

SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, RESULTADO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Juan Daniel Ramírez Banda

daniel.ramirezbd@gmail.com

IPN – ESCA Santo Tomás

Manuela Badillo Gaona

mbadillogaona@hotmail.com

IPN – ESCA Santo Tomás

Resumen

En el ámbito de la enseñanza la gestión educativa constituye el proceso encaminado al fortalecimiento de objetivos institucionales al atender políticas clave para el cumplimiento de los procesos sustantivos al interior de las organizaciones educativas mediante prácticas que implican la participación y conjunción de elementos que intervienen en la dinámica institucional: normatividad, estructura organizacional y el personal que labora en ellas a través del know how, es decir, las capacidades y habilidades de este personal para realizar funciones específicas que permiten la generación, transformación y transferencia de conocimientos, resolución de problemas, detección y atención de necesidades y perfiles, en donde, el rol del personal administrativo representa un elemento revelador en el ejercicio de la gestión. Así, el propósito del trabajo es conocer la experiencia del personal administrativo mediante la identificación y análisis de factores que inciden en su satisfacción laboral reflejada en el servicio que ofrecen. Es una investigación Exploratoria y Cuasi experimental en la lógica empírico-analítica, la técnica es la entrevista y el instrumento un guion de entrevista aplicable a trabajadores administrativos de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás del IPN. El resultado fue la insatisfacción de este personal, reflejado en el servicio que ofrecen a partir de una serie de variables previamente identificadas.

Palabras Clave: Gestión Educativa, Organizaciones Educativas, Personal Administrativo, Políticas Institucionales, Satisfacción Laboral.

Abstract

In the field of education, educational management is the process aimed at strengthening institutional objectives by addressing key policies for compliance with substantive processes inside educational organizations through practices that involve the participation and conjunction of elements that intervene in the institutional dynamics: normativity, organizational structure and the personnel that works in them through the know-how, that is, the abilities and abilities of these personnel to perform specific functions that allow the generation, transformation and transfer of knowledge, problem solving, detection and attention to needs and profiles, where, the role of administrative personnel represents a revealing element in the exercise of management. So, the purpose of the work is to know the experience of the administrative staff by identifying and analyzing factors that affect their job satisfaction reflected in the service they offer. It is an exploratory and Quasi-experimental research in the empirical-analytical logic, the technique is the interview and the instrument an interview script applicable to administrative workers of the Higher School of Commerce and Administration, Santo Tomás Unit of the IPN. The result was the dissatisfaction of this staff, reflected in the service they offer from a series of previously identified variables

Key words: Administrative Staff, Educational Management, Educational Organizations, Institutional Policies, Labor Satisfaction.

Introducción

El Estado plantea acciones para el manejo y solución de asuntos de carácter público que permiten orientar los procesos al interior de las organizaciones y así dar cumplimiento a los objetivos que fortalecen a las mismas, dichas acciones emanan de la agenda pública para gestionar y evaluar el ejercicio cotidiano de las diversas estructuras gubernamentales: Secretarías, Oficinas, Dependencias e Instituciones Públicas de los sectores Gobierno, Economía, Seguridad, Salud y Educación, entre otras.

Lo anterior a través de Políticas Públicas que permiten mejorar la eficiencia y eficacia institucionales en el ejercicio de la Gestión, reflejado en el servicio que ofrece el personal que colabora para el Sector Público en cualquiera de sus niveles: Personal de mando o Directivo y Personal Administrativo; de este último resulta imprescindible conocer su experiencia respecto de la aplicación de dichas políticas para el desarrollo de sus funciones como parte de la estructura organizacional en donde es participe de los procesos administrativos que permiten el desarrollo de la dinámica institucional y que inciden en la Satisfacción Laboral del mismo.

En el ámbito educativo, un caso en particular es el del Personal que labora en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás (ESCA Santo Tomás), Unidad Académica de Nivel Superior del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en donde el Personal Administrativo, cual se encuentra distribuido de acuerdo con el Organigrama Institucional de la ESCA Santo Tomás, en los 20 departamentos pertenecientes a la Dirección, Subdirección Académica, Subdirección de Servicios Educativos e Integración Social, Subdirección Administrativa y Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de dicha Unidad Académica (IPN, 2009); la actitud de servicio del mismo depende de las Políticas Institucionales aplicadas para definir sus actividades y su área de trabajo, así como las condiciones para el desarrollo de sus funciones y la oportunidad que tiene para participar en los procesos de promoción que le permitan tener una mejor fuente de ingresos y con ello mejorar su calidad de vida, esto lo demuestra un diagnóstico que se levantó aplicando entrevistas informales, lo que permitió en primera instancia validar los argumentos de los hechos que dan sustento al objeto de este estudio que hace referencia a la Satisfacción Laboral del PAAE a partir de las siguientes variables:

- Conocimientos e intereses laborales
- Formación Académica y Perfil Profesional
- Asignación a un área de trabajo
- Programa de Inducción
- Toma de decisiones
- Canales de comunicación
- Consulta de Manuales de Procedimiento Institucionales
- Herramientas y equipo de trabajo para la función
- Rotación de Personal
- Programas de Capacitación y su Pertinencia
- Promoción Laboral.

ANTECEDENTES

En educación, es posible encontrar diversos estudios relacionados con la Satisfacción Laboral del Personal Directivo, el Personal Docente e incluso de los Alumnos, no obstante, el tema del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) resulta poco estudiado, siendo insuficientes los trabajos relacionados con la temática, de esta manera, los antecedentes relacionados con estudios referentes al PAAE de la ESCA se muestran en la tabla 1:

Tabla 1.

Trabajos realizados acerca del tema de Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en Instituciones Educativas.

Tipo de documento	Tema de Investigación	Problema de investigación
Tesis de Maestría en Instituto Politécnico Nacional	Servicio educativo y la satisfacción de los estudiantes de la ESCA Santo Tomás de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás. (Genis Pérez, 2013)	La percepción de satisfacción que tienen los estudiantes de la ESCA Santo Tomás del IPN en relación a los servicios educativos que reciben, es decir, la satisfacción obtenida al concluir un trámite y su relación con la calidad de éstos.
Artículo	Satisfacción Laboral de los empleados administrativos de la Comisión de Operación y Fomento a Actividades Académicas (COFAA) del IPN y que está relacionada con el compromiso de este personal con la organización, el reconocimiento de su trabajo y un entorno amigable de trabajo. (Herrera Caballero & Sánchez Guevara, 2012)	La satisfacción laboral y el compromiso con la organización por parte de empleados administrativos de la Comisión de Operación y Fomento a Actividades Académicas, del Instituto Politécnico Nacional (COFAA-IPN).
Artículo	La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza Media Superior. (Hernandez Herrera, 2011)	Estudio comparativo de la motivación y satisfacción laboral en dos escuelas que pertenecen al subsistema de enseñanza media superior aplicado a los docentes de un CECyT del IPN y un CETIS.
Nota. La siguiente tabla muestra algunos trabajos realizados sobre el tema de Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en Instituciones Educativas. (Ramírez Banda & Badillo Gaona 2019)		

La coincidencia con el tema desarrollado en el trabajo con dichas investigaciones radica como punto central en la Satisfacción Laboral, sin embargo, en ninguna de las investigaciones referidas en la tabla 1 se plantea la relación con el personal administrativo (PAAE) que labora en la ESCA Santo Tomás del IPN en el ejercicio de la Gestión.

Perspectiva teórica

Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral es un tema inherente en las organizaciones ya que se asocia con la calidad de servicio, es a través de ella que se identifican las necesidades básicas del personal para el desempeño de sus funciones, definir cuáles son las metas o aspiraciones que persigue y lo que pretende conseguir como resultado de su labor permite al trabajador la ejecución adecuada de sus actividades.

El termino de Satisfacción laboral, desde el punto de vista de la teoría de la organización se define como la actitud de la persona hacia su trabajo, es decir, lo que piensa de este y si está satisfecho o no con el mismo (Schultz, 1995); otra definición se precisa como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables (Davis & Newstrom, 2007), mediante los cuales el personal administrativo percibe su trabajo.

Personal Administrativo

Toda organización para su funcionamiento requiere de personal para dar cumplimiento al desarrollo de sus actividades, dicho personal está definido como el conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia o centro de trabajo, se desempeña de acuerdo a las funciones que le fueron conferidas; en la esfera educativa, este personal es definido por la Secretaria de Educación Pública (SEP) como el encargado del funcionamiento y mantenimiento de un centro educativo y lo divide en personal administrativo, auxiliar y de servicios (SEP, 2013).

Por su parte, el personal administrativo que integra al Instituto Politécnico Nacional (IPN), es denominado Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), mismo que desempeña trabajos administrativos, técnicos y manuales coadyuvando en el desarrollo de los procesos que se realizan al interior de cada una de las áreas que comprenden las Unidades Académicas (escuelas) del IPN y que no resultan inherentes al proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes (IPN, 1988).

En las organizaciones educativas el PAAE contribuye al ejercicio de la gestión a través de la aplicación de un enfoque sistémico integral que engloba todas las áreas organizacionales basadas en las teorías clásicas de la administración.

Organizaciones Educativas

Una organización se concibe como una colectividad bajo un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; para la realización de actividades que están relacionadas por lo general con un conjunto de objetivos (INAP, 2018), dichas actividades se llevan a cabo bajo los ideales de

la teoría organizacional y de los ideales de Fayol, Taylor, Weber entre otros que constituyen la disciplina científica que se encarga de estudiar a las organizaciones (UNAM, FCA, 2006).

El propósito básico de las organizaciones educativas, será el de garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber a través de la organización de los sujetos que en ella intervienen, tales como estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo y de servicios, al asumir roles diferentes de acuerdo a sus funciones.

En el caso de organizaciones educativas como el Instituto Politécnico Nacional (IPN), su compromiso radica en promover el desarrollo y la competitividad en los sectores productivos ya sean privados o públicos a través del aprovechamiento de herramientas y recursos mediante la mejora continua de sus procesos y la atención oportuna para sus usuarios de manera eficiente y profesional por parte de su personal con calidad, resultado de una adecuada gestión educativa.

Gestión Educativa

El término gestión surge a raíz de las teorías clásicas de la administración y como parte de los procesos industriales de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, teniendo diversas perspectivas respecto de las visiones de teóricos como Fayol, quien menciona que la empresa se organiza a través de la planeación, organización, dirección, control para lograr los objetivos, Taylor hace referencia al énfasis en el trabajo y las capacidades de cada individuo en el ejercicio de sus labores y Max Weber quien refiere al modelo burocrático centrado en la planeación para adaptar las operaciones derivadas de la burocracia.

En la actualidad, la concepción de Gestión se ha replanteado, lo que permite su acción de manera multidisciplinaria e incidiendo en las diversas estructuras organizacionales, sin ser exclusiva del ámbito empresarial, lo que representa grandes desafíos en otros ámbitos tales como el educativo, económico, político, etc., permitiendo el logro de objetivos institucionales y la selección de políticas adecuadas, por lo tanto, la Gestión es ideada desde diversas perspectivas por algunos autores de la siguiente manera:

La (UNESCO, 2011) define la gestión basada en la figura centrada en cinco elementos:

- Movilización de recursos,
- Priorización de procesos,
- Interacción de los miembros dentro de la organización,
- Comunicación, para generar y mantener conversaciones para la acción,
- Procesos que vinculan la gestión con el aprendizaje

Para (Casassús, 2000) el concepto de gestión se define en función a la movilización de recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos que hacen posible la dinámica de trabajo en una organización;

otra contribución de Casasús, señala la interacción entre los miembros de una organización respecto al contexto en el que operan, se resaltan las funciones del personal y su relación con su entorno de trabajo a partir de la aplicación de políticas institucionales.

Políticas Institucionales

Las políticas institucionales, son concebidas como los lineamientos que se escriben como guía para la operación de las organizaciones que facilitan la toma de decisiones y la delegación de actividades entre los miembros que forman parte de las mismas. Dichas acciones contribuyen a la mejora continua de las instituciones a través del adecuado ejercicio de la gestión de recursos: materiales, económicos, humanos y tecnológicos, asimismo, permiten que elaborar planes operativos de corto y mediano plazo, programas, proyectos y convenios de manera intra e inter institucionales (UCR, 2015).

Por su parte, el Instituto Politécnico Nacional, define a través de su normatividad: leyes, lineamientos, guías normativas, reglamentos, manuales de procedimiento y operación, programas y políticas institucionales (IPN, 2009 - 2013) para todas y cada una de sus unidades académicas en sus niveles medio superior, Superior y posgrado, las acciones necesarias para el desarrollo de procesos, el cumplimiento de obligaciones y por supuesto las condiciones de trabajo, bajo las cuales habrá de operar el personal que ahí labora, lo anterior permitió identificar una serie de variables para contrastar la experiencia del PAAE de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás en el ejercicio de la gestión, con respecto a lo estipulado en las políticas institucionales que rigen al IPN y que inciden en la satisfacción laboral del mismo.

DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación que se presenta es de tipo exploratoria y cuasi-experimental:

Exploratoria

En este tipo de estudios se investigan problemas que no se han abordado o son escasos (Hernández Sampieri, Hernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En ese sentido, la investigación es de tipo exploratorio ya que el tema es poco estudiado y son insuficientes los trabajos relacionados con la temática.

Cuasi-experimental

Es cuasi-experimental debido a que la investigación parte de variables independientes que modifican a la independiente y a partir de ellas se da una relación de causa efecto, es decir, se obtiene satisfacción laboral en tanto se modifican las variables independientes conforme a la percepción positiva o negativa del personal administrativo (tabla 2).

Tabla 2. Variables

Independiente	Dependiente
Conocimientos e intereses laborales	Satisfacción laboral del personal administrativo
Formación Académica y Perfil Profesional	
Programa de Inducción	
Toma de decisiones	
Canales de comunicación	
Consulta de Manuales de Procedimiento Institucionales	
Herramientas y equipo de trabajo para la función	
Rotación de Personal	
Programas de Capacitación y su Pertinencia	
Promoción Laboral.	

Nota. Tabla que muestra las variables Independientes y dependientes como parte de la investigación cuasi - experimental. (Ramírez Banda & Badillo Gaona, 2019)

Las variables seleccionadas fueron producto de la revisión teoría que sustentaron el guion de entrevista que permitió la indagatoria empírica.

Muestra

Se integra por 60 trabajadores que son parte del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás de Instituto Politécnico Nacional. Es el personal que ejerce actividades técnicas administrativas y de servicios (IPN, 2017). De 268 personas que integran el total, queda una muestra de 60 elementos, representada por n=68.

Técnica e instrumento

La técnica que se utilizó fue la entrevista abierta y el instrumento fue un guión de entrevista previamente elaborado con 10 preguntas (tabla 3).

Tabla 3. Guión de Entrevista

No.	Variables	Preguntas
1	Conocimientos e intereses laborales	¿Es asignado a un área de trabajo de acuerdo a sus intereses laborales?
2	Formación Académica y Perfil Profesional	¿Es asignado a un área de trabajo de acuerdo a su formación académica o perfil profesional?
3	Programa de Inducción	¿Al ingresar a sus labores se le brinda un programa de inducción inherente al departamento y las funciones que desempeñará de acuerdo a su perfil y formación profesional?
4	Toma de decisiones	¿En el desarrollo de sus funciones, tiene libertad de actuación inmediata en actividades específicas dentro de su área?
5	Canales de comunicación	¿La comunicación con sus colaboradores de contra turno es

		adecuada o limitada?
6	Consulta de Manuales de Procedimiento Institucionales de	¿Para el ejercicio de sus funciones consulta los manuales de procedimiento institucionales para su ejecución?
7	Herramientas y equipo de trabajo para la función	¿Cuenta con herramientas y equipos de trabajo adecuados para el desempeño de sus funciones?
8	Rotación de Personal	¿Considera que existe rotación de personal constante de un área a otra?
9	Programas de Capacitación y su Pertinencia	¿Considera que la oferta de capacitación es suficiente o insuficiente para el desarrollo competencias necesarias para su función?
10	Promoción Laboral.	¿Por lo anterior, considera que tiene oportunidades de participación en los procesos de promoción para alcanzar niveles más altos dentro del tabulador del Catálogo de Puestos PAAE del IPN que le den la oportunidad de mejorar su fuente de ingresos y con ello propiciarle mejores condiciones de vida?
Nota. Tabla que muestra las variables analizadas y su relación con las preguntas empleadas en la técnica e instrumento de análisis. (Ramírez Banda & Badillo Gaona, 2019)		

Análisis e interpretación de la información

Con la información obtenida de las entrevistas aplicadas al personal administrativo de la ESCA Santo Tomás de ambos turnos, se consiguieron datos de los cuales se calculó el porcentaje de opinión de cada participante, obteniendo la siguiente información:

Tabla 4. Análisis de la Información

No.	Preguntas	Indicó SI	Indicó No
1	¿Es asignado a un área de trabajo de acuerdo a sus intereses laborales?	0%	100%
2	¿Es asignado a un área de trabajo de acuerdo a su formación académica o perfil profesional?	2%	98%
3	¿Al ingresar a sus labores se le brinda un programa de inducción inherente al departamento y las funciones que desempeñará de acuerdo a su perfil y formación profesional?	0%	100%
4	¿En el desarrollo de sus funciones, tiene libertad de actuación inmediata en actividades específicas dentro de su área?	0%	100%
5	¿La comunicación con sus colaboradores de contra turno es adecuada o limitada?	0%	100%
6	¿Para el ejercicio de sus funciones consulta los manuales de procedimiento institucionales para su ejecución?	0%	100%
7	¿Cuenta con herramientas y equipos de trabajo adecuados para el desempeño de sus funciones?	80%	20%
8	¿Considera que existe rotación de personal constante de un área a otra?	100%	0%
9	¿Considera que la oferta de capacitación es suficiente o insuficiente para el desarrollo competencias necesarias para su función?	100%	0%
10	¿Por lo anterior, considera que tiene oportunidades de participación en los procesos de promoción para alcanzar niveles más altos dentro del tabulador del Catálogo de Puestos PAAE del IPN que le den la oportunidad de mejorar su fuente de ingresos y con ello propiciarle mejores condiciones de vida?	10%	90%

Nota. Tabla que muestra los porcentajes correspondientes a la participación del PAAE en el levantamiento de entrevistas informales. (Ramírez Banda & Badillo Gaona, 2019)

Resultados

Los resultados se presentan respecto al objetivo de la investigación que consiste en conocer la experiencia del personal administrativo mediante la identificación y análisis de factores que inciden en su satisfacción laboral reflejada en el servicio que ofrecen en el ejercicio de sus funciones:

- El 100% del PAAE, indicó que NO es asignado a un área de trabajo de acuerdo a sus intereses laborales.
- El 98% del PAAE, indicó que NO es asignado a un área de trabajo de acuerdo a su formación académica o perfil profesional y solo el 2% indicó que SI.
- El 100% del PAAE, indicó que NO recibe un programa de inducción inherente a las funciones que realizará.
- El 100% del PAAE, indicó que NO tener libertad para la toma de decisiones en actividades específicas.
- El 100% del PAAE, indicó que NO existen canales de comunicación adecuados con sus colaboradores de contra turno.
- El 100% del PAAE, indicó que NO consulta los manuales de procedimiento institucionales para el desarrollo de sus funciones, actúa con base en su experiencia.
- El 80% del PAAE, indicó que, SI cuenta con herramientas y equipos de trabajo adecuados para el desempeño de sus funciones y solo el 20% indicó no contar con ellas.
- El 100% del PAAE, indicó que, SI existe rotación constante de personal de un área a otra.
- El 100% del PAAE, indicó que, SI es insuficiente la oferta de capacitación para el mismo.
- El 90% del PAAE, indicó que NO tiene oportunidad de participar en procesos de promoción laboral y solo el 10% indicó que SI tiene oportunidad de participar en dichos procesos.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos, el presente estudio indica que el personal:

- Es asignado en su área de trabajo con base en las necesidades de la institución en donde desempeña en el mayor de los casos en actividades que no son propias de su interés y las funciones que desempeña son diferentes a su perfil y formación profesional, lo cual se refleja en la constante rotación de personal.
 - Son exiguos los programas de inducción inherentes a las actividades que desempeñaran.
 - Respecto de la toma de decisiones, no cuentan con libertad de actuación inmediata en actividades específicas, requieren de autorización de sus superiores para proceder.
 - Los canales de comunicación entre este personal en ambos turnos son mínimos, en muchos de los casos este personal no coincide en tiempo y espacio para estandarizar y homogenizar procesos.
 - En el aspecto operativo, este personal señala que las herramientas básicas de trabajo existen, pero en la actualidad son limitadas debido a la Política de austeridad del IPN.

- En el aspecto normativo, recurre en menor medida a la consulta de manuales de procedimiento referentes a las actividades que le competen, actúan en función de la experiencia y en algunos casos de acuerdo a las circunstancias.
- En su desarrollo profesional y plan de carrera la oferta de capacitación resulta limitada, para el desarrollo de competencias para su función, se reducen sus oportunidades de participación en los procesos de promoción para mejorar su calidad de vida.

Por lo anterior se obtuvo que las variables ya mencionadas inciden en la satisfacción aboral del PAAE en el desarrollo de sus funciones en el ejercicio de la gestión institucional.

Propuestas

En función de lo establecido en la política institucional las propuestas para promover la satisfacción laboral del PAAE de la ESCA Santo Tomás en el ejercicio de la gestión son las siguientes:

Con base en lo establecido en el Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública y el Catalogo de Puestos PAAE del IPN (SEP, 2009):

- Realizar un análisis y detección de perfiles acorde con las necesidades de la institución, los intereses y la formación del personal para un mejor aprovechamiento del capital humano y con ello contribuir a la disminución de rotación de personal de un área a otra.
- Establecer líneas de acción para ofrecer cursos de inducción al personal una vez que es asignado en un área de trabajo.
- Promover el uso de herramientas de comunicación que permitan enlazar al personal de ambos turnos y con ello mantenerlo comunicado en aras de estandarizar la información y los procesos que se manejan en cada departamento.

De acuerdo con el Acta de Expedición del Manual de Organización de la ESCA Santo Tomás (IPN, 2009), coordinar a través de la Subdirección Administrativa y el Departamento de Capital Humano, la gestión de los recursos humanos que la Escuela requiera para el desarrollo de sus funciones y emprender las siguientes acciones:

- Difundir la normatividad de carácter administrativo entre el personal del departamento o áreas, así como supervisar su cumplimiento.

- Gestionar y controlar la adquisición, almacenamiento y suministro de los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, así como la contratación de servicios generales y de apoyo que requieran las áreas de la Escuela.
- Difundir y aplicar los sistemas de promoción establecidos por la Dirección de Gestión del Capital Humano, así como realizar los trámites correspondientes del personal de apoyo y asistencia a la educación de la Escuela que reúna los requisitos indicados en éstos.
- Organizar y llevar a cabo los cursos de capacitación del personal de apoyo y asistencia a la educación de la Escuela, así como evaluar la eficacia de los programas, sus resultados y beneficios en el desarrollo del trabajo.
- Programar y supervisar la organización e impartición de cursos de capacitación y actualización para el personal de apoyo y asistencia a la educación de la Escuela, en coordinación con el Centro de Formación e Innovación Educativa.
- Coordinar la realización de los trámites para el otorgamiento de las prestaciones y servicios al personal, así como la difusión y aplicación de los sistemas de promoción establecidos, en el marco de la normatividad y convenios laborales aplicables.

Referencias

- Blum, M., & Taylor, J. (1999).** *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Casassus, J. (Octubre de 2000).** Obtenido de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Casassús, J. (Octubre de 2000).** Obtenido de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Davis, K., & Newstrom, W. (2007).** *El Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- Genis Pérez, E. (2013).** Tesis: El Servicio Educativo y la Satisfacción de los estudiantes en la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.
- Hernandez Herrera, C. A. (2011).** *La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045339005.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Hernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).** *Metodología de la Investigación* (6ta Edición ed.). Ciudad de México, Álvaro Obregón, México: Mc Graw Hill.
- Herrera Caballero, J. M., & Sánchez Guevara, I. (2012).** Obtenido de SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DEL IPN. UN ANÁLISIS ESTRUCTURAL: <http://www.redalyc.org/pdf/461/46125172009.pdf>
- Ibarra Colado, E. (1999).** Los Saberes de la Organización, etapas enfoques y dilemas. http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/Usuarios/Ibarra-lossaberessobrelaorganizacion.pdf

- INAP.** (2018). *Organizaciones, Estructura y Proceso*. Obtenido de <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/organizaciones%20estructura%20y%20proceso.pdf>
- IPN.** (1 de marzo de 1988). *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal No Docente del IPN*. Obtenido de http://www.cecyt14.ipn.mx/servicio/Documents/2017/REGLAMENTO_DE_LAS_CONDICIONES_GENERALES_DE_TRABAJO_DEL_PERSONAL_NO_DOCENTE_DEL_INSTITUTO_POLITECNICO_NACIONAL.pdf
- IPN.** (2009 - 2013). *Normatividad*. Obtenido de <https://www.ipn.mx/normatividad/normatividad/>
- IPN.** (10 de Noviembre de 2009). *Repositorio Digital*. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/6203/1/MO%20ESCA%20ST%202009.pdf>
- IPN.** (10 de Noviembre de 2009). *Repositorio Digital*. Obtenido de Acta de Expedición del Manual de Organización de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/6203/1/MO%20ESCA%20ST%202009.pdf>
- IPN.** (2017). *Gestión Estratégica*. Obtenido de http://www.gestionestrategica.ipn.mx/Evaluacion/Documents/Estadistica/EBASICA_2016-2_V1.pdf
- IPN.** (2018). *La Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE)*. Obtenido de <http://www.updce.ipn.mx/acercadeupdce/Paginas/AcercaUPDCE.aspx>
- Prieto Monroy, C. A.** (2003). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/825/82510622.pdf>
- Ramírez Roja, A. L., & Benítez Guadarrama, J. P.** (2012). *Acta Universitaria, Multidisciplinary Scientific Journal*. Obtenido de <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/376/pdf>
- Ramírez Roja, A. L., Benítez Guadarrama, J. P., & Robles Acosta, C.** (5,6 y 7 de Octubre de 2011). *UNAM*. Obtenido de <http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4Q.pdf>
- Ramos Rudales, G., & Padilla Bernal, L.** (Noviembre de 2016). *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Obtenido de Satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la Universidad Autónoma de Zacatecas: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1314/983>
- REA.** (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Reales Chacón, L. J., Arce Aguirre, J. A., & Heredia Gómez, F. A.** (2008). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>
- Schultz, D. P.** (1995). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- SEP.** (07 de Agosto de 2009). *Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública*. Obtenido de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/manual_normas_administracion_recursos_humanos_sep.pdf
- SEP.** (2013). Obtenido de <http://www.f911superior.sep.gob.mx/downloads/pdf/glosario>

- UAIM.** (2012). *SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DEL IPN. UN ANÁLISIS ESTRUCTURAL.* Obtenido de Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46125172009>
- UCR.** (20 de Marzo de 2015). *Universidad de Costa Rica.* Obtenido de <https://www.ucr.ac.cr/transparencia/politicas-institucionales.html>
- UNAM.** (2006). Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
- UNAM.** (2006). *FCA.* Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1230/docs/unidad1.pdf>
- UNAM.** (2011). Obtenido de Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4Q.pdf>
- UNAM.** (2012). *FCA.* Obtenido de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf
- UNESCO.** (2011). Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- UNIVERSIA.** (2018). *Universia España.* Obtenido de <http://www.universia.es/factores-organizacionales/burn-out-sindrome-quemado/at/1121816>
- WEF.** (2016 - 2017). *World Economic Forum.* Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>