

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Tesina:

Recuperación de la experiencia profesional

**“PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL  
INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS INTENSIVOS ALBERT EINSTEIN”.**

Que para obtener el título de

Licenciada en Administración Educativa

PRESENTA

Miriam Susana Delgado Lara

Asesor

Gorgonio Segovia Febronio

Ciudad de México, Septiembre, 2020.

## **AGRADECIMIENTOS.**

**A Dios:** Que me demuestra su presencia en mi vida a través de personas y pequeños detalles cada día.

**Papá:** Gracias infinitas hasta el cielo por tú apoyo, amor, confianza, por ser ese mago que cuando le pedía un libro al día siguiente aparecías con él. Papi desde aquí te abrazo, te extraño, te amo.

**Mamá:** Por ser uno de los pilares en mi vida, por tú vitalidad, por enseñarme que no importa cuánto tengas siempre se puede compartir. Te amo Mami Coco.

**Tío Tachín:** Mi otro Ángel en el cielo, sé que desde dónde estás me cuidas a cada paso. Te extraño todos los días.

**A mi hermano Gustavo, hermanas, cuñados y cuñada.**

**Frida:** mi niña hermosa te amo.

**A mis sobrinos y sobrinas:** Cin, Kay, Vane, Gus, Angelito, Faty, Fer, Joaco, Jessy y a esos dos pequeñitos que alegran tanto mi vida: Elías y Lizy.

**Javier: GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS.**

**Profesor Gorgonio:** Por su confianza, paciencia y apoyo en todo momento.

A todos con los que he coincidido y han dejado una enseñanza en mí.

“El mejor momento para plantar un árbol fue hace veinte años. El segundo mejor momento es ahora”. Proverbio chino.

## ÍNDICE.

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	4
1.1 Descripción de la experiencia profesional.....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	21
1.2.1 Preguntas de investigación.....	23
1.2.2 Objetivo.....	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO.....	25
2.1 Concepto de organización.....	25
2.2 Concepto de cambio organizacional.....	25
2.3 Concepto de Desarrollo Organizacional.....	30
2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	33
2.5 Características del Desarrollo Organizacional.....	34
2.6 El proceso del Desarrollo Organizacional.....	37
2.6.1 Recolección y análisis de datos.....	37
2.6.2 Diagnóstico organizacional.....	44
2.6.3 Acción de intervención.....	46
2.6.4 Evaluación.....	50
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS INTENSIVOS ALBERT EINSTEIN.....	51
3.1 El proceso del Desarrollo Organizacional en el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein.....	51
3.1.1 Recolección y análisis de datos.....	51
3.1.2 Diagnóstico Organizacional.....	58

3.1.2.1 Propósitos. ¿A qué negocio nos dedicamos?.....	60
3.1.2.2.Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?.....	61
3.1.2.3 Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas?.....	62
3.1.2.4 Recompensas ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?.....	63
3.1.2.5 Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?.....	63
3.1.2.6 Mecanismos útiles.¿Contamos con tecnología de coordinación adecuadas?64	
3.1.2.7 Entorno.....	64
3.1.3 Acción de Intervención.....	65
3.1.4 Evaluación.....	67
Conclusiones .....	69
Referencias bibliográficas.....	71
Anexos.....	73
Anexo 1. Garantía.....	73
Anexo 2. Solicitud de entrevista.....	82
Anexo 3. Respuesta a la solicitud de la entrevista.....	83
Anexo 4. Reglamento del alumno 2005.....	84
Anexo 5. Entrevista para el personal de base.....	86
Anexo 6. Cuestionario para Supervisoras.....	88
Anexo 7. Cuestionario para Directoras Administrativas.....	91
Anexo 8. Cuestionario para personal Docente.....	94
Anexo 9. Estudio de campo de las Instituciones cercanas al plantel Xochimilco donde se imparten cursos para ingreso a Bachillerato.....	97

## INTRODUCCIÓN

El 16 de febrero de 1996, las instituciones públicas que ofrecen educación media superior y las autoridades educativas de los gobiernos federal y del Estado de México firmaron un convenio para unificar esfuerzos y recursos para realizar conjuntamente un concurso de asignación de aspirantes a cursar Educación Media Superior en sus planteles de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, esto es en las 16 Alcaldías de la Ciudad de México y 22 municipios del Estado de México.

En este convenio se establecía la publicación de una convocatoria única, la realización de un registro único de aspirantes, la evaluación de sus habilidades y conocimientos por medio de un solo examen, la asignación a los planteles de acuerdo con las preferencias de los sustentantes.

Con base en ello se integró la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior. (COMIPEMS, 2019)

Este convenio modificó la manera en que un aspirante a cursar el nivel medio superior buscaba un lugar en alguna Institución ya que anteriormente se tenía que acudir directamente a la de su preferencia, pagar la cuota establecida, realizar el examen y esperar el resultado.

“El convenio, firmado en 1996, fue sustituido por otro, firmado en el año 2000 con el objeto de formalizar los cambios derivados de la UNAM en el sentido de examinar ella a quienes la eligieran en su primera opción”.(COMIPEMS, 2019, párr. 5)

Con base en lo anterior tanto padres de familia como los alumnos buscado la manera en que estén mejor preparados ante la gran demanda que existe sobre todo para ingresar en algunas de las opciones que ofrece la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) como preparatorias o los Colegios de Ciencias y Humanidades (CCH) se inscriben en un curso que les permita tener un mayor número de aciertos.

El Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, imparte este curso desde antes que se estableciera el concurso único para aspirantes de educación media superior y donde laboré durante los años 2003, 2004 y 2005 como directora administrativa, en uno de sus planteles y cuya experiencia es la que decidí desarrollar en este trabajo recepcional.

El objetivo es realizar una propuesta del proceso del Desarrollo Organizacional a través de la cual se puedan realizar mejoras en el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein.

En el primer capítulo abordaré aspectos generales del Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein como: misión, visión e ideario, cursos que imparte así como planteles y horarios, servicios que ofrece, la descripción de la experiencia que obtuve al trabajar en el Instituto donde se describen las funciones que realicé, así como la manera en que está organizado, lo que me permite identificar algunos aspectos que considero se pueden mejorar y que por lo cual se desprenden una serie de preguntas de investigación generales y específicas, con el objetivo de que el Instituto no sólo siga dentro del mercado sino que sea uno de los más reconocidos por la calidad de sus cursos.

En el planteamiento del problema se abordan algunos aspectos, basados en la observación directa que tuve al trabajar en el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, considero afectan el funcionamiento del mismo como: las instalaciones son rentadas y con mobiliario muy pequeño para los jóvenes que toman el curso, en ocasiones la directora administrativa no cuenta con oficina, inadecuada capacitación y sistema de recompensas, así como selección de profesores, las clases de recuperación a veces no las podían tomar los alumnos, el trabajo es temporal y el aumento de cursos para ingreso a bachillerato.

Una vez que se detectaron las áreas donde el Instituto puede mejorar es necesario realizar un estudio más profundo de éstas a través de la teoría, para lo cual me basaré en el Desarrollo Organizacional, por ello en el segundo capítulo se enuncia en un primer momento los conceptos de organización y cambio organizacional, el concepto de Desarrollo Organizacional, así como sus objetivos, características y las cuatro etapas que conforman el proceso: recolección y análisis de de datos, diagnóstico organizacional, acción de intervención y, evaluación.

En el tercer capítulo se elabora una propuesta para realizar las mejoras a las áreas que en el primer capítulo se detectaron, a través en el Desarrollo Organizacional, el cual tiene como finalidad un cambio planificado en toda la organización, así como buscar el crecimiento individual de sus miembros.

## CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

### 1.1 Descripción de la experiencia profesional.

El Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, conocido comercialmente como Idea te Orienta, está dedicado a la preparación de alumnos para presentar exámenes de admisión, sin reconocimiento de validez oficial.

#### *Misión:*

I.D.E.A. Es una institución educativa comprometida con la formación y el desarrollo de habilidades académicas de sus alumnos con el objetivo de que obtengan un resultado favorable en el Examen Único de Admisión COMIPEMS, así como lograr la acreditación de Bachillerato e ingreso a Nivel Superior. Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein (IDEA, s. f., párr. 1)

#### *Visión:*

“Posicionarnos como una de las empresas educativas con el mayor número de alumnos aceptados en las Escuelas de Nivel Medio Superior y Superior y en la acreditación de Bachillerato y UNAM”. (IDEA, s. f., párr. 2)

La Visión menciona un “posicionarnos”, es decir, que el Instituto no se ve aún como una empresa educativa fuerte o importante dentro de su ramo que aún le falta para estar entre las mejores.

Además menciona al Nivel Medio Superior y Superior y la acreditación de Bachillerato y menciona a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) como algo separado del Nivel Superior.



*Ideario:*

Honestidad y Responsabilidad en el cumplimiento de la labor educativa a través del compromiso de la institución y el servicio profesional que se ofrece a nuestros alumnos, con ello obtendrán un alto número de aciertos al presentar su examen de admisión.” (IDEA, s. f., párr. 3)

En su ideario, destaca como valores principales a la honestidad y responsabilidad indispensables para cualquier Institución no solo educativa. Y algo que me parece importante es que ya especifica que los alumnos obtengan un alto número de aciertos al presentar el examen de admisión.

Las oficinas centrales del Instituto están ubicadas en Joaquín García Icazbalceta, No. 32A-4, Col. San Rafael, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 07460, CDMX.

*Los cursos que imparte son los siguientes:*

*Concurso de Asignación a la Educación Media Superior que realizan las instituciones que integran la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS).*

Este curso se imparte en 35 planteles ubicados en toda el área metropolitana, divididos en cinco zonas como se muestra a continuación:

- Zona Centro: 1. San Cosme, 2. Viaducto, 3. Villa, 4. Balbuena, 5. Terminal Aérea y 6. Moctezuma.
- Zona Oriente: 7. Agrícola Oriental, 8. López Mateos, 9. Neza I, 10. Neza II, 11. Constitución, 12. Ermita, 13. Iztapalapa, 14. Chalco, 15. Tláhuac I, 16. Tláhuac II, 17. Ixtapaluca y 18. Los Reyes.
- Zona Norte: 19. Aragón, 20. Ciudad Azteca, 21. Jardines de Morelos, 22. Coacalco, 23. Azcapotzalco, 24. Naucalpan, 25. Tlalnepantla y 26. Ecatepec.

- Zona Sur: 27. La Virgen Tlalpan, 28. Villa Coapa, 29. Copilco, 30. Huipulco, 31. Xochimilco y 32. Ciudad Universitaria.
- Zona Poniente: 33. Tacubaya, 34. Contreras y 35. Alfonso XIII. (IDEA, s. f.)

En el apartado de planteles dice que cuenta con 34, sin embargo al revisar el listado son 35.

El curso se imparte en los siguientes horarios:

Sabatino: 8:00 a 14:30 hrs.

Lunes, miércoles y viernes: 15:00 a 17:00 hrs. y de 17:0 a 19:00 hrs.

Lunes a viernes: 9:30 a 11:30 hrs. y de 16:00 a 18:00 hrs.

Sábado y domingos: 8:00 a 14:30 hrs. (IDEA, s. f.)

El Instituto cuenta con una amplia variedad de horarios para este curso y eso contribuye a que las personas que estén interesadas en tomarlo encuentren una opción que se ajuste a sus necesidades.

*Curso de ingreso a Nivel Superior (UNAM, IPN Y UAM) 2do. Proceso 2020 y se imparte en los siguientes horarios:*

Sábados y domingos: 8:00 a 14:30 hrs.

Lunes a viernes: 16:00 a 20:00 hrs. (IDEA, s. f.)

Este curso incluye un examen diagnóstico y curso propedéutico.

Como se puede observar solo se ofrecen dos horarios para este curso y el de lunes a viernes ya por la tarde-noche lo que permite que si algunas de las personas interesadas trabajan puedan tomarlo. No se menciona los planteles donde se imparte este curso.

*Curso Bachillerato en un solo examen. Colegio de Bachilleres. Certificación por evaluaciones parciales. (Colbach / Exacer).*

Se imparte solo en los siguientes planteles: San Cosme, Balbuena, Neza 1 y Copilco. La información que se encuentra en la página corresponde al año 2019.

Duración: 134 hrs.

Cuarta aplicación 2019.

Examen diagnóstico: 3 y 4 de Agosto del 2019.

Inicio de cursos:

20 de Agosto del 2019. De lunes a viernes: Matutino 7:00 a 9:00 hrs.

Vespertino: 19:00 a 21:00 hrs.

23 de Septiembre del 2019. De lunes a viernes: vespertino 19:00 a 22:00 hrs.

7 de Septiembre del 2019. Sábados y domingos: 8:00 a 14:30 hrs.

Fecha del examen: 24 de noviembre del 2019.

Como servicio adicional realizan el trámite de registro y certificación. (IDEA, s. f.)

Este curso solo se imparte en cuatro planteles un número muy pequeño en relación a los 35 del curso *COMIPEMS*. Ofrece tres horarios tanto de lunes a viernes como sábados y domingos lo que permite a las personas que trabajan tener más opciones para tomarlo.

*Servicios que ofrece:*

*Examen de simulación:*

“Este examen está diseñado con el propósito que los alumnos que presentaran el examen de admisión tengan un conocimiento actual de su aprovechamiento”. (IDEA, s. f.)

Para realizar este examen no es necesario que la persona interesada esté inscrita en el curso basta que proporcionen algunos datos como número de la secundaria donde asiste y se les da una clave para que tengan acceso a dicho examen lo que podría ser un buen indicador para saber en general como está preparado para presentar su examen de admisión a bachillerato y también para decidir si necesita tomar algún curso.

#### Estudio de Intereses y Aptitudes Vocacionales (E.I.A.V.)

Para acceder a este estudio es necesario introducir un correo electrónico y clave que proporciona un orientador (a). De no contar con esa clave de igual manera se puede tener acceso a este estudio introduciendo un correo electrónico.

#### Reactivos en línea.

Para ingresar al sistema de reactivos en línea es necesario introducir la clave-I, la cuál es única y se asigna por alumno de acuerdo al plantel y contraseña.

Estos tres servicios: examen de simulación, estudio de intereses y aptitudes vocacionales, y reactivos en línea, solo se ofrecen a los cursos de COMIPEMS (media superior) y curso a nivel superior. (IDEA, s.f.)

#### *Servicios Adicionales que ofrece:*

##### *Conferencias de Información Profesiográfica:*

Se imparten a alumnos de tercer grado de secundaria con la finalidad de que conozcan las diferentes opciones que ofrece el sistema educativo oficial en el área metropolitana y con base en este conocimiento, elijan la escuela de nivel medio superior que se adecue mejor con su proyecto de vida.(IDEA, s. f. párr. 1)

Con estas conferencias se pretende además de proporcionar información a los alumnos de tercer grado de secundaria dar a conocer cómo trabaja el Instituto y la manera en que puede ayudarlos a obtener un puntaje más alto en su examen de admisión, es una estrategia que se ha llevado durante muchos años y es un primer acercamiento para que se inscriban al curso.

#### *Conferencias a Padres de Familia:*

Se informa a Padres de Familia todo lo referente al PROCESO de ingreso a escuelas de nivel medio superior y superior, y lo que cada una de estas ofrece: con la finalidad de que comente con su hijo y juntos tomen una mejor decisión. (IDEA, s. f. párr. 3)

Estas conferencias tienen la misma finalidad que las que se imparten a los alumnos que es informar, pero también convencer a los padres de la importancia de tomar un curso, y que el que ofrece el Instituto es una de las mejores opciones ya que a los padres les preocupa el resultado que obtengan sus hijos pero un punto importante es el precio del curso.

#### *Estudio de Intereses y Aptitudes Vocacionales (E.I.A.V.):*

“Se aplica del tercer grado de secundaria, como apoyo para identificar sus intereses y aptitudes predominantes: Con esto, realizan una mejor elección de bachillerato que les dará las bases para la carrera elegida”. (IDEA; s. f. párr. 4)

Este estudio me parece que tiene mucha importancia, ya existen tres tipos de educación media superior: 1) Educación profesional técnica, 2) Bachillerato general y, 3) Bachillerato tecnológico y muchas veces los alumnos eligen opciones que no van de acuerdo a sus intereses y aptitudes porque no los conocen o no saben qué escuela es la que podría ayudar a desarrollarlos.

En cada plantel hay una directora administrativa que es la responsable y, cuando es necesario, en los planteles más grandes también hay una auxiliar. En mi caso, la función de auxiliar administrativa la desarrollé en el curso de preparación para presentar el examen único de ingreso a bachillerato, el primer año y los dos siguientes como directora administrativa.

Es un trabajo temporal, en el caso de las auxiliares de marzo a junio, y para las directoras administrativas de enero a junio cuando se presenta el examen, de esta manera laboré en dicha institución del año 2003 al 2005.

Me enteré del trabajo por medio de un anuncio en el periódico, donde solicitaban personas de cualquier licenciatura para desempeñar actividades administrativas, de medio tiempo en una institución educativa con varios planteles. Llamé y me dieron cita. En la oficina central, me aplicaron un examen de conocimientos, después una entrevista y me citaron al día siguiente para la capacitación y si yo lo decidía, ubicarme en alguno de sus planteles.

La capacitación duró tres días y al término de esta, me ubicaron en uno de los mejores planteles: Xochimilco a 20 minutos aproximadamente de mi casa en un horario de 14:00 a 19:00 horas, de lunes a viernes y sábados de 9:00 a 14:00 hrs. aunque cada quince días asistíamos a juntas a las oficinas centrales solo antes de que iniciara el curso y esos días solo trabajábamos hasta las 13 hrs. y nos trasladábamos a las oficinas y ahí permanecíamos hasta las 18:00 hrs. aproximadamente.

El plantel Xochimilco era uno de los mejores porque había una gran demanda de alumnos para entrar al curso, los pagos se realizaban en el tiempo que se estipulaban, y con una gran disciplina y asistencia tanto de alumnos como de profesores.

### *ACTORES QUE PARTICIPAN:*

- Director General del Instituto.
- Dirección de Personal Administrativo.
- Dirección de Personal Docente.
- Dirección de Personal Contable.
- Supervisoras.
- Directoras Administrativas.
- Auxiliares.
- Profesoras y Psicólogas Educativas.
- Alumnos.
- Dueños de los planteles donde se imparte los cursos.

### *El Instituto trabaja de la siguiente manera:*

Durante los meses de noviembre y diciembre contratan a psicólogas para que realicen difusión del curso para ingreso a bachillerato, en la mayor cantidad posible de secundarias en la Ciudad de México y Estado de México; mediante una plática que se les da los estudiantes de tercer año y, en algunos casos, también a los padres de familia.

También que hay una garantía firmada y sellada por la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) la cual les avala las cinco primeras opciones que elijan en su solicitud y si no se quedan dentro de estas cinco opciones se les regresa el dinero que pagaron por el curso. (Anexo 1)

Se les proporciona una guía de carreras en la cual pueden encontrar las diferentes opciones que ellos pueden elegir para cursar su bachillerato, es decir, las Instituciones que participan en el examen único.

Asimismo, esta guía tiene la ubicación de todos los planteles donde se imparten los cursos para que ellos acudan al que esté más cercano a su domicilio, en esta junta también se les dan costos y formas de pago.

Esta es la primera parte del proceso, en la cual yo no participo, pero lo conozco porque en la capacitación que me dieron el primer año me lo explicaron y también por las psicólogas que realizaron esta actividad.

Las inscripciones e informes se hacen a partir del mes de enero directamente en el plantel que a las personas interesadas les convenga más y esta es la segunda parte del proceso. Cabe mencionar que el Instituto no cuenta con planteles propios, por lo cual renta escuelas particulares para impartir el curso.

La directora administrativa de cada plantel está realizando inscripciones desde el mes de enero y aproximadamente en el mes de marzo solicita una auxiliar, ya que en este mes el cupo del plantel está casi cubierto lo que implica un aumento considerable de trabajo, y fue en este momento cuando yo me integré por primera vez en el año del 2003.

Durante el período que laboré el curso se impartió de lunes a viernes dos horas diarias en los turnos matutino y vespertino con los siguientes horarios:

Matutino: 8:30 a 10:30 horas y de 10:30 a 12:30 horas.

Vespertino: 15:00 a 17:00 horas y de 17:00 a 19:00 horas.

En el año que ingresé, 2003 hubo en total, por los turnos 14 grupos de 20 alumnos cada uno, es decir, un total de 280 alumnos y para el mes de marzo en este plantel ya no había cupo.



Cuando el plantel al que se le llama “sede” ya no hay cupo, pero si demanda de alumnos que quieren tomar el curso se abre un “anexo” que es otro plantel ubicado muy cerca del “sede”.

En el anexo sólo se ofreció el turno vespertino, es decir, de 15:00 a 17:00 horas y de 17:00 a 19:00 horas, se llenaron 10 grupos, cinco en cada turno con 25 alumnos por grupo, es decir, 250 alumnos siendo este año de los tres que laboré en el Instituto, en que hubo mayor cantidad de alumnos.

En los tres años que laboré en el Instituto hubo una gran cantidad de alumnos, debido al tiempo que ha pasado quise actualizar esta información por lo cual solicité una entrevista (Anexo 2) con la Licenciada Liliana Reyes, actual directora del Instituto para saber cómo había evolucionado y logrado mantenerse en el mercado, la entrevista fue negada. (Anexo 3)

La manera como se controlan las entradas y salidas de las encargadas y auxiliares es muy particular. Como no se puede usar el teléfono del plantel cada quincena se proporciona una tarjeta telefónica para llamar desde el teléfono público más cercano al plantel, y reportarse tanto a la entrada como a la salida a la oficina central

El trabajo se puede dividir en dos etapas: antes de que inicie el curso y cuando inicia, siendo las funciones a realizar diferentes en cada una de ellas.

*Funciones antes de iniciar el curso.*

*Proporcionar información acerca del curso.*

A través de una “hoja de información”, se les explica a las personas interesadas todo lo referente al curso, aún cuando ya se les dio la plática es necesario volver a dar toda la información por si algo no les quedo claro.

También hay que tomar en cuenta que muchas personas llegan por recomendación de alguien que estuvo en años anteriores y necesitan detalles de cómo se imparte el curso.

Esta “hoja de información” contiene los siguientes puntos:

- Garantizado por escrito a través de un contrato registrado ante PROFECO No. 4137-2016.
- Siete Profesores por grupo.
- Una Psicóloga Educativa.
- Tres guías de estudio especiales.
- Examen diagnóstico.
- Material especial.
- Reactivos en línea.
- Clases de repaso sin costo extra.
- Se recibirá un informe académico diario, así como un informe de asistencia y uno de aprovechamiento.
- En caso de que el alumno falte o llegue tarde a sus clases estas las podrá recuperar, es lo que conocíamos como clases de recuperación.
- Examen final de simulación.
- Cupo limitado por grupo.
- Curso propedéutico.
- Facilidades de pago. (IDEA, s. f.)

*Realizar inscripciones.*

El primer paso es pedirle a la persona que va a tomar el curso, que anote su nombre completo en un cuaderno que utilizaremos para llevar el control de pagos con el fin de evitar errores al escribirlo, teniendo en cuenta que un mismo nombre o apellido se escribe de diferente manera.

En caso de que el interesado no se encuentre, lo hará quien lo esté inscribiendo y conozca sus datos completos, generalmente son los padres o algún familiar que sea mayor de edad, porque quedará como tutor y firmará la garantía.

Después se llena la “ficha de inscripción” con los datos personales de quien va a tomar el curso.

Estos datos son los siguientes:

1. Nombre completo.
2. Domicilio, calle, número, colonia, delegación y código postal.
3. Nombre del padre o tutor.
4. Teléfono.
5. Escuela de procedencia (secundaria diurna, técnica o particular).
6. Número de escuela.
7. Turno en el cual estudia (matutino o vespertino o si es egresado).
8. Medio por el cual se enteró del curso (plática, propaganda, por algún familiar).
9. Fecha de inicio de curso.
10. Horario en el que tomara el curso.
11. Número de aula.

En esta ficha también se anota una clave que se le asigna de acuerdo al turno, grupo y número de lista.

Dentro de la “ficha de inscripción” hay un recuadro en el cual se lleva el control de los pagos con los siguientes datos: fecha, inscripción, valor del curso, abono, saldo, número de recibo, quien recibe y próximo pago

Esta ficha tiene una original y una copia. La original es para el alumno y una vez en el curso le servirá como credencial indispensable para el ingreso al plantel.

La copia se queda en el plantel y se le harán las mismas anotaciones que tenga la original. Se le pide al alumno dos fotos tamaño infantil que se pegaran en un recuadro de la ficha ubicado en la parte superior derecha de la misma.

Una vez que se ha llenado la “ficha de inscripción” se les pide que lean el “reglamento del alumno” (Anexo 4) incluido en la misma y si están de acuerdo, la persona que quedará como tutor anota su nombre y firma en la parte inferior de la ficha tanto en la original como en la copia.

En la parte posterior de la ficha está el “informe diario a los padres de familia” que está conformado de la siguiente manera: asistencia, fecha, minutos de retardo, clases perdidas, clases recuperadas y firma de enterado del padre o tutor.

El padre o tutor tiene que firmar exactamente igual como lo hizo en el reglamento a fin de que se pueda comprobar que efectivamente él revisa diariamente el informe, lo cual ayuda mucho ya que se puede comprobar, en caso de ser necesario, los retardos, inasistencias del joven y, las clases que ha perdido.

En la “hoja de informes” se les habla acerca de que para hacer válida la garantía es un requisito indispensable cubrir el 100% de las asistencias.

Esta condición a veces es un poco difícil de cumplir, si se tiene en cuenta que los alumnos por ser casi fin del año escolar tienen mucha tarea o trabajos. Cuando algún alumno tiene la necesidad de faltar se le da la oportunidad de tomar las clases perdidas el día sábado como “clases de recuperación” que también son necesarias tomar cuando el alumno en una sola ocasión o en varias acumule un retardo de 30 minutos. Estas clases tienen un valor adicional sobre el costo del curso que es de \$70.00 por hora.

Se les pide que lean también la garantía donde se establecen las condiciones para que se les devuelva el dinero en caso de que el alumno no ingrese a las cinco primeras opciones de escuela. Lo que se devuelve es sólo por concepto del curso, no así por los materiales ya que estos fueron utilizados. Si están de acuerdo, también la firman y se la llevan a su casa pidiéndoles que la guarden junto con todos los papeles que se les proporcionen.

Una vez que el cupo del plantel está cubierto, y hasta antes de la fecha que se establece como límite para liquidar el costo del curso lo que resta es recibir pagos, los cuales se realizan en el banco y se presentan las fichas de depósito como comprobante. Se le anota en la parte correspondiente de la ficha de inscripción y cuando está liquidado el costo del curso se anota con color rojo “pagado”.

Para los materiales se les entrega un vale que se les cambia por sus libros el primer día del curso.

Cabe mencionar que el día que se les da como fecha límite para liquidar el costo del curso hay mucha gente, algo lógico si se considera el número de alumnos que hay en el plantel y es necesario quedarse tiempo extra.

#### *Funciones al iniciar el curso.*

El horario de trabajo de las auxiliares tiene algunas modificaciones durante la primera semana y en particular el primer día es muy complicado porque hay que organizar a los alumnos y se pedía que apoyáramos de tiempo completo.

La hora de entrada es a las 8:00 a.m. que es la misma hora en que llegan los profesores, los cuales son de gran ayuda este primer día ya que son ellos los que entregan los libros con los cuales los alumnos van a trabajar durante todo el curso.

Unos cinco minutos antes de la hora de entrada, se les pide a los alumnos que se formen de acuerdo a la clave anotada en su ficha de inscripción la cual deberán tener en la mano y entregar al ingresar al plantel a la persona que está en la puerta.

Al ingresar al plantel se les indica el salón en el cual el profesor ya los espera para entregarles el material y e iniciar las clases.

La razón por la que el apoyo de los profesores es vital es este primer día es porque todavía hay alumnos o padres de familia que entregan fichas de depósito, hay que recibir a los alumnos que llegan tarde indicarles su salón, el cual, será el mismo durante todo el curso, lo que hace casi imposible que la encargada del plantel o la auxiliar entreguen el material, los alumnos son prioridad por lo que, se les hace ver a los padres de familia que tendrán que esperar un poco.

Los profesores son contratados en la central, donde se les asignan los planteles más cercanos a su domicilio o trabajo, tienen que llegar media hora antes de que inicien las clases con un tarjetón donde se lleva el control de las horas que cubren a diario, plantel donde las impartieron, o si tiene algún retardo todo esto avalado por la firma de la encargada del plantel.

En caso de que algún profesor no llegara 15 minutos después de su hora de entrada, se deberá reportar a la central para que lo localicen y en caso de no encontrarlo enviar a un profesor sustituto. Como es de esperar, el profesor sustituto no siempre se encuentra cerca del plantel por lo que, en algunas ocasiones, será necesario que la encargada o la auxiliar acuda al grupo hasta que el profesor llegue, y de ser necesario cubrir todos los grupos que tenían esa materia. Para estas situaciones se cuenta con una guía igual a la de los alumnos pero con las respuestas correctas.

Después de la primera semana, todos los demás días son casi rutina, es decir, pedir a los alumnos cinco minutos antes de la hora de entrada que se formen, como ya conocen su salón sólo hay que vigilar que lo hagan en orden y entreguen su ficha al ingresar al plantel.

Una vez que todos los alumnos han entrado, vamos al escritorio con todas las fichas de inscripción, las acomodamos por grupo y número de lista para tomar asistencia. La encargada y la auxiliar del plantel toman la asistencia para evitar que los profesores pierdan tiempo, anotar si tienen minutos de retardo, o si faltó el día anterior, y en ese caso anotar las clases que perdió, la firma del tutor en el día correspondiente y si no la tiene se coloca un sello que dice “no firmo”.

Cinco minutos antes de la salida, se entregan las fichas a cada grupo y en orden para que el profesor las entregue. Los profesores tienen que esperar a que la encargada o la auxiliar le den la indicación de salida a los alumnos, la cual, es por grupos y formados.

Los primeros días se sientan como los alumnos prefieran, pero después de una semana, no más, se les acomoda por número de lista esto con el fin de tener un mejor control del mobiliario, ya que el plantel es rentado. Se les indica que cada uno es responsable de su banca y que si llegan a encontrar algún rayón lo reporten.

En lo que respecta a las “clases de recuperación”, que se imparten los sábados, a los alumnos que faltaron durante la semana o acumularon 30 minutos de retardo, se les entrega un comprobante, donde se especifica el horario de su clase y el salón. Estas clases no se imparten en todos los planteles sólo en los que tienen un mayor número de alumnos como Xochimilco. El horario de estas clases lo proporcionan en la central. Este día, la entrada es a las 8:30, las clases inician a las 9:00 y terminan a las 14:00 horas.

Las “clases de recuperación”, tienen una duración de una hora pero pueden estar, de acuerdo al horario, entre las 9:00 y las 14:00 horas, incluso si algún alumno tiene que tomar dos o más clases estas pueden no estar en un horario continuo o que ambas estén a la misma hora, lo que implica que se tenga que esperar o tomar la siguiente semana alguna de las clases que perdió.

La ficha se les entrega hasta el lunes siguiente y para ingresar al plantel lo hacen con el comprobante con los sellos correspondientes de que ya recuperó las clases.

El lunes siguiente después de que ingresaron los alumnos al plantel y con la ayuda de los comprobantes se señala en la parte correspondiente de la ficha si recuperó o no la clase o clases con los sellos de “sí” o “no” según corresponda. La razón por la cual no se realiza esta actividad el mismo sábado es porque cuando menos en el plantel donde laboré hay una gran cantidad de alumnos.

Cabe mencionar que si aparece algún sello de “no” en su “ficha de inscripción” inmediatamente la garantía pierde validez, por lo que antes de colocarlo se le pregunta al alumno la razón por la cual no asistió el sábado y si es válida o asegura que el próximo asistirá se le da otra oportunidad, pero se le informa que es la última.

Una vez que concluye el curso, el siguiente paso es entregar el material y los documentos en la oficina central, nos asignan fechas para cada plantel.

En el primer año que ingresé, 2003 lo hice como auxiliar, y en los siguientes ya fui la responsable directa del anexo, con 80 alumnos en el turno vespertino con dos grupos de 15:00 a 17:00 y otros dos de 17:00 a 19:00 horas. Sin duda el primer año me ayudó a adquirir experiencia así como las personas que me apoyaron como la supervisora que fue la que propuso para quedarme al frente del anexo.



## 1.2 Planteamiento del problema.

Durante los tres años que laboré en el Instituto, derivado de la observación directa, me percaté de varios aspectos que afectaban el funcionamiento del mismo.

En primer lugar, como ya lo mencioné, el Instituto no cuenta con instalaciones propias rentando en su mayoría escuelas que ofrecen el nivel de preescolar y primaria como era el caso para el plantel Xochimilco y anexos por lo que no cuenta con el mobiliario adecuado para los jóvenes, es muy pequeño para ellos y aún cuando solo pasan dos horas tomando clases, resulta muy incómodo y eso generaba quejas de los alumnos, pero también de los padres de familia.

También a veces se generaban quejas por parte de los profesores de las escuelas que se rentaban porque en los salones se dejaba material de los alumnos que ahí tomaban clases y que a veces se llegaba a perder.

En el caso del plantel Xochimilco dentro de la renta se contempla además de los salones una oficina para la encargada pero, este no era el caso de todos los planteles, en el anexo donde laboré el segundo año lo único que se proporcionó fue un escritorio a la entrada del plantel que si bien, estaba techado cuando llovía o hacía aire era complicado estar ahí.

Durante el primer año que laboré en el Instituto había una muy buena organización, es decir, la capacitación que recibí durante tres días fue la adecuada, se pagaban las horas extras con dinero, había una delegación de responsabilidades con supervisoras por cada determinado número de planteles y el reconocimiento cuando los resultados eran los que se esperaban o superaban.

Dicha situación fue diferente en el segundo año cuando hubo un cambio en la administración y también en las condiciones en las que laboraba.

Las horas extras se pagaban con tiempo, no con dinero. De esta manera si había necesidad de quedarse más tiempo que el horario habitual se podía llegar más tarde o salir más temprano, previo aviso a la central.

Al principio parecía buena opción, pero conforme se acercaba el inicio del curso había cada vez más gente para inscribirse o realizar pagos y era casi imposible salir antes, o por la mañana no había quien atendiera a la gente y esto provocaba molestia entre los padres de familia que iban a realizar algún trámite. Sin mencionar que una vez que se iniciaba el curso ya no era posible cobrar esas horas extras porque había que estar pendiente de los alumnos todo el tiempo.

Este cambio propició muchas situaciones que no se habían presentado con anterioridad, como que muchas directoras dejaban el plantel sin previo aviso y sin reportar la situación de este y por ello se improvisaron a directoras, que con una breve capacitación de solo un día, las dejaban al frente de los planteles y como era de esperar había grandes fallas: las inscripciones no se realizaban de manera correcta, no se tenía un control de los ingresos, entre otras cosas.

En cuanto a la selección de los profesores en el primer año que laboré en el Instituto era muy rigurosa, ya que sólo se contrataban a personas con licenciatura terminada y que tuviera relación con la materia que deseaba impartir, se les aplicaba un examen de conocimientos que deberían manejar para el nivel secundaria, era gente con la preparación necesaria y no se tuvo problema con ninguno de los profesores, sin embargo en los dos años siguientes fue necesario pedir el cambio de algunos de ellos.

Las “clases de recuperación”, en ocasiones, llegaron a causar ciertos problemas, como que a veces no había ni un solo alumno para determinada clase y el profesor se quedaba sólo. También pasaba el caso contrario que había muchos alumnos para una sola clase y la capacidad de los salones era insuficiente.

Los alumnos que venían de otros planteles, no llegaban a tiempo porque les quedaba muy lejos y los padres de familia también se quejaban de que las clases de recuperación no fuera en el mismo lugar donde las tomaban de lunes a viernes, pero muchas de estas instalaciones no se rentaban los sábados.

Otro aspecto importante es que el trabajo es temporal lo que implica que año con año se tenga que contratar personal, y si se encuentra una persona responsable y capaz se corre el riesgo de que el siguiente año ya no se cuente con ella.

Un factor externo que también hay que tomar en cuenta es que en los últimos años los cursos para ingreso a bachillerato han incrementado de manera considerable, es decir, hay una mayor competencia para el Instituto.

### **1.2.1 Preguntas de investigación.**

Preguntas generales.

¿La manera en que ha operado hasta hoy el Instituto es la adecuada para que siga impartiendo cursos para ingreso tanto a nivel medio superior, superior y bachillerato en un solo examen?

¿Qué cambios tendría que realizar el Instituto para hacer frente a los cambios que se dan cada vez con mayor rapidez?

Preguntas específicas.

Los miembros que conforman el Instituto, ¿conocen cuál es el la misión, visión e ideario del mismo y se sienten identificados con ellos?

¿Es necesario tener tantos planteles o solo conservar los que cuentan con mayor número de alumnos?

¿Cómo se puede evitar la rotación constante del personal?

El sistema de recompensas, específicamente el tiempo extra, ¿es el adecuado?

La capacitación que se da a los miembros de la organización, ¿es la que se necesita para que desempeñen las funciones de manera satisfactoria en cada puesto?

### **1.2.2 Objetivo.**

El objetivo es realizar una propuesta del proceso del Desarrollo Organizacional a través de la cual se pueden realizar mejoras en el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein.

En este primer capítulo se realizó una descripción de la manera en que opera el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, así como los aspectos que se detectaron pueden afectar el funcionamiento del mismo, como que las instalaciones son rentadas, en ocasiones la directora administrativa no cuenta con oficina, inadecuada capacitación y sistema de recompensas, así como selección de profesores, el trabajo es temporal y el aumento de cursos para ingreso a bachillerato.

Para realizar la propuesta, es necesario, conocer los conceptos de Desarrollo Organizacional, conceptos relacionados con este, así como las cuatro etapas que lo conforman, las cuales se describirán en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II. "MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO."**

El concepto de Desarrollo Organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y la capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Para entender el Desarrollo Organizacional es necesario conocer sus conceptos básicos.

### **2.1 Concepto de organización.**

Las organizaciones, de acuerdo con González Cornejo (2000)

Las organizaciones son un sistema social conscientemente coordinado de actividades o fuerzas, compuesto de dos o más personas funcionando en forma relativamente permanente, que mediante un esfuerzo común y a través de un comportamiento específico reflejado en actividades especializadas y con una estructura definida, buscan alcanzar una meta o metas comunes (p. 13).

Podemos encontrar muchos tipos de organizaciones de diferente tamaño, objetivos, fines, pero todas ellas trabajan para lograr la meta que tienen en común.

Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (2014) nos dicen que dentro de una organización siempre se incluyen personas, las cuales interactúan ya sea de manera ordenada o descrita por medio de alguna estructura. Estas personas tienen objetivos personales y esperan que al estar dentro de la organización los puedan alcanzar.

### **2.2 Concepto de cambio organizacional.**

Ninguna organización permanece estática, siempre habrá aspectos externos o internos, cómo veremos más adelante, que generan cambios y cómo el tener las habilidades necesarias para adaptarse a estos cambios, les permitirán seguir creciendo o desaparecer.

Audirac et al. (2014) menciona que *cambio* “es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable” (p. 43).

Cuando tiene lugar un cambio, la organización puede pasar por un período de desestabilización en donde será necesario tener la capacidad de mantenerse estable de manera interna y ser capaz de responder a estos cambios que se están generando a través de una interacción con el medio exterior.

De acuerdo con Chiavenato (2001) “el proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas [externas] o endógenas [internas] a la organización” (p. 589).

A partir que hay necesidad de realizar un cambio dentro de una organización es necesario implementar la mejor estrategia para que ésta haga frente a dichos cambios.

Guízar Montúfar (2004) considera a las *fuerzas externas (exógenas)* a los factores educativos, culturales, políticos, sociales, económicos y tecnológicos que tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones, pero que las organizaciones tienen poco o nulo control sobre ellas.

También nos dice que si los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, y los clientes de los productos y servicios de la organización también, es necesario que la organización se adapte a su entorno para sobrevivir.

Las *fuerzas internas (endógenas)* Guízar Montúfar (2004) “resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las actitudes de los empleados” (p. 6).

Cuando se toma una decisión que modifica algún plan ya establecido es necesario modificar todas las áreas de la organización.

Cuando se fijan los objetivos a alcanzar por una organización estos tienen que ser lo suficientemente flexibles para en caso de ser necesario, se adecúen a los cambios que puedan surgir de manera externa o interna a ella.

Los cambios no siempre son aceptados, generalmente hay una resistencia a ellos Audirac et al. (2014)

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio (p. 44).

Toda organización sabe que los cambios son constantes, y también es posible que se presente resistencia a los mismos, por ello es necesario estar preparados para enfrentarla identificando las razones por las cuales no aceptan el cambio.

De acuerdo con Audirac et al. (2014) Las razones por las que los individuos se resisten al cambio son:

a) *Percepción*. Proceso por el cual los estímulos se organizan y agrupan de manera que sean significativos para la persona.

- b) *Los hábitos.* Estos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y porque resultan una medida de economía, ya que al aplicarlos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de hábito implica mayor inversión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional.
  
- c) *Miedo a lo desconocido.* El mañana no está aquí, por lo tanto resulta un misterio, una fantasía; de tal modo que muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean éstas buenas o malas, por lo tanto se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy.
  
- d) *Apego a lo conocido.* "más vale malo por conocido que bueno por conocer." Una vez vivenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento.
  
- e) *Tendencia a conservar la estabilidad.* Existe gran tendencia a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro, aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar; sin embargo, se puede afirmar que entre más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio.
  
- f) *Apego a lo elaborado por el individuo mismo.* Cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en desprestigio y poca valoración de su esfuerzo. (p.p. 45-46).

Resistirse al cambio es una reacción natural en cualquier individuo ya que implica moverse de manera diferente a como hasta ahora lo había hecho. Ya sea en el área personal, laboral o familiar genera incertidumbre sobre todo porque está la



posibilidad de perder lo que se había logrado. Por ello es importante que la persona perciba que dentro de este cambio también puede ganar mucho ya sea en conocimientos, nuevos hábitos que le ayuden a mejorar en todos los aspectos de su vida.

Audirac et al. (2014) menciona que algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- No combatir la resistencia, es sólo un síntoma... hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio (p. 47).

Para realizar un cambio es importante tomar en cuenta a las personas que laboran dentro de la organización ya que será a través de ellas que se va a realizar dicho cambio, escuchar sus opiniones y sobretodo poner énfasis que a todos va a beneficiar ya que como vimos las razones por las que se resisten son por miedo a perder lo que ya se tiene dentro de la organización como funciones, salario, entre otras.

Es cierto que al principio va a ser necesario un esfuerzo de todos pero a la larga van

a ser mayores los beneficios ya que si los cambios son bien planeados se va a reflejar en la obtención de mejores resultados para todos y también la permanencia de la organización.

¿Qué hacer si un individuo u organización se resiste al cambio? Audirac et al. (2014) nos dice que si: “No sabe: Clarificar, informar y educar; No puede: Proporcionar las herramientas, habilitar; No cree: Involucramiento, participación; y No quiere: No hay cambio” (p. 47).

Una vez que se identificaron la razón o razones por las que el individuo se resiste al cambio se pueden tomar las acciones necesarias para corregirlas.

Cabe destacar que el cambio debe ser planeado. Audirac et al. (2014) “el cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.” (p .48)

Una manera de llevar a cabo este cambio es a través del Desarrollo Organizacional (DO).

### **2.3 Concepto de Desarrollo Organizacional.**

Son muchos los autores que han abordado el tema de Desarrollo Organizacional y por ello existen varias definiciones acerca del mismo. A continuación se mencionan algunas de estas definiciones:

*Ferrer Pérez (2000)*

D. O. [desarrollo organizacional] es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona (p. 15).

*Audirac et al. (2014)*

El D. O. [desarrollo organizacional] es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer (p. 17).

*French y Bell (1996)*

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción (p. 29).

*González Cornejo (2000)*

- 1) Un nuevo arte de administrar que busca el perfeccionamiento organizacional.
- 2) Una nueva filosofía administrativa.
- 3) Un nuevo estilo de administrar más ágil, flexible y humano.
- 4) Una tecnología renovada que permite atender los aspectos psicológicos y del comportamiento.
- 5) Un nuevo proceso administrativo dinámico y continuo.
- 6) Un proceso en busca de cambios planeados partiendo de un adecuado diagnóstico.
- 7) Una nueva forma de optimizar la interacción entre individuos y grupos.
- 8) Un nuevo enfoque para aumentar la eficacia y salud de las organizaciones (p. 44).

*Bennis (1973)*

Desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo (p. 2).

Si observamos con detenimiento los contenidos de cada una de las definiciones anteriormente presentadas encontramos que en general todos los autores están de acuerdo en afirmar que el Desarrollo Organizacional tiene como finalidad el cambio planificado. Por otro lado, también son coincidentes en indicar que el cambio planificado debe abarcar a la organización en su totalidad, afirmando además que las metas del Desarrollo Organizacional son incrementar la efectividad y la salud de la organización y por consiguiente buscar el desarrollo individual de cada uno de los miembros de la misma con interés cada vez más creciente.

## 2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional.

Los principales objetivos del Desarrollo organizacional son (Wendell French citado por Chiavenato, 2001, p.p. 609-610).

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete.
3. Crear un ambiente en el que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que  $2+2$  es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto).
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

Es decir, que es necesario aumentar la confianza entre los miembros de la organización y reconocer los conflictos que existen en el interior de ésta, así como conflictos entre grupos para crear las condiciones necesarias por la autoridad basadas no en una imposición sino en el conocimiento, buscando soluciones creativas que ayuden a aumentar la comunicación en todos los niveles de organización, para que los miembros que la conforman sientan, que además de alcanzar los objetivos de la empresa también sientan que están alcanzando metas personales que se reflejen en un incremento de los resultados de la empresa.

## 2.5 Características del Desarrollo Organizacional.

Las principales características del desarrollo organizacional son:

*a. Focalización en toda la organización.* “El DO [desarrollo organizacional] toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo (...) es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas” (Keith Davis citado por Chiavenato, 2001, p. 594).

Cuando se da una situación de cambio no afecta a una sola parte de la organización, sino a toda en su conjunto por ello es necesario que todas trabajen unidas de tal manera que no solo se pueda superar el cambio sino que también sea una oportunidad para mejorar.

*b. Orientación sistémica.* “El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado” (Keith Davis citado por Chiavenato, 2001, p. 594).

Ninguna parte de las que conforman la organización actúa de manera aislada, todas están interrelacionadas por ello es necesario conocer la manera en que actúan entre si ya que si bien las acciones que realizan de manera específica tienen que ir encaminadas

hacia la realización de un objetivo en común.

*c. Agente de cambio.* “El DO [desarrollo organizacional] utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización” (Keith Davis citado por Chiavenato, 2001, p. 594).

Estos agentes pueden ser: un consultor externo que trabaja sin presiones de la jerarquía o política de la empresa; el gerente de recursos humanos que es el consultor interno de la empresa que coordina el programa con la administración y con el agente externo, es decir que se involucran a un ejecutivo de recursos humanos, a la dirección y al consultor; y, puede ser que la empresa cuente con su propio departamento de desarrollo organizacional con el fin de detectar los cambios y actuar de manera rápida y así aumentar su competitividad.

Lo importante en este punto es decidir qué tipo de consultor necesita la organización, el que ofrezca una solución efectiva para hacer frente a la situación de cambio.

*d. Solución de problemas.* “El DO [desarrollo organizacional] no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no solo los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental” (Keith Davis citado por Chiavenato, 2001, p. 594).

Es importante saber detectar los problemas reales que se dan dentro de la organización a través de una investigación seria y oportuna de los mismos ya que esto permitirá determinar cuáles son las mejores soluciones.

*e. Aprendizaje experimental.* “Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento de los problemas que deben

enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta” (Keith Davis citado por Chiavenato, 2001, p. 595).

Si bien es necesaria la teoría es todavía más importante la práctica, por eso la importancia de tener un adecuado entrenamiento o capacitación para que cuando se les presente una situación inesperada en una situación real sepan cómo actuar.

*f. Procesos grupales.* El DO [desarrollo organizacional] se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas (Keith Davis citado por Chiavenato, 2001, p. 595).

Como ya se mencionó el cambio no afecta solo a una parte de la organización, sino a toda por ello es necesario que los diferentes grupos que la conforman tenga debates, se identifique si existe conflictos entre estos grupos y solucionarlos para que no interfiera en alcanzar los objetivos que se tienen en común.

*g. Retroalimentación.* “La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en estas situaciones” (Keith Davis citado por Chiavenato, 2001, p. 595).

Compartir la experiencia adquirida por las personas de la organización con otros grupos resulta muy valioso, a alguien le puede ayudar en caso de que se tenga que enfrentar a alguna situación similar, y esto también ayudaría a fomentar una mejor convivencia entre las personas que forman parte de la organización.

*h. Orientación situacional.* El procedimiento del desarrollo organizacional no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado



hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas (Keith Davis citado por Chiavenato, 2001, p. 595).

Dado que los cambios son continuos y diversos lo tienen que ser también los procedimientos para enfrentarlos de tal manera que permita solucionarlos de manera eficiente. Conocer todas las alternativas que se tienen para ello.

## **2.6 El proceso del Desarrollo Organizacional.**

El proceso del desarrollo organizacional consta de cuatro etapas: 1) recolección y análisis de datos; 2) diagnóstico organizacional; 3) acción de intervención; y, 4) evaluación. A continuación se describirán cada uno de ellos y los elementos que los componen.

**2.6.1 Recolección y análisis de datos** consiste en (Newton Margulies citado por Chiavenato, 2001, p. 596).

Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

Para la recolección y análisis de los datos, es necesario saber qué métodos son los que más conviene aplicar ya que el factor tiempo es importante, es decir, se trata de obtener información veraz que ayude a reconocer los problemas que existen dentro de organización y si bien se tiene que hacer con cuidado también es necesario que el

proceso no dure mucho tiempo para continuar con las siguientes etapas.

Algunos de los métodos más usados para la recolección y análisis de datos son los siguientes:

Audirac et al. (2014) nos habla de los

*Cuestionarios:* Instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles.

*Ventajas:* Económicos. Se pueden invertir tiempo y dinero en calidad. El anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos.

*Desventajas:* Producen descubrimientos que parecen “enlatados”. Se crea dependencia del cuestionario (p. 88).

Para elaborar un cuestionario se debe de tener en cuenta varios aspectos como: que se quiere investigar, a quien se le va a aplicar el cuestionario, preguntas claras y orientadas a lo que queremos conocer, lograr que las personas que van a contestar tengan la confianza de responder libremente y con la verdad podría ser de manera anónima. Darle una adecuada interpretación a los resultados que se obtengan también tiene una gran importancia.

Otro método muy útil es la entrevista que de acuerdo con Audirac et al. (2014) es la entrevista.

*Entrevista:* Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal.

*Ventajas:* Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización. Puede estimular la presentación de ideas no consciente de antemano.

*Desventajas:* Una buena entrevista dura de una a dos horas. En una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo (p. 88).

Cuando se está interactuando directamente con otra persona tenemos la oportunidad de conocer no solo su punto de vista sino que nos dice su lenguaje no verbal, para ello es importante lograr un ambiente de confianza para que pueda expresar libremente lo que piensa, ya que, en caso contrario se corre el riesgo que por nervios o miedo a alguna sanción no exprese su verdadera opinión.

La entrevista también debe de tener una estructura no tan rígida como la de un cuestionario pero sí que sirva como una guía para llevarla a cabo. Fijar un tiempo aproximado de duración y también buscar a las personas adecuadas para realizarla.

Para Sandhusen (2002) “las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo” (p. 229).

La encuesta nos permite aplicaciones masivas, que si se aplican a una muestra adecuada se pueden obtener resultados para una gran comunidad. Permite, además, la obtención de datos acerca de diversos temas.

“Un sondeo consiste comúnmente en una sola pregunta de opción múltiple con dos o tres opciones como respuesta”. (QuestionPro, 2020, párr. 6)

Algunas de las diferencias entre encuestas y sondeos son las siguientes: Los sondeos son más cortos y rápidos, dan respuesta de manera instantánea, generalmente es de manera anónima. La encuesta es más larga, debe haber un análisis de la misma para obtener resultados y, normalmente se pide algún tipo de información personal de quien la está respondiendo.

Audirac et al. (2014) señala que:

Los métodos anteriores se pueden considerar como los más usados, sin embargo, existen otros que pueden ser de gran utilidad, como son:

- Lectura de información y documentos.
- Observación:
  - Directa en eventos o sucesos que están ocurriendo.
  - Equipo, instalaciones y maquinaria.
  - Medio y cultura (p. 89).

Para aplicar este método es importante que el consultor tenga acceso a todos los documentos necesarios, también que cuente con un amplio conocimiento de la organización y sea objetivo al momento de realizar la observación directa y no dejar que las relaciones interpersonales prevalezcan.

Un punto de partida para realizar la recolección de información es realizar una hipótesis. Una hipótesis de trabajo, de acuerdo con Audirac et al. (2014) “es una aseveración de cuál es el problema del sistema y de cuáles son sus posibles causas” (p. 89).

Es decir, a partir de una afirmación hecha acerca de lo que está ocurriendo dentro de la organización, y después de realizar ciertas acciones se podrá determinar las causas y así buscar una solución.

González Cornejo (2000) clasifica a las hipótesis en tres grupos: A) Hipótesis acerca de las personas como individuos; B) Hipótesis relacionadas con las personas y los grupos; y, C) Hipótesis relacionadas con las personas en las organizaciones.

*A) Hipótesis acerca de las personas como individuos González Cornejo (2000).*

1. Casi todas las personas tienden a buscar su progreso y su propio desarrollo, siempre y cuando se encuentran en un entorno que les ofrezca un apoyo y sea al mismo tiempo una prueba a superar.
2. Casi todas las personas pueden y quieren hacer contribuciones con un nivel más elevado de aportaciones para alcanzar los objetivos organizacionales, de aquel que permite el medio ambiente organizacional (p. 62).

Si una persona siente que el lugar donde se desarrolla profesionalmente le brinda además la oportunidad de desarrollar y alcanzar sus metas personales, siente seguridad no solo para ella, sino también para su familia, va a contribuir de una manera más eficiente a alcanzar las metas de la organización aportando sus conocimientos y habilidades.

*B) Hipótesis relacionadas con las personas y los grupos, González Cornejo (2000).*

3. El grupo de trabajo es uno de los grupos de referencia más relevantes en el aspecto psicológico tanto para la mayoría de las personas como para el jefe.
4. La mayoría de las personas desean sentirse aceptadas e interactuar recíproca y cooperativamente con más de un grupo.
5. Casi todas las personas están capacitadas para acrecentar su eficiencia y hacer contribuciones mayores a la efectividad y al desarrollo del grupo, ayudándoles a resolver sus problemas.

6. Para que un grupo eleve su eficiencia al máximo, el líder formal no puede desempeñar todas las funciones de liderazgo y mantenimiento requeridas, por lo que los miembros deberán ayudarse unos a otros, desempeñando los múltiples papeles requeridos para lograr aumentar dicha eficiencia.

7. Los sentimientos y actitudes reprimidos ejercen efectos adversos en la resolución de los problemas, en el crecimiento personal y en la satisfacción del trabajo.

8. El nivel de confianza, de apoyo y de colaboración interpersonales es, en la mayoría de los grupos, más bajo de lo considerado como conveniente, a pesar de los esfuerzos hechos para mejorar estas cualidades.

9. Muchos de los problemas de actitudes y motivación en las organizaciones requieren soluciones interactivas y transaccionales (p.p. 62-63).

En muchas ocasiones una persona pasa gran parte de su tiempo dentro de la empresa donde labora, incluso más que en su hogar, por ello es importante fomentar una buena convivencia entre los compañeros de trabajo con un sano nivel de competitividad, pero sobre todo un buen ambiente de trabajo donde todos se sientan incluidos y que las funciones que realizan son importantes para conseguir las metas que tienen en común.

*C. Hipótesis relacionadas con las personas en las organizaciones* González Cornejo (2000).

10. Los factores dinámicos que se relacionan e interactúan en dos

equipos de trabajo y la conducta del jefe en ambos, son elementos de vital importancia en la vida organizacional.

11. La estrategia para manejar los conflictos organizacionales de "ganar- perder", en la cual una de las partes gana y la otra pierde, asumiendo una actitud defensiva, a la larga es disfuncional; debiéndose sustituir por una de "ganar-ganar".

12. Las necesidades y aspiraciones de los seres humanos son las razones que originan los esfuerzos organizados en la sociedad.

13. Es viable y aceptable crear organizaciones que en principio sean humanas, es decir, orientadas al desarrollo y que deleguen autoridad y, por otra parte, que busquen un desempeño superior en cuanto a productividad, calidad de producción y utilidades.

14. Es viable y aceptable crear organizaciones que en principio sean humanas, es decir, orientadas al desarrollo y que deleguen autoridad y, por otra parte, que busquen un desempeño superior en cuanto a productividad, calidad de producción y utilidades (p. 63).

Es importante que exista un buen liderazgo dentro de todas las organizaciones que sepa delegar autoridad y también cuando surja algún conflicto entre grupos pueda y sepa reconocerlos y resolverlos de tal manera que ninguno de ellos sienta que perdió y con ello tenga una actitud defensiva en el futuro que no permitan alcanzar las metas de la organización.

Las políticas y las prácticas organizacionales afectan significativamente a los grupos de trabajo y éstos a su vez afectan la concepción y aplicación de aquéllas.

### 2.6.2 Diagnóstico organizacional.

La segunda etapa del proceso del Desarrollo Organizacional es el diagnóstico organizacional “Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, meta y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas” (Newton Margulies citado por Chiavenato, 2001, p: 596).

Una vez que tenemos la información necesaria acerca de la organización, viene una tarea muy importante que es el interpretarla. Si se realiza una adecuada interpretación esta nos puede ayudar a saber qué aspectos pueden ser mejorados dentro de la organización, decidir qué tipo de intervención es la más adecuada, se puede decidir qué problemas se tienen que atender con prioridad.

El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno.

*A continuación se mencionan algunos modelos de diagnóstico organizacional:*

Patrick Williams, Audirac et. al. (2014).

*Modelo de diagnóstico tridimensional:* Busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo. La organización es un sistema compuesto de cuatro subsistemas: 1) Tecnológico, 2) Humano, 3) Administrativo, y 4) Entorno. Que interactúan entre sí y con el ambiente. (p. 90).



Leonard Schiesinger, Audirac et. al. (2014).

*Modelo de diagnóstico tipo Sensing:* Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas: 1) Medio, 2) Resultados de calidad de vida, 3) Mecanismos de renovación, 4) Diseño, y 5) Cultura. Cuando se afecta a un subsistema, éste afecta a los demás.

El subsistema central es la cultura de la organización; entendiendo como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de la organización. La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional. (p. 90).

Kurt Lewin Weisbord. Modelo de teoría de sistemas, Audirac et. al. (2014). *H.P.O. (High Performance Organization):* El modelo H.P.O. busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, el modo en el que el líder ha contribuido a esto. Por lo tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, liderazgo.

*Subsistemas:* 1) Análisis de liderazgo. 2) Análisis de las estrategias de la organización. 3) Análisis de la eficacia (p. 91).

*Modelo del análisis del campo de fuerzas,* Audirac et. al. (2014).

En su aplicación se dan tres fases: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos.

Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.

*Subsistemas:* 1) Fuerzas impulsoras. 2) Fuerzas restrictivas (p. 91).

Marvin Weisbord, Audirac et. al. (2014).

*Modelo de diagnóstico organizacional o de seis cuadros:* La organización está dividida en seis subsistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo. Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo.

*Subsistemas:* 1) Objetivos. 2) Estructura. 3) Relaciones. 4) Recompensas. 5) Liderazgo. 6) Mecanismos de ayuda. (p. 91).

*Modelo de enfoque de sistemas,* Audirac et. al. (2014). El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirla e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema. Es crear un modelo más adecuado.

*Subsistemas:* Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentren (p. 91).

### **2.6.3 Acción de intervención.**

Fase de implementación del proceso de DO [desarrollo organizacional]. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del DO, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse

mediante diversas técnicas. (Newton Margulies citado por Chiavenato, 2001, p. 596).

Una vez que se realizó un análisis y recolección de datos, así como el diagnóstico organizacional se tendrán elementos para decidir qué tipo de intervención es la más adecuada para aplicar dentro de la organización. En esta etapa ya se trabaja directamente con los miembros de la organización.

Las técnicas de intervención en desarrollo organizacional pueden clasificarse de la siguiente manera

1. *Desarrollo Organizacional para el individuo:* “el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento), conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales” (Chiavenato citado por Chiavenato, 2001, p. 597).

En esta primera técnica de intervención se pretende crear un ambiente de confianza entre los integrantes del grupo, no existen jerarquías lo que supone que no se muestran tanto a la defensiva, menos desconfiados hacia los demás y deseando que el resultado sea una mayor creatividad y un mejor clima laboral.

2. *Desarrollo Organizacional para dos o más personas: análisis transaccional.* El análisis transaccional (AT) es una técnica adecuada para individuos, no para grupos, pues se concentra en el estilo y el contenido de las comunicaciones entre personas. Esta técnica enseña a las personas enviar mensajes claros y ágiles, y a dar respuestas naturales y razonables, reduciendo los hábitos destructivos de la comunicación - los denominados “juegos”- en que la intención o el total significado de las palabras permanece

oculto (Chiavenato citado por Chiavenato, 2001, p. 599).

La finalidad de esta técnica es que cada individuo reconozca la importancia de una adecuada comunicación con los otros miembros de la organización, que esta sea clara y lo más abierta y honesta. En lo que se refiere a los “juegos” se refiere a las luchas que muchas veces se da del ego en las relaciones con los demás, es decir, ya sea por la posición de jerarquía, los estímulos, las personas se relacionan con los demás.

**3. *Desarrollo Organizacional para equipos o grupos: consultoría de procesos.*** En esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero. Su coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo más respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de sus sentimientos, de liderazgo, toma de decisiones, participación, confianza y creatividad (Chiavenato citado por Chiavenato, 2001, p. 599).

Esta técnica se aplica a determinados grupos de la organización, que si bien cada uno de ellos tiene una función a cumplir, ninguno está aislado de otro, es decir, todos están encaminados a lograr el objetivo de la organización, en su conjunto. Por ello, es importante que primero funcione bien desde adentro que todos sus miembros tengan presente cual es el objetivo a lograr, que el ambiente que exista dentro de ellos sea el adecuado para crear confianza y creatividad.

**4. *Desarrollo Organizacional para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación.*** Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos en conflicto (por desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad, etc.) pueden ser tratados mediante reuniones de confrontación en que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro,

como si estuvieran frente a un espejo (...) El consultor facilita la confrontación con total imparcialidad, pondera las críticas y orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto, eliminando barreras intergrupales (Warren G. Bennis citado por Chiavenato, 2001, p. 600).

Para la aplicación de esta técnica ya hay conflictos de manera clara entre dos grupos de la organización, lo que hace más difícil la comunicación entre ellos y en muchas ocasiones llega a ser un factor para que no se alcancen los objetivos que tienen en común. Por ello se realiza una reunión de un día donde los grupos discuten sus problemas, las causas y posibles soluciones. También se utiliza por ejemplo, cuando hay alguna fusión o se introduce nueva tecnología

**5. *Desarrollo Organizacional para la organización como totalidad: retroalimentación de datos.*** También se denomina técnica de recolección y suministro de información. Es una técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad. La retroalimentación de datos (feedback de datos) proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto a sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica Organizacional, datos que no siempre son tenidos en cuenta. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que "reflejan" y "proyectan" la manera como una persona es percibida por los demás (Warren G. Bennis citado por Chiavenato, 2001, p. p. 602-603).

Después que se realizaron las entrevistas y cuestionarios dentro de la organización, los datos obtenidos son compartidos a toda la organización, esto es importante para que todos los miembros sepan qué acciones se van a seguir para corregir los problemas que se detectaron y cuál va a ser la función que a cada miembro le corresponderá hacer para lograrlo.

#### **2.6.4 Evaluación.**

Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y, así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa (Newton Margulies citado por Chiavenato, 2001, p. 597).

Una vez se ha realizado la recolección y análisis de datos, el diagnóstico organizacional y aplicado la acción de intervención, el siguiente paso es evaluar estos resultados para dar paso a las modificaciones necesarias para resolver los problemas detectados y con ello lograr que la organización se adapte a los cambios y no solo garantice la sobrevivencia, sino que cada vez sea más competitiva.

### **CAPÍTULO III. “PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS INTENSIVOS ALBERT EINSTEIN”.**

En este tercer capítulo, se elaborará una propuesta de como se aplicarían las cuatro etapas del proceso de Desarrollo Organizacional en el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein: 1) Recolección y análisis de datos; 2) Diagnóstico Organizacional; 3) Acción de Intervención y; 4) Evaluación, tomando en cada una de estas etapas el método y la técnica que se creen son las más adecuadas para el Instituto.

El primer paso sería reunir a todo el personal y explicarles que habrá una serie de cambios dentro del Instituto. Es necesario dejar en claro que no es la intención despedir gente y que en caso de ser necesario habrá una capacitación para quienes lo requieran haciendo énfasis en que su disposición y colaboración son fundamentales para llevarlos a cabo.

Es importante hacer sentir al personal que son la pieza fundamental en los cambios que se pretenden realizar por lo que se les aplicará una entrevista o cuestionario, según sea el caso, donde se les pide su opinión acerca de los cambios que creen se deben hacer en el Instituto.

#### **3.1. El Proceso del Desarrollo Organizacional en el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein.**

##### **3.1.1 Recolección y análisis de datos.**

La recolección y análisis de datos es necesaria para describir la manera en que está organizado el sistema, las relaciones entre sus miembros, así como para identificar problemas.

Los métodos más usados son el cuestionario, la entrevista, el sondeo y la encuesta aunque existen otros como la lectura de información y documentos y la observación directa de eventos o sucesos que están ocurriendo; equipo, instalaciones y maquinaria y; medio y cultura.

El primer paso para la recolección y análisis de datos es partir de una hipótesis de trabajo, para saber cuáles son los problemas del sistema y sus posibles soluciones.

Son 14 las hipótesis más relevantes clasificadas en tres grandes grupos:

A) Hipótesis acerca de las personas como individuos; B) Hipótesis relacionadas con las personas y con los grupos y; C) Hipótesis relacionadas con las personas en las organizaciones, de las cuales se eligió la número 14 para este trabajo la siguiente:

González Cornejo (2000) “Es viable y aceptable crear organizaciones que en principio sean humanas, es decir, orientadas al desarrollo y que deleguen autoridad y, por otra parte, que busquen un desempeño superior en cuanto a productividad, calidad de producción y utilidades” (p. 63).

Se tomó esta hipótesis porque creo que abarca los dos grandes aspectos que toda Institución tiene como referencia: el elemento humano, su desarrollo profesional, y lo que con él pueda aportar para que la organización obtenga una mayor calidad en sus productos o servicios y por supuesto una mayor ganancia.

En el capítulo dos de este trabajo, se enlistaron las características del Desarrollo Organizacional, dentro de las cuales, en el inciso c, se menciona que para llevar a cabo dicho proceso es necesario utilizar a uno o más agentes de cambio y pueden ser externos o personal que ya labora dentro de la organización como el gerente de recursos humanos, agente de cambio interno.



Para el caso particular del Instituto se propone que el proceso del Desarrollo Organizacional se realice por un consultor externo que, conjuntamente con el director general y el director administrativo del Instituto establecerán las acciones necesarias para lograr los cambios dentro de la organización. Por lo tanto será necesario buscar un consultor externo que ayude con dicha tarea, así como contemplar dentro del presupuesto el pago para los servicios del mismo.

Una vez que se cuente con la información derivada de cada una de las etapas del Desarrollo organizacional, el consultor externo se reunirá con los directivos para informarle acerca de los resultados por escrito y las sugerencias para implementar acciones que ayuden a resolver problemas detectados.

Para obtener información de cómo el personal percibe al Instituto, cómo se siente trabajando en él, si detecta alguna problemática y si tiene alguna propuesta para mejorarla, se realizarán entrevistas y cuestionarios, que serán de manera anónima a todo el personal que labora en el Instituto.

Las entrevistas y cuestionarios se aplicarán de la siguiente manera:

Método a aplicar para la recolección y análisis de datos. (Cuestionario o Entrevista)	Personal al que se le va a aplicar.	Número de personas a las que se les va a aplicar. (Aproximado)
Entrevista	Personal de base (Dirección de personal administrativo, docente y de contabilidad)	8 (1)
Cuestionario	Supervisoras	7 (2)
Cuestionario	Directoras administrativas	35 (3)
Cuestionario	Profesores	77 (4)

Figura 1. Recolección y análisis de datos. Figura de creación propia.

(1) Dirección de personal administrativo: 1 director y 2 auxiliares. Dirección de personal docente: 1 director y 2 auxiliares. Dirección de personal de contabilidad: 1

contadora y 1 auxiliar.

(2) Se contemplan 7 supervisoras, teniendo como base los 35 planteles que imparten los cursos de lunes a viernes para que puedan visitar cada plantel una vez a la semana. Esta cantidad puede variar por los cursos que el Instituto imparte los sábados y domingos, ya que se puede o no contar con las mismas supervisoras para los fines de semana.

(3) Una directora administrativa por plantel de lunes a viernes, pero al igual que las supervisoras puede aumentar por los cursos de fin de semana.

(4) Se tomo como base 2 profesores para cada plantel, en los cursos de lunes a viernes, así como 7 psicólogas que visitan cada plantel una vez por semana y los profesores sustitutos que acuden cuando algún profesor no asiste al plantel que le corresponde. Solo se está contemplando un grupo por plantel, de tal manera que puede variar dependiendo del cupo de cada uno de estos, así como los cursos de fin de semana y los otros dos que imparte el Instituto: a nivel superior (licenciatura) y bachillerato en un solo examen.

#### *ENTREVISTA.*

La entrevista de acuerdo con Audirac et al. (2014) es un medio con una estructura parecida a la del cuestionario, pero, además permite la interacción directa con la persona que está brindando la información y con ello la observación del lenguaje no verbal de la misma. Una ventaja es que puede brindar información que no se tenía contemplada. Nos dice, además, que para ser una buena entrevista debe durar de una a dos horas.

La razón por la que se aplicaría solo al personal de base es porque ellos tiene poca

rotación, a diferencia de la supervisoras, directoras administrativas y profesores y conocen el movimiento del Instituto con mayor detalle y pueden aportar información que ayude a mejorar el funcionamiento del mismo. Como es un número reducido de personas a las que se aplicaría, como se puede observar en el cuadro anteriormente descrito, se puede utilizar el tiempo necesario para llevarlas a cabo y que expresen sus opiniones de manera más detallada que, por ejemplo, en un cuestionario, por ello también es importante que las realice un consultor externo para que sientan confianza en expresar sus opiniones.

*Entrevistas para el personal de base que labora en las oficinas centrales del Instituto.* (Anexo 5) Fecha: la determinará la dirección. Lugar: oficinas centrales. De preferencia en una oficina que sea cerrada para que proporcione un ambiente adecuado de confianza al entrevistado. Metodología: el consultor externo tendrá que elaborar y aplicar las entrevistas las cuales se realizarán al personal que labora de base, asegurándose de que le quede claro que de ninguna manera va a tener alguna repercusión negativa para su empleo. Duración: de 60 a 90 minutos cada una. Material adicional: plumas y lápices así como las copias necesarias de las entrevistas, las cuales serán proporcionadas por la dirección una vez que el consultor externo entregue la original, así como hojas blancas en caso de que el espacio para anotar las respuestas no sea suficiente.

### **CUESTIONARIOS.**

El cuestionario de acuerdo con Audirac et al. (2014) es un instrumento que nos ayuda a obtener información sobre aspectos concretos y medibles.

Para el caso del Instituto, se aplicarán tres cuestionarios, dirigidos a las supervisoras, directoras administrativas y al personal docente. Aún cuando el número de supervisoras es reducido, cambian constantemente y por cuestión de tiempo se aplicaría el mismo día que a las directoras administrativas.

En el caso del personal docente es un número muy grande por los cuestionarios son

una mejor opción que las entrevistas.

*Cuestionario para Supervisoras.* (Anexo 6) Fecha: Considerando que es un trabajo temporal se aplicaran un mes después de haber iniciado a laborar, con el fin de que ya tengan experiencia en sus planteles y puedan responder el cuestionario, en la junta sabatina. Lugar: oficinas centrales. Metodología: tanto el Director del Instituto como la dirección de personal administrativo les darán la bienvenida y les explicaran que el objetivo de realizar el cuestionario es para realizar mejoras en el Instituto, que será de manera anónima y no tendrá repercusiones negativas en su empleo, para después presentarles al consultor externo a fin de que sepan que él estará apoyando en este proceso de cambio. Duración: tendrán de 60 a 90 minutos para responderlo. Material adicional: lápices y plumas para todas, así como las copias suficientes del cuestionario del cual el consultor externo entregara el original. Este material lo proporcionara la dirección.

*Cuestionario para Directoras Administrativas.* (Anexo 7) Fecha: Considerando que es un trabajo temporal se aplicará un mes después de haber iniciado a laborar con el fin de que ya tengan experiencia en sus planteles y puedan responder el cuestionario, en la junta sabatina, el mismo día que a las supervisoras. Lugar: oficinas centrales. Metodología: tanto el director general del Instituto como la dirección de personal administrativo les darán la bienvenida y les explicaran que el objetivo de realizar el cuestionario es para llevar a cabo mejoras en el Instituto, que será de manera anónima y no tendrá repercusiones negativas en su empleo, para después presentarles al consultor externo a fin de que sepan que él estará apoyando en este proceso de cambio. Duración: tendrán de 60 a 90 minutos para responderlo. Material adicional: lápices y plumas para todas, así como las copias suficientes del cuestionario del cual el consultor externo entregara el original. Este material lo proporcionará la dirección.

*Cuestionarios para el personal docente.* (Anexo 8) Fecha: La siguiente semana en

que se aplique a las directoras administrativas. Lugar: plantel donde imparten clases. Metodología: en este caso se les pedirá a las directoras administrativas que sean ellas las que apoyen al aplicarlos en sus respectivos planteles, estos se les entregaran el mismo sábado que respondieron el cuestionario. Hay que recordar que los profesores se tienen que presentar media hora antes de que inicie su clase, tiempo que será utilizado para responder dicho cuestionario.

En caso de que en ese tiempo no terminen de responder, se le entregarán a la directora administrativa y continuarán en la siguiente sesión que les toque impartir en el plantel. Por ningún motivo se lo pueden llevar a casa o a clases, las directoras administrativas tendrán que guardarlos hasta que la supervisora los recoja en su respectivo plantel. Duración: máximo tres sesiones de media hora cada una. Material adicional: plumas, lápices, hojas blancas, así como las copias necesarias del cuestionario del cual el consultor externo entregará previamente. Este material será proporcionado por la dirección.

- *Lectura de información y documentos.* Para tener un mejor panorama del Instituto, se le debe de dar acceso al consultor externo a los documentos que solicite como organigrama, la matrícula de alumnos que han tomado el curso a lo largo de los años que los ha impartido, entre otros.

- *Observación directa de eventos o sucesos que están ocurriendo.* El consultor externo tendrá libre acceso a las instalaciones de las oficinas centrales para poder observar cómo se lleva a cabo las jornadas laborales de manera regular, pero sin interferir en ellas, es decir, que esto no cause molestia o incomodidad por parte de quien ahí labora con el fin de observar cómo se dan las relaciones informarles entre los miembros del Instituto, y si estas afectan al adecuado funcionamiento del mismo. Es importante realizar esta observación ya que se pueden obtener datos que en las entrevistas y cuestionarios no fue posible detectar.

De igual manera acudirá a algunos planteles, que conjuntamente con los directivos del Instituto seleccionaran basándose, por ejemplo, en cómo se ha comportado el número de inscripciones en algunos de ellos, en los que a lo largo de los años se ha visto una considerable disminución o aumento para conocer las posibles causas de dichos resultados.

- *Equipo, instalaciones y maquinaria.* En la visita que realice el consultor externo a los diversos planteles, también es para obtener información acerca de cómo se encuentran las instalaciones, así como el equipo y la maquinaria. Ya se comentó que muchos planteles no cuentan con una oficina propia para el personal del Instituto y el mobiliario de las escuelas es pequeño para los alumnos, además de que factores climáticos como el sol afecta el rendimiento de los alumnos.

-*Medio y cultura.* Cualquier organización debe adaptarse constantemente a los cambios del medio exterior, esto si desea seguir funcionando, es decir, debe ser sensible y flexible a los cambios para que pueda adaptarse a ellos y lograr alcanzar sus objetivos.

### **3.1.2 Diagnóstico Organizacional.**

En la segunda etapa del Desarrollo Organizacional se pretende identificar problemas en el sistema con el fin de mejorarlos. Algunos de los modelos de Diagnóstico Organizacional son: el Tridimensional, el tipo Sensing, el High Performance Organization, el Análisis de Campo de Fuerza, de Diagnóstico Organizacional o de Seis Cuadros de Weisbord y el Enfoque de Sistemas.

Para el caso del Instituto se tomará el modelo de Diagnóstico Organizacional o de Seis Cuadros de Weisbord, porque permite orientar donde y qué buscar para diagnosticar los problemas de una organización, a través de preguntas muy específicas en cada una de las seis áreas que se analizan en este modelo: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y el entorno.

En este modelo se debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales. El sistema formal representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas; el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.

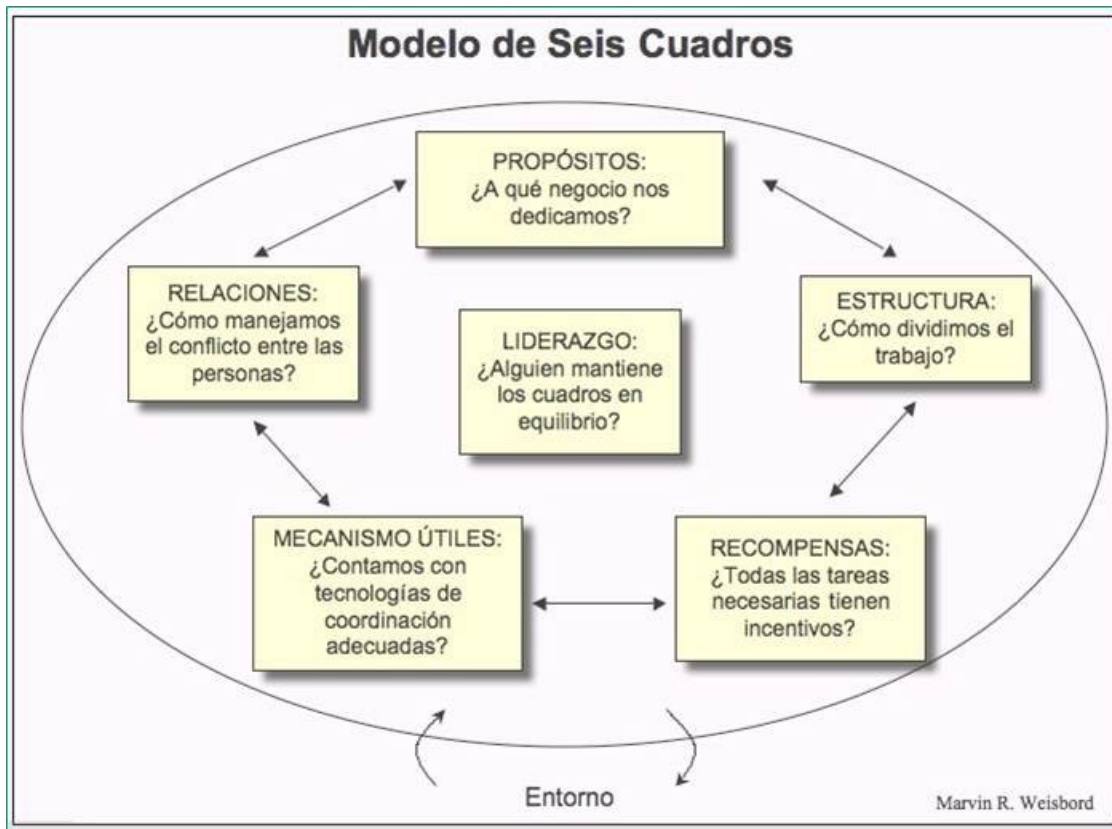


Figura 2. El modelo organizacional de seis cuadros.

Fuente Marvin R. Weisbord. "Diagnostico Organizacional: seis lugares en dónde buscar con o sin una teoría". Group and Organization Studies. (1976) páginas 430-447. Reimpresión con autorización. (Weisbord citado por French y Bell, p. 127).

Se analizará cada uno de los seis cuadros, así como el entorno que sugiere el modelo de Weisbord en el Instituto.

### 3.1.2.1 Propósitos. ¿A qué negocio nos dedicamos?

La primera pregunta que se plantea tanto en las entrevistas como en los cuestionarios ¿Conoces cuál es la misión, visión e ideario del Instituto?, está encaminada a saber que tan claros tiene el personal estos aspectos, ya que en la medida en que la dirección los comunique, todos trabajarán para lograrlos. Es importante que sepan cuáles son los objetivos que como organización se quieren alcanzar.

En cuanto a la pregunta que se plantea en este primer cuadro ¿A qué negocio nos dedicamos? La respuesta es en el de servicios educativos específicamente a impartir cursos de admisión para el examen único de admisión a bachillerato, ingreso a nivel superior y el bachillerato en un solo examen.

Sería conveniente que en base a los datos obtenidos de la matrícula de los años en que el Instituto ha impartido estos cursos y la demanda de los mismos se pueda determinar en qué planteles se siguen impartiendo, si son los mismos o sean necesarios realizar algunos cambios.



### 3.1.2.2 Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?

#### ORGANIGRAMA

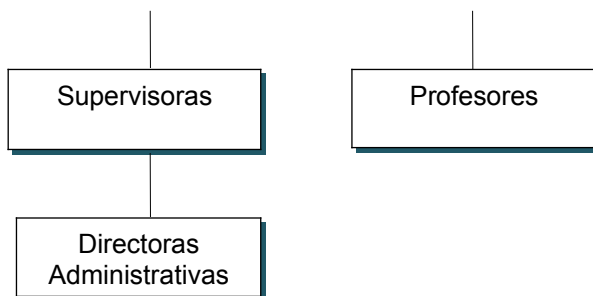


Figura 3. Organigrama del Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. Figura de creación propia.

A primera vista parece una estructura muy simple pero hay que recordar que el Instituto cuenta con 35 planteles en toda el área metropolitana divididos en 5 zonas. Cuando se cuenta con una organización que abarca una gran extensión geográfica como es el caso del Instituto es necesario que esta sea capaz de responder a las situaciones inesperadas o aquellas que ya se han presentado con anterioridad como por ejemplo, que un profesor no llegue a tiempo para impartir las clases de ese día.

La selección de personal se tiene que hacer con mucho cuidado en dos sentidos: primero, las supervisoras deben de tener la capacidad de responder con rapidez a las situaciones que se presenten en la zona que les corresponde, ya que ellas son el enlace entre las directoras administrativas, personal docente y oficinas centrales, la comunicación debe ser rápida y eficiente, y en segundo como el trabajo es temporal la rotación de personal es cada año, esto quiere decir que cada año hay que seleccionar, capacitar al personal de nuevo ingreso por lo cual será conveniente identificar a aquellas personas que además de que hayan cumplido con las metas de su plantel puedan regresar el siguiente año.

### **3.1.2.3 Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas?**

Suele pasar que en ocasiones se de algún tipo de conflicto entre los miembros de la organización, esto porque no se comparten los objetivos o intereses, lo cual puede mejorar con una buena comunicación entre todos ellos.

Depende de la dirección que se logre esta comunicación adecuada, primero asegurándose que todos los miembros de la organización sepan cuáles son los objetivos que se tienen que alcanzar en común y, en segundo lugar determinando que acción de intervención dada la problemática que se detecte es conveniente aplicar.

Parte de esta información se puede obtener a través de las entrevistas y cuestionarios que se apliquen a todo el personal, específicamente en la pregunta ¿Cómo es la relación con los demás miembros de la organización?

También de la información que obtenga el consultor externo a partir de la observación directa que realice de cómo se dan las relaciones informales entre los miembros de la organización lo que permitirá determinar la acción de intervención que se aplicara, la cuál será descrita con mayor detalle en la etapa tres del desarrollo organizacional.

#### **3.1.2.4 Recompensas. ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?**

En este cuadro se tendrían que tomar en cuenta las respuestas que se obtengan de las entrevistas y cuestionarios acerca de si el personal siente que tanto el salario, ( pregunta número 9) como las recompensas económicas y el reconocimiento por parte de los directivos, (pregunta número 11 para directoras administrativas) son suficientes para que las personas se sientan a gusto en las funciones que están desempeñando y de esta manera que la organización se beneficie ya que podrá esperar que no solo consigan los objetivos propuestos, también superarlos. Se debe de tener especial atención en el que las horas extras se pagan con tiempo y no con dinero, hasta qué punto los miembros de la organización se sientan motivados o no a quedarse más tiempo de lo estipulado realizando sus funciones.

#### **3.1.2.5 Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?**

En este quinto aspecto se tiene que responder quien es la persona que mantiene el equilibrio, la motivación que logra que todos los miembros de la organización trabajen para conseguir los objetivos que se plantean, si como lo marca la estructura formal es el que está en la primera línea de jerarquía o es otra persona en el aspecto informal.

También es importante que este líder delegue autoridad, que tenga la capacidad de elegir a las personas que, a su vez sean capaces de motivar a quienes tienen a su cargo. En este sentido, la pregunta ¿Cuándo recibes indicaciones para realizar tus funciones, estas son claras? que se incluye tanto en las entrevistas como en los cuestionarios nos pueden ayudar a saber si todos los miembros del personal conocen cual es la función que les toca desempeñar para alcanzar los objetivos que tiene el Instituto, y con ello, saber si el director administrativo del mismo ha sabido transmitirlos a todo el personal, y que a través de la motivación que infunde se alcanzan. Esta motivación tendría que ser tanto monetaria como el hacerlo con un reconocimiento ya sea en persona por el mismo director general o una felicitación por escrito.

### **3.1.2.6 Mecanismos útiles. ¿Contamos con tecnología de coordinación adecuadas?**

En este punto se analizará si los procesos de planeación, organización, dirección y control así como los sistemas de información son los adecuados para garantizar la supervivencia de la organización o es necesario modificarlos para que efectivamente ayuden a sus miembros a que desempeñen sus funciones y se alcancen los objetivos propuestos.

Esto se va a realizar tanto en el aspecto formal, es decir, lo que se tiene por escrito, como en el aspecto informal lo que una vez con todos los elementos antes analizados en realidad está sucediendo, saber si la capacitación que se recibió, por ejemplo está permitiendo a los miembros de la organización desarrollen sus funciones de tal manera que logren los objetivos a alcanzar.

Las preguntas de las entrevistas y cuestionarios: La capacitación que recibiste, ¿fue la adecuada para desarrollar tus funciones? ( ) SI ( ) NO. y, En caso de que tú respuesta sea no, ¿qué le faltó a la capacitación? Nos ayudarían a tener un panorama de como la percibe el personal.

### **3.1.2.7 Entorno.**

Vivimos en un tiempo donde la tecnología cambia constantemente, la información esta al alcance de todo aquel que cuente con un dispositivo móvil. Anteriormente para solicitar información, acerca de un curso era necesario acudir directamente al plantel o llamar por teléfono, actualmente basta con tener acceso a internet y encontrar toda la información necesaria sin tener que trasladarnos. Por ello es necesario que el Instituto utilice todas las herramientas que tenga a su alcance para que logre tener cada vez más alumnos. Esto significa tener que actualizar constantemente su tecnología, actualizar la información contenida en las diferentes redes sociales.

En este punto también sería importante que se realizara un estudio de campo para tener información sobre cuántos cursos similares se imparten cerca de los planteles del Instituto, es decir, a la competencia, investigar costos, contenido, visitar instalaciones, revisar páginas electrónicas. Incluso ir más lejos, conocer que tan seguras son las zonas donde se encuentran los planteles del Instituto, que tan fácil es el acceso para llegar a los planteles si las indicaciones que se dan para llegar a alguno de ellos son claras, si hay transporte para llegar a los planteles, etc.

En este sentido se realizó un pequeño estudio de campo del plantel Xochimilco donde se ubicaron dos lugares muy cercanos como se puede observar en el Anexo 9.

### **3.1.3. Acción de Intervención.**

En la tercera etapa del Desarrollo Organizacional, se seleccionará, la técnica más adecuada para solucionar un problema particular dentro del Instituto. Las técnicas se clasifican de la siguiente manera: 1) Desarrollo Organizacional para el individuo, 2) Desarrollo Organizacional para dos o más personas: análisis transaccional, 3) Desarrollo Organizacional para equipos o para grupos: consultoría de procesos, 4) Desarrollo Organizacional para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación, y 5) Desarrollo Organizacional para la organización como totalidad retroalimentación de datos.

En el caso del Instituto se propone que se utilice dos técnicas: Desarrollo Organizacional para el individuo, y, Desarrollo Organizacional para equipos o grupos: consultoría de procesos.

Desarrollo Organizacional para el individuo. El objetivo de esta técnica es que los participantes se relacionen entre sí, sin importar el nivel jerárquico que cada uno tenga, la finalidad es que la comunicación sea mejor entre ellos.

Se eligió esta técnica para aplicarla en el Instituto porque como ya se menciono, es el personal de base el que tiene una menor rotación y es importante crear un buen ambiente laboral entre los jefes y el resto del personal que puede traer beneficios tales como: menos desconfianza hacia los demás y por lo tanto mostrarse menos a la defensiva y con ello una mejor actitud en el trabajo y mayor compromiso para obtener los objetivos planteados.

Se aplicará al personal de base, es decir, aquel que labora en las oficinas centrales. Fecha: será determinada por la dirección. Lugar: será asignado por la dirección, este espacio debe ser amplio para que todos estén cómodos. Metodología: se conformará un grupo que incluya a todo el personal de base incluido el director general, el cual estará liderado por el consultor externo. Duración: será de 60 a 90 minutos. Material adicional: café, té, agua, galletas para que se perciba un ambiente más relajado diferente al de todos los días.

Desarrollo Organizacional para equipos o grupos: consultoría de procesos. El objetivo de esta técnica es sensibilizar a cada grupo acerca de la importancia que tienen sus funciones para lograr que se cumplan los objetivos propuestos. En el caso del Instituto, es hacerles notar a las supervisoras y directoras administrativas la importancia que sus funciones tienen para lograr los objetivos del Instituto, ya que son ellas las que están en contacto directo con los alumnos y los profesores, en como tener una comunicación eficiente con ellos y también con el personal que labora en las oficinas centrales facilita el logro de metas.

Se aplicará a las supervisoras y directoras administrativas. Fecha: primera junta que asistan a las oficinas centrales. Lugar: será determinado por la dirección, el cuál debe ser cómodo para todos los participantes. Metodología: El consultor externo actúa como coordinador y, a través de una plática, tiene la tarea de sensibilizar tanto a supervisoras como a las directoras administrativas acerca de la importancia de sus funciones para alcanzar los objetivos del Instituto.

Duración: 60 a 90 minutos. Material adicional: se propone que se cuente con café, té, agua y galletas suficientes para todas.

En caso de ser necesario, y de acuerdo a los datos recabados en las entrevistas y cuestionarios, así como las observaciones llevadas a cabo por el consultor externo se podría aplicar una tercera técnica que es la Desarrollo organizacional para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación, la cual estaría dirigida por el consultor externo con duración de un día con la finalidad de mejorar la comunicación, entre los grupos que haya conflicto y dar la oportunidad para planear acciones correctivas y las relaciones entre diferentes áreas.

#### **3.1.4 Evaluación.**

Al llegar a esta última etapa del proceso del Desarrollo Organizacional y apoyados en los datos obtenidos en la tres etapas anteriores, recolección y análisis de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención, se pretende que se establezcan los nuevos objetivos a alcanzar por el Instituto, donde tanto los directivos como todos los miembros de la organización se involucren de manera diferente a como lo habían hecho hasta ahora con una perspectiva de que los cambios son constantes y se tiene la capacidad para adaptarse a ellos no solo para garantizar la supervivencia de la organización, sino de obtener resultados superiores a los que se tenían planeados.

Una vez que el consultor externo haga un análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas y cuestionarios, así como de los documentos que le proporcione el Instituto como por ejemplo, estadísticas de el número de alumnos en cursos anteriores, la observación directa tanto en las oficinas centrales como en los planteles seleccionados y el estudio de campo que hizo sobre los cursos que son competencia directa, se reuniría con el director administrativo y el director del personal administrativo para comunicarles los resultados.

Para evaluar los resultados de la técnica de Desarrollo Organizacional para el individuo, que, de acuerdo a la propuesta, se le aplicaría al personal de base, los resultados esperados serían que si manifestaron tener algún problema con otro miembro de la organización en la entrevista que se les realizó y también mediante la observación que realizó el consultor externo, este se solucione, y con ello que se genere un mejor clima laboral, que exista una mejor comunicación, solidaridad y confianza entre todos, lo que se traduciría en un mayor compromiso para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

En cuanto al Desarrollo Organizacional para equipos o grupos que se propone aplicar a las directoras administrativas, se podría evaluar si funciona o no, al alcanzar los objetivos planteados para cada plantel, por ejemplo, en cuanto a número de alumnos, que la asistencia y disciplina tanto de alumnos como de profesores sea alta y esto genere un mejor aprovechamiento del curso lo que se traduzca en un mayor nivel de aceptación en las primeras opciones que los alumnos seleccionen y que sea suficiente para recomendar el curso conocidos para los siguientes años y esto se reflejaría en un incremento en la demanda.

En caso de que existan diferencias entre lo que se está alcanzando y lo que se pretende alcanzar, de acuerdo con la información que se tiene se puede identificar donde se pueden realizar los cambios para obtener los resultados esperados o si es positiva también saber que se está haciendo y aplicarlo en áreas que tienen resultados por debajo de lo esperado.



## CONCLUSIONES.

El Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, ha permanecido a lo largo de todo este tiempo dentro del mercado, pero puede mejorar algunos aspectos para que se consolide como una de las Instituciones que tenga un mayor número de alumnos gracias a los resultados que los egresados de sus cursos logren.

El Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, me brindó una gran experiencia profesional y personal ya que al hacerme cargo de uno de los planteles no solo puse en práctica conocimientos que había adquirido en la Universidad, también de carácter al tener que tratar con alumnos, padres de familia, profesores, dueños de los planteles, lo cual fue un gran reto. Si decidí buscar otro empleo fue principalmente por el sistema de remuneración y que el trabajo es temporal.

Los cambios tanto internos como externos afectan a todas las organizaciones, y si estas quieren sobrevivir es necesario que se adapten de la mejor manera posible para que los cambios en lugar de ser una amenaza sea una oportunidad para crecer.

La resistencia al cambio de las personas que forman parte de la organización muchas veces se debe al temor de perder su estabilidad dentro de la misma, por ello es necesario hacerlos partícipes de manera activa, esto es, informarles los cambios que piensa realizarse, en caso de ser necesario capacitarlos para que puedan desarrollar mejor la función que desarrollan y conjuntamente puedan obtener mejores resultados, y no sean un obstáculo cuando se implementen.

Una manera de llevar a cabo los cambios es por medio del Desarrollo Organizacional y sus cuatro etapas: 1) recolección y análisis de datos; 2) diagnóstico organizacional; 3) acción de intervención; y 4) evaluación, a través de las cuales se puede tener un diagnóstico de la organización en su totalidad y con ello saber en qué áreas se pueden mejorar.

De acuerdo con la propuesta, se podrían generar los cambios necesarios para que el Instituto tenga mejores resultados, por ejemplo, el modelo organizacional de seis cuadros de Weisbord, al realizar preguntas específicas en las áreas de propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y el entorno, puede señalar de manera clara donde se puede mejorar para alcanzar o superar los objetivos planteados.

Podría ser que se identifique que las recompensas, ya sean económicas o de reconocimiento por parte de los superiores cuando se alcanzan las metas o se superan, no son suficientes para que el personal se sienta motivado a seguir esforzándose y termine por tener una actitud en donde su rendimiento disminuya o que el próximo curso, recordemos que es un trabajo temporal, aún cuando por ejemplo, el horario, o la distancia a su hogar sea corta prefiera buscar otra opción para laborar porque tiene mejores incentivos.

Otra ventaja que ofrece el proceso de Desarrollo Organizacional es que con las acciones de intervención se pueden evitar conflictos entre los miembros de la organización o solucionarlos si es que ya existen y crear un mejor ambiente laboral.

Desde mi punto de vista el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, tiene una muy buena base que le ha permitido permanecer durante todos años dentro de un mercado cada vez más competitivo que es la de impartir cursos sobre todo para ingresar al nivel medio superior.

El trabajo aquí presentado, solo es una propuesta de cómo se podría llevar el proceso de Desarrollo Organizacional en el Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, como una alternativa para realizar mejoras en el mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AMORE. (s.f.). Información. Recuperado de [https://www.facebook.com/pg/amorecursos/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/amorecursos/about/?ref=page_internal)
- Audirac Camarena, C. A., De León Estavillo, V., Domínguez González, A., López García, M. E., y Puerta Negrete, L. I. (2014). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Colegio Morelos (2016). Información. Recuperado de [https://es-la.facebook.com/pg/ColegioMorelosCDMX/posts/?ref=page\\_internal](https://es-la.facebook.com/pg/ColegioMorelosCDMX/posts/?ref=page_internal)
- Colegio Morelos (2019). Publicaciones. Recuperado de [https://www.facebook.com/pg/ColegioMorelosCDMX/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/ColegioMorelosCDMX/about/?ref=page_internal)
- Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS). (2019). Antecedentes. Recuperado de [https://www.comipems.org.mx/template.php?6L1\\_K0ERnlaO8ZnbgiV4tvp7wAZw8Mrjz93-7pwYnj9lLb5VXeTf2y1r6K9A8rJQyMFxL50ZqmBIKej8yN5kbg..](https://www.comipems.org.mx/template.php?6L1_K0ERnlaO8ZnbgiV4tvp7wAZw8Mrjz93-7pwYnj9lLb5VXeTf2y1r6K9A8rJQyMFxL50ZqmBIKej8yN5kbg..)
- Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS) (2019). ¿Qué es? Recuperado de [https://www.comipems.org.mx/template.php?OQRTx0O6D0Gj\\_reJB4ZF3EGW-hbiQLVhK-\\_xaaWbhduWvUOOREfcKM26pXw8ffOF0\\_fajjWPISfmWFq-WiHuMA..](https://www.comipems.org.mx/template.php?OQRTx0O6D0Gj_reJB4ZF3EGW-hbiQLVhK-_xaaWbhduWvUOOREfcKM26pXw8ffOF0_fajjWPISfmWFq-WiHuMA..)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Ferrer Pérez, L. (2000). *Desarrollo Organizacional*. (3ª. ed.). México: Trillas.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª. ed.) México: Prentice Hall.
- González Cornejo, A. (2000). *Desarrollo Organizacional: la alternativa para el siglo XXI*. México: Editorial PAC.
- Guízar Montúfar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. (2ª. ed.) México: McGraw Hill.

Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. (s.f.). *Misión, Visión, Ideario*. Recuperado de [http://ideateorienta.com.mx/sitio\\_idea/acerca.html](http://ideateorienta.com.mx/sitio_idea/acerca.html)

Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. (s.f.). *Planteles*. Recuperado de [http://ideateorienta.com.mx/sitio\\_idea/planteles.html](http://ideateorienta.com.mx/sitio_idea/planteles.html)

Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. (s.f.). *Cursos*. Recuperado de [http://ideateorienta.com.mx/sitio\\_idea/comipems.html](http://ideateorienta.com.mx/sitio_idea/comipems.html)

Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. (s.f.). *Cursos*. Recuperado de [http://ideateorienta.com.mx/sitio\\_idea/unam.html](http://ideateorienta.com.mx/sitio_idea/unam.html)

Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. (s.f.). *Cursos*. Recuperado de [http://ideateorienta.com.mx/sitio\\_idea/coolbach.html](http://ideateorienta.com.mx/sitio_idea/coolbach.html)

Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. (s.f.). *Servicios*. Recuperado de [http://ideateorienta.com.mx/sitio\\_idea/solicitud.html](http://ideateorienta.com.mx/sitio_idea/solicitud.html)

Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. (s.f.). *Servicios*. Recuperado de [http://ideateorienta.com.mx/sitio\\_idea/examuestra.html](http://ideateorienta.com.mx/sitio_idea/examuestra.html)

Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de [http://ideateorienta.com.mx/sitio\\_idea/quienes\\_somos.html](http://ideateorienta.com.mx/sitio_idea/quienes_somos.html)

QuestionPro (2020). Blog. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/diferencia-entre-encuestas-y-sondeos-cuando-utilizar-cada-una/>

Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. (1ª. ed.). México: Compañía Editorial Continente.

Warren, G. B. (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.

## **ANEXOS.**

### **Anexo 1. Garantía.**

#### **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS.**

**QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, EL "INSTITUTO DE EXÁMENES DE ADMISIÓN, S.C." A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LE DENOMINARÁ "EL PRESTADOR" Y POR OTRA PARTE ÉL (LA) SR. (A) \_\_\_\_\_ QUIEN SOLICITA EL SERVICIO PARA SU HIJO QUIEN PARA EFECTO DE ESTE CONTRATO, SERÁ DENOMINADO COMO "EL CONTRATANTE", MANIFESTANDO AMBAS PARTES QUE CELEBRAN ESTE CONTRATO AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:**

#### **DECLARACIONES.**

**I.-** Declara "el prestador" ser una Sociedad Civil, constituida conforme a las Leyes Mexicanas como consta en la Escritura Pública Núm., 12427 de fecha 11 de noviembre del año 2004, pasada ante la Fe del Notario Público Núm. 115, Lic. JESÚS CÓRDOVA GÁLVEZ, en Amecameca, Estado de México, e inscrita en el Registro Público de la Propiedad de \_\_\_\_\_ con fecha \_\_\_\_\_ y bajo el número \_\_\_\_\_. El representante Legal de la Sociedad Civil, C. Gustavo Reyes Torres acredita su personalidad con el instrumento público Núm. 12427, pasado ante la Fe del Notario Público Núm. 115, Lic. Jesús Córdova Gálvez.

**II.-** "El Prestador" declara que lleva a cabo su objeto social, en la AV. MANUEL GONZÁLEZ Núm. 302 "EDIFICIO JOSÉ MARÍA ARTEAGA" LOCAL 11, UNIDAD HABITACIONAL "ADOLFO LÓPEZ MATEOS" (TLATELOLCO), DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC, CÓDIGO POSTAL 06900, MÉXICO, D.F.

III.- Manifiesta "el Prestador" estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes, bajo la clave IEA041111IM8 para la administración a que se refiere la cláusula segunda y que los estudios que imparte carecen de validez oficial.

IV.- Que, conforme a su objeto, se dedica a la preparación de alumnos para presentar exámenes de admisión, los cuales se imparten sin reconocimiento de validez oficial y actividades relacionadas con la Orientación Educativa, entre otros.

V.- Por su parte "El Contratante" declara ser el padre o tutor del menor:

---

VI.- Que solicita a "El Prestador" del servicio le imparta a su hijo o tutelado el curso de preparación para la sustentación del Examen Único de Admisión a Bachillerato.

### **CLÁUSULAS.**

**PRIMERA.** "EL Prestador" se obliga a proporcionar el servicio educativo al menor mencionado, consistente en impartirle EL CURSO DE PREPARACIÓN PARA LA SUSTENTACIÓN DEL EXAMEN ÚNICO DE ADMISIÓN A BACHILLERATO.

**SEGUNDA.** El curso mencionado en la Cláusula Primera, impartido por "El Prestador" estará integrado de la siguiente forma:

- a) 64 horas de clases ordinarias obligatorias para el alumno.
- b) Horas extraordinarias, denominadas "**clases de recuperación**" obligatorias para el alumno que haya faltado a las clases ordinarias del curso y/o que acumule 30 minutos de retraso en una sola ocasión o por la acumulación de varios retardos que sumen 30 minutos de retraso deberá recuperar una hora de clase y, debido a que en cada sesión se imparten dos clases de una hora cada una, en caso de una falta de asistencia, el alumno deberá tomar dos clases de recuperación de una hora cada una.

- c) La distribución de las horas de clase ordinarias del curso por semana y día, será realizada por "El Prestador", dándose a conocer a "El Contratante" al momento de la inscripción.
- d) La fecha, hora y lugar en el que se impartirán las clases de recuperación se darán a conocer a "El Contratante" en el momento en que solicite le sean impartidas dichas clases a su hijo o tutor.
- e) Durante el curso no se dejará a los alumnos tarea para realizarse en casa, ya que todo el contenido del curso se estudiará en clase.
- f) No se efectuarán juntas de padres de familia debido a que se les enviará todos los días un informe por escrito de la asistencia a clase del alumno, ES OBLIGATORIO PARA "EL CONTRATANTE" LA REVISIÓN Y FIRMA DIARIA DE ESTE INFORME.
- g) En caso de bajo rendimiento escolar o problemas de conducta debidamente comprobados, el padre o tutor del alumno deberá acudir al plantel, previo citatorio, a fin de resolver el problema.

**TERCERA.** El curso de preparación para la sustentación del Examen Único de Admisión a Bachillerato dará inicio el día\_\_\_\_\_ del mes de\_\_\_\_\_ del año\_\_\_\_\_, finalizando al completarse el total de las horas ordinarias de clase y, en su caso, las clases de recuperación referida en la cláusula segunda, inciso "b" del presente contrato.

**CUARTA.** El alumno está obligado a cumplir con todos y cada uno de los siguientes puntos:

- a) Una asistencia al curso del 100% de las clases impartidas.
- a) Asistir puntualmente a todas sus clases. Los retardos se irán computando hasta 30 minuto, ya sea en una sola ocasión o por acumularlos en varias sesiones, en cuyo caso, tiene la obligación de tomar clases de recuperación. Debiendo el padre o tutor hacer la solicitud dentro de las 48 horas posteriores en que el alumno haya faltado a clases ordinarias o incurrido en retardos para que el alumno tome las clases de recuperación correspondientes.

b) Haber llenado su solicitud de examen con un mínimo de 5 opciones.

**QUINTA.** El padre o tutor está obligado a solicitar las clases de recuperación.

**SEXTA.** "El Contratante" deberá pagar la cantidad de \$ \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_00/100M.N.) IVA incluido por concepto de Trámite de Inscripción.

**SÉPTIMA.** "El Contratante" se obliga a pagar a "El Prestador" la cantidad  
\$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_00/100 M.N.) por concepto de COSTO DEL CURSO. El cual  
puede ser liquidado en pagos parciales, teniendo como fecha máxima del pago total el  
día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año.

**OCTAVA.** El costo por cada una de las clases de recuperación de una hora será de  
\$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_00/100 M.N.) IVA incluido.

**NOVENA.** El importe de los conceptos anteriores los puede hacer en pagos parciales.

**DÉCIMA.** Las cantidades que se anoten por concepto de Trámite de Inscripción y Clases  
de Recuperación no entran dentro de la garantía por lo que no habrá devolución por estos  
conceptos.

**DÉCIMA PRIMERA.** "El Contratante" deberá adquirir por su cuenta y dotar al alumno de  
todos los útiles escolares y libros de texto que se utilizarán durante el curso.

**DÉCIMO SEGUNDA.** En caso de que el contratante pague con cheque y éste sea  
rechazado por alguna Institución Bancaria, se considerará que el curso no fue pagado en  
la fecha máxima pactada y además se cobrará el 20% como pena convencional tal y  
como se señala en el artículo 193 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.



**DÉCIMO TERCERA.** "El Prestador" se obliga a reintegrar a "El Contratante" el 100% del pago hecho por concepto de **COSTO DE CURSO** consistente en la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ 00/100 M.N.) mismo que se encuentra indicado él la cláusula SÉPTIMA de este mismo contrato, siempre y cuando el alumno no sea aceptado dentro de ninguna de las cinco primeras opciones con planteles al sistema que desea ingresar según la preferencia particular de "El Contratante", ya sean éstos de la Universidad Nacional Autónoma de México (planteles de la Escuela Nacional Preparatoria o del Colegio de Ciencias y Humanidades); del Instituto Politécnico Nacional (planteles del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos); Dirección General de Educación Tecnológica Industrial; Colegio de Bachilleres, o cualquier otro sistema de bachillerato cuyo ingreso se haga por medio del Examen Único de Admisión a Bachillerato organizado por las autoridades educativas. En caso de no haber sido llenada la solicitud del Examen Único de Admisión en las primeras cinco opciones del mismo sistema, la garantía cubre los cinco planteles solicitados aunque no correspondan al mismo sistema de bachillerato.

**DÉCIMO CUARTA.** Para hacer efectiva la garantía descrita en la cláusula décima tercera, el alumno que no fuera aceptado en alguna de las cinco primeras opciones, deberá haber cumplido los siguientes requisitos:

- a) Haber tomado el curso completo, ya sea en clases ordinarias o en clases extraordinarias de recuperación.
- b) Haberse presentado al examen de admisión con un promedio mínimo de 7.0 en el Certificado de Enseñanza Media Básica (Secundaria), o en caso de modificación de este requisito, el promedio mínimo que exijan las autoridades educativas para ser admitido en el sistema de bachillerato al que el alumno desee ingresar.
- c) Haberse pagado el importe total del curso como fecha máxima un día hábil antes del inicio del curso.
- d) Haber llenado su solicitud del Examen de Admisión con un mínimo de 5 opciones de los planteles a los que desee ingresar.

- e) Haber entregado, inmediatamente después de su registro para presentar el examen de admisión, una copia del Comprobante Credencial. Dicha copia deberá hacerse conforme al formato que le será proporcionado por "El Prestador". El prestador no solicitará la entrega del original Comprobante Credencial, sino solamente una copia, por lo que en ningún caso se hace responsable del original de este documento.

**DÉCIMO QUINTA.** Para efectos de la devolución del importe del curso a "El Contratante", podrá acudir desde el día lunes siguiente a la aparición de La Gaceta de Resultados que publican las autoridades educativas organizadoras del Examen Único de Admisión a Bachillerato. De lunes a viernes, desde las 10:00 hasta las 17:00 horas a las oficinas de "El Prestador" ubicadas en la Av. Manuel González 302-11 Unidad Habitacional "LIC. ADOLFO LÓPEZ MATEOS" DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC, C.P.06900, MÉXICO, D. F., cubriendo los siguientes requisitos:

- a) Llenar la "Solicitud de Devolución" que ahí le será proporcionada a "El Contratante". La devolución se hará única y exclusivamente a la persona con quien se haya firmado este contrato para lo cual se le solicitará que se identifique con su Credencial de elector expedida por el I.F.E., o, en caso de no poder asistir personalmente, la devolución se hará a la persona que presente carta poder notarial.
- b) Anexar a la solicitud los comprobantes originales de pago, en los que se demuestre que el pago se hizo completo y puntual,
- c) Anexar el original de la "Ficha de Inscripción", como comprobante de que el alumno tomó el curso completo, sin faltas y sin retardos que acumulen 30 minutos, pues en el reverso aparece el registro de asistencias, faltas y retardos firmado día con día por "El Contratante".
- d) En caso de faltas o retardos, presentar completos los comprobantes originales de haber asistido a clases de recuperación correspondientes.
- e) Presentar el original del Comprobante Credencial del Examen Único de Admisión a Bachillerato llenada con un mínimo de 5 opciones.

No se recibirá ninguna reclamación que no presente completos los documentos mencionados.

**DÉCIMO SEXTA.** Después de la publicación de resultados, "El Contratante" cuenta con 15 días naturales contados a partir del lunes siguiente a la fecha de aparición de resultados para hacer su reclamación de lo estipulado en la cláusula Décimo Tercera y llenando los requisitos indicados en las cláusulas Décimo Cuarta y Décimo Quinta de este mismo contrato.

**DÉCIMO SÉPTIMA.** Pasado el término de tiempo estipulado en la cláusula anterior y no se hubiera presentado la reclamación de la garantía, se considerará que los servicios prestados han sido satisfactorios y no se recibirá ninguna otra reclamación posterior. Si el reembolso no se recoge por "El Contratante" dentro de los cinco días naturales a partir que se le notifique que está a su disposición en el lugar que se indica, el cheque respectivo será cancelado y no habrá reembolso, pues se entenderá que se renunció a él.

**DÉCIMO OCTAVA.** En caso de que las autoridades que organizan el Examen Único de Admisión al Nivel Medio Superior (Bachillerato) modificaran las fechas de aplicación o de aparición de resultados con respecto a las del año anterior, las fechas indicadas en este contrato también serán modificadas a fin de que el alumno se presente a su examen de admisión oportunamente o, en su caso se comunicará por escrito al Contratante el nuevo calendario de inicio o de fin de curso con 10 días hábiles de anticipación.

**DÉCIMO NOVENA.** El prestador no reconoce ningún trato verbal que modifique, parcial o totalmente, los términos de este contrato. Cualquier acuerdo que altere los términos de este contrato deberá hacerse forzosamente por escrito firmado por las partes que intervinieron y por duplicado quedándose tanto "El Prestador" como "El Contratante" con una copia firmada por ambos.

**VIGÉSIMA.** Cuando alguna de las partes desee dar por concluido el presente contrato, deberá notificarlo por escrito por lo menos con treinta días de anticipación a la fecha de inicio del curso.

La Procuraduría Federal del Consumidor es competente en la vía administrativa para resolver cualquier controversia que se suscite sobre la interpretación o cumplimiento del presente Contrato. Sin contradecir lo anterior, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales competentes de la Ciudad de \_\_\_\_\_, renunciando expresamente a cualquier otra jurisdicción que pudiera corresponderles, por razón de sus domicilios presentes o futuros o por cualquier otra razón.

**"El Contratante" hace constar que los términos de este contrato le fueron explicados totalmente y que ANTES DE FIRMARLO LO LEYÓ EN SU TOTALIDAD NO QUEDANDO NINGUNA DUDA AL RESPECTO, por lo que una vez leído, comprendido y aceptado, se firma este contrato por duplicado a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ quedando un tanto en poder de cada uno de los contratantes.**

**EL PRESTADOR**

**EL CONTRATANTE**

Este contrato fue aprobado y registrado por la Procuraduría del Consumidor bajo el número 0145-05, libro 2°, Volumen 1°, a fojas 9, de fecha 31 de enero del 2005.

Durante los años que laboré en el Instituto del 2003 al 2005 este se llamaba Instituto de Exámenes de Admisión, conocido comercialmente como AMORE. Cuando inicio mi investigación me encuentro con que cambió tanto el nombre oficial a Instituto Mexicano de Estudios Intensivos Albert Einstein, conocido comercialmente como Idea te orienta. La garantía (Anexo 1) y la ficha de inscripción (Anexo 4) corresponden a los años en que trabajé en el Instituto, y esta es la información que encontré de AMORE.

- Dos planteles: Tepalcates 2633 5193.

Netzahualcóyotl 5112 3308.

- Dónde estamos:

Benito S. Zenea. Ciudad de México

m.me/amorecursos

- Llamar 51123308

- Fundación el 11 de septiembre de 1974.

- Misión: Preparar correctamente a todos los aspirantes a los exámenes de admisión a nivel secundaria, medio y superior

- Información de contacto adicional

[amorecurso@gmail.com](mailto:amorecurso@gmail.com)

<http://www.cursosamore.com>

- Descripción: Los mejores cursos para exámenes de admisión Te prepara para que puedas aprobar tus exámenes de admisión como: COMIPEMS, UNAM, UAM, IPN, etc.

AMORE fue fundado por el profesor Felipe Barrera Torres, Catedrático de la Escuela Normal.

Transporte público: Metrobús y Metro Tepalcates (AMORE, s. f.)

## Anexo 2. Solicitud de entrevista.



Ciudad de México, a 3 de Octubre de 2018.

Licenciada Liliana Reyes.  
Directora del Instituto Mexicano de Estudios  
Intensivos Albert Einstein.  
Presente.

Por este medio le solicito muy amablemente una entrevista para la C. Miriam Susana Delgado Lara, egresada de la Universidad Pedagógica Nacional de la Licenciatura en Administración Educativa que laboró en el Instituto durante los años 2003, 2004 y 2005 en el plantel Xochimilco y que actualmente se encuentra realizando su trabajo recepcional para poder titularse en la modalidad de recuperación de la experiencia profesional.

La información que se requiere está relacionada en cómo han evolucionado durante los últimos años en el mercado, el proceso de matriculación, en especial del plantel Xochimilco.

Cabe mencionar que la información proporcionada solo será utilizada para la elaboración de su trabajo recepcional.

Sin más por el momento y agradeciendo de antemano su valioso apoyo quedo a sus órdenes.

Atentamente:

Prof. Gorgonio Segovia Febronio.  
Asesor del trabajo recepcional.

### Anexo 3. Respuesta a la solicitud de la entrevista.

IDEA TE ORIENTA

Recibidos x



Evelyn Nicolás <eveideateorienta@gmail.com>

mié., 10 oct. 2018  
14:09

para mí, rh

Buen día

C. Miriam Susana Delgado Lara

En respuesta a su oficio de petición, respecto a la información que requiere de nuestra institución para su trabajo recepcionista de titulación, le informo que no es posible compartir los datos que solicita, ya que es información sensible de la empresa, la cual única y exclusivamente es del manejo del personal autorizado por la dirección de la institución, motivo por el cual su petición no es autorizada.

Sin más por el momento me despido de usted, agradeciendo su interés y enviándole un cordial saludo.

Gracias.

Lic. Evelyn Nicolás S.  
Depto. Administrativo  
[administracion@ideateorienta.com.mx](mailto:administracion@ideateorienta.com.mx)

### Anexo 4. Reglamento del alumno 2005.

## **REGLAMENTO DEL ALUMNO 2005.**

1. El alumno tiene obligación de asistir puntualmente a todas y cada una de las sesiones del curso.
2. En caso de faltas o retardos que en una sola ocasión o por la suma de varios retardos, se acumulen 30 minutos o más, deberá tomar su(s) clase(s) de recuperación perdida, a razón de 2 horas de clase por una falta o 1 hora de clase por cada 30 minutos de retardo.
3. El padre de familia debe firmar diariamente el reporte de asistencias para verificar que el alumno ha asistido regularmente a clase y, en caso de faltas o retardo, el padre o tutor deberá solicitar dentro de la 48 horas siguientes en que se produzca las faltas o los retardos, las clases de recuperación correspondientes.
4. Las clases de recuperación tienen un costo de \$70.00 por cada sesión de una hora.
5. El alumno está obligado a observar una conducta respetuosa con los maestros, empleados y compañeros.
6. El alumno debe dar un uso adecuado a los muebles e instalaciones de la escuela, evitando rayar bancas, pintar las paredes a cualquier otro uso inadecuado. En caso de daños a las instalaciones, o materiales de la escuela, el padre o tutor se compromete a cubrir el importe del daño causado por el alumno.
7. El importe del valor del curso deberá estar cubierto en su totalidad, a más tardar un día antes del inicio de curso. En ningún caso habrá prórroga para efectuar este pago.
8. Todos los pagos siguientes a la inscripción se realizarán por medio de fichas de depósitos.
9. Después, de haber efectuado el pago, las fichas de depósitos deberán presentarse con la coordinadora del plantel para la elaboración de los recibos correspondientes.
10. El alumno puede solicitar cambio de horario o cambio de plantel, antes del inicio del curso. Estos cambios se harán solamente que existan lugares vacantes en el grupo deseado y que el curso esté totalmente pagado.
11. El alumno que solicite cambio de horario o de plantel, pagara la cantidad de



\$30.00.

- 12.El alumno deberá presentar esta ficha de inscripción en original cada vez que ingrese al plantel y las veces que se le solicite.
- 13.Queda estrictamente prohibido el ingreso al plantel con armas de fuego u objetos punzocortantes.
- 14.El instituto no se hace responsable de la custodia de objetos, joyas, valores o dinero en efectivo que el alumno introduzca al plantel. Si el alumno portara o introdujera al plantel objetos valiosos de cualquier tipo o dinero en efectivo, lo hace bajo su propia responsabilidad. Queda prohibido el uso de celulares dentro de las aulas. El Instituto no organiza actividades fuera del horario de clase, así como de sus instalaciones
- 15.En caso de reclamación de garantía, deberá presentarse: 1. Esta ficha de inscripción. 2. El o los recibos o factura correspondientes de haber pagado puntualmente el valor total del curso. Y 3. La garantía expedida por el Instituto, 4. En caso de faltas o retardo, los comprobantes de haber recuperado todas las clases que hubiera perdido.

**NOTA: LA PERFORACIÓN EN LA COLUMNA CON LETRA (A) AL REVERSO DE ESTA FICHA SIGNIFICARA “FALTA”.**

**LEÍDOS, COMPRENDIDOS Y ACEPTADOS TODOS LOS PUNTOS DE ESTE REGLAMENTO, SE FIRMA DE CONFORMIDAD.**

FECHA \_\_\_\_\_ NOMBRE \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_.

**Anexo 5. Entrevista para el personal de base.**

**INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS INTENSIVOS ALBERT EINSTEIN.**

## ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE BASE.

Se leerá al entrevistado lo siguiente: Para el Instituto tus opiniones y comentarios son importantes razón por la cual te pedimos que respondas las siguientes preguntas de la manera más clara y sincera posible. Recuerda que tus respuestas nos ayudaran a llevar a cabo los cambios necesarios dentro del Instituto.

Área en la que laboras (administrativa, contable, docente) \_\_\_\_\_.

Tiempo de laborar en el Instituto \_\_\_\_\_.

1. ¿Conoces cuál es la misión, visión e ideario del Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
2. ¿Qué sabes de la historia del Instituto, es decir, hace cuantos años surgió, con cuántos planteles cuenta? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
3. ¿Conoces a todos los miembros que laboran en las oficinas centrales, cuáles son las funciones de cada uno de ellos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
4. ¿Cómo es la relación con los demás miembros de la organización? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
5. La capacitación que recibiste, ¿fue la adecuada para desarrollar tus funciones? ( ) SI ( ) NO.
6. En caso de que tú respuesta sea no, ¿qué le faltó a la capacitación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
7. ¿Cuándo recibes indicaciones para realizar tus funciones, estas son claras? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
8. ¿Las funciones que realizas, son las mismas que te dijeron que llevarías a cabo cuando ingresaste al Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

9. Desde tú punto de vista, ¿el salario que percibes es el adecuado para las funciones que desempeñas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
10. ¿Por qué decidiste trabajar en el Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
11. Desde tú punto de vista ¿crees que sea necesario realizar cambios en el Instituto? Marca con una X tú respuesta.  
 SI       NO
12. Si tú respuesta fue afirmativa ¿cuáles son los cambios que hay que realizar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
13. ¿Cómo llevarías a cabo estos cambios? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
14. ¿De qué manera participarías para realizar estos cambios?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
15. En caso de ser necesario ¿tomarías alguna capacitación para adecuarte a los cambios?     SI     NO  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## Anexo 6. Cuestionario para Supervisoras.

**INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS INTENSIVOS ALBERT EINSTEIN.**

## CUESTIONARIO PARA SUPERVISORAS.

Para el Instituto tus opiniones y comentarios son importantes razón por la cual te pedimos que respondas las siguientes preguntas de la manera más clara y sincera posible. Recuerda que tus respuestas nos ayudaran a llevar a cabo los cambios necesarios dentro del Instituto.

1. ¿Conoces cuál es la misión, visión e ideario del Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
2. ¿Qué sabes de la historia del Instituto, es decir, hace cuantos años surgió, con cuántos planteles cuenta? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
3. ¿Conoces a todos los miembros que laboran en las oficinas centrales, cuáles son las funciones de cada uno de ellos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
4. ¿Cómo es la relación con los demás miembros de la organización?  
\_\_\_\_\_.
5. La capacitación que recibiste, ¿fue la adecuada para desarrollar tus funciones? ( ) SI ( ) NO.
6. En caso de que tú respuesta sea no, ¿qué le faltó a la capacitación?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
7. ¿Cuándo recibes indicaciones para realizar tus funciones, estas son claras? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
8. ¿Las funciones que realizas, son las mismas que te dijeron que llevarías a cabo cuando ingresaste al Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
9. Desde tú punto de vista, ¿el salario que percibes es el adecuado para las

funciones que desempeñas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

10. ¿Por qué decidiste trabajar en el Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

11. ¿Cuántos planteles tienes bajo tu supervisión? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

12. ¿Con qué frecuencia visitas los planteles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

13. Adicional a tu salario mensual, ¿cuentas con apoyo económico para trasladarte a los planteles que supervisas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

14. ¿Cuáles son los problemas que encuentras en los diferentes planteles que supervisas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

15. Desde tú punto de vista ¿crees que sea necesario realizar cambios en el Instituto? Marca con una X tú respuesta.  
 SI       NO

16. Si tú respuesta fue afirmativa ¿cuáles son los cambios que hay que realizar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

17. ¿Cómo llevarías a cabo estos cambios? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

18. ¿De qué manera participarías para realizar estos cambios?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

19. En caso de ser necesario ¿tomarías alguna capacitación para adecuarte a los cambios?     SI     NO  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**Anexo 7. Cuestionario para Directoras Administrativas.**

**INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS INTENSIVOS ALBERT EINSTEIN.**

**CUESTIONARIO PARA DIRECTORAS ADMINISTRATIVAS.**

Para el Instituto tus opiniones y comentarios son importantes razón por la cual te pedimos que respondas las siguientes preguntas de la manera más clara y sincera posible. Recuerda que tus respuestas nos ayudaran a llevar a cabo los cambios necesarios dentro del Instituto.

Tiempo de laborar en el Instituto \_\_\_\_\_.

1. ¿Conoces cuál es la misión, visión e ideario del Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
2. ¿Qué sabes de la historia del Instituto, es decir, hace cuantos años surgió, con cuántos planteles cuenta? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
3. ¿Conoces a todos los miembros que laboran en las oficinas centrales, cuáles son las funciones de cada uno de ellos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
4. ¿Cómo es la relación con los demás miembros de la organización?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
5. La capacitación que recibiste, ¿fue la adecuada para desarrollar tus funciones? ( ) SI ( ) NO.
6. En caso de que tú respuesta sea no, ¿qué le faltó a la capacitación?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
7. ¿Cuándo recibes indicaciones para realizar tus funciones, estas son claras? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
8. ¿Las funciones que realizas, son las mismas que te dijeron que llevarías a cabo cuando ingresaste al Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
9. Desde tú punto de vista, ¿el salario que percibes es el adecuado para las funciones que desempeñas? \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_.
10. ¿Por qué decidiste trabajar en el Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
11. ¿Cuándo se superan las metas de inscripciones en el plantel, tienes algún reconocimiento por parte de tus jefes? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
12. ¿Consideras que la selección de los Profesores es la adecuada, es decir, son puntuales, tienen control de grupo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
13. ¿Cómo es la relación con los dueños de las instalaciones donde se imparte el curso y, cuando es el caso, con otras Instituciones con las que se comparte el espacio? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
14. Las instalaciones, ¿son las adecuadas para impartir clases? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
15. En el plantel donde estas, ¿cuentas con oficina? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
16. Desde tú punto de vista ¿crees que sea necesario realizar cambios en el Instituto? Marca con una X tú respuesta.  
( ) SI            ( ) NO
17. Si tú respuesta fue afirmativa ¿cuáles son los cambios que hay que realizar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
18. ¿Cómo llevarías a cabo estos cambios? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
19. ¿De qué manera participarías para realizar estos cambios?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.



20. En caso de ser necesario ¿tomarías alguna capacitación para adecuarte a los cambios?    ( ) SI    ( ) NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS INTENSIVOS ALBERT EINSTEIN.

### CUESTIONARIO PARA PERSONAL DOCENTE

Para el Instituto tus opiniones y comentarios son importantes razón por la cual te pedimos que respondas las siguientes preguntas de la manera más clara y sincera posible. Recuerda que tus respuestas nos ayudaran a llevar a cabo los cambios necesarios dentro del Instituto.

Materia que impartes \_\_\_\_\_.

Tiempo de laborar en el Instituto \_\_\_\_\_.

1. ¿Conoces cuál es la misión, visión e ideario del Instituto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
2. ¿Qué sabes de la historia del Instituto, es decir, hace cuantos años surgió, con cuántos planteles cuenta? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
3. ¿Conoces a todos los miembros que laboran en las oficinas centrales, cuáles son las funciones de cada uno de ellos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
4. ¿Cómo es la relación con los demás miembros de la organización?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
5. La capacitación que recibiste, ¿fue la adecuada para desarrollar tus funciones? ( ) SI ( ) NO.
6. En caso de que tú respuesta sea no, ¿qué le faltó a la capacitación?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
7. ¿Cuándo recibes indicaciones para realizar tus funciones, estas son claras? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
8. Las funciones que realizas, ¿son las mismas que te dijeron que llevarías a

cabo cuando ingresaste al Instituto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

9. Desde tú punto de vista, ¿el salario que percibes es el adecuado para las funciones que desempeñas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

10. ¿Por qué decidiste trabajar en el Instituto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

11. Desde tú punto de vista, ¿las guías que se utilizan para el desarrollo de las clases son las adecuadas? ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

12. ¿Es suficiente el tiempo de una hora para cada sesión?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

13. ¿Es suficiente el número de horas a la semana que se dedica a la materia que impartes? En caso que no sea suficiente, ¿cuál crees que sea suficiente? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

14. El número de alumnos por el que está conformado los grupos, ¿es el adecuado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

15. Desde tú punto de vista ¿crees que sea necesario realizar cambios en el Instituto? Marca con una X tú respuesta.

( ) SI            ( ) NO

16. Si tú respuesta fue afirmativa ¿cuáles son los cambios que hay que realizar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

17. ¿Cómo llevarías a cabo estos cambios? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

18. ¿De qué manera participarías para realizar estos cambios?

---

---

19. En caso de ser necesario ¿tomarías alguna capacitación para adecuarte a los cambios?    ( ) SI    ( ) NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

## donde se imparten cursos para ingreso a Bachillerato.

Se visitó el Colegio Morelos donde también imparten el curso de preparación a nivel bachillerato ya que se encuentra a una cuadra paralela al plantel Xochimilco con la intención no solo de conocer el costo del mismo, también sus instalaciones las cuales son muy amplias, cuidadas, el personal que nos atendió está capacitado para dar información, es una de las secretarias del colegio, nos atendieron con rapidez de manera amable portando uniforme.

La propaganda que tienen es en los postes y también de casa en casa no solo en lugares cercanos al Colegio, sino en colonias y pueblos de la Alcaldía Xochimilco, donde es ampliamente reconocido.

### LUMINA · CURSO DE PREPARACIÓN.

No dejes pasar más el tiempo e inscríbete con nosotros para mejorar el resultado de tu examen de ingreso.

9 AÑOS OBTENIENDO RESULTADOS Y ALUMNOS QUEDANDO EN SUS OPCIONES.

INICIO: 11 DE ENERO DE 2020.

Costos:

\$ 3,400 Pago en una exhibición.

\$ 3,500 Antes del 8 Noviembre.

\$ 4,000 Normal. Apartado de \$1,000 y 3 pagos mensuales de \$1,000 (Enero, Febrero y Marzo).

· Sábados de 8:00 a 15:00 h.

· 133 horas de clase divididas en 19 sesiones (Suspensión en Semana Santa y Día del Trabajo).

· 3 exámenes simulacro y asesorías sin costo del 8 al 12 de Junio.

- Se trabaja con preguntas de examen.
  - Maestros capacitados por materia (Español, Matemáticas, Física, Química, Biología, Geografía e Historia).
  - Material incluido (Traer una carpeta para tener su material ordenado).
  - Además eleva el promedio de tu certificado de Secundaria tomando el curso con nosotros.
  - Durante el curso proveemos los conocimientos necesarios en un lapso corto de tiempo y así obtener un resultado sobresaliente en su examen. Dicho resultado depende del desempeño de cada alumno al asistir a todas las clases, no tener reportes sobre su comportamiento y al no uso de dispositivos durante las clases.
- Entra a nuestro perfil para más información y ubicación ó comunícate con nosotros al 5676 6865 de L-V de 8:00 a 15:00 h. (Colegio Morelos, 2019)

## DÓNDE ESTAMOS

5 de Mayo #103, Xaltocán, Xochimilco.  
Xochimilco, Distrito Federal, México  
Llamar 56766865(Colegio Morelos, 2016)

El segundo lugar que se visitó fue el Club de Tareas que se ubica en la calle Cuitláhuac, no tiene número, en el Barrio de Xaltocán y está en contra esquina a donde se localiza el plantel del Instituto, realmente muy cerca.

En cuanto a la propaganda solo se observa una lona y en la puerta una placa con el nombre del profesor que imparte los cursos así como el horario de atención y el número de celular.

Llame al mismo y para solicitar informes acerca del curso COMIPEMS y me comento que el inicio es el 21 de enero del 2020 y concluía en el mes de junio, por las tardes

de 16:00 a 18:00 horas de la siguiente manera: en los meses de enero, febrero, marzo y abril los días lunes, miércoles y viernes y en mayo y junio de lunes a viernes en el mismo horario.

Para el turno matutino inicia en el mes de marzo del 2020 de 9:00 a 11:00 horas de lunes a viernes.

El costo del curso es de \$7,600 en cuatro pagos.

Le pregunte si tenía un cupo límite de alumnos y respondió que los que llegaran ya que solo cuenta con un salón.

El contacto únicamente ha sido por teléfono con el profesor.