

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA
CIUDAD DE MÉXICO ®

Í Gestión y Niveles de Servicio en la Universidad Eclesiástica de Méxicoî

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta

Rubén Salinas Domínguez

Director: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto.

Lectores: Mtra. Adriana Morales Valle.
Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD	5
INICIOS DEL CASO	8
ANTECEDENTES	8
INICIO	9
CIERRE	12
MARCO TEÓRICO	13
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
2. ADMINISTRACIÓN	15
2.1 LA ADMINISTRACIÓN POR COSTUMBRE	15
2.2 LA ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO	16
3. ORGANIZACIÓN	18
3.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
3.2 TRAMOS DE CONTROL	20
3.3 LIDERAZGO	21
4. MODALIDADES CONTRATACIÓN.	22
4.1 HONORARIOS ASIMILADOS A SALARIOS	22
4.2 HONORARIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	23
TRABAJO DE CASO	25
SOLUCIÓN A LAS PROPUESTAS.	25
PROPUESTAS DEFINITIVAS.	28
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFIA	33

INTRODUCCIÓN

Uno de los valores de la Universidad Eclesiástica de México es la Productividad, la cual implica que cada uno de los miembros de la Universidad desempeñe las funciones correspondientes, esto con la finalidad de presentar una eficacia en términos de calidad en insumos y procesos, es decir, la productividad tiene que ser comprendida como el logro de objetivos y metas en beneficio de la Institución y la sociedad a través de sus egresados.

Ahora bien, aunque la productividad se muestra como un valor fundamental de la Universidad Eclesiástica de México, existen algunos conflictos que ponen de manifiesto la carencia de dicho valor. Específicamente existe un inconveniente en torno a la política salarial que se presenta para los *profesores de horas*, además no existe una estructura adecuada que permita que los empleados tengan claridad en torno a sus derechos y obligaciones.

Con base en lo anterior, surge la necesidad de elaborar una investigación en torno a la Gestión y Niveles de Servicio de la Universidad Eclesiástica de México. El objetivo de dicho estudio de caso radica en encontrar una política salarial competente para los *profesores por horas*, así como identificar una línea de control donde los empleados puedan acudir para aclarar su situación laboral.

Esta investigación es relevante, ya que es necesario promover que los *profesores de horas* tengan sueldos y prestaciones sociales competitivas; ya que las prestaciones que menciona la Ley Federal del Trabajo sólo se otorgan a los *profesores estables* o de *tiempo completo*. A partir de lo anterior, se ve la importancia de enfocarse únicamente en los contratos de *profesores por horas*, que pueden ser en la modalidad de *honorarios profesionales independientes y/o honorarios asimilables a salarios* y que por reglamento interno de la Universidad, estos no pueden exceder de 12 horas a la semana.

Además es necesario que los honorarios que se cubren a los profesores de horas sean equitativas de acuerdo a la preparación profesional del profesor. A esto se añade que debido a la carencia de un departamento de Recursos humanos, es fundamental esclarecer un tramo de control capaz de resolver las inquietudes que manifiestan los colaboradores de la Universidad Eclesiástica de México.

En el estudio de este caso se encuentran involucrados los tres personajes principales, quienes serán los responsables de tomar las decisiones necesarias para la resolución de la problemática: En primer lugar, se encuentra el Rector Dr. Juan Pablo Flores, quien es originario de la Ciudad de México, realizó su formación sacerdotal en el Seminario Conciliar de México. Estudió en la Universidad Gregoria de Roma con especialidad en Patrística. El 15 de agosto de 1981 fue ordenado sacerdote en la Catedral de México. Ha colaborado intensamente en la Universidad Eclesiástica de México desde 1984 hasta la fecha.

En segundo lugar, se presenta el Administrador General Lic. Francisco Reyes, originario de la Ciudad de México, cuenta con más de 40 años de experiencia en el campo de la Administración general de empresas, realizó sus estudios de diácono permanente y se ordenó en 2010.

Finalmente, se encuentra el Asesor en Administración C.P. Rubén Salinas, quien cuenta con 48 años de edad y cinco años de servicio con la Institución, es egresado de la ESCA del IPN y tiene una especialidad en Estrategia Contable Fiscal en Sueldos y Salarios. En su desarrollo profesional ha colaborado como consultor externo en organizaciones no gubernamentales, donde ha participado en aperturas, renovaciones y cierres de organizaciones, actualmente está concluyendo la maestría en administración en la Universidad Iberoamericana de esta ciudad.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

1. LA UNIVERSIDAD ECLESIAÍSTICA DE MEXICO

La Universidad Eclesiástica de México se considera como una de las primeras universidades fundadas a nivel eclesiástico. Los inicios se encuentran en 1880, cuando el Papa León XIII, le ordena al Cardenal de México que cree una Universidad, que tenga como objetivo responder a las necesidades humanas y el estudio eclesial de México.

La Universidad tuvo un gran auge durante sus primeros años, ya que los estudiantes tenían un fuerte compromiso en su vocación sacerdotal, pero durante el período de la Revolución Mexicana comenzó a perder presencia. Posteriormente se da una serie de cierres y reaperturas debido a la coyuntura política del país. Sin embargo en 1980 la Universidad Eclesiástica de México volvió a tener operaciones educativas debido a la intervención del episcopado mexicano. Actualmente la Universidad Eclesiástica de México, se encuentra en el corazón de la Alcaldía de Tlalpan que se ubica en la calle de General Guadalupe Victoria número 98 de la colonia Tlalpan Centro, de esta Ciudad.

La Universidad Eclesiástica de México es una obra de la Iglesia Católica de México, pues se consolida a través de las Diócesis, los Institutos Religiosos, las Sociedades de Vida Apostólica y el Laicado.

Después de casi 40 años de su reapertura, la Universidad Eclesiástica de México, sigue dando alumnos de calidad académica en sus Bachilleratos, Licenciados y Doctores en Filosofía, Teología, Derecho Canónico, Derecho Civil y Ciencias Religiosas (Historia 2015).

2. LA UNIVERSIDAD ECLESIAÍSTICA DE MÉXICO EN EL ENTORNO EDUCATIVO MEXICANO

Es importante destacar que en la Universidad Eclesiástica egresan no sólo alumnos de las facultades de Filosofía, Teología, Derecho Canónico y Ciencias Religiosas, pues se cuenta también con la carrera de Derecho Civil.

La Universidad Eclesiástica se sitúa dentro de las mejores Universidades Eclesiásticas en América Latina, pues cuenta con una excelente planta de profesores con grados de Maestría y Doctorado. Además, su plan de estudios responde de manera adecuada a los perfiles necesarios para el desarrollo profesional.

El reto de la Universidad Eclesiástica de México no consiste únicamente en ampliar su matrícula de alumnos, ya que busca abrir nuevas carreras y diplomados que respondan a los retos requeridos por la sociedad y a la Iglesia en México.

La Universidad Eclesiástica tiene el reto para 2020, abrir nuevas carreras para laicos que sean de mayor demanda y de actualidad en el país, con la visión de estar a la altura de las mejores universidades de México y del mundo, además de aperturar nuevos diplomados acorde a las necesidades de una población, deseosa de aprender y actualizarse en materias humanistas, así como a la actualización de los sacerdotes que estudian la vida y obra de la Iglesia.

3. IDENTIDAD, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La **identidad** de la Universidad Eclesiástica de México consiste en ser una Universidad que a partir de su espíritu humanista fortalezca el sentido crítico de los alumnos, a fin de posibilitar un diálogo con la cultura contemporánea.

La **misión** de dicha Institución radica en el desarrollo de la docencia, investigación y difusión del catolicismo humano y científico, con la finalidad de contribuir en la edificación de una sociedad más justa, equitativa y solidaria.

En proyectos a futuro, se buscará que para el año 2020 la Universidad Eclesiástica de México tenga una mayor presencia en la Diócesis del país y amplíe sus lazos de colaboración con otras Universidades Nacionales e Internacionales.

VALORES

Dentro de los valores que guían el desarrollo de la Universidad se encuentra en primer lugar, **la centralidad de la persona**, la cual por su propia naturaleza posee condiciones que le permiten trascender las categorías objetuales. A esto se añade **la catolicidad**, es decir, la referencia a un humanismo cristiano integral que esté abierto a todo ser humano en cuanto tal.

También es posible hacer referencia a **la colegialidad**, la cual implica la participación activa de todos los miembros de la comunidad, es decir, es necesario fortalecer un trabajo compartido, que permita un encuentro dialógico con la verdad.

Finalmente, se encuentra **la productividad**, que consiste en que los miembros y colaboradores de la Universidad Eclesiástica de México desempeñen las tareas y metas correspondientes, con la finalidad de lograr una eficacia en términos de calidad de insumos y procesos, así como el logro de objetivos trazados en beneficio de la Universidad.

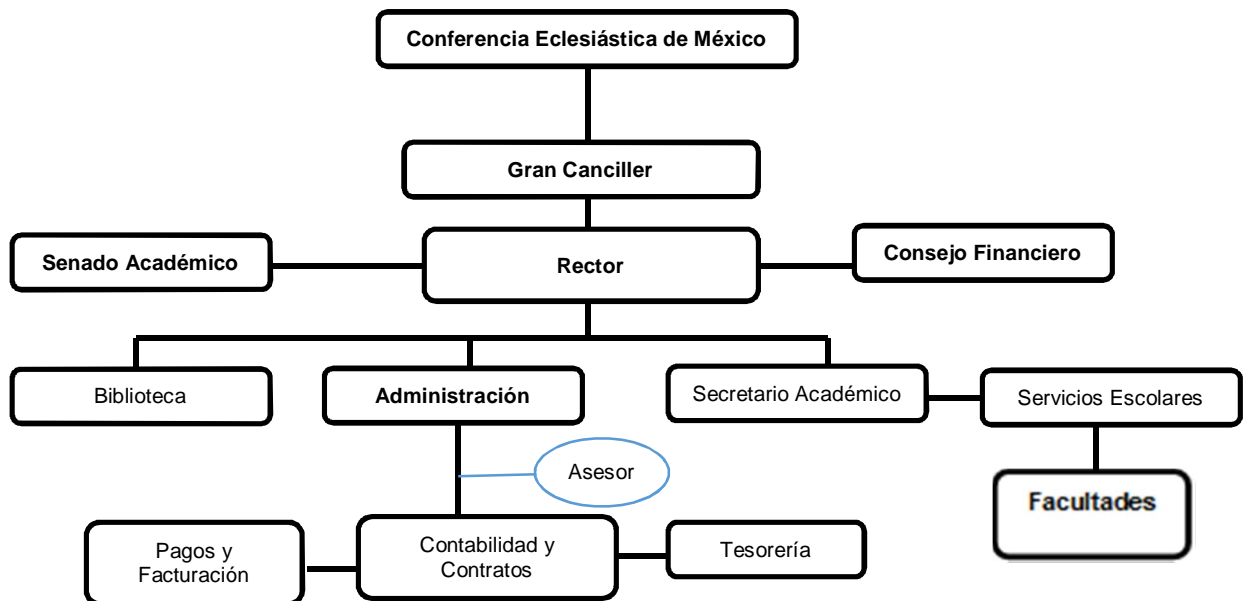
La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. Para mejorar la productividad, el propietario de un negocio puede hacer dos cosas: “ Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más) ” Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa. % Recurso Humano y la Productividad, OIT 1ª edición 2016

INICIOS DEL CASO

Antecedentes

Un día de diciembre antes de terminar el ciclo escolar, se le acercaron al Asesor de Administración, el C.P Rubén Salinas, un grupo de colaboradores de la Universidad Eclesiástica de México para hacerle unas preguntas sobre el funcionamiento que tiene la Universidad. Uno de ellos, entró a laborar el mes anterior, debido a esta situación comenta la preocupación que tiene, ya que está a dos días de terminar su contrato de prueba por un mes y no le han avisado el Departamento de Administración si lo van a contratar de forma definitiva o en su caso lo liquidarán. Los otros colaboradores manifestaron que no se encuentra definido un tramo de control, que permita saber a quién se le debe reportar las actividades de cada área. Hay ausencia de coordinación y de una autoridad que supervise la realización de tareas entre los colaboradores, lo que origina que las labores se realicen de manera aislada o se trabaje el doble. (Ver Figura 1).

Figura 1: Organigrama Universidad Eclesiástica de México



Casualmente ese día los profesores de horas se acercaron al departamento de Economía para cobrar su último pago. Pero un grupo de ellos, que fueron contratados como *profesores por horas* preguntaron sobre el porqué existe una disminución en sus pagos definitivos. Esto surgió por el hecho de que el

Administrador Lic. Francisco Reyes, tiene la postura de pagar hora por día y hora trabajada sin contar los días festivos tanto oficiales como los que otorga la Universidad (Ver Figura 2).

Figura 2: Tabla de Sueldos

UNIVERSIDAD ECLESIASTICA DE MEXICO										ESQUEMA ANTERIOR						
HONORARIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES										20 SEMANAS EL SEMESTRE 2019-1						
PROFESORES DE HORAS										DIAS VACAC. 6						
TABULADOR										AGUINALDO 15						
LICENCIADO	MAESTRO	DOCTOR		Costo		SUELDO		Costo		SEMESTRE						
177.00	198.00	212.00	Hrs.	Hrs	Cto Hr.	CLASES/SEM	MENSUAL	VALES	FDO. AHORRO	Mes	IMSS e INFONAVIT	SUMA	ENE-MAY	P. Vac	Aguinaldo	COSTO FINAL
Profesor - (a)	Semana	SEM.														
Profesor - Licenciado	8	160	177.00	\$ 28,320	5,664	566	100	6,330	1,773	8,103	40,515	248	2,832	43,595		
Profesor - Maestro	12	240	198.00	\$ 47,520	9,504	950	100	10,554	2,955	13,510	67,548	119	4,752	72,419		
Profesor - Doctor	10	200	212.00	\$ 42,400	8,480	848	100	9,428	2,640	12,068	60,339	231	4,240	64,810		

A esto se añaden los días de semana santa y pascua, los cuales no son computables para la integración del pago de estos salarios. Debido a esta reducción, me manifestaron que iban a levantar su queja con el Rector de la Universidad Dr. Juan Pablo Flores, y pedir una estructuración a sus pagos o se verían en la necesidad de renunciar al siguiente ciclo escolar.

Inicio

El día 4 de enero del 2019, se llevó a cabo una reunión por la mañana, en la oficina del Rector de la Universidad y en la que se encontraban el Rector Dr., Juan Pablo Flores, el Administrador General Lic. Francisco Reyes y el Asesor de Administración C.P. Rubén Salinas.

En dicha reunión el Rector manifestó el descontento que le han externado los *profesores de horas*, por los constantes cambios en los pagos de sus honorarios, pues previamente se cubrían de mejor forma. Además, dichos profesores desean que la atención brindada por el departamento de Economía sea más eficiente, ya que no existe claridad de cómo está integrado el pago de las horas laboradas.

Ahora bien, con el ingreso del nuevo responsable de la Administración General, el Lic. Francisco Reyes, menciona que a los *profesores de horas* únicamente se les

pagara por horas trabajadas y no se cuentan otros días extraordinarios, por esta modificación los profesores se han visto afectados en el pago de sus honorarios.

Con esta modalidad de pago por sueldos y salarios a los profesores de horas, no se han dado cuenta del beneficio que tienen en un futuro al ser contratados por esta modalidad ya que muy pocas universidades del país otorga esta modalidad de pago, ya que si vemos por ejemplo al profesor de licenciatura que gana \$177.00 pesos por hora, más fondo de ahorro, más aguinaldo y prima vacacional, además de las prestaciones sociales (IMSS e Infonavit), el profesor estaría costando por semestre a la Universidad la cantidad de \$43,595 pesos, que si esta cantidad lo dividimos por 160 horas que da en el semestre, nos arroja un precio por hora de \$ 272.47 pesos.

Ver figura 2ª.

Figura 2ª.

UNIVERSIDAD ECLESIASTICA DE MEXICO													ESQUEMA ANTERIOR			
HONORARIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES																
PROFESORES DE HORAS													20 SEMANAS EL SEMESTRE 2019-1			
TABULADOR													DIAS VACAC. 6			
LICENCIADO	MAESTRO	DOCTOR											AGUINALDO 15			
177.00	198.00	212.00														
		Hrs.	Hrs	Costo	SUELDO			Costo			SEMESTRE			Aguinaldo	COSTO FINAL	
Profesor - (a)	Semana	SEM.	Cto Hr.	CLASES/SEM	MENSUAL	VALES	FDO. AHORRO	Mes	IMSS e INFONAVIT	SUMA	ENE-MAY	P. Vac				
Profesor - Licenciado	8	160	177.00	\$ 28,320	5,664	566	100	6,330	1,773	8,103	40,515	248	2,832	43,595		

Ahora bien en la figura anterior, el profesor no ve con esa visión el beneficio a largo plazo que pueda tener, ya que al estar en esta modalidad le da la garantía de estar asegurado y recibir servicio médico, además de cotizar para una pensión en el futuro. Pero el académico no percibe, o lo cree tan necesario que se le descuente más por algo que en su momento no lo ésta aprovechando, ya que tiene otro tipo de prioridades a corto plazo y desea mejor ganar más.

Cuerpo

A partir de esta problemática, el Rector Dr. Juan Pablo, asume el compromiso de cambiar algunas malas costumbres, que son de incluir a los profesores en la nómina de trabajadores, y darle las prestaciones sociales, cuando se puede ver otro mecanismo de pago y no este, además de otorgar permisos a los profesores cuando no son necesarios o justificables, sin contar que en ocasiones vaya algún otro profesor sustituto para que le cubra la clase, y por último en ocasiones el académico no pasan lista de asistencia en su facultad o solo se acercaban cuando ya terminaba la clase.

Estos problemas repercuten en la enseñanza y aprendizaje del alumno, así como de no abarcar todo el temario de la asignatura y peor aún si el profesor llegaba a faltar.

A lo antes señalado se agrega aún más de que no se cuenta con un sistema organizacional adecuado que permita responder a las exigencias y problemas de manera pronta y eficaz, pues los profesores y colaboradores que laboran en la Universidad Eclesiástica de México, no tienen bien definidas sus tareas y obligaciones, lo que origina que exista una falta de responsabilidad ante cualquier problema o adversidad. Ante dicha situación, el Rector ve la necesidad de elaborar un plan de acción donde se estipule los nuevos lineamientos, así como las líneas jerárquicas. En este sentido, se buscará dar prioridad a los problemas actuales mencionados con los profesores de horas además se buscara solución a dos grandes problemas que tiene la Universidad, que son la problemática salarial y la ausencia de un sistema organizacional adecuado.

El Rector Dr. Juan Pablo Flores, quiere resolver el problema por la vía institucional, por lo que al día siguiente convoca a una junta privada con el Asesor C.P Rubén Salinas, esto con la finalidad de que se prepare una estrategia salarial para los *profesores de horas* y que se diseñe un plan de acción en donde se estipule los nuevos lineamientos a los que estarían sujetos los que colaboran en la Universidad Eclesiástica de México. El Rector Juan Pablo, le otorgó un plazo no mayor a quince días para que le presente una propuesta definitiva.

Cierre

Al otro día por la tarde el Asesor de Administración C.P. Rubén Salinas, le indica al Rector, Dr. Juan Pablo Flores, que a partir de la junta sostenida previamente, ha planeado una estrategia en los dos temas que son relevantes para la Universidad: el primero consiste en mejorar el sistema salarial para los *profesores de horas*, el segundo es la realización de un documento interno que será avalado por el consejo de la Universidad, donde se indique por la vía Institucional las tareas, obligaciones, los nuevos lineamientos a los que todos estarían sujetos, así como una nueva estructura organizacional.

A partir de lo anterior, el Rector de la Universidad comentó al Asesor que con base en su experiencia laboral y por el hecho de estar concluyendo una Maestría en Administración: "te solicito le des continuidad al caso y espero a la brevedad tu propuesta final".

MARCO TEÓRICO

1. Planeación Estratégica

A partir de la problemática presentada se busca realizar una estrategia de pago de honorarios profesionales y/o honorarios asimilables a salarios, que sea competitiva y equitativa para los profesores de horas, tomando como referencia la preparación profesional del docente.

El proceso de desarrollar una estrategia, que definirá el rumbo a seguir de la Universidad Eclesiástica de México, ahora bien, en relación a la planeación estratégica George A. Steiner afirma que: *La esencia de la planeación estratégica, consiste en cuantificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros*+(George A. Steiner, 2014)

Los otros datos importantes de la definición de Steiner, podrían encontrarse en todos los medios internos de la empresa, que combinados deben encontrar un equilibrio favorable para la organización en sus múltiples relaciones con el exterior.

Michael Porter indica que la *definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar un amplia formula de como la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos*+

Los autores Stainer y Porter coinciden en ejecutar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), como parte de la planeación estratégica, esta herramienta nos sirve para hacer un análisis del entorno interno de la empresa.

Fortalezas.- son los factores que hacen una organización más competitiva que sus competidores, son recursos, capacidades y competencias principales que la organización usa de manera efectiva para alcanzar sus objetivos

Debilidades.- son limitaciones, faltas o defectos que impiden el logro de los objetivos, es lo que la organización hacer de manera no efectiva.

Oportunidades.- incluyen cualquier situación favorable en el ambiente externo de la organización, puede incluir, tendencias mercados o cualquier necesidad pasada por alto en el mercado

Amenazas.- incluyen cualquier situación desfavorable, tendencia o cambio en el ambiente externo de la organización, que afecta actualmente o potencialmente su habilidad para competir

La metodología consiste en identificar el (FODA), y colocarlas en una matriz indicando las que pertenecen al entorno interno y externo, y una vez identificadas, se hace un cruce de ellas para identificar y definir estrategias.

ANALISIS DEL FODA

F O D A	
UNIVERSIDAD ECLESIASTICA DE MEXICO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Cuenta con un sistema adecuado de planeación estratégica. 2. Experiencia en investigación, docencia y difusión y vinculación con otras universidades 3. Prestigio Institucional y reconocimiento nacional e internacional 4. Construcción de nuevas aulas 5. Personal docente con grado de maestro y doctores. 6. Costos accesibles	1. Incremento en la demanda de servicio educativos 2. Incrementar la matrícula a través de sistemas integrales de becas. 3. Ampliación del plantel 4. Estacionamiento propio
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Poco espíritu de servicio y colaboración entre los miembros de la Institución. 2. Sistemas de administración y equipos lentos y poco eficientes. 3. Recursos materiales insuficientes. 4. Poca publicidad	1. Desactualización de los sistemas de enseñanza 2. Rezago de matrícula en las carreras para el sacerdocio. 3. Estar en una zona de universidades 4. Requiere de mayor promoción para que no disminuya la matrícula.

2. Administración

2.1 La administración por costumbre

A lo largo de la historia de la Universidad Eclesiástica de México, el área administrativa había visto que una de las principales fuerzas de la Universidad son los profesores, por lo mismo se asumía la importancia de ofrecer buenas prestaciones y pagar los honorarios de manera clara y oportuna. En este sentido, González García afirma que la administración por costumbre ~~es~~ aquella que se caracteriza por seguir patrones preestablecidos, es imitativa, toma como base la experiencia para regular la acción+(González García M. 2002).

La administración, en primera instancia, es una actividad única y exclusivamente humana, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio, y no como uno de estímulo-respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, por lo tanto en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo.

Etimológicamente ~~el~~ origen de la palabra ~~la~~ administración+se forma con el prefijo *ad*, hacia y con *ministratio*, que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como termino de comparación. Por ende, podemos resumir que *minister*, a diferencia de magister (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro ÷

Finalmente, definiremos a la administración como ~~la~~ *actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con lo que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales*+

Administración (varias definiciones)

A continuación mencionaremos algunas de las definiciones dadas por tópicos del estudio administrativo, que incluye el maestra Agustín Reyes Ponce en su obra Administración moderna (1992).

- ✓ Henry Fayol: %administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar+
- ✓ Jose Antonio Fernández Arena: %es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado+.
- ✓ W. Jiménez Castro: %es una ciencia compuesta de principios, técnicas y proactivas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr+.
- ✓ George Terry: %consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno+. (Administración Básica I, FCA, UNAM. 2013)

Sin embargo, con el cambio de Administrador general, el Lic. Francisco Reyes, asumió a la Universidad como una empresa comercial, por lo que se consideró correcto pagar únicamente por jornada laboral, sin tener en consideración que una institución educativa, no se encuentra bajo los mismos parámetros de una empresa comercial y por lo mismo, los salarios no se asumen únicamente en función de hora laboral.

Ahora bien, es evidente la importancia de analizar la experiencia del pasado, aunque la administración, al contrario del derecho, no es un ciencia que se base sus precedentes y son escasas las probabilidades de que en un futuro surjan situaciones extremadamente iguales en el pasado.

Recurrir en exceso a las experiencia del pasado y a los antecedentes no depurados de la solución de problemas administrativos, implica el peligro de adoptar por una solución inapropiada e inoperante y que posiblemente nos cueste mucho más en tiempo y en recursos.

2.2 La administración en el sector educativo

La administración que se desarrolla en la Universidad Eclesiástica de México, consiste en administrar correcta y específicamente los recursos necesarios para la realización de las actividades generales de la Institución. Lo anterior implica mantener un presupuesto financiero sano, pagar oportunamente las obligaciones

contraídas, a fin de poder alcanzar los planes y programas específicos del ciclo escolar.

El concepto que mencionamos en este estudio de caso es el de administración, por lo que es importante tener definido el manejo de este término. Diferentes autores concuerdan en que la administración persigue el logro de objetivos institucionales a través de un equipo de personas y el manejo de recursos humanos y monetarios. Con respecto a esto, se considera lo mencionado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012), quienes señalan que la administración puede entenderse como un proceso por el que las personas de una organización deben trabajar de manera colaborativa para alcanzar resultados específicos.

De la misma manera los autores Robbins y Coulter (2010) precisan una característica importante de la administración, señalando que ésta aspira a que los resultados organizacionales se alcancen con eficacia y eficiencia. La eficacia se refiere a ejecutar las acciones correctas para lograr un objetivo o resultado, mientras que la eficiencia establece que el logro de los resultados se realice con una mínima inversión o cantidad de recursos. Sin embargo, es necesario comprender que no es lo mismo administrar una fábrica o un comercio que hacerlo con la educación: la administración en las instituciones educativas tiene una connotación distinta a la que tiene en las empresas, ya que en educación no se persiguen fines económicos, sino fines sociales (Bolívar, 1999).

Por otro lado, es importante conocer también que la administración es un proceso complejo, por lo que la teoría administrativa propone una organización de este conocimiento en funciones. Aunque cada autor propone funciones administrativas con algunas diferencias menores, Chiavenato (2012) menciona que en la actualidad se aceptan las siguientes: planear, organizar, dirigir y controlar. Esto quiere decir que todos los conceptos, teorías, principios y técnicas de la administración pueden ser agrupados en estas cuatro funciones. Las funciones administrativas, en conjunto, conforman el proceso administrativo, concepto que se usa para explicar cómo se desarrollan las funciones en las organizaciones. Aun cuando diferentes autores, en diferentes momentos, le han dado un carácter lineal o cíclico a las funciones administrativas, cabe precisar que para efectos de esta investigación, se ha

considerado que el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo+ (Chiavenato, 2012).

3. Organización

La organización de la Universidad Eclesiástica de México está posicionada en tres ejes principales que son la Rectoría, la Secretaria General y la Administración General. Cada uno de estos ejes desempeña su trabajo de acuerdo a las metas y objetivos trazados con la finalidad de ejecutar los planes educativos estipulados.

Una vez que se han planificado los objetivos de la organización, corresponde a esta llevarlos a cabo, disponiendo de las personas y medios con los que cuenta. Desde esta perspectiva, Robbins y Coulter (2010), sostiene que es necesario crear una estructura con el personal, a fin de que puedan alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia.

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, su objetivo principal es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. A través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.

Definiciones de organización.

Samuel L. H. Burk: La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades+.

O. Sheldon: Es el proceso de combinar el trabajo que lo individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles+.

Terry y Franklin: Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales

dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo+ (Administración Básica I, FCA, UNAM. 2013)

3.1 La estructura Organizacional

Toda organización competitiva debe contar con una estructura organizacional que permita establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. En este sentido, la estructura organizacional de la Universidad eclesiástica se encuentra consolidada, pues cada Director responsable puede disponer de los recursos humanos y materiales para desarrollar su plan operativo anual, siempre y cuando se tenga el presupuesto financiero necesario.

La estructura es una variable dependiente de acuerdo con las funciones y objetivos que se persiguen en una institución. En la práctica administrativa, la organización como función requiere una estructura de trabajo, una estructura organizacional que sea lógica y adecuada a los objetivos, necesidades y potencialidades de la institución.

Definiciones de estructura organizacional.

Blau, Peter M: %Estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones+.

Ranson, Hinings y Greenwood: %Es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina al mismo tiempo esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas+.

Las instituciones definen su estructura organizacional internamente y responden a ciertas necesidades de orden: autoridad, responsabilidad, comunicación y división de trabajo, son algunos ejemplos de ello, pero también existen influencias externas, con las cuales interactúan. Así tenemos ciertos factores como el tamaño la tecnología y el medio ambiente que definen su estructura.

La estructura de las organizaciones produce un impacto sobre los individuos por encima, y más allá, de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza, de igual forma, la satisfacción del individuo en su trabajo ésta relacionada con la estructura organizacional.

Por último, importante considerar que la estructura organizacional debe reflejar en primera instancia los objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades, en segundo lugar, debe reflejar la autoridad y, finalmente, debe reflejar su ambiente, sin olvidar las limitaciones y las costumbres de las personas, de esta manera, una estructura organizacional nunca deben considerarse en forma estática, ya que debe estar diseñada para responder en cualquier momento a las perspectivas de sus miembros en un futuro incierto. (Administración Básica I, FCA, UNAM. 2013)

3.2 Tramos de Control

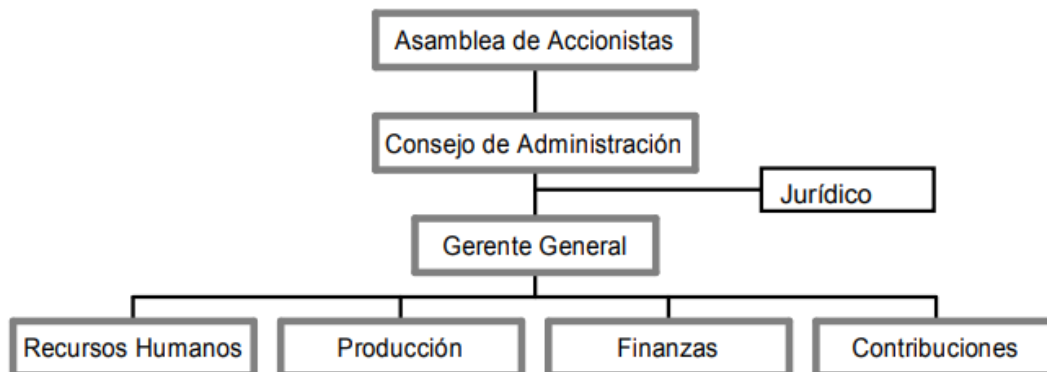
En el Organigrama de la Universidad Eclesiástica de México se presenta de manera gráfica cómo está integrada y organizada la Institución, pues se señalan los niveles de autoridad y subordinación. Es fundamental que cada área conozca sus funciones y su lugar en el organigrama, pues de lo contrario no puede realizar bien su trabajo, el exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.

Este principio marca lo siguiente: ~~Hay~~ un límite para el número de puestos que puede coordinar un solo ejecutivo. El número de puestos (grupo de actividades) que puede coordinar un ejecutivo depende de:

- ✓ La similitud de los puestos subordinados.
- ✓ El aspecto geográfico, la distancia entre subordinados y empresa
- ✓ La complejidad de los deberes de cada una de las posiciones que deben coordinarse.
- ✓ La estabilidad de los negocios.
- ✓ La frecuencia de los conflictos.

Recordemos lo que Fayol, menciona al respecto a este principio: ~~La~~ línea de autoridad o de mando es aquella que va del escalón más alto al más bajo, este camino esta impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por

la unidad de mando, La línea de mando nos indica la relación formal existente entre dos personas o dos áreas específicas de trabajo.



Cuanto mayor sea el número de niveles, tanta más larga será el tramo de control y tanto más tiempo se necesitara para que las instrucciones desciendan por la línea, y la información ascienda y descienda por la organización.

3.3 Liderazgo

El tema del liderazgo es fundamental en toda gestión y en la gestión directiva es fundamental, pues de esta forma se logrará una adecuada influencia en los docentes, alumnos y en el personal de una institución. Por su parte, el Rector de la Universidad Eclesiástica de México ha mostrado liderazgo desde el inicio de su gestión, pues no sólo desarrolló una estrategia para mejorar las instalaciones y aulas, sino que ha sabido dirigir a los Directores de área y al personal docente.

Se asume que todo ejercicio de liderazgo está estrechamente relacionado con el acto de dirigir a un grupo de personas hacia alguna meta en particular, por lo que es necesario adoptar alguna postura en torno al acto de dirigir, en especial, en el entorno educativo. En este sentido Serafín Antúnez sostiene en sostiene en *La organización escolar. Práctica y fundamentos* que dirigir es: *la acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la educación de nuestros alumnos y alumnas, asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones. Dicho de otra manera,*

la acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas.+ (Antúnez, 2000) ¿Lo anterior es una cita textual, pues yo le puse las comillas pero no estoy segura?

Es el director o directora quien, de acuerdo al autor, establece los propósitos; los maestros los ejecutan y la responsabilidad es del director. Sin embargo, ante esta definición surgen algunas inquietudes, por ejemplo: en esta forma de entender el acto de dirigir: ¿hay espacio para la participación de los profesores como colectivo o, si se prefiere, colegiado?, ¿tienen cabida las decisiones democráticas o el trabajo colaborativo? Los mismos autores reconsideran lo anterior y reformulan la definición de la siguiente manera: La acción directiva por la que abogamos supone que la influencia sobre los demás debe ser ejercida mediante planteamientos democráticos. Para nosotros, la dirección no es ni debería implicar el simple ejercicio autocrático del poder. No se basa en el servilismo de las personas a las que se dirige. No tiene como fundamento la falta de sensibilidad hacia las necesidades personales ni renuncia a otros valores humanos. La existencia de una dirección unipersonal o en equipo es perfectamente compatible con procesos democráticos y toma de decisiones participativas. (Antúnez, 2000). También creo que lo anterior es una cita textual, si es así hay que ponerle las comillas.

El liderazgo es un tema importante porque evidentemente el liderazgo del director tiene que ver con los resultados y los procesos que se viven en las Instituciones, y en este caso, en una Institución educativa.

4. Modalidades Contratación.

4.1 Honorarios Asimilados a Salarios

Una modalidad de pago que existe en la Universidad Eclesiástica de México es por *honorarios asimilados a salarios*, en esta modalidad no existe ningún tipo de prestación laboral.

En el caso de asimilados a salarios, este régimen es para aquellas personas físicas que prestan servicios profesionales a personas físicas o morales, pero que optan por tributar en este régimen ya que de esta manera pagarán un solo impuesto, el

ISR, como si fueran trabajadores asalariados, es decir, mediante las retenciones que les realicen sus empleadores y en este caso también se ahorrará la obligación de tener que entregar recibos por honorarios a las personas que les presten los servicios, así como tampoco deberán realizar el cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA):

Art 94 LISR Fracción IV.

Los honorarios a personas que presten servicios preponderantemente a un prestatario, siempre que los mismos se lleven a cabo en las instalaciones de este último. Y fracción **VI**. Los ingresos que perciban las personas físicas de personas morales o de personas físicas con actividades empresariales, por las actividades empresariales que realicen, cuando comuniquen por escrito a la persona que efectúe el pago que optan por pagar el impuesto en los términos de este Capítulo.

Esto quiere decir que los que tributen como asimilados a salarios no son considerados como prestadores de servicios profesionales y por lo tanto no pagaran este impuesto, y solo serán sujetos del impuesto sobre la renta, y lo pagaran por medio de retenciones, como se ha mencionado anteriormente, pero algo muy importante que no debemos olvidar es que tampoco serán considerados como trabajadores y por lo tanto los empleadores de estos asimilados no tienen la obligación de proporcionarles seguridad social ni las prestaciones que establece la ley.

Se podría pensar que hasta ahí acaban las diferencias, pero si lo vemos de un modo más específico, tampoco son trabajadores, y por lo tanto no están obligadas a estar sujetas a un horario, a un lugar y mucho menos a una subordinación.

4.2 Honorarios Profesionales Independientes

Y por última opción existe la modalidad de pago por honorarios profesionales independientes, en donde el profesor emite su recibo de honorarios profesionales, ya que no es su única de trabajo, y tiene la ventaja de poder ejercer sus servicios en cualquier Institución. Esta modalidad así como la de honorarios asimilables a salarios tampoco cuenta con prestaciones laborales.

Art. 100 LISR

Están obligadas al pago del impuesto establecido en esta Sección, las personas físicas que perciban ingresos derivados de la realización de actividades empresariales o de la prestación de servicios profesionales. Fracción II Ingresos por la prestación de un servicio profesional, las remuneraciones que deriven de un servicio personal independiente y cuyos ingresos no estén considerados en el Capítulo I de este Título.

La contratación por servicios profesionales o por honorarios está prevista en la legislación civil. La persona que presta el servicio es un profesionista, este servicio lo realiza con recursos materiales o medios propios (maquinaria, herramienta, materia prima, etcétera). El profesionista tiene libertad para realizar sus servicios en cuanto a horario (tiempo de inicio y duración), lugar, y aplicación de sus conocimientos profesionales.

TRABAJO DE CASO

Solución a las propuestas.

En esta parte del estudio de caso se describe la manera en cómo se llevará a cabo la metodología de investigación para proponer los resultados esperados.

En este estudio en particular, se van a dar las propuestas que necesita la Rectoría de la Universidad Eclesiástica de México. Éstas son un plan de acción donde se estipule los nuevos lineamientos y tramos de control, además una propuesta que resuelva la problemática salarial que tienen los profesores de horas

Para lograr estos objetivos se llevarán a cabo las siguientes actividades:

a) Realizar un análisis y revisión del pago a los *profesores por hora*, ya que la Universidad no ha modificado estos rangos salariales desde el año de 2015, en la que se cuenta con tres rangos de salarios que son:

- a) Profesores que cuenten con licenciatura SEP, UNAM y otras: \$177 por hora
- b) Profesores que cuenten con Maestría SEP, UNAM y otras: \$198 por hora
- c) Profesores que cuenten con Doctorado SEP, UNAM y otras: \$212 por hora

Con base en lo anterior, se propone hacer un cambio en el costo por hora de los profesores de horas y cambiar la a la modalidad de pago por honorarios asimilados a salarios o por la modalidad de honorarios profesionales independientes.

Esta situación ayudara a que los profesores tengan una mejor perspectiva salarial y para la Universidad un ahorro presupuestal además de quitarse con una carga de gastos sociales innecesarios, pues en años anteriores la Universidad ha sido blanco de revisiones por parte del Seguro Social. Con esta dinámica se haría un cambio radical que deslinda de cualquier tipo de responsabilidad contractual y legal que se pudiera dar con el Seguro Social. Para que se pueda cumplir con esta condición el trabajador deberá redactar una carta donde estipule que la Universidad no es su único patrón tal como lo dice el artículo. 94 LISR Fracción VI.

Art 94 LISR fracción **VI**. Los ingresos que perciban las personas físicas de personas morales o de personas físicas con actividades empresariales, por las actividades empresariales que realicen, **cuando comuniquen por escrito a la persona que efectúe el pago que optan por pagar el impuesto en los términos de este Capítulo.**

Por lo tanto, el nuevo tabulador será de la siguiente manera. Esta propuesta reducirá un 30% más del presupuesto escolar de la Universidad.

NUEVO TABULADOR POR HORA			
	LICENCIADO	MAESTRO	DOCTOR
ANTERIOR	\$ 177.00	\$ 198.00	\$ 212.00
% INCREMENTO	30%	30%	30%
NUEVO	\$ 230.10	\$ 257.40	\$ 275.60

Con este nuevo tabulador a los profesores de horas se garantiza una permanencia en nuestra plantilla docente, así como un honorario justo y equitativo, que al mismo tiempo sea competitivo en relación a otras universidades de su categoría, quedando un ejemplo de la siguiente manera.

UNIVERSIDAD ECLESIASTICA DE MEXICO, A.C.

PROPUESTA INCREMENTO SALARIAL PROFESORES DE HORAS

MODALIDAD DE SUELDOS ASIMILABLES A SALARIO/HONORARIOS PROFESIONALES

Ciclo Escolar 2019-2020

LICENCIADO	MAESTRO	DOCTOR
\$ 230.10	\$ 257.40	\$ 275.60

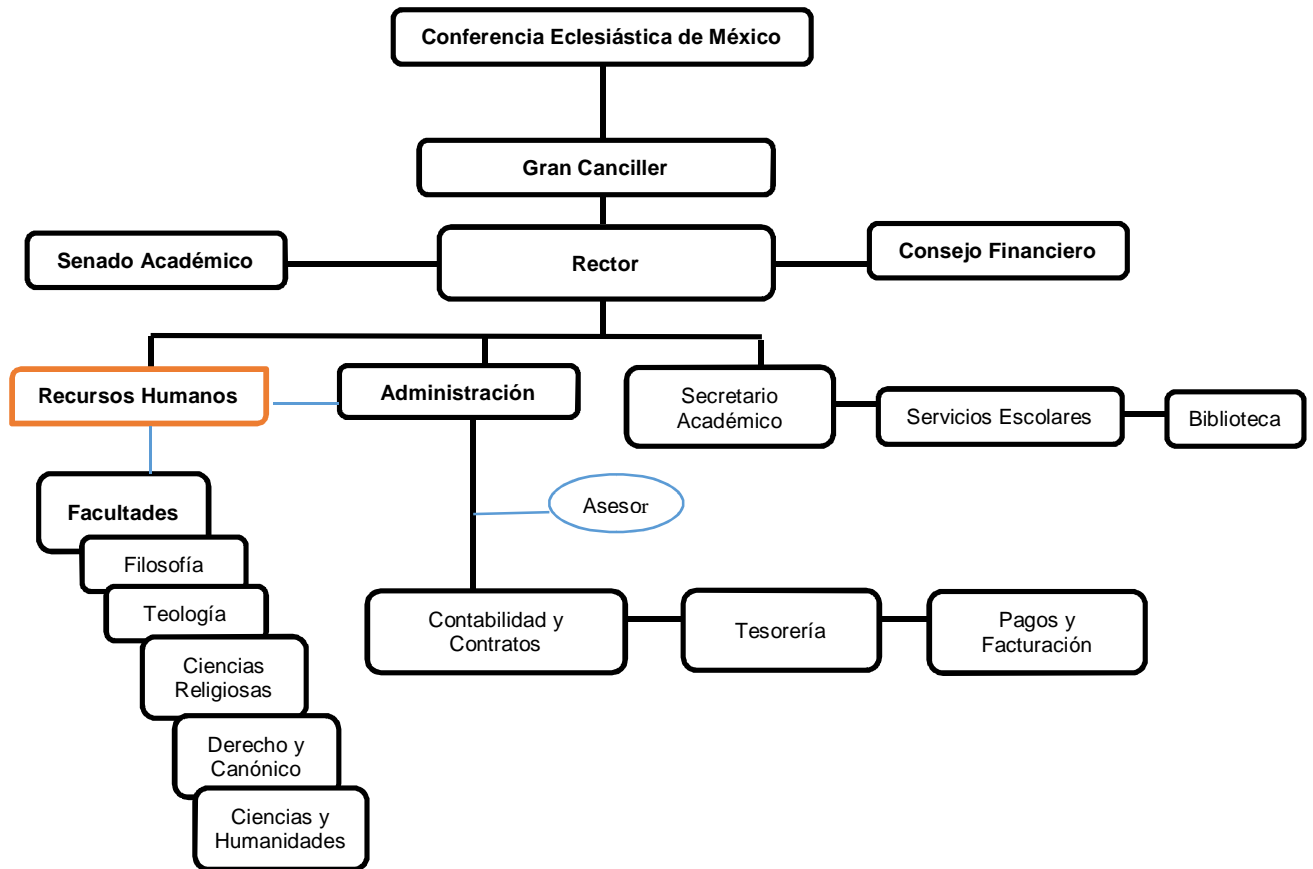
Profesor - (a) / Grado académico	Hrs. Semana	Hrs Semestre	Costo por Hora	Costo clase/Semestre
Profesor - Licenciado	8	160	230.10	\$ 36,816
Profesor - Maestro	12	240	257.40	\$ 61,776
Profesor - Doctor	10	200	275.60	\$ 55,120

Proponer dentro de la estructura organizacional, el departamento de Recursos Humanos, para que éste sea encargado de resolver los siguientes aspectos:

- Tener las líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos, y así poder responder de forma armónica a las necesidades de la Universidad Eclesiástica de México.
- Diseñar y ejecutar una revisión salarial anual en el ámbito docente, con la finalidad de que la Universidad Eclesiástica de México sea competitiva frente a Universidades similares.
- Implementar formas de reclutamiento de maestros y desarrollar medios de actualización docente; esto con la finalidad de asegurar la calidad educativa.
- Revisar el plan actual de beneficios y asegurar que sea competitivo respecto a Universidades similares.
- Gestionar un plan de prevención de riesgos laborales, el cual establecerá un adecuado nivel de protección de la salud y de las condiciones del trabajo.
- Implantar un proceso de evaluación docente que no solo asegure el nivel educativo, sino que permita reconocer las áreas de oportunidad que deben mejorarse en el ejercicio profesional.
- Diseñar una evaluación en función de los resultados del docente, la cual permitirá la implementación de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de acuerdo al desempeño profesional.
- Implementar un modelo de departamentalización adecuado para la atención a los profesores de horas. Se delegarán tareas y obligaciones, así como la capacitación al personal, para que cada uno de los colaboradores tenga la competencia necesaria para tomar decisiones. Esto con la finalidad de brindar una atención personalizada, así como otorgar información clara y oportuna. (Ver nuevo organigrama).

Organigrama Universidad Eclesiástica de México

Nueva Propuesta



PROPUESTAS DEFINITIVAS.

Cumplido el plazo el Asesor C.P Rubén Salinas, entregó a la Rectoría de la Universidad el siguiente análisis, que en resumen detalla las dos necesidades más importantes que se habían dado a conocer al Rector. En este contexto se reunieron las autoridades de las distintas facultades para discutir los temas que a continuación se detallan:

Para la solución del caso, se plantea un plan de acción en donde todos los *profesores por horas* tengan un honorario digno, ya que no se han modificado estos honorarios desde el año 2015.

Se tomó la postura de pagar únicamente por las horas efectivamente impartidas durante el semestre en curso y se cubrirán por la modalidad de honorarios asimilables a salarios y/o honorarios profesionales independientes, este último dependerá si el profesor está dado de alta en hacienda para poder emitir el recibo correspondiente. Y estos honorarios se pagaran en dos exhibiciones uno a la mitad del semestre y el segundo al finalizar el mismo a la entrega de calificaciones y actas.

El cambio en los honorarios en las tres categorías de los profesores de horas como son Licenciados, Maestros y Doctores, dará como resultado un impacto significativo al presupuesto inicial de la Universidad que actualmente está presupuestado en \$ 2'202,563.00 (dos millones doscientos dos mil quinientos sesenta y tres pesos 00/100MN). Ver presupuesto A.

Presupuesto A.

UNIVERSIDAD ECLESIASTICA DE MEXICO, A.C.

PROPUESTA INCREMENTO SALARIAL PROFESORES, ASIGNATURAS.

MESES COMPLETOS DE ENERO A MAYO , CON INCREMENTO

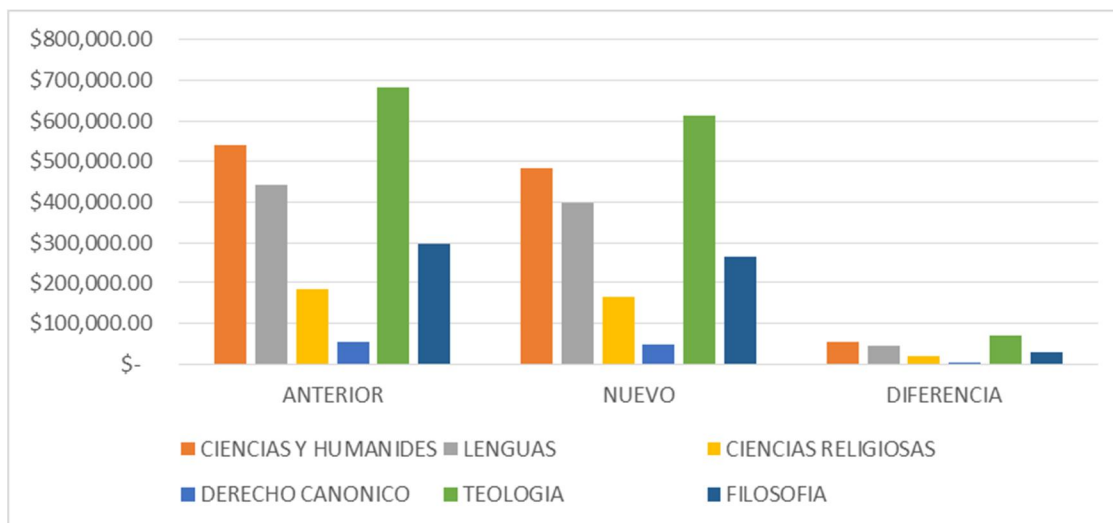
INCREMENTO DEL 30% AL COSTO POR HORA

ESQUEMA

FACULTAD	ANTERIOR	NUEVO	DIFERENCIA	%
CIENCIAS Y HUMANIDES	\$ 539,748.34	\$ 485,131.00	\$ 54,617.34	10.12%
LENGUAS	\$ 443,925.45	\$ 399,361.00	\$ 44,564.45	10.04%
CIENCIAS RELIGIOSAS	\$ 184,751.05	\$ 165,995.00	\$ 18,756.05	10.15%
DERECHO CANONICO	\$ 54,451.07	\$ 48,852.00	\$ 5,599.07	10.28%
TEOLOGIA	\$ 682,286.25	\$ 612,847.00	\$ 69,439.25	10.18%
FILOSOFIA	\$ 297,401.07	\$ 267,281.00	\$ 30,120.07	10.13%
	\$ 2,202,563.23	\$ 1,979,467.00	\$ 223,096.23	10.15%

A partir del análisis y del trabajo desarrollado se arrojan los siguientes resultados, es necesario que la Universidad tenga en cuenta a fin de cubrir bajo este nuevo esquema de pagos íntegramente los importes de los honorarios, ya que de acuerdo al análisis del C.P Rubén Salinas, asesor de la universidad, considero que el

incremento para el presupuesto de profesores de horas, no tendrá ningún impacto al presupuesto financiero de la universidad ya que al cambiar de modalidad se ésta ahorrando un importe de \$223,096.23 equivalente al 10.15% de presupuesto correspondiente al esquema anterior.



Además que se ésta dando prioridad a un gran problema que se venía dando con los profesores de horas ciclo con ciclo, de cuando se realizaba un incremento, aparte de dar un aumento significativo, se ésta ahorrando como anteriormente lo comentamos los costos y cargas sociales, así como un pasivo laboral que a largo plazo será una situación difícil de cubrir.

Otro de los acuerdos que se abordó fue en referencia a los estatutos de la Universidad Eclesiástica de México, que dice no se deberá contratar a profesores por más de 12 horas por semana, ya que se estaría haciendo una falta en el reglamento interno y se podría dar la situación de un *part-time*. En consecuencia el profesor podría demandar, lo cual no es conveniente para la Universidad.

Por otro lado, no está definido un tramo de control, de quién o qué departamento es responsable de las actividades y arreglar las malas costumbres que los profesores de horas se venían dando en años anteriores, al crear este departamento de Recursos Humanos que permitiera saber a los empleados a quién rendir cuentas específicas de determinada área, no hay un organismo que coordine la realización de

tareas entre los empleados, lo que origina que las labores se realicen de manera aislada.

A partir de esto, se crean problemas de mala comunicación, ya que no existen canales adecuados para hacer llegar la información correcta y oportuna a los empleados.

Por tanto se plantea crear el departamento de Recursos Humanos (nuevo organigrama), donde el papel del responsable tendrá la siguiente tarea a desarrollar:

En el tema de incorporación de nuevos integrantes a la Universidad, así como la salida de colaboradores y el tema que más preocupa es el tema del aumento de salarios y prestaciones sociales, antigüedad, capacitación, primas de desempeño, y conflictos interpersonales e inter-áreas.

Por lo que la realización de las diversas tareas que se realizan, así como los cambios que se introducen en el desempeño de las mismas, hace necesario el uso de instrumentos que establezcan los lineamientos y políticas en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Así pues, es de gran importancia crear en una organización, un Manual de procedimientos administrativos y de políticas que representen una alternativa para estos tipos de problemas. Esto permitirá que el trabajador de la Universidad, encuentre una solución a sus problemas y necesidades. Lo anterior permite además, reducir los conflictos interpersonales, inter-grupos e institucionales.

El responsable del departamento de Recursos Humanos deberá encontrar una metodología adecuada que pueda regir como política institucional para todos los que trabajamos en una Universidad, y que ésta pueda ser circulada a las demás departamentos y facultades para su difusión.

Por política salarial de la institución se tiene el reto de proporcionar a cada una de las personas que ingrese a la Universidad, un nivel de salario suficiente que le permita cubrir sus necesidades básicas y un poco más.

Conclusiones

En este punto represento la conclusión a mi trabajo de caso, de las cuales presento las sugerencias o propuestas, que se consideran más apropiadas y factibles a realizar en la Universidad Eclesiástica de México:

Las propuestas de mejora tienen el objetivo de responder a objetivo general planteado al inicio de esta investigación.

Considero que es importante que la Universidad Eclesiástica de México, como una Institución de éxito, realice cambios importantes en su estructura administrativa.

Una de las principales problemas y que fue un éxito obtenido fue el haber planteado el nuevo esquema de pagos donde se cambió de una modalidad donde el profesor no veía que no le convenía ya que no es su única fuente de ingresos y puede estar asegurado en otro institución, y el cual hacer este cambio estamos ofreciendo un honorario más competitivo acorde al grado escolar del docente, donde se manifestaron su agradecimiento y cambiando malas posturas por posturas más positivas.

Por otro lado, también es importante haber creado el departamento de recursos humanos y su implementación dentro de la estructura de la universidad ya que esta dará un papel muy importante y significativo donde se identifique los puestos y tramos de mando claramente, y es importante crear el departamento de Recursos Humanos, que será el canal del mismo para corregir los errores de comunicación y supervisión.

El rector Dr. Juan Pablo Flores y los directores de las facultades vieron adecuadas las las propuestas realizadas por el Asesor C.P. Rubén y consideraron relevante buscar la forma de ejecutar dicha propuesta y llevarla a cabo lo más pronto posible.

BIBLIOGRAFIA

- González García Marcos.- La administración escolar: la administración enfocada a las Instituciones Educativas., Monterrey México., (2002) Castillo.
- Antúnez, Serafín (2000). La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas. Barcelona: ICE-HORSORI.
- George A. Steiner, Planeación Estratégica, CECSA, página. 20, 2014.
- Porter, Michael E. 2015, Planeación Competitiva, México DF, CECSA.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D.F., México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. Distrito Federal, España: McGraw Hill.
- Bolívar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la Gestión de Calidad Totalq
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (15ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- El Recurso Humano y la Productividad Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2016 Primera edición 2016
- Apuntes, Administración Básica I, 4ª edición 2013, FCA-UNAM, fondo editorial Universitario.

Medio electrónicos:

www.pontificia.edu.mx

www.sat.gob.mx

www.imss.gob.mx