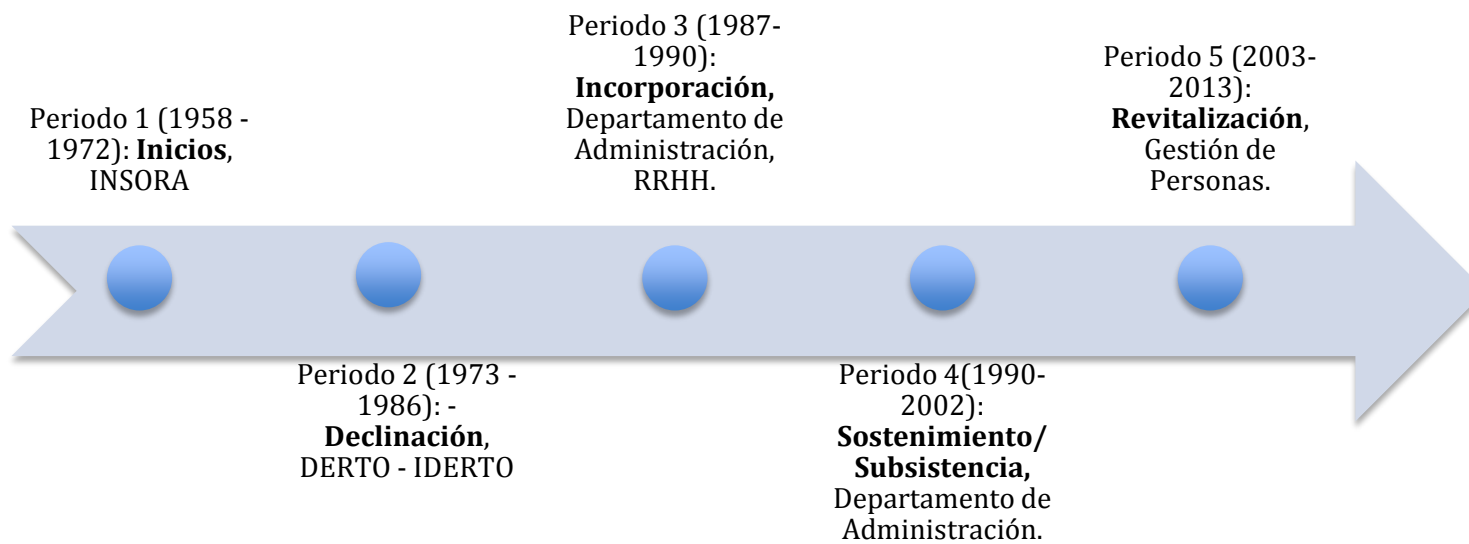
de Ciencias Económicas, además del término de INSORA, en un contexto de creciente polarización política, tanto en la universidad como en el país.

El segundo periodo es consecuencia de la intervención militar en la Universidad de Chile y la Facultad de Ciencias Económicas. Esto, a partir del Golpe de Estado producido el 11 de Septiembre de 1973 en Chile. Es un periodo de declinación para el área de RRHH a partir de las reformas neoliberales impulsadas por el régimen militar. La intervención propicia la transformación del DERTO en instituto, el IDERTO, organización que tiene un breve desarrollo y que es finalmente eliminada.

El tercero es un breve periodo, que sin embargo tiene un significado importante, dado que es un punto de inflexión respecto a los años venideros del área de RRHH. Se trata de la incorporación de algunos de los académicos del área de RRHH, que aún cuando se elimina la institucionalidad que los acogía (el IDERTO), pasan a formar parte del Departamento de Administración. Este periodo de agitación y cambios, tanto en la Facultad como en la sociedad, se presenta para el área como un periodo de definición. Este periodo culmina en el año 1990 con la vuelta a la democracia en Chile, proceso social que permite retornar a la elección de las autoridades y representantes de la Facultad por sistemas más participativos.

El cuarto periodo se da en el contexto de ajustes y reformas a partir de los nuevos gobiernos democráticos en Chile, que asumen y perfeccionan el legado neoliberal. La Facultad reformula su funcionamiento y prioridades. Esto lleva a que con los cambios de malla curricular, la línea de RRHH no sea prioritaria, llegando a tener una baja presencia en docencia. Sin embargo, no dejan de producirse hechos y actividades que buscan reimpulsar el área de RRHH, principalmente en la parte de extensión, dados los requerimientos organizacionales y la necesidad de autofinanciamiento universitaria. Estos tienen su punto culmine el año 2003, donde se da inicio a una serie de reformas y actividades que dan revitalización al área. Esto marca el último periodo de esta historia del rol, que entre el año 2003 y 2013 esta caracterizado por medidas que potencian nuevamente el área de RRHH en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

El siguiente esquema ilustra los periodos establecidos en la historia del rol del área de recursos humanos en la Facultad entre los años 1958 y 2013.



**Ilustración 1** Línea del tiempo de la historia del rol del área de RR.HH. Fuente: Elaboración propia.



## 1. Período 1 - Inicios, INSORA.

Tabla 1 Antecedentes Período 1. Fuente: Elaboración propia.

<b>Modelo económico</b>	Fordista-keynesiano/Economía mixta. Estado de bienestar productivista
<b>Organización</b>	<b>INSORA(al que pertenece al DERTO), Facultad de Ciencias Económicas.</b>
<b>Tiempo</b>	1958-1972
<b>Espacio</b>	Compañía 1270 (INSORA). República N°517 (Escuela de Pregrado). Santiago. Chile.
<b>Decanos</b>	Luis Escobar Cerda (1955-1964), Sergio Molina (1964-1965), Edgardo Boeninger Kausel (1965-1969) y Hugo Zunino (1969-1972).
<b>Dotación Académicos</b>	Entre 40 y 50 académicos
<b>Extensión</b>	Se realizan numerosas e importantes asesorías tanto a la empresa privada como al sector público (Más detalle ver Anexo ‘Asesorías de INSORA (1950-1958)’). Se colabora con distintas organizaciones asociadas a la productividad económica. Se realizan capacitaciones focalizadas. Se desarrollan seminarios y congresos.
<b>Docencia</b>	Gran cantidad de cursos en la malla curricular. Cursos que versan desde historia sindical hasta administración de personal
<b>Investigación</b>	Se crean los programas de Investigación con focos específicos. A través de la iniciativa “Investigadores Libres” se permitió a los profesores que no trabajan jornada completa en la universidad, dedicarse exclusivamente a la investigación durante un periodo de 12 a 18 meses. Se realizan publicaciones de investigaciones hechas por INSORA, con gran cantidad de ejemplares.

En 1950 comienza a funcionar el Instituto de Organización y Administración de Empresas, INSORA, a raíz de un proyecto presentado por el profesor de la cátedra de Organización y Administración de Empresas de la Escuela de Economía, Sr. Emmerico Paternost. En 1955 dicho instituto pasa a depender directamente de la Facultad, adquiriendo la condición de instituto autónomo, como parte de la política del nuevo decano, Sr Luis Escobar, de potenciar el área de “organización de empresas”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>A partir de los decretos universitarios N°3.237 y N°3.238 del 18 de agosto de 1955, se da origen al Instituto de Economía y al Instituto de Organización y Administración de Empresas, como entidades autónomas.

INSORA, tenía como labores principales realizar estudios e investigaciones científicas sobre organización y administración de empresas, divulgar dicho conocimiento, especializar a egresados de la Escuela de Economía en estas materias y realizar asesoría técnica a distintas organizaciones. Durante la labor de INSORA, la Universidad estaba regulada por un estatuto promulgado en 1931, que otorgaba a las escuelas y a los institutos de investigación la potestad sobre la función académica (Atria, R., Acuña, E., Dooner, P., López, E., & Moreno, E., 1973, p. 105). De tal manera, que los principios básicos de INSORA son aquellos que direccionan la actividad académica en el área de administración.

En aquellos años, la asesoría técnica se torna uno - sino el más importante - de los aspectos funcionales de INSORA y del rol de los académicos que trabajan bajo el alero de este Instituto. Dado que la mayor parte de los ingresos y, por lo tanto, el sueldo de sus integrantes, provenía de las asesorías técnicas y no de un aporte directo de la Universidad de Chile. Llegando a ser visto (INSORA) como “una consultora privada bajo el alero de la Facultad de Economía” (Entrevistado 5).

INSORA, a través de su trabajo, logró un gran reconocimiento internacional y nacional. Cumpliendo con creces el objetivo de ser un organismo especializado de la Universidad de Chile que apoyaba la labor de difusión y promoción de los principios de Administración y Dirección de personal<sup>2</sup>. Producto de la industrialización y el foco en los recursos humanos, cobró importancia la necesidad de conseguir un manejo tecnificado y científico de las empresas, en los ámbitos privados o estatales. Así, INSORA “otorgó asesorías a gran parte de las más importantes empresas chilenas, obteniendo un merecido prestigio como el mejor centro formador de administradores del país” (Selume, J., 1986, p.18).

Este mismo protagonismo y prestigio, permite financiar la contratación de personal altamente calificado, así como también elevar los sueldos de sus integrantes. Hecho que tanto los datos, como los entrevistados confirman simultáneamente.

*“[teníamos] tan buen sueldo, que nosotros conquistábamos gente de la empresa privada y la traíamos a INSORA, lo que era un lujo”* (Entrevistado 1)

*“INSORA se prestigio más por su inicio [...] por asesorías a instituciones y empresas. [La fuga de profesionales de INSORA...] es porque tenía prestigio”* (Entrevistado 6)

*“[...] éramos un instituto muy importante a nivel nacional, porque no había otra competencia.”* (Entrevistado 2)

---

<sup>2</sup> Véase Memoria del Primer Congreso Interamericano de Administración de Personal, Santiago de Chile, Noviembre de 1963, organizado por el Instituto de Administración de Personal de Chile.

Si bien, el Instituto funcionaba físicamente separado del resto de la Facultad, en Compañía 1270, junto al decanato, los profesores continuaban realizando docencia para la Facultad, aunque para dictar las clases debían trasladarse a República 517, donde se encontraba la Escuela de Economía.

En INSORA, en el año 1958, se funda el Departamento de Relaciones del Trabajo y la Organización (DERTO). Su fundación encuentra origen a partir de un convenio de colaboración entre INSORA, la Agencia Internacional de Desarrollo del Gobierno de Estados Unidos (AID) y la Universidad de Cornell. Acuerdo que cuenta con financiamiento de la CORFO y la aprobación del Decano de la Facultad, Luis Escobar y su Rector, Juan Gómez Millas (INSORA, 1962, p. 5). Sin dudas, la conformación del DERTO da el primer impulso al rol académico de recursos humanos en la Facultad. La llegada de profesores de la Universidad de Cornell, James Morris, Henry Landsberger<sup>3</sup>, entre otros, permitió que se desarrollaran cursos e importantes investigaciones en el área (INSORA, 1962). Además, se gesta un convenio adicional que permite que gran cantidad de profesores chilenos puedan cursar estudios de posgrado en el área de RRHH en universidades americanas, especialmente en Cornell. Durante todo este periodo, viajan diversos académicos, que, especializados en la materia retornan, participando en la creación de nuevos cursos y desarrollando investigaciones.

