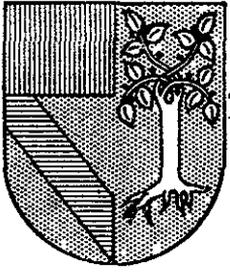


308902

20  
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

“CREACION DE UN MANUAL DE INDUCCION  
PARA LA COORDINACION CENTRAL  
DE RECURSOS DE UNA ENTIDAD  
GUBERNAMENTAL, UBICADA EN LA  
CIUDAD DE MEXICO”

T R A B A J O  
QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS  
CARMELINA ROMERO Y OLMOS  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. BERNARDO MENDEZ TORRES ORTIZ

MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORDEN

203196



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mi Fer**

**Pichito , aunque no sepas porque,  
acuérdate que tu formas parte de  
mi felicidad y mis logros los quiero  
compartir con una persona como tu,  
Gracias por tu amor y paciencia.**

**A ti Mamá**

**Porque gran parte de esto es una  
inspiración que tu me diste, gracias  
por enseñarme con tu ejemplo.**

**A ti Papá**

**Por haberme escuchado en todos  
los momentos y darme tus sabios  
y muy prácticos consejos.**

**A todo mis familiares y amigos.**

**A mis maestros por todas sus enseñanzas.**

**A Bernardo Méndez Torres por todo tu apoyo y confianza.**

**A mi alma mater.**

## Introducción

### Capítulo I Conceptos Básicos de la Administración.

1.1	Definiciones.	1
1.2	Campo de aplicación	3
1.3	Esencia	4
1.4	Naturaleza de la Administración	5
1.5	Requisito Fundamental	6
1.6	Elementos o Recursos del Administrador	9
1.7	Finalidad de la Administración	10
1.8	Características de la Administración	11
1.9	Tipos de Administración	12
1.10	Etapas del Proceso Administrativo	14

### Capítulo II Administración de Personal.

2.1	Objetivos	19
2.2	Importancia	21
2.3	Funciones Principales	23
2.4	Integración	33
2.4.1	Definición	33
2.4.2	Principales funciones	33
2.4.3	Factores situacionales que influyen en la integración de personal	39
2.5	Inducción	40
2.5.1	Importancia de la Inducción	40
2.5.2	Herramientas para la Inducción	42
2.5.3	Principales obstáculos para la integración y la inducción	46

### Capítulo III El Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3.1	División de Poderes	48
3.2	Administración Pública	50
3.2.1	Concepto	51
3.2.2	Finalidad	52
3.3	Formas de Organización Administrativa	52
3.3.1	Centralización	52
3.3.2	Organismos Desconcentrados	56
3.3.3	Organismos Descentralizados	58
3.3.4	Empresas Parastatales	61
3.3.5	Empresas de Participación Estatal	62
3.3.6	Fideicomisos	63
3.4	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	66
3.4.1	Antecedentes Históricos	66
3.4.2	Estructura Orgánica Básica	82
3.4.3	Servicios	83

3.5 Servicio de Administración Tributaria .....	86
3.5.1 Línea Generales del SAT .....	86
3.5.1.1 Naturaleza.....	86
3.5.1.2 Objeto .....	86
3.5.1.3 Atribuciones y Organización .....	86
3.5.2 Estructura y Funciones .....	90
3.5.2.1 Unidades administrativas .....	90
3.5.3 Relaciones Laborales .....	99
3.5.3.1 Derechos y Obligaciones de los Trabajadores del SAT....	102
3.5.4. Situación General en materia de Administración de Personal.....	105
3.5.4.1.Problemática en el proceso de integración e inducción .....	107
3.5.4.1.1 Tasa de rotación .. .....	108
3.5.4.1.2. Ubicación del empleado .....	108
3.5.4.1.3 Importancia de la inducción en el SAT .. . . . .	109
3.5.4.1.3.1 Importancia del Manual de Inducción dentro de SAT... ..	110

**Capítulo IV Manual de Inducción para la Coordinación Central de Recursos del SAT.**

4.1 Teoría sobre la elaboración de un Manual de Inducción .. . . . .	113
4.1.1 Objetivos del manual .. . . . .	113
4.1.2 Fondo.....	113
4.1.3 Forma. ....	113
4.1.4. Costo. ....	115
4.1.5. Beneficios.....	117
4.2 Manual de Inducción para todo el Personal de la Coordinación Central de Recursos del SAT (Servicio de Administración Tributaria) . . . . .	119

<b>Conclusiones</b> .....	151
---------------------------	-----

<b>Bibliografía</b> .....	154
---------------------------	-----

En la actualidad dentro de la competencia para la mejora continua, se observa un cambio en los valores de la empresa y en los de los trabajadores, ya que no solo es suficiente contar con un empleo a secas, sino que se requiere de una satisfacción, desarrollo y crecimiento así como de una adecuada información para ambas partes.

La información con la que cuente el empleado acerca de la empresa o Institución en la que labora es un factor muy importante para ambos ya que el contar con esta información integra al empleado de manera rápida acerca de los valores, filosofía derechos y obligaciones sintiéndose identificado con la organización en la que labora.

Muchas empresas así como organismos gubernamentales saben que el trabajo es una de las fuentes de realización del ser humano, aunque lamentablemente otras instituciones parecen ignorarlo; se han realizado estudios en el que el empleado al no sentirse bien en su trabajo así como no estar integrado, su productividad se ve disminuida y no existe participación en las actividades y funciones encomendadas y muy posiblemente se separe más rápido de la institución

Estoy convencida que es de vital importancia que el personal sea el adecuado y se encuentre informado de en que institución es en la que esta trabajando, ya que el personal es uno de los factores que determina el éxito de la empresa.

El tema principal de este trabajo de investigación es la integración del personal a la institución en la que labora.

La integración es un tema de mucha importancia ya que el no contar con la integración en el trabajo, trae repercusiones negativas muy importantes en el personal y la empresa.

La presente investigación tienen como objetivo el contribuir a la integración del grupo de personas que prestan sