



Sustento del uso justo  
de **Materiales Protegidos**  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

## UCI

### Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Empresas Sustentables.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

# Capítulo

# 2

Un día Diógenes estaba en una esquina riendo como loco.  
—¿De qué te ríes? —le preguntó un transeúnte.  
—¿Ves esa piedra que está en medio de la calle? Desde que llegué aquí, esta mañana, diez personas han tropezado con ella y han maldecido, pero ninguna se ha tomado la molestia de retirarla para que otros no tropiecen con ella.

## Breve historia de la evolución del desarrollo organizacional en México y Latinoamérica

### Objetivos

Entender:

- Los orígenes del D.O. en el extranjero.
- La evolución del D.O. en México.
- La evolución del D.O. en Latinoamérica.

¡Es indudable que se han presentado cambios en los requerimientos de selección!

Para comprobarlo sólo basta imaginar las experiencias de tres personajes decisivos en la historia de la humanidad. La primera de ellas se refiere a un modesto empleado de correos de Viena, que al pasar por la antigua universidad rumbo a su trabajo se detuvo no más de tres minutos para leer un anuncio clavado sobre una de las macizas puertas:

“La Academia de Ciencias de Prusia, un instituto de investigación para gente ambiciosa, busca individuo proactivo capaz de refutar teorías newtonianas.

Requisitos: dominio de la masa, la energía, el espacio y el tiempo.

Ofrecemos: sobresueldo en teorías comprobadas.”

¡Este joven se llamaba Albert Einstein!

Algo parecido le sucedió al aventurado comerciante genovés Cristóforo Columbus. El arrugado pliego que tenía en sus manos decía algo así:

“Monarquía europea dinámica y en rápida expansión solicita hombre visionario para dirigir la flota integrada por las naves *La Pinta*, *La Niña* y *La Santa María*. Experiencia en descubrir tierras lejanas.

Requisitos: idioma español. Indispensable disponibilidad para viajar.”

Por su parte, el más inquieto de los Buonarroti —Miguel Ángel— se enteró de que Lorenzo de Médicis buscaba:

Una persona hábil y confiable con sentido de la estética, polifacético, con conocimientos de ingeniería y de combinación de pigmentos, y sin miedo a las alturas.

## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL EXTRANJERO

El D.O. pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización apoye y fomente estos valores. Por desgracia, este apoyo no se observa en la mayoría de las organizaciones mexicanas. Por el contrario, en ellas predominan la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y la posición, además del uso y abuso del poder. También son características típicas la falta de reconocimiento en el trabajo, una comunicación deficiente, el individualismo y el escaso interés por el factor humano. Para colmo, las crisis que sufren muchas empresas han deteriorado aún más esta situación. Pareciera, como hace unos meses lo señalara un artículo de la revista *Fortune*, que vivimos de nuevo en el “*neanderthalismo* administrativo”, porque ciertas organizaciones en vez de modernizarse y cambiar su cultura para sobrevivir en un ambiente de cambios vertiginosos, sufren regresiones hacia estilos más duros, de corto plazo y más reactivos, que en poco tiempo podrían ser la causa de su desaparición.

No obstante, para ser justos en nuestro análisis, debemos decir que también existen empresas muy encomiables, realmente comprometidas con el cambio.



**Figura 2.1.** Evolución histórica de los esfuerzos en D.O.

Ante este panorama, ¿cómo surgió el D.O. en México y en el extranjero?

En todos los libros de texto se citan antecedentes del D.O. que narran la historia de cómo surgió en otros países, pero la información sobre la historia de sus orígenes en nuestro país es muy escasa. A continuación se hace una reseña de estas historias e iniciamos con el origen del D.O. en el extranjero.

Fernando Achilles de Faria Mello habla sobre la historia del D.O. en el extranjero (Estados Unidos e Inglaterra), dado que ahí se originó para después extenderse a México y Latinoamérica. Afirma que Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del D.O. en el año 1924, a partir del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios en esta área se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, de grupo e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), en Estados Unidos, ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de

“adiestramiento de sensibilidad”, basada en la dinámica de grupo, o grupos *T*, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

En un capítulo especial acerca de la historia del D.O., French y Bell (1973) consideran su origen como un aprendizaje embrionario o de gestación.

1. Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de “grupos T” del NTL (National Training Laboratories), en Bethel, Estados Unidos, a partir de 1947 y hasta el final de esta década, el trabajo se interrumpió durante un periodo y continuó a partir de 1959, cuando se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.
2. Con los trabajos de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics, fundado por Kurt Lewin en 1945, en el MIT, en Estados Unidos, y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

La prueba piloto se realizó en la Detroit Edison Company, donde se elaboró un plan de retroinformación sistemática basado en datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía en reuniones denominadas de “acoplamiento”. Además, el enfoque en la organización total, rasgo que caracteriza el esfuerzo del D.O., surgió de manera más concreta y directa a partir de los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide, y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la ESSO Standard Oil, como ya se citó antes, también en Estados Unidos.

McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de transferir el aprendizaje que se efectuaba en laboratorios a situaciones cotidianas en la empresa y proponía la situación sistemática del entrenamiento en grupos (método del laboratorio) en las organizaciones complejas. Además, sostienen que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D.C., Estados Unidos.

Por su parte, Faria Mello señala otros posibles orígenes:

1. Los trabajos de psicología aplicada a la organización a partir de los ya mencionados estudios de Hawthorne.
2. La aplicación de la metodología de laboratorio (grupos *T* y adiestramiento de sensibilidad) creada y alimentada por el que fue el NTL Institute for Applied Behavioral Science.
3. La aplicación de la metodología de investigación-acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O. fueron influidos también por conocimientos y actividades en otras áreas, a saber:

- a) Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.
- b) Conceptos sobre sistemas sociotécnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist y otros, agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.
- c) Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans, E. Jacques, E. Mayo, F. Roethlisberger, W. Dickinson, V. Vroom, W. Whyte, A. Zalesnick, G. Allport, H. Thelen, D. Katz, R. Tanenbaum, R. Kahn, McClelland, W. Reddin y otros.
- d) Desarrollo de las ciencias socioadministrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, Miller, Urwick, Sion, March, Merton, Selznick, Kepnere Tregoe, etcétera.

En cuanto a las expresiones *Organization Development* (O.D.) y su equivalente *Organizational Development*, ambas traducidas como D.O., no se sabe en realidad quién las acuñó, aunque French y Bell señalan que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Sherpard y Mouton, entre 1956 y 1959.

Chrys Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título *Organization Development*. En él sostiene que expresiones equivalentes como “cambio de organización”, “cambio de organización planeado”, “mejoría organizacional”, “efectividad organizacional” y “renovación de la organización” a veces se han utilizado, aunque con menos frecuencia y aceptación, como sinónimos.

En Brasil, de acuerdo con los conceptos expuestos en el capítulo inicial, los trabajos sobre el D.O. tuvieron como precursores a Pierre Weil, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzer y Francisco Pedro P. Souza, entre otros.

## EVOLUCIÓN DEL D.O. EN MÉXICO

En México los principales acontecimientos que han construido la historia del D.O. son:

- 1967-1968: En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del D.O.
- 1969-1970: En las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N.L. Surge la primera colección de libros sobre D.O. y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de D.O. Además se emplean como herramientas de cambio los grupos *T* y la formación de equipos.
- 1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos.
- 1973-1974: Se aplica de manera directa el D.O. en varias empresas: Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM, Campus Monterrey.

- 1975-1976: Cobra gran auge el D.O. en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en D.O. con profesorado altamente calificado proveniente de la Peperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se utilizan como herramientas de cambio los círculos de calidad.
- 1977: Visa, de la ciudad de Monterrey, N.L., implanta la gerencia de desarrollo organizacional.
- 1978: Se considera un enfoque más integral del desarrollo organizacional que incluye más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.
- 1982 a la fecha: Se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de D.O. A las organizaciones les resulta difícil diferenciar entre desarrollo organizacional, calidad total y dirección estratégica.

De acuerdo con uno de los pocos estudios confiables que se realizaron entre diversas empresas de la ciudad de México, el ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México) afirma que las siguientes organizaciones, entre otras, llevaban a cabo procesos de desarrollo organizacional:

- Grupo Industrial Bimbo.
- Almexa Aluminio, S.A. de C.V.
- Aseguradora Mexicana, S.A. de C.V.
- Bacardí y Compañía, S.A.
- Cannon Mills, S.A. de C.V.
- Celanese Mexicana, S.A.
- Cummins de México, S.A.
- Champion de México, S.A.
- General Motors de México, S.A.
- Grupo Nacional Provincial.
- Industrias Nacobre, S.A. de C.V.
- Industrias Resistol, S.A. de C.V.
- Industrias Vinícolas Pedro Domecq, S.A. de C.V.
- Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

Es evidente que la mayoría de estas empresas pertenecen al sector privado, aunque no se descarta el caso de Aseguradora Mexicana, que pertenece al sector público, así como las instituciones bancarias que en su tiempo correspondieron a este sector.

## RESULTADOS OBTENIDOS POR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS

¿Se duda aún en las organizaciones de Latinoamérica de la eficiencia del D.O.? ¿Será una utopía el éxito que ofrece?

Kreacic y March llevaron a cabo hace algunos años una investigación acerca de la posibilidad de implantar programas de D.O. en cuatro países, entre ellos México, y llegaron a la

conclusión de que “...este último no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad”. En otras palabras, señalaban que “la cultura mexicana del trabajo no era compatible con los principios y postulados del desarrollo organizacional”.

La cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que puede evolucionar, aun cuando el cambio implique mucho tiempo y esfuerzo. Además, será más dinámica en la medida en que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio, como sucede actualmente en México, por ejemplo, aunque es un fenómeno que se presenta en muchos países de Latinoamérica.

Por otro lado, afortunadamente México cuenta con ejemplos de empresas, como las ya mencionadas, que han logrado avances impresionantes en este sentido, lo que prueba que a la cultura no hay que analizarla desde un punto de vista determinista, ya que se puede cambiar cuando existe la voluntad de hacerlo y se cuenta con los medios para ello.

El fracaso de muchos programas de D.O. radica en que se les tomó como *una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático*. En el D.O., al contrario de lo que sucede en la política, la forma no es el fondo, por lo cual las herramientas y técnicas que utiliza deben ser tomadas como medios y no como fines.

Es importante recalcar que en la medida en que la filosofía del D.O. sustente el uso de las herramientas, las intervenciones serán exitosas. Recuérdese el diagrama de la figura 1.3 que se presentó en el capítulo 1.

Mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras sólo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras prefieran la improvisación a la planeación, mientras creen que existen “varitas mágicas” que harán que todo funcione sin necesidad de esfuerzo y compromiso, el D.O. será una utopía. Por ello se requiere de una nueva filosofía empresarial más acorde con los postulados del D.O., que crea en el hombre y lo ayude a creer en sí mismo, para que la eficacia y la salud de las organizaciones sea producto de un trabajo continuo y conjunto en el que cada quien ponga lo mejor de sí y a la vez se vea reconocido y recompensado por su trabajo y esfuerzo. Toda Latinoamérica, ante la situación que enfrenta, así lo demanda.

Los programas de D.O. en el bloque latinoamericano han arrojado un balance positivo, pues se han presentado los ingredientes necesarios para apoyar los principios de su filosofía. Para complementar esta exposición, se puede afirmar que el consultor en D.O. no debe ser necesariamente alguien que haya obtenido una licenciatura en el área administrativa, pues existen consultores que han tenido una formación distinta y que han logrado evidente éxito en sus incursiones en esta disciplina. Según datos extraídos del estudio que realizó el ITAM, las empresas que se muestran en el cuadro 2.1 cuentan con profesionales de distintas áreas.

**Cuadro 2.1.** Profesionales de diversas ramas que han aplicado el D.O. en algunas empresas mexicanas.

Valor tradicional	Giro	Puesto del consultor	Profesión	Tiempo de aplicar D.O.
Banco Santander	Bancario	Asesor en D.O.	L.A.E.	15 años
BBVA Bancomer, S.A.	Bancario	Titular de la consultoría	Psicólogo	12 años
Banamex/City Bank	Bancario	Titular procesos directivos	Psicólogo	23 años
Celanese Mexicana	Industria química	Gerente de D.O.	Psicólogo	12 años
Empresarios en Gastronomía	Alimenticia	Director general	Restaurantero	10 años
E.P.H. Reyco de México, S.A. de C.V.	Industria de información	Director general	Ingeniero mecánico	10 años
Industrias Resistol, S.A. de C.V.	Petroquímica	Gerente corporativo	Psicólogo y diplomado en D.O.	19 años
Pedro Domecq	Vitivinícola	Gerente	L.A.E. y M.A.	13 años
Nacional de Cobre, S.A. de C.V.	Industria de transformación	Jefe de capacitación y desarrollo	Psicólogo	10 años
Novum Corporativo, S.A. de C.V.	Industrial	Consultor interno de D.O.	Psicólogo industrial	10 años
Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V.	Alimenticia	Jefe de calidad total	Psicólogo	19 años
Seguros La Comercial, S.A. de C.V.	Seguros	Gerente de D.O.	Psicólogo	14 años
Condumex, S. A. de C.V.	Industria de transformación	Gerente de calidad total	L.A.E.	14 años
Teléfonos de México, S.A. de C.V.	Servicios	Gerente	L.R.I. y M.DO.	26 años
Unión Carbide Mexicana	Industria química	Gerente de desarrollo de R.H.	Lic. en Pedagogía	25 años
Uniroyal, S.A. de C.V.	Manufactura de llantas	Supervisor de reclutamiento y capacitación	L.A.E.	12 años
Vitro Bienes de Capital	Industria de transformación	Gerente de recursos humanos	Lic. en Trabajo social	26 años
Consultor externo	Consultoría externa	Consultor industrial	Psicólogo	11 años
Consultor externo	Consultoría externa	Consultor	Lic. en Ciencias Sociales	13 años
Urbi, S.A.	Desarrollos urbanos	Gerente de R.H.	Ingeniero	2 años
Tecnor, S.A.	Telefonía	Gerente de R.H.	L.A.E.	3 años
Distribuidora Kay, S.A. de C.V.	Juguetes	Director general	C.P.	10 años
Derivados Acrílicos, S.A.	Textil	Director de R.H.		8 años