El DERTO, marca una ‘etapa fundacional’, que crea y consagra el área de ‘recursos humanos’ tanto a nivel del Instituto como de la Facultad y que es concebida a través de la asesoría, la investigación y la docencia de forma integral. Como reconoce uno de los entrevistados, previo al DERTO no existía desarrollo del área de RRHH, por ejemplo, para el ámbito docente solo se solicitaba a los profesores que tomaran un libro de Administración de Personal y dictarán las clases según el texto (Entrevistado 5), no existiendo otra preparación o requisito de ella.

Pese al anterior foco en asesoría, en 1961 se produce un giro hacia lo académico, tornándose en uno de los objetivos principales de INSORA: “*Si en un principio dedicó su mayor esfuerzo a la asesoría, como un medio de difusión científica, ahora concentra su atención en la investigación y docencia*” (INSORA, 1962). Así también el DERTO potencia estas dos últimas áreas. La mirada multidisciplinaria sobre los recursos humanos, propiciaba que docentes de distintas profesiones de las ciencias sociales (ingenieros comerciales, historiadores, psicólogos, sociólogos, abogados, entre otros) trabajaran en el DERTO realizando docencia e investigación. Lo que queda

---

<sup>3</sup>James Morris, historiador, miembro del departamento de Negociación Colectiva, Leyes Laborales e Historia Laboral de la Universidad de Cornell. Sus temas de investigación incluyeron conflicto, sindicalismo, relaciones industriales, además de contar una especialización en estudios Latinoamericanos. Henry Landsberger, sociólogo, director asistente en la escuela de Relaciones Industriales de Cornell. Sus temas de investigación incluyeron la relación entre gobiernos y asuntos sociales, movimientos sociales y campesinos, conflicto, industrialismo, entre otros.

demostrado en los cursos que impartían dichos profesores. Entre ellos: Introducción al Estudio de los Problemas Laborales; Seguridad Social; Psicología Industrial; Relaciones Humanas; Administración de Personal; Derecho del Trabajo; Historia y Administración Sindical; entre otros.

A pesar de la diversidad formativa de los académicos, el DERTO fue configurando una identidad colectiva que basada en las experiencias comunes (entre ellas los estudios en Cornell) permitió el desarrollo de un sentimiento de camaradería entre algunos de sus miembros. Identidad que se ha mantenido hasta la actualidad y que, sin lugar a dudas, ha trascendido las fronteras de la organización. Tal como lo denomina uno de los entrevistados, profesor del DERTO en aquellos años, ‘un equipo integrado, yo le digo de amigos, de amigos permanentes’ (Entrevistado 8). Además, en este grupo se genera un sentido de ‘trascendencia’ en torno al trabajo que se realiza durante este periodo: ‘un grupo que marco temática y personalmente’ (Entrevistado 4) en palabras de uno de los académicos.

Sin embargo, pese a la prosperidad mencionada anteriormente, INSORA logra permanecer como instituto sólo hasta el año 1971, donde transforma su institucionalidad producto del periodo de ‘reforma universitaria’. Pues, a mediados del año 1967 se comienza a gestar un movimiento que busca cambiar radicalmente el estatuto orgánico de la Universidad (D.F.L. N°280 de 1931). En concreto, se propone el co-gobierno, donde estudiantes, personal administrativo y de servicio, se pudieran estructurar en cuerpos colegiados que dictara la política universitaria. El periodo de reforma, de influencia a nivel nacional, es enfrentado por la Facultad “debidamente consolidada en el medio externo pero tremendamente frágil en el plano interno” (Clavel, C., 1984. P. 36).

Con la promulgación del nuevo estatuto orgánico de la Universidad de Chile<sup>4</sup>, INSORA, deja de ser un instituto, dividiéndose en varios departamentos al interior de la Facultad. El DERTO, departamento específicamente vinculado a los RRHH, pasa a depender directamente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

*“Era tal la polarización que estaba en el país que tu veías que muchas de las cosas que habías construido se desmembraban”* (Entrevistado 8).

*“Cuando vino la reforma universitaria, ahí fue el cambio. Dentro de su política central fue restringir el quehacer universitario a la docencia e investigación y a la expansión del trabajo universitario, prohibiendo la asistencia técnica... los únicos afectados con eso era INSORA.”, “[...] la Universidad se transformó de ahí en adelante en: facultades, escuelas y departamentos”* (Entrevistado 1)

---

<sup>4</sup> Estatuto Orgánico de la Universidad de Chile aprobado el 4 de Junio de 1971. Véase <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=3380> Consultado 23/11/2013.

En los años siguientes, la actividad académica se mantenía mermada ante la preponderancia de los partidos e ideologías políticas (Huneus, C., 1988, p. 27). Así, el punto culmine de este proceso se materializa en 1972 tras la división de la Facultad en dos unidades independientes y con marcado sesgo ideológico: La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, sede Occidente, cercana a la centro- derecha y la Facultad de Economía Política, sede Norte, cercana a la izquierda.

Tal como los cambios sociales repercutieron en la Universidad, desencadenando la fragmentación de INSORA, también existen factores externos que nos permiten explicar el apogeo de este instituto durante el periodo estudiado, en concordancia con el momento histórico que atravesaba el país. El éxito en el trabajo de este Instituto tiene estrecha relación con el momento histórico y los requerimientos de una sociedad moderna, con un modelo *fordista* y un Estado fuerte, democrático y productivista, que reconocían la importancia del trabajo de racionalización que realizaba INSORA, en tanto, la productividad se relacionaba fuertemente con el control, sistematización y organización científica de las organizaciones. Se entendía a la organización como un conglomerado consciente y homogéneo de actividades coordinadas y, por lo tanto, una gestión efectiva dependía de la capacidad de generar acciones que la organizaran racionalmente, permitiendo el aprovechamiento de sus recursos. La especialidad del DERTO jugaba un papel clave en este esquema, ya que comprender la subjetividad de los trabajadores se constituía en una herramienta tecnológica y científica para la racionalización organizacional. Así también, existía una estrecha relación entre el proyecto político del Estado y la Universidad de Chile, otorgándole a esta última un importante papel como centro de conocimiento e investigación, papel que INSORA realizaba con creces. En consecuencia, interpretamos como los *inicios* de los *RRHH* a lo acontecido en este periodo, ya que los recursos humanos y las relaciones industriales, así como el DERTO al interior de INSORA sostienen gran protagonismo, prestigio y relevancia a nivel de la Facultad, Universidad y el país. INSORA fue y sigue siendo recordando como el periodo de gran trascendencia de los *RRHH* para los académicos que entrevistamos.

## 2. Período 2 - Declinación, DERTO-IDERTO.

Tabla 2 Antecedentes Período 2. Fuente: Elaboración propia.

<b>Modelo económico</b>	Estado subsidiario/neoliberalismo
<b>Organización</b>	<b>DERTO-IDERTO, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</b>
<b>Tiempo</b>	1973-1986
<b>Espacio</b>	Compañía 1270 Diagonal Paraguay N°257 (Escuela de Pregrado).
<b>Decanos</b>	José Elías (1972-1975), Mario Gómez Puig (1976-1980), Álvaro Saieh (1980-1981), Jorge Selume (1981-1985), Sergio Melnick (1985-1987)
<b>Dotación de Académicos</b>	8-28 académicos
<b>Docencia</b>	Fuerte presencia en la malla curricular. Cátedras como: Psicología Social, Comportamiento Organizacional, Relaciones Industriales, Desarrollo Organizacional, Administración de personal, Teoría de la Organización y Técnicas de Administración de personal, entre otras.
<b>Investigación</b>	Se realizan numerosas investigaciones publicadas por el DERTO/IDERTO sobre teoría de relaciones industriales, educación y alfabetismo, Motivación, relaciones y comportamiento en el trabajo, derecho laboral, entre otros. Existe una alta participación en las revistas especializadas de la Facultad, entre ellas la revista 'Paradigmas' y 'Estudios Económicos'.
<b>Extensión</b>	Se organizan foros, conferencias y encuentros, entre ellos: 'Las Relaciones del Trabajo en Chile', '1er encuentro de Administradores de Recursos Humanos' y el seminario 'Nuevas normas de Capacitación en Servicios e Instituciones el Sector Público'. Todos ellos con gran cantidad de asistentes. Destacan los cursos de 'Formación de Especialistas en Relaciones Industriales'; 'Desarrollo Gerencial'; 'Aplicaciones Computacionales para la Administración de Personal'; 'Especialización en Administración de Remuneraciones'; y 'Administración de la Capacitación'.

Con el gobierno militar en 1973 se va a re-unificar la escindida Facultad en una sola, eliminándose la Facultad de Economía Política (sede norte) y quedando sólo la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. El DERTO, por su parte, va a continuar siendo un departamento dependiente de dicha Facultad.

A pesar de la intervención militar en la Universidad de Chile (Hunneus, C., 1988, p.116; Garreton, M., 2012, p.105; Brunner, J. J., 1986, p.41-46) van a ser reintegrados al DERTO los

profesores que minoritariamente habían emigrado a la ex Facultad de Economía Política, incluso uno de ellos que había sido detenido en el Estadio Nacional (Entrevista 5). El director del DERTO en el año 1973 nos relata a propósito:

*“(…) se me fueron tres personas a la sede norte del DERTO. Cuando se deshizo la Facultad del norte al tiro, después del golpe militar, a los 3-4 meses. Los recibí a todos de vuelta en el DERTO. Porque tenían hay algo que hacer, eran todos profesionales, choras, que me importaba a mí, éramos bastante amigotes”* (Entrevistado 5).

A pesar de que estos académicos, volvían a sus antiguas oficinas ubicadas en calle Compañía, el trabajo en el DERTO había cambiado. La nueva institucionalidad no permitía desarrollar la consultoría de la manera en que INSORA lo hacía (lo que era uno de sus aspectos centrales), sino que limitaba la extensión académica a la realización de talleres, cursos de especialización, simposios, congresos, foros, programas y, más tarde, diplomas. En este sentido las capacitaciones, fueron una de las formas en que el DERTO desarrolló la extensión académica través de cursos y programas de capacitación:

*“Nosotros dijimos ‘bueno en ninguna parte nos prohíben hacer capacitación’, no se les había ocurrido prohibirlo, y ahora lo estábamos haciendo abiertamente al público. Y el gobierno militar no tiene nada que ver en esto.”*(Entrevistado 1)

La nueva institucionalidad otorgaba al DERTO un lugar importante en la estructura de la Facultad, diferenciándolo y poniéndolo al mismo nivel que el área de Administración, en tanto ambas áreas se constituían en departamentos autónomos dentro de la Facultad. Uno de los profesores de aquellos años nos señala al respecto:

*“[...] de repente ya no era Departamento de Relaciones Industriales en INSORA, sino que era DERTO dentro de la Facultad. Era como más incluso, porque en el tiempo de INSORA, era INSORA y el Instituto de Economía. Ahora eran departamento de Economía, de administración pública, de administración y el DERTO.”* (Entrevistado 6)

De este modo, durante los primeros años del régimen militar, el DERTO mantuvo cierta influencia política y académica para lograr constituirse como un departamento importante dentro de la Facultad. Como nos señala uno de los directores del DERTO en esta época: “como DERTO, sí, tuvimos demasiado poder” (Entrevista a 4). Existe un cierto acuerdo y, así lo demuestran los hechos, en que el DERTO, cumplía un papel preponderante en la Facultad: potestad sobre diversos cursos, cargos directivos, publicaciones y gran cantidad de académicos, además de alumnos becados en el extranjero.

Sin embargo, dicha situación, cambiaría radicalmente hacia fines de los años 70'. Cuando comience a gestarse un nuevo ‘proyecto-país’ que va a adquirir forma legal con la nueva

constitución, a fines de 1980. La nueva legalidad convertía al Estado en subsidiario, creándose las condiciones para una economía social de mercado, donde el sector privado pasaba a ser el motor del desarrollo y el empresario su interlocutor. Es lo que se conoce como neoliberalismo, que consistió básicamente en la reducción del papel del Estado en el aspecto económico, creando un régimen de apertura aduanera extrema y liberalismo a ultranza (Harvey, D., 2012).

Si bien el gasto público en educación había disminuido y el autofinanciamiento de las universidades aumentado entre los años 1974 y 1979<sup>5</sup>. Va a ser en 1981, a partir de la promulgación de la Ley General de Universidades, que el autofinanciamiento se convertirá en la principal fuente de ingresos de las universidades públicas.

Por otro lado, se modifican los discursos pedagógicos, menospreciándose la dimensión imaginaria, histórica, política e ideológica, abstrayéndolos exageradamente a una dimensión de costos-beneficios económicos (Puiggrós, A., 1996, p.97). Lo anterior, va a conllevar que el área de recursos humanos se debilite dentro de la Facultad, ya que se caracterizaba por una visión fundamentada en la psicología humanista, que no se ajustaba a la lógica mercantil. La máxima 'la organización es por y para las personas' (Entrevistado 14), no era compatible con la lógica neoliberal que pregona el 'no-intervencionismo' del Estado.

*"Exactamente. Eso es lo que a nosotros hasta podríai' decir, nos molesta. Porque nuestra visión es una visión muy distinta. Nuestra visión es, el hombre es el centro, porque las organizaciones están hechas por el hombre y para el hombre, lo demás son medios, no son fines."* (Entrevistado 8)

Uno de los profesores recuerda que a partir de la década de los ochenta son desvinculados académicos históricos del DERTO, dejando entrever también el carácter ideológico de dichos cambios:

*"yo creo que en el 81, 82, puede ser sale gente, gente del DERTO que formaban parte, eran gente mayor que yo, sobre 50 años posiblemente (...) Ahí yo creo que comienzan decisiones con contenidos ideológicos y decisiones con los contenidos de la racionalidad mercantil."* (Entrevistado 7)

El número de académicos del DERTO disminuye drásticamente en estos años, así como también los cursos que impartían sus académicos, que eran *"más de libros. Más de desarrollo organizacional, siempre más teórico"* (Entrevistado 15). Tal como reflexiona uno de los profesores: *"[...] entonces, si tú comparas la malla de hoy día, con la malla, yo te diría 67' al 80', vas a ver el*

---

<sup>5</sup> Según Brunner el gasto público había disminuido entre un 15 y un 35% entre 1974-1979. En Brunner, Op. Cit, p. 46.



*zarpazo y lo estrecho que está*” (Entrevistado 8). El proceso se lleva a cabo de forma autoritaria y sin contar con el apoyo de la comunidad universitaria.

En el año 1978 la Facultad cambia de sede a un edificio que había sido construido con fines residenciales. Una académica del DERTO, nos indica que, dada la forma del edificio, el único lugar donde los profesores se encontraban era en la subida del ascensor (Entrevistado 10). Mala comunicación que se acentuó a partir de las desvinculaciones y el paso al IDERTO. Es significativa la frase de una profesora, que perteneció al DERTO entre 1975 y 1985, cuando comenta, a partir de una investigación que realizó junto a otros psicólogos: *“le dimos mucha dignidad al tema de las personas”* (Entrevistado 10). Deja entrever, a nuestro juicio, que en el ejercicio del rol existía una necesidad de validación. Otro académico es enfático al señalar que los recursos humanos en ese momento tenían realmente poco peso para las autoridades (Entrevistado 7). Lo anterior va a conllevar que el rol sea experimentado con sufrimiento.

El año 1981 se produce un cambio importante: el DERTO, deja de ser un departamento, para pasar a ser un Instituto. Los institutos, en comparación con los departamentos, tenían menos participación en la Facultad (sobre todo en el plano docente), puesto que poseían un número reducido de académicos y fundamentalmente se dedicaban a la investigación.

Esta reducción del área, acompañada por la consagración del neoliberalismo, también es asimilada por los estudiantes, que se sienten lejanos al Instituto. Uno de los entrevistados, egresado de la Facultad en 1984, nos señala que el IDERTO: *“Era mirado como algo raro”* (Entrevistado 13). A pesar de lo anterior, hacía el año 1986 aún circula en el departamento el recuerdo de la importancia del DERTO, sus trabajos y su concepción de la sociedad:

*“En el DERTO habían personas muy buenas en lo que realizan, entonces cuando yo llegué eso estaba desarticulado y mirando lo que había hecho el DERTO, puedo decir que ellos tenían muchos cuadernos de trabajos. Había una cantidad gigantesca intelectual, desde el punto de vista del derecho, pero también desde el punto de vista de conducta organizacional y yo creo que el que la llevaba mucho era la visión que tenían de lo que era el trabajador y lo que era el mal llamado recurso humano”* (Entrevistado 14).

Esto incluso puede reconocerse en la existencia de documentos y series docentes desarrolladas en el DERTO e IDERTO que permanecen en la biblioteca o en propiedad de personas que trabajan en el área de RRHH.

### 3. Período 3 - Incorporación, Departamento de Administración.

**Tabla 3 Antecedentes Período 3. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Modelo económico</b>	Neoliberalismo
<b>Organización</b>	<b>Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA).</b>
<b>Tiempo</b>	1987-1990
<b>Espacio</b>	Diagonal Paraguay N° 257. Santiago. Chile.
<b>Decanos</b>	Oscar Johansen (1987-1994).
<b>Director Departamento de Administración</b>	Roberto Oyaneder (1986-1987), Fernando Bravo (1988), Patricio Minte (1989) y Nassir Sapag (1990-1991)
<b>Dotación Académicos</b>	Entre 4 y 5 académicos
<b>Docencia</b>	2 cursos en la malla curricular de 1990. Teoría de la Organización y Empresa y Relaciones Industriales.
<b>Investigación</b>	Se registran investigaciones en los temas de Relaciones Industriales, Administración de Personal, Relaciones del Trabajo, Negociación Colectiva, Administración de Recursos Humanos, Derecho del Trabajo, Desarrollo Organizacional.
<b>Extensión</b>	Creación de los diplomados de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Además, desarrollo de programas trimestrales para ejecutivos en el área.

Con los cambios producidos al interior de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) en el año 1986 y la consecuente reorganización de los departamentos de la Facultad. El área de RRHH se modifica, quedando solo un pequeño grupo de académicos al interior del Departamento de Administración. Grupo que se dedicó a los Recursos Humanos en los siguientes años en la Facultad.

El proceso de incorporación no fue fácil, hecho que es reconocido por algunos de los académicos. De cierta manera, con esta acción se buscó borrar los recuerdos y cambiar el foco en la enseñanza de las futuras generaciones de forma radical. Por lo mismo, el proceso incluso llega a ser traumático.

*"Me recuerdo que fue medio traumático, o sea, siempre son procesos medios traumáticos. Yo ya estaba integrado en ese año y se toma esa decisión y yo tenía muchos amigos en el DERTO, cuando se produce esto hay un número de personas que se traspasan al departamento de administración [...] ese período no es fácil organizacionalmente, es una situación difícil, ya que, llegas a un departamento, se termina ese departamento y llegas a otro diferente, donde hay que integrar a las personas, lo que no es fácil".* (Entrevistado 9)

Frente a la incorporación, los académicos vivieron un proceso de integración a la nueva organización que los acogió. En este sentido, frente a su posición de inestabilidad, no es posible obviar la situación de la Universidad de Chile y del país, que se encuentran envueltos en procesos de agitación. Los cuestionamientos constantes a nivel social, los procesos de enfrentamiento frente a la autoridad militar y, finalmente, el histórico plebiscito de 1988, llevan al país al llamado 'retorno a la democracia', etapa que marca un tiempo de transición en la historia del país durante los años 1988 y 1990, y que, sin lugar a dudas, tiene sus efectos en la Universidad.

En concreto, en el nuevo escenario del Departamento de Administración, los profesores del área de RRHH conviven con colegas de las áreas de Contabilidad, Finanzas, Marketing, Negocios Internacionales y *Management*. Si bien, se reconoce la importancia del rol que algunos directores jugaron en la incorporación de los académicos (Entrevistado 9), también lo es el hecho que cada uno tenía un énfasis distinto respecto a la importancia del área de los Recursos Humanos. Esto lleva a que frente a los procesos de ajustes en la Facultad, concretamente en los cambios de la malla curricular de las carreras, los cursos de Recursos Humanos pierden relevancia.

*"[...] se habían hecho modificaciones en la malla, antes tenía mucho peso el área de relaciones industriales y de comportamiento organizacional, empiezan a tomar vuelo la parte de las finanzas, la parte administrativa."* (Entrevistado 7)

El grupo de profesores que permanece en el Departamento de Administración sufre cuestionamientos en sus roles, de igual manera que deben compartir los escasos cursos que ahora pertenecen a su área de estudio. Adicionalmente, se elimina la carrera de Administración Pública, que también abandona la Facultad creándose el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile (INAP). Esto reduce mucho más la participación de los académicos en la formación de pregrado.

No obstante, la Facultad continúa su espiral de cambios. Así, a principios de los '90 se oficializa la creación de la carrera de Ingeniería en Información y Control de Gestión, la cual se suma las carreras de Ingeniería Comercial y Contador Auditor que imparte la Facultad. De la misma forma, se comienza con la iniciativa de semestres de verano que permite a los alumnos acortar el tiempo de extensión de las carreras de pregrado. Ambas instancias dan la oportunidad de realizar

mayor cantidad de docencia. Iniciativas como las anteriores, abren posibilidades a los profesores del área para ejercer el rol en otras instancias (por ejemplo, dictando cursos de verano).

Así mismo, en este periodo de transición y cambios, los académicos exploraron áreas y actividades respecto a los recursos humanos para dar mayor validez al área de RRHH en el nuevo contexto organizacional. Dada la multidisciplinariedad del área, existía la posibilidad de explorar y reforzar nuevas metodologías y formas de enseñanza. De tal manera que algunos docentes comienzan a acercarse a nuevas perspectivas: el psicoanálisis y socio-análisis. Así, con intercambios docentes en el extranjero (Inglaterra), seminarios en Chile y alianzas con institutos y organizaciones especializadas, como el Instituto Tavistock, se comienzan a instalar nuevas perspectivas de enseñanza para gestionar los recursos humanos. Por ejemplo, se realizó el seminario “Cambios Tecnológicos: Aspectos Humanos y Organizacionales”, con la participación del doctor Frank Heller, Director del Centro para la toma de decisiones del Instituto Tavistock, Inglaterra, evento que logro gran convocatoria en el público nacional (Economía y Administración, 1988). Este seminario abre la puerta en el futuro a diferentes actividades que permiten profundizar en el socio-análisis.

De igual forma, el desarrollo de cursos trimestrales del Programa para Ejecutivos contribuyó a la validez que comenzó a alcanzar el área, entre estos, los cursos de “Administración de Personal para Ejecutivos”, “Auditoría aplicada a la Administración de Recursos Humanos” (Economía y Administración, 1989), y “Negociación Colectiva”. También, se abren los diplomas de especialización de ejecutivos en las áreas Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional (Economía y Administración, 1990). Estos compartían oferta con los diplomas en las áreas de Marketing, Finanzas, Administración y Proyectos. De cierta forma, la generación de recursos económicos a través de la extensión, dado la demanda que tenían estos programas, contribuyó a que el área de RRHH pudiera, finalmente, integrarse al Departamento de Administración. Sin embargo, la integración requirió de mucho más trabajo y ajustes, respecto a lo que anteriormente se había concebido como el rol académico de RRHH. Pues en el aspecto político el área de RRHH estaba muy disminuida respecto a antaño.

#### 4. Periodo 4 – Sostenimiento/ Subsistencia, Departamento de Administración.

Tabla 4 Antecedentes Periodo 4. Fuente: Elaboración propia.

<b>Modelo económico</b>	Neoliberalismo
<b>Organización</b>	<b>Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA).</b>
<b>Tiempo</b>	1991-2002
<b>Espacio</b>	Diagonal Paraguay N° 257. Santiago. Chile.
<b>Decanos</b>	Oscar Johansen (1987-1994), Luis Riveros (1994 -1998) y Ricardo Paredes (1998-2002).
<b>Director Departamento de Administración</b>	Nassir Sapag (1990-1991), Roberto Oyaneder (1992-1995), Jorge Gregoire (1996-1999, 2002), Enrique Manzur (2000-2001), Eduardo Acuña (2002-2003)
<b>Dotación Académicos</b>	Entre 3 y 5 académicos
<b>Docencia</b>	2-3 cursos en la malla curricular de 1990. Teoría de la Organización y Empresa; Relaciones Industriales (solo mención administración); Comportamiento Organizacional; y Desarrollo Organizacional.
<b>Investigación</b>	Se registran investigaciones en los temas de Relaciones Industriales, Administración de Personal, Relaciones del Trabajo, Negociación Colectiva, Administración de Recursos Humanos, Derecho del Trabajo, Desarrollo Organizacional.
<b>Extensión</b>	Alta demanda de los diplomados de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Además, desarrollo de iniciativas de intercambios con Institutos extranjeros.

En 1990, con la elección de Patricio Aylwin como Presidente de la República y la elección previa de diputados y senadores en 1989, se inicia un periodo de retorno a la democracia en Chile. Etapa que busca restaurar un sistema democrático pleno, a través de un proceso de transición y de reformas democratizadores, donde además existe el compromiso de hacer verdad y justicia respecto a las violaciones a los derechos humanos cometidas durante la dictadura. Sin embargo, para este proceso, persisten obstáculos políticos e institucionales para restaurar un sistema democrático en su

totalidad. De tal manera, que la democratización se lleva a cabo asegurando la continuidad del modelo socio-económico neoliberal (Garretón, M., 2007; Moulian, T., 1997). En parte porque los sucesivos gobiernos se abocaron a consagrar el proceso de transición impidiendo el debate sobre éste, buscando superar los ‘enclaves autoritarios’ (Garretón, M., 2012), estableciendo un discurso de ‘consenso democrático’ (o la “democracia de los acuerdos”) que incluyera a todos los sectores del país (Salazar, G. et al, 2002).

La enseñanza de la administración y los negocios en la Universidad de Chile, mantiene la tónica establecida por los representantes del Gobierno Militar en los periodos anteriores, consagrando el modelo neoliberal. De esta manera, el área de RRHH continúa disminuida respecto a lo que alguna vez fue en INSORA y DERTO. Así, los académicos del área de RRHH comienzan a buscar validación en el Departamento de Administración, como afirman algunos de los entrevistados, “*pese a tratar de generar acción y conocimiento, esto no era valorado [por la organización]*” (Entrevistado 12). De tal forma que para integrarse a cabalidad, debía contribuir al Departamento de Administración agregando valor.

De cierta manera, las necesidades de ‘consenso’ y de rearticulación del tejido social en Chile, que se encontraba fragmentado, significan una oportunidad para el área, dada su especificidad en el plano de la negociación y del diálogo en organizaciones, cuestión que se materializa en la actividad de extensión. Sin duda, esta es la que logra mayor desarrollo en el periodo. En concreto, los programas de extensión (los diplomados de Recursos Humanos y Desarrollo y Cambio Organizacional) logran buena recepción en el mercado laboral. El auge de estos diplomas también responden a la consagración del modelo neoliberal en el plano educativo, en tanto, los diplomados se convierten en un ‘servicio’ que literalmente se ‘vende’ a un ‘público objetivo’ (ya sean profesionales o estudiantes), proveyendo fuente de ingresos para la Facultad.

*“[El director del DA en esa época] es muy claro, determinante, en que nosotros tenemos, traemos el legado del DERTO de la parte de RRHH, por tanto tenemos que mostrarnos, y la manera de mostrarnos era haciendo dos diplomas. Es decir, eso tenía un significado en términos académicos de poder estar haciendo algo nuevo, distinto, y también estar contribuyendo económicamente, trayendo ingresos al departamento”* (Entrevistado 7).

El foco en la extensión es un tema transversal a todas las áreas del Departamento de Administración, dado que se transforma en la fuente principal de ingresos que permite mayores remuneraciones y más contrataciones. En este contexto, se produce la llegada de un académico del área de administración, quién se hace cargo del Programa de Desarrollo de Ejecutivos (PDE), incorporando como antaño, el desarrollo de cursos y diplomas para la comunidad, logrando generar

aún más recursos económicos. Lo que potencia aún más el área de extensión en el rol académico de RRHH.

*“[...] el área de RRHH tomo mucho vigor. Era un área que había estado taponeada, y tomo mucho vigor, significó que nuestros programas contarán con un aumento importante de participantes”* (Entrevistado 7).

Sin embargo, pese al grado de validación que alcanzan los programas de extensión para los académicos en medio de los procesos de ordenamiento y normalización en el país, la Universidad y la Facultad continúan viviendo procesos de ajustes y cambios. Los académicos que aún se encuentran al interior del Departamento de Administración perciben esta etapa como de subsistencia del área de RRHH, dado que la actividad académica tiende a decaer en esferas críticas del rol académico como la docencia e investigación. Esto propicia que los académicos busquen dimensiones en el rol que les permitan mayor integración a la tarea primaria que se desarrolla en el Departamento de Administración.

Así, a partir del evento realizado anteriormente cuyo principal invitado fue Frank Heller (Director del Centro para la toma de decisiones del Instituto Tavistock), se consigue desarrollar un convenio entre el Consejo Británico, el Instituto Tavistock de Londres y el Departamento de Administración. Este acuerdo provee fondos económicos, que incluso posibilitan un trabajo de asistencia técnica en CODELCO en la línea de participación, toma de decisiones y democracia industrial; el intercambio de docentes quienes viajan a Inglaterra y viceversa a Chile en más de una ocasión; y el intercambio de conocimientos y nuevas perspectivas que dan mayor identidad al área de RRHH. El enfoque socio-técnico y la mirada socioanalítica ofrecen una perspectiva diferente de gestionar el desarrollo organizacional lo que resulta atractivo para ejecutivos y personas relacionadas al *management*. Así, con la visita de Eric Miller, cientista social y miembro del Instituto Tavistock de Londres, cuya visión de la exploración en la relación inconsciente entre personas y organizaciones, resultó de gran atractivo para el público Chileno.

*“Estos [la visita de Frank Heller y Eric Miller] son elementos que dieron la identidad, en la actividad de extensión, desarrollando este nuevo pensamiento, nuevo enfoque, la mirada socio técnica, la miera socio analítica”.* (Entrevistado 7)

*“[Un profesor] tomó vínculo con un instituto muy bueno que es el Tavistock. Y creo que él fue pionero en el tema de conducta organizacional y en el tema de estudio de clima, por supuesto que él comenzó a impulsar una serie de elementos bastante pioneros”* (Entrevistado 14).

Otros profesores realizan un esfuerzo similar en sus respectivas tareas. El proceso de ajuste y cambio, de cierta manera, es confirmado pronto tras el nombramiento como profesores titulares de un grupo de académicos. Hecho que significa un reconocimiento a su labor y contribución a la Facultad, que adicionalmente les provee de estabilidad en el rol académico, pues alcanzan la más alta posición de la jerarquía académica.

En el mismo periodo, las autoridades vuelven a ser elegidas por los académicos. Estas mismas replantean el foco en las actividades académicas, los ajustes implican exigencias y modificaciones en las tareas de los académicos. Así, se apuntaba a fortalecer la investigación y aún cuando los académicos reconocen su compromiso por investigar y publicar artículos, libros y series docentes, en este periodo comienza a aparecer la exigencia académica por publicaciones científicas de carácter ISI, factor que comienza a ser discriminante respecto a la calidad académica. Y en la docencia, el trabajo en aula, puede ser considerado un área débil. Los cursos no aumentaban, la malla enfatizaba las áreas de marketing o finanzas, y los recursos humanos pasaron a ser escasos cursos obligatorios y electivos. Uno de los entrevistados es enfático al señalar que los alumnos en general no se interesaban por esta temática, salvo uno que otro (Entrevistado 7). Esto se revierte a mediados de los 90, donde se incorpora la cátedra de Gerencia de Recursos Humanos que luego pasa a llamarse Gestión de RRHH I. A la oferta de cursos obligatorios, se suman los cursos electivos o de verano que dictan docentes del área, por ejemplo, los cursos de Liderazgo, Métodos de Resolución de Conflicto y Desarrollo Organizacional.

*“Entre el 95 y 2000 fue un periodo complicado para mí, con mucho conflicto, en este asunto que en parte se ponía en manifiesto en la poca receptividad de parte de los estudiantes, creo que yo tampoco hacía mucho por tener más receptividad, de hacer más amigable los contenidos, había mucha independencia entre los profesores, poca coordinación”* (Entrevistado 7).

En este sentido, tras años de trabajo, el bajo nivel en docencia y los cuestionamientos, se transforman en una convivencia compleja y llena de roces.

*“En ese momento mi frase era me encanta lo que hago, no donde lo hago [...] pasaron muchas cosas en la interna que finalmente terminaron con pujarme para afuera”* (Entrevistado 12).

Dado lo complejo del proceso, como es reconocido, algunos profesores decidieron abandonar el Departamento de Administración en búsqueda de nuevas oportunidades. Pese a que en el año 96 llega al departamento de administración y al área de RRHH un nuevo académico, éste solo permanece 3 años, pues luego de su paso por el departamento, se traslada a otra universidad. Así mismo, se producen intentos por contratar un ayudante de investigación del área de RRHH y



Marketing, pero esta solo permanece tres años. Estos movimientos implican que en la representación académica del área existen periodos que solo permanecen dos profesores.

En síntesis, el área sigue mermada y el ejercicio del rol es complejo, a partir de las malas relaciones interpersonales, la falta de valoración por parte de los estudiantes y autoridades y lo cambiante del sistema. De cierta forma, el rol se ve afectado por los ajustes del sistema que perjudican a las personas que ejercen su rol. Las principales complejidades del académico del área de RRHH se encontraban en la configuración de sus tareas primarias, pues al existir poco espacio para trabajar, un sistema complejo y confusión respecto al aporte esperado de cada académico, se provocó un decaimiento del área lo que llevo a una etapa de subsistencia a quiénes permanecían en la organización.

## 5. Periodo 5 - Revitalización, modernización y validación del área.

Tabla 5 Antecedentes período 5. Fuente: Elaboración propia.

<b>Modelo económico</b>	Neoliberalismo
<b>Organización</b>	Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios (FEN).
<b>Tiempo</b>	2003-2013
<b>Espacio</b>	Diagonal Paraguay N° 257-205. Santiago. Chile.
<b>Decanos</b>	Joseph Ramos (2002-2005), Felipe Morandé (2006-2010), Manuel Agosin (2011-2014)
<b>Director Departamento de Administración</b>	Eduardo Acuña (2002-2003), Carlos Maqueira (2004-2007), Pedro Hidalgo (2008-2014)
<b>Dotación Académicos</b>	Entre 5 y 8 académicos
<b>Docencia</b>	Creación del Magíster Gestión de Personas. Cursos en la malla curricular de pregrado: Gestión de RRHH I y II, Gerencia de Personas, Relaciones Laborales que luego se denomina Relaciones Industriales, Teoría de la Organización y Empresa. Electivos de Liderazgo y <i>Coaching</i> .
<b>Investigación</b>	Se publican investigaciones en el área de <i>coaching</i> , de relaciones laborales, salud mental, flexibilidad laboral, análisis de rol organizacional, entre otras. El área contribuye con investigaciones ISI del Departamento incrementadas entre el

	2009-2013.
<b>Extensión</b>	Alta demandan de los diplomados de Gestión Personas y Dinámica Organizacional. Además, desarrollo de iniciativas de intercambios con Institutos extranjeros. Fuerte realización de talleres, simposios, entre otras iniciativas.

Hacia fines del año 2003 la Facultad experimenta una crisis interna, que deviene en un proceso de cambio: bajo la orientación del Decano Joseph Ramos, la Facultad comienza un proceso de modernización, con el objeto de impactar positivamente en el imaginario social. A partir de un cambio sustancial de infraestructura, nivel de académicos, planes de estudio y una estrategia comunicacional con la prensa y actores externos se instala la Facultad como una institución de prestigio, coherente con los nuevos requerimientos de las organizaciones. Lo anterior se rectifica a partir del cambio de nombre de Facultad, que pasa a llamarse: Facultad de Economía y Negocios, 'FEN'. Por otra parte, la construcción del edificio 'tecnoaulas', contribuye a mejorar la comunicación académica y estudiantil: *“La comunicación requiere de relaciones horizontales - la antítesis de lo que es la Torre, donde el contacto es mínimo”*<sup>6</sup>.

Por otro lado, La fuerte ortodoxia neoliberal de los años 90', comienza a ser cuestionada ante el aumento de la desigualdad social en Chile. Lo que impacta también en los paradigmas de administración y en el entendimiento de las organizaciones. Se entiende que el factor socio-cultural es importante para el desarrollo económico. De modo que el conocimiento y la subjetividad de las personas se transforman en un aspecto clave para el desempeño efectivo de las organizaciones. Ante la inestabilidad laboral, la excesiva competitividad y necesidad de adaptación organizacional, se torna cada vez más preponderante la comprensión intersubjetiva de las organizaciones. La organización deja de ser comprendida como un todo homogéneo, para ser abordada como una entidad abierta, dinámica y complejamente constituida. De modo que, las organizaciones van a requerir profesionales capaces de 'gestionar' dichos procesos ligados a la interrelación de personas y grupos. En consonancia con lo anterior, en los dos diplomados del área, se utilizan con especial énfasis herramientas del socio-análisis, las que se tornan en una oportunidad para que los sujetos puedan reflexionar en torno a las fronteras de los personal y organizacional, entre lo consciente y lo inconsciente, para la gestión organizacional desde esta perspectiva.

Es en este mismo periodo, comienza a gestarse un proyecto que marca profundamente el porvenir del área: el Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, que será

---

<sup>6</sup>Entrevista a Joseph Ramos en Revista Economía y Administración, Octubre-noviembre 2002, n° 144, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Administración, p. 28

aprobado posteriormente, en el año 2009. Comienza a su vez una política de fortalecer el área de RRHH al interior del Departamento de Administración.

*"Una de las razones porque me contrataron no fue porque fuese sicólogo, sino porque el área estaba bien disminuida, entonces era para darla más potencia, más fuerza... comenzó una política de contratar profesores con doctorado y a los profesores ayudantes enviarlos al extranjero para que hicieran sus doctorados y luego volvieran a trabajar, publicar y a engruesar un poco más la planta"* (Entrevistado 16)

Paulatinamente, va aumentando la cantidad de docentes del área. El año 2005 se contrata un ayudante de investigación, el que luego es enviado a estudiar al extranjero un doctorado relacionado al área y financiado por el Departamento de Administración, con el compromiso de volver al mismo a ser académico, cuestión que ocurre años después. El año 2009, se contrata a dos académicos en calidad de docentes jornada completa. El año 2011, retorna a la Facultad como profesor adjunto un experimentado académico. De esta manera, con algunas modificaciones el área logra contar con más de 5 académicos. Muchos de estos poseen un grado de doctor (*PhD*) en el extranjero.

En consonancia, un tiempo antes, se produjo un aumento en los cursos del área y un cambio sustancial en la enseñanza de estos, abordándose las temáticas antes señaladas. *"comencé a hacer el curso en la modalidad que tú lo conoces, de grupos, experiencial y también empecé a hacer el curso de liderazgo"* (Entrevistado 7). De tener un curso y medio, para el 2005 existen los cursos de Gerencia de RRHH (RRHH 1), Relaciones Industriales (RRHH 2), Comportamiento Humano, Liderazgo en Grupos y Organizaciones. Además del curso de *Coaching*. El año 2012, con el cambio de malla se produce una nueva modificación, lo que significa que se incorpora un nuevo curso de Introducción a Gestión de Personas, y los cursos bases del área (RRHH 1 y RRHH 2) cambian de denominación a Gestión de Personas I y Gestión de Personas 2. Se continúan desarrollando los cursos de Liderazgo en Grupos y Organizaciones y *Coaching* como electivos. Estos mismos cambios impactan la extensión, los diplomados de Gestión de RRHH y Desarrollo y Cambio Organizacional, cambian sus nombres a Diplomado en Gestión de Personas y Diplomado en Dinámica Organizacional, respectivamente. Compartiendo roles y creando una nueva identidad de equipo. Adicionalmente, se crean más diplomados en el área, por ejemplo, el diplomado en Administración de la Capacitación y el diploma en Administración de las Compensaciones, entre otros programas que gozan de buena demanda de profesionales del área.

Estos procesos, son reflejo de la fase de modernización que experimenta la Facultad, incluso visible en los cambios de su infraestructura ya que se moderniza la biblioteca y se construye el edificio 'Z' para recibir académicos y administrativos. En este proceso los nuevos académicos, a

su vez, también experimentan procesos de validación, sintiéndose partícipes de un proceso de rearticulación y potenciamiento del área.

*"Yo creo que poco a poco, quizás no tanto por los contenidos de RRHH, pero las personas que hay en RRHH hemos sacado la cara de digamos, por ejemplo en este tema de fiebre de las publicaciones."* (Entrevistado 16)

Lo anterior ha generado una validación del área a nivel de Facultad. Desde el interior de esta se ha forjado un espíritu de colaboración entre dos posturas teóricas-metodológicas, que actualmente sobresalen en el área. Reforzadas cada una por la llegada de los nuevos profesores a tiempo completo. Una ligada a los modelos socio-analíticos y a la teoría de sistemas, otra ligada a modelos neopositivistas y metodologías cuantitativas:

*"Yo no comparto las perspectivas, cuando digo no comparto es que miramos las organizaciones de manera distinta a mis colegas, sin embargo, creo que lo que ellos hacen es súper valioso (...)"* (Entrevistado 17)

A fines de este periodo, se ha creado un área más potente de recursos humanos. En donde la actividad del rol de recursos humanos, se ha visto fortalecida en todos sus ámbitos. Han aumentado la cantidad de cursos, de profesores a tiempo completo y de investigaciones en el área. El magíster ha significado una mayor presencia a nivel de facultad. Dado lo anterior es que este periodo lo concebimos como una revitalización del rol.

Finalmente, a través de la recolección de datos secundarios, revistas, series docentes, archivos, testimonios, entrevistas y las reuniones de reflexividad crítica; hemos logrado realizar distinciones y separar la historia del rol académico del área de RRHH en diferentes periodos a lo largo del tiempo. La diversidad de fuentes de información nos permitió compaginar y complementar datos e información para señalar con claridad fases en la historia que deben ser consideradas al momento de construir y delimitar la historia del rol académico.

### ***Memoria organizacional en la actualidad***

Luego de haber reconstruido la historia del rol de recursos humanos en la Facultad de Economía y Negocios, cabe preguntarse ¿cómo es que circula esta historia en la organización? Esta pregunta se relaciona directamente con la 'memoria organizacional', que es lo que la institución quiere recordar y lo que olvida a nivel colectivo, en dicho proceso de selección. A continuación haremos un breve análisis sobre la memoria organizacional en la actualidad.

En primer lugar, constatamos que un gran número de los académicos que ejercen el rol en la actualidad son relativamente jóvenes o llevan poco tiempo ejerciendo el rol académico en la organización. Dichos profesores jóvenes, son ajenos a la memoria del área de RRHH que carga la

organización y por lo tanto, a la historia del rol. Su memoria se manifiesta cortoplacista, desconociendo el por qué de situaciones específicas que atañen al rol que ellos ejercen en la actualidad.

*“(…) y en el área de marketing había muchos profesores dedicados, haciendo publicaciones y todo, y en recursos humanos [habían sólo dos]. No sé cómo se dio la salida de todos.”* (Entrevistado 16)

Esta memoria tampoco la constatamos simbólicamente, de forma relevante, en la universidad, no existen salones o lugares físicos, ‘monumentos’, placas, fotografías, objetos, que se relacionen de algún modo con INSORA o el DERTO. En el soporte web de la Facultad se establece una línea del tiempo que indica acontecimientos importantes desde su fundación, en ella no figura mención alguna a las instituciones ligadas al área de recursos humanos<sup>7</sup>. Así mismo, el Departamento de Economía posee una web específica que versa sobre su propia memoria histórica<sup>8</sup>, mientras el Departamento de Administración, que en la actualidad contiene el área de recursos humanos, no.

Por otro lado, en la biblioteca encontramos los estudios publicados por INSORA y DERTO. Trabajos de alto valor documental y analítico que versan sobre la temática de recursos humanos. Sin embargo, estos estudios no son conocidos por los estudiantes, puesto que no son recomendados o pedidos por los docentes en la actualidad:

*“Lógicamente siempre se quiere tener los libros más actualizados. Por lo tanto, estarían ya metidos todos y las publicaciones de INSORA, tendrían que estar dentro de los libros que están más actualizados, porque lógicamente no vas a enseñar lo que se publicó el año 60 hoy día [...]”*(Entrevistado 2)

A pesar de esto, la memoria histórica del área aún circula por la Facultad, en los relatos de dos de los profesores más antiguos, quienes en diversos momentos la exponen a los más jóvenes:

*“(…) a veces uno está en reuniones con [Los profesores más antiguos] ahí me cuentan algunas historias, y como que me genero ideas pero son bastante imprecisas, y en algún momento supe de algunos vaivenes con la historia política de este país.”* (Entrevistado 18)

Estos profesores son los únicos del área que fueron testigos vivenciales de INSORA y protagonistas del DERTO, son reconocidos como los portadores de esa memoria, incluso por profesores que hace muchos años ya no pertenecen a la Facultad. Por ejemplo, un profesor que perteneció a la Facultad anteriormente, cuando se refiere al DERTO en la actualidad, relata lo

---

<sup>7</sup> Véase <http://galerias.fen.uchile.cl/galeria/cronofen/index.html>, consultada 10/12/2013.

<sup>8</sup> Véase [http://memoria.econ.uchile.cl/?page\\_id=10](http://memoria.econ.uchile.cl/?page_id=10). Consultada 10/12/2013.

siguiente: *“Nada desaparece, todavía existe. Ahora es [ nombra a los dos profesores]”* (Entrevistado 6).

Fuera de la organización, en profesores que pertenecen a otras organizaciones o que están retirados, circulan también los recuerdos de los tiempos de INSORA y el DERTO, tanto en relatos particulares como en encuentros colectivos. Puesto que muchos de estos profesores se reúnen en la actualidad:

*“Que somos peladores, lo somos, somos críticos. Porque tenemos una visión, que es la visión que nosotros construimos y como buenos viejos, todo tiempo pasado fue mejor”* (Entrevistado 8)

*“[...] me molestan [otros profesores], tú tienes que escribir la historia. Porque cuando yo les empiezo a contar ellos, empiezan a abrir los ojos y se dan cuenta porque ocurrieron u ocurren muchas cosas en las Facultad.”* (Entrevistado 1)

De este modo, constatamos la existencia de una ‘memoria clandestina’, que circula en los relatos, que sólo aparecen en el espacio público en tiempo presente, cuando estos profesores, fuera o dentro de la institución, enuncian y/o comentan los recuerdos sobre el rol académico del área de recursos humanos. La historia del rol académico de recursos humanos, sus hitos y la institucionalidad que los acogió, no son elementos relevantes en la memoria organizacional que observamos en la actualidad en la Facultad.

# Conclusiones

---

El trabajo en la historia del rol del área de RRHH en la FEN nos permitió componer, a través de la interpretación hermenéutica, una historia que no se encontraba totalmente verbalizada hasta ahora en textos. El área de RRHH ha cambiado desde sus inicios y, a través de este trabajo hemos identificado los cambios más relevantes y los hemos asociado a eventos significativos que permiten registrar y dar a conocer un continuo histórico de evolución de la organización estudiada.

Mediante la delimitación, a través de la revisión de información y la interpretación hermenéutica, de cinco fases: *inicio, declinación, incorporación, subsistencia y revitalización*; se estableció una separación de periodos que delimitan la historia del rol en el área de RRHH. Esto facilitó el entendimiento de la historia y su vinculación a diferentes fenómenos que transcurrían en el entorno de la organización. La historia trazada del área de RRHH se asemeja a una curva sinuosa que pasa por momentos de alta y baja relevancia, entrecruzándose con la historia de Chile y los procesos que el país vivía a nivel social.

De esta manera, los cambios sociales, políticos, culturales y económicos en Chile pudieron ser relacionados a procesos que se identificaron en la historia del rol del área de RRHH. Se encontró coincidencia y relación estrecha entre los procesos vividos y los cambios políticos y económicos que experimentaba Chile. Los periodos de dictadura, democracia, la imposición de modelos económicos, afectaron la relevancia del área de RRHH, pues tuvieron eco en la enseñanza del *management* y las decisiones que efectuaron las autoridades que direccionaban dicha enseñanza. Si bien la gestión de personas no ha dejado nunca de ser un asunto relevante a lo largo de la historia de las organizaciones, el foco en esta materia ha cambiado producto de los cambios experimentados, como por ejemplo, a través de la inserción de nuevas tecnologías, tendencias organizacionales y nuevos modelos económicos. La historia del rol en el área, ha cambiado de la misma forma a través de la investigación, docencia y extensión que se ha modificado a medida que fue necesario permanecer vigente. Cumpliendo de esta manera el rol de la Universidad de entregar y generar conocimiento que contribuya al desarrollo futuro del país.

Los cambios que se han mencionado influyeron los programas de cátedra, la oferta de cursos ofrecidos, los temas de investigación, entre otros asuntos atinentes al rol académico; que por tanto están vinculados a la historia del rol del área de RRHH. Pese a esto, la historia no es del todo conocida por quienes ejercen el rol y quienes pertenecen a la organización. El área tiene una identidad, que a través de la memoria, permitiría generar pertenencia, estatus y sentido respecto al trabajo y la tarea primaria del grupo actual de RRHH. La historia alude a eventos que dan

significado a la razón de ser actual del área de RRHH, pues en ella se encuentran respuestas del por qué de los modelos adoptados, las visiones y perspectivas que caracterizan el ejercicio del rol. Por ejemplo, la enseñanza del socio análisis y la incorporación de profesores con perspectivas más positivistas.

Reconocer la historia permitió establecer tiempos, espacios, participantes y otros marcos sociales que dan cabida a la memoria colectiva. Existe una memoria compartida que está arraigada en símbolos, rituales y creencias que circulan entre algunos de los miembros de la organización. Sin embargo, esa memoria circula de manera informal y subterránea evitando generar mayor identidad a través de la misma. La escasa presencia de símbolos y procesos tácitos que aludan a la historia de rol del área de RRHH, así como la circulación de las memorias colectivas, reflejan la complejidad en la creación de una identidad con conciencia y conocimiento del pasado.

Por otra parte, en el ámbito metodológico, la convergencia de diferentes enfoques teóricos ha sido un asunto importante en el desarrollo de este proyecto de investigación. El uso de la memoria colectiva y la historia del rol en el contexto de las organizaciones y el *management* es poco frecuente. Sin embargo, se ha logrado acoplar estos asuntos a la Teoría de la organización y demostrar el valor que tienen para la comprensión de los cambios y fenómenos que experimentan las personas y sistemas cuando las primeras construyen y adoptan sus roles.

Esta investigación fue desarrollada mediante la conexión de distintas disciplinas, metodologías y conceptos que no suelen ser empleados conjuntamente en proyectos de investigación. Se pudo conectar el Análisis del Rol Organizacional (ARO), con la historia del rol organizacional y la memoria colectiva, mostrando posibles vínculos entre cada teoría y el fenómeno estudiado. Uno de los aspectos centrales es la incorporación de la historia de rol, como un constructo latente en el ejercicio del rol en la actualidad. Ejercicio que se realiza, según la perspectiva del ARO, considerando el contexto del sistema en que se ejerce el rol. De modo que, al interceptar ambas perspectivas, se involucra la dimensión histórica y social, explorando los cambios, hitos e influencias que tienen acontecimientos importantes en la adopción y ejercicio del rol durante todo el periodo estudiado, considerando también el presente.

Por otra parte, entender que la historia de un rol circula en el presente, no sólo a través de memorias individuales, sino que en memorias colectivas y que, incluso la organización crea su propia 'memoria oficial', puede convertirse en una temática para futuras investigaciones en organizaciones, dada su fuerte relación con la cultura organizacional. Así, la memoria colectiva, queda estrechamente ligada al management, en tanto, se convierte en una herramienta teórica y empírica, que nos permite entender la producción de una cultura organizacional en el presente.



Trabajar a partir de los relatos y experiencias de personas en el rol permite vincular diferentes factores y perspectivas que surgen tanto de los procesos conscientes e inconscientes de quienes que participaron en el estudio. Cada relato de la historia del rol, rememoración o interpretación de un aspecto olvidado, acarrea ansiedad, sufrimiento, entre otros efectos inherentes a la complejidad del fenómeno estudiado. De tal manera, que desde la perspectiva del socio-análisis y los aportes de Melanie Klein, es posible afirmar que a lo largo de la investigación existieron comportamientos que bordean posiciones esquizo-paranoides o depresivas (Halton, 1994), existiendo etapas de alta tensión emocional y ansiedad, donde actitudes que desviaban el trabajo y defensas paranoides fueron expresadas. De la misma forma, reuniones de reflexión y un trabajo de análisis de las experiencias vividas, permitió continuar con mayor productividad el proyecto de investigación reconociendo las defensas inconscientes respecto al trabajo.

De esta manera, principalmente en aspectos metodológicos hubo momentos en que abundó la posición esquizo-paranoide en los tesisistas (nosotros), que sin lugar a duda habla de asuntos que se podrían mejorar. Por ejemplo, en primer lugar, respecto a la relación entre entrevistados y entrevistadores, dónde hubo momentos de alta tensión, amenazas o sentimientos de agobio y frustración; dónde se podría tener mayor frecuencia, fluidez y atención respecto a todo lo que acontece en el proceso. Segundo, al momento de construir el marco teórico en un tema que revista alta complejidad y que, además, conlleva un complejo significado en el ámbito social. Pues las personas sienten ansiedad al momento de rememorar aspectos significativos ya que esperan, por ejemplo, no ser cuestionados y sentirse portadores de una memoria innegable y tautológica. Esto nos lleva al tercer punto, ya que dado lo anterior la recolección de datos secundarios que apoyen o refuten las versiones de los entrevistados resultó de suma importancia. En este sentido, es importante tener en cuenta las dificultades en el acceso, la continua eliminación de material y la escasa tendencia a registrar y almacenar archivos que se refieran al funcionamiento organizacional en lo positivo y negativo. Barreras que de no haber existido hubiesen aportado mayor confiabilidad y validez.

Pese a lo anterior, este trabajo recurrió a una exhaustiva y amplia revisión de fuentes secundarias. Pues se buscó reconstruir desde diferentes perspectivas los periodos trazados en la historia del rol del área de RRHH, considerando datos relevantes que hablaran de los logros y dificultades experimentadas en el ejercicio del rol. Así mismo, se trabajó con diferentes testimonios y visiones de quiénes ejercieron el rol, pero además se complementó con las perspectivas de otros académicos relacionados al área, lo que fue un acierto importante. Además, descubrir desde la visión etnográfica, el impacto de ser investigadores-participantes y la contribución de esta posición en la interpretación del fenómeno estudiado, pues permitió establecer límites más cercanos a la

realidad y desestimar asuntos irrelevantes para el propósito del estudio. De tal manera, que el conocimiento de la organización aporfo mayor validez dado lo acucioso del proceso. Esto podría ser considerado en futuras investigaciones en el plano de la memoria e historia del rol. Por último, la elección de procesamiento de los datos e información recolectados, desde las entrevistas hasta los datos secundarios, resultó de gran utilidad para realizar la periodización de la historia del rol e interpretar hermenéuticamente la construcción del rol académico en el área de RRHH.

Esta investigación presenta una oportunidad para distintos tipos de organizaciones. Pues el plano histórico generalmente no es considerado una herramienta útil en la gestión de organizaciones, sin embargo hemos abierto perspectivas respecto al potencial podría tener la historia y la memoria en el entendimiento de un rol. De igual forma, el potencial respecto a la identidad y la cultura organizacional. La historia permite establecer límites y fronteras que dan claridad a los miembros de la organización respecto a su trabajo y pertenencia a la misma. En la medida en que las personas entienden la evolución de su rol, por ejemplo, en el caso del académico en las áreas de docencia, investigación y extensión, es posible direccionar la tarea primaria hacia aquella que permite incrementar la productividad y/o bienestar, al entender de mejor manera los procesos dinámicos que envuelven al rol y que, sin duda, trascienden en el tiempo a los sujetos que lo ejercen.

De igual manera que permite plantearse cuan consciente son las organizaciones respecto a su historia y memoria. Pues existen hechos que se recuerdan, rememoran constantemente, mientras otros prefieren olvidarse. A través de esta investigación hemos logrado reconocer que existen hechos que son compartidos y destacados por la mayoría de los miembros, de igual forma que existen expresiones concretas, como la negación y omisión que permiten interpretar la existencia de eventos que prefieren ser olvidados.

Finalmente, respecto a nuestro trabajo como equipo. En primer lugar desde nuestras profesiones, como historiador ha significado acercar la disciplina del *management* a temáticas historiográficas como la historia de rol y la memoria colectiva, desde una perspectiva teórica, en el plano de la investigación científica y, práctica, asociando lo anterior a la gestión de cultura organizacional, a partir de metodologías afines a mi especialidad. Como ingeniero comercial, vincular diferentes visiones y construir conocimiento a partir de herramientas que provienen desde otras disciplinas, como la historia, ha sido un desafío. Construir historia y vincularla a memoria ha sido un trabajo arduo, que no había considerado como parte de la gestión, pero que sin duda está estrechamente vinculado. He aprendido que las ciencias sociales se integran y deben ser integradas, entregando mayor perspectivas sobre asuntos transcendentales en las organizaciones. Quizás, una

de las riquezas más grandes de esta investigación ha sido que hemos experimentado en primera persona el trabajo multidisciplinario.

Así mismo, hemos abierto una beta diferente respecto al Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Pues nos alejamos de los típicos asuntos que le competen a la Gestión de Personas y la Dinámica Organizacional, nos atrevimos a tocar un tema no antes revisado en una organización compleja. Esto más allá de aplicar lo aprendido, nos permitió extender el conocimiento y desafiarnos. Asumir que no sería fácil y aprender en primer lugar de nuestra propia gestión.

Por último, el trabajo en equipo – docente y tesistas – ha sido todo un desafío. Primero, la diversidad que conformamos implica un tremendo aprendizaje. De tal manera, que hay conocimiento en el plano personal y profesional. Segundo, el trabajo no estuvo exento de dificultades, de tal manera que sobrepasarlas estuvo cuesta arriba, pero que creemos que hemos cumplido y logrado sobrellevar las complejidades que nos han permitido finalizar este proyecto.

# Referencias

---

## 1. Bibliografía

- Acuña, E., & Silva, C. (2008). Malestar en organizaciones chilenas: historias de trabajadores; Discontent in Chilean organizations: stories of workers. *Psiquiatría y salud mental*, 25(1/2), 105-119.
- Acuña, E. y Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional (Cap.1)*. En Acuña, E. y Sanfuentes, M. (eds.) (2009). *Coaching. Análisis del rol organizacional*. Editorial Universitaria, Santiago.
- Acuña, A., y Sanfuentes, M. (2013). *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones*.
- Anteby, M., & Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Armstrong, D. (2005). *Organization in the mind. Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultance*. French, R Ed. The Tavistock Clinic Series. Karnak. London, New York.
- Assmann, J., & Czaplicka, J. (1995). Collective memory and cultural identity. *New German Critique*, 65(65), 125-133.
- Atria, R., Acuña, E., Dooner, P., López, E. & Moreno, E. (1973). "Actores Sociales y Cambio Institucional en las Reformas Universitarias Chilenas", CPU.
- Bell, D., García, R., & Gallego, E. (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial: un intento de prognosis social*. Madrid; Alianza editorial.
- Brunner, J.J. (1986), "*Informe sobre la educación superior en Chile.*" FLACSO, Santiago de Chile
- Burke, P. J. (1991). *Formas de Hacer Historia*. Madrid. Editorial Alianza Universidad. Rosaura Sánchez Vega.
- Clavel, C. (1984). La Universidad de Chile: 50 años de historia académica. *Revista Economía* (29), Universidad de Chile.
- Czarniawska-Joerges, B., & Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. SAGE Publications Limited.
- Drucker, P. (1999) "La Sociedad Poscapitalista", Buenos aires, Editorial Sudamericana.

- El Sawy, O. E., & Gomez, G. M. Gonzalez (1986), 'Preserving Institutional Memory: The Management of History as an Organizational Science'. In *Academy of Management Best Paper Proceedings* (Vol. 37, pp. 118-122).
- Garretón, M. A. (2007). Del post-pinochetismo a la sociedad democrática. Política y globalización en el bicentenario. *Del post-pinochetismo a la sociedad democrática: Política y globalización en el Bicentenario*.
- Garretón, M. A. (2012). Igualdad: dimensiones, luchas y pactos sociales. En Casas Guerrero R. & Carton de Grammont, H., Editores (2012) *Democracia, conocimiento y cultura*, Bonills Artigas Editores, México.
- Garretón, M. & Martínez, J. (1985), "Universidades chilenas: Historia, reforma e intervención", Ediciones Sur, Santiago de Chile
- Halbwachs, M. (1992). *On collective memory*. University of Chicago Press.
- Halbwachs, M., (2004) "*Los marcos sociales de la memoria.*", Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Harvey, D. (1999) "La condición de la posmodernidad. Investigaciones sobre los orígenes del cambio cultural", Amorrortu editores, Buenos Aires.
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo* (Vol. 49). Ediciones Akal. Versión digital.
- Halton, W. (2003). Some unconscious aspects of organizational life: contributions from psychoanalysis. *Communication, Relationships and Care: A Reader*, 297.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid [etc.]: McGraw-Hill.
- Hobsbawm, E. J. (1995). Historia del siglo XX. 1914-1991. *Región Y Sociedad*, 11(17.1999), 188.
- Huneus, C. (1988), "La Reforma universitaria. Veinte años después", Corporación Promoción Universitaria, Santiago, Chile.
- Hutton, J., Bazalgette, J., & Reed, B. (1997). Organization-in-the-mind. *Developing organizational consultancy*, 113-126.
- Krantz, J., & Maltz, M. (1997). A framework for consulting to organizational role. *Consulting psychology journal: Practice and research*, 49(2), 137-151.
- Long, S. (2006). Drawing from role biography in Organizational Role Analysis. *Coaching in depth: The organizational role analysis approach*, 127-143.

- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*(Vol. 41). Sage Publications, Incorporated.
- Moulian, T. (1997). Chile: Anatomía de un mito. *Santiago: Lom*.
- McAuley, J. (2004). Hermeneutic Understanding. Essential guide to qualitative methods in organizational research.
- Newton, J. (2005). 'I've Never Thought of That Before': Organizational Role Analysis and Systems Development. *Socio-analysis*, 7(2005), 67.
- Nora, P. (2009). *Les lieux de mémoire*. Ediciones Trilce.
- Pollak, M. (2006). Memoria, olvido, silencio. La producción social de identidades frente a situaciones límite. La Plata: Ediciones Al Margen.
- Puiggrós, A. (1996) “Educación neoliberal y quiebre educativo” en Revista Nueva Sociedad Nro. 146 Noviembre-Diciembre
- Reed B. (2000). *Una Exploración los Roles*. Registro de charla.
- Reed, B., & Bazalgette, J. (2006). Organizational role analysis at the Grubb Institute of Behaviourial Studies: origins and development. *Coaching In Depth. The Organizational Role Analysis Approach, Karnac, London*, 43-62.
- Ricoeur, P., (2004), “La memoria, la historia, el olvido.”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Ricoeur, P. (1981). El discurso de la acción.
- Ricoeur, P., (1999) “La lectura del tiempo pasado: memoria y olvido”, Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Salazar, G., Vergara, G. S., Pinto, J., & Vallejos, J. P. (2002). *Historia contemporánea de Chile*.
- Selume Zaror, J. (1986). La Universidad de Chile y su contribución al desarrollo económico nacional. In *Monografías anexas a los anales de la Universidad de Chile* (Vol. 3, pp. 43-60). Universidad de Chile.
- Sievers, B., & Beumer, U. (2006). Organizational role analysis and consultation: the organization as inner object. *Coaching in depth: Theorganizational role analysisapproach*, 65-82.
- Todorov, T., (2008) “*Los abusos de la memoria*.” Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona.

## 2. Fuentes utilizadas

### a. Publicaciones periódicas

- Anales de la Universidad de Chile, años 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 y 1990.
- INSORA (1958), “Instituto de Organización y Administración, 1950-1958”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Chile.
- INSORA (1962), “Reseña y programas de INSORA 1962”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Chile.
- Memoria Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 1986.
- Memoria FEN, años 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011. Santiago, Chile.
- Revista Economía y Administración, números: 79, 81, 84, 85, 86, 107, 110, 119, 123, 138 (1-2), 143, 145, 146, 210. Santiago, Chile.

### b. Recursos Virtuales

- <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=3380> Consultado 23/11/2013.
- <http://galerias.fen.uchile.cl/galeria/cronofen/index.html>, consultada 10/12/2013.
- [http://memoria.econ.uchile.cl/?page\\_id=10](http://memoria.econ.uchile.cl/?page_id=10), consultada 10/12/2013.

### c. Otros

- Decreto con Fuerza de Ley N° 280, de 1931

# Anexos

## 1. Anexo Entrevistados

Nombre	Apellido	Número de Entrevistas	Grado Máximo Alcanzado en carrera académica	Área	Formación	Fecha Entrevista
Eduardo	Acuña Aguirre	2	Profesor Titular	Recursos Humanos	Sociólogo	7-09-2012 / 12-09-2012
Juana	Anguita	1	N/A	Administración / Recursos Humanos	Psicóloga, U. de Chile.	12-12-2012
Jorge	Ardiles	1	Profesor Asistente	Recursos Humanos / Emprendimiento	Licenciado en Comercio y Ciencias Económicas, Universidad Católica de Valparaíso	10-12-2012
Alberto Jorge	Armstrong	1	Profesor Emérito, PUC.	Recursos humanos	Ingeniero Comercial, 1960.	2-10-2012
Aurelio	Butelmann	1	N/A	Recursos Humanos	Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.	21-11-2012
Claudio	Fuch	1	Profesor Adjunto	Administración / Recursos Humanos	Ingeniero Comercial	19-12-2012
Juan Enrique	Gómez	2	N/A	Recursos Humanos	Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, 1984.	26-11-2012 / 17-12-2012



Jorge	Gregoire	1	Profesor Titular	Finanzas	Ingeniero Comercial PUC (1968)	14-12-2012
Edgar	Kausel	1	Profesor Asistente	Recursos Humanos	Psicólogo (2001), Bachiller en Ciencias Sociales y Humanidades (1997)	2-10-2012
Raúl	Lagos Santis	1	N/A	Recursos Humanos	Ingeniero Comercial, Universidad de Chile	26-11-2012
Pedro	Leiva	1	Profesor Asistente	Recursos Humanos	Psicólogo(1994)	3-10-2012
Enrique	Manzur	1	Profesor Asociado	Marketing	Ingeniero Comercial, 1990.	30-11-2012
Soledad	Matus	1	Instructor Adjunto	Recursos Humanos	Ingeniero Comercial (1988)	6-11-2012
José Antonio	Muga	1	Profesor Asociado	Administración / Recursos Humanos	Ingeniero Comercial, Contador Auditor y Licenciado en Economía	3-10-2012
Roberto	Oyaneder	3	Profesor Emérito	Administración / Recursos Humanos	Ingeniero Comercial, 1956.	28-09-2012 / 22-11-2012 / 29-11-2012

Matías	Sanfuentes	1	Profesor Asistente	Recursos Humanos	Psicólogo, PUC	21-11-2012
Elena	Valenzuela	1	Profesor Asistente	Contabilidad	Ingeniero Comercial, 1958.	17-10-2012
Francisco	Walker	1	Profesor Titular	Derecho	Abogado, Licenciado en Derecho, U. de Chile, 1960.	22-11-2012

## 2. Anexo Asesorías INSORA 1950-1958

Cliente	Asesoría	Datos
Armada Nacional	En organización, i.e. estructura organizacional, racionalización de procesos y métodos.	Se constatan 7 meses de trabajo, obtención de economías en personal y materiales de más de un 200%. Por último, un ahorro de personal de 13 personas que pueden dedicarse a otras labores.
Banco del Estado	Adquisición de equipos para sistemas mecanizados.	
Banco Hipotecario de Chile	Estudio general para racionalización.	
Caja de Crédito minero	Estudios e intervención en departamentos de CACREMI	Contrato indefinido
Caja de Previsión de Empleados Particulares	Análisis de la organización, procedimientos y prácticas administrativas.	Contrato indefinido
Club de la Unión	Estudios de organización y métodos	
Comisión de Cambios	Confeción de manuales de operación	

Internacionales		
Compañía de Fomento Industrial y Agrícola (Fomina)	Asesoría en materia de ventas, organización financiera y organización administrativa	
Compañía de seguros Argentina 'La Providencia'	Asesoría financiera	
Compañía Electro-Siderúrgica e Industrial del Valdivia (ESVAL)	Auditoría y análisis financiero	
Compañía minera Merceditas	Estudios para Inversión	
Compañía Nacional de Tejidos "El Salto"	Inventarios de activos y sugerencias organizativas.	Capital \$100.000.000
Compañía Salitrera de Tarapacá y Antofagasta	Trabajos de organización e implementación de los mismos	Capital de \$600.000.000, 5.000 obreros y 700 empleados, año 1955
Compañía de Gas de Concepción	Trabajo de organización	
Consorcio Hotelero de Chile	Pre investigación de problemas administrativos	
Contraloría General de la República	Estudios de racionalización	"ahorro de trabajos inútiles y máquinas"
Corporación de Fomento de la Producción: Servicio de Equipos Agrícolas Mecanizados (SEAM)	Diseño sistemas organizativos	
Corporación de Radios de Chile (RCA Víctor)	Reorganización departamento de ventas	
Corporación Nacional de Inversiones de Previsión	Capacitación y diseño en administración y organización	
Corporación de la vivienda	Análisis de estructura y de los métodos y procedimientos	
Dirección General de Impuestos Internos	Estudios de organización administrativa, simplificación de procedimientos, entrenamiento, etc.	A partir de la asesoría a la contraloría se abren las puertas en la DGII
Dirección de Pavimentación Urbana	Trabajo de racionalización de procedimientos	
Ejército de Chile: Fabrica de vestuario y equipo	Formación, implantación de sistema de contabilidad de costos, racionalización de métodos administrativos	

Ejército de Chile: Hospital Militar	Labores de organización (tarifas, racionalización de procedimientos y métodos, estudio de nuevas funciones)	
Fábrica de Cemento de "El Melón" S.A.	Asesoría en selección de maquinaria contable	
Fabrica de Pernos y Tornillos "American Screw" (Chile) S.A.	Preparación de sistema de contabilidad y costos	
Ferrocarriles del estado	Creación de oficina de racionalización	
Fundición Libertad S.A.	Diseño y puesta en práctica de un sistema de contabilidad	
Industria Azucarera Nacional S.A. (IANSA)	Asesor técnico de la Gerencia (aspectos organizativo, financiero y contable)	
Instituto Nacional de Comercio (INACO)	Reorganización de departamento, revisión de métodos y prácticas administrativas	
Maderas prensadas Pinos de Cholgúan S.A.	Estudio de departamento de ventas	
Ministerio de Hacienda	Creación de oficina de Racionalización de la administración pública (OCRAP). Asesoría en nuevo esquema de presupuesto de la nación.	
Rayonhil, Industria Nacional de Rayon S.A.	Informe financiero	
Said S.A. Hilados de Rayón	Diseño y puesta en práctica de sistema de costos	
Servicio Nacional de Salud	Organización del servicio, simplificación de procedimientos, creación oficina de racionalización, capacitación.	Contrato Anual Renovable por un mínimo de 3 años
Sociedad Dulcera y Alimenticia Motta (ubicada en Italia)	Comisiones de confianza	
Sociedad Industrias Eléctricas Nacionales Ltda., Sindelen	Selección técnica de un jefe Administrativo y jefe de compras.	
Sociedad Promotora de la Industria (ubicada en Italia)	Estudio de mercado de productos y maquinarias en Chile.	
Universidad de Chile	Estudios de racionalización, estudios	

	de la organización y estructura	
Universidad de Concepción	Estudios de racionalización de las funciones administrativas	
Universidad Austral de Valdivia	Estudio de racionalización. Confección manual de procedimientos.	

### **Cursos de Capacitación INSORA**

- Cursos de Capacitación para jefes de nivel medio de la provincia de concepción  
Materias: Introducción al Estudios de la Administración Racional, Organización de las Empresas, Administración de Elementos Materiales, Administración de elementos humanos, elementos de contabilidad general, elementos de contabilidad de costos, elementos de auditoría, organización de compras, organización de ventas, planeamiento y control de la producción.
- Cursos de Capacitación para el personal administrativo del servicio nacional de salud.  
Materias: Administración
- Cursos de Capacitación para la atención pública por personal de la Caja de Previsión de Empleados particulares.  
Materia: Atención al público.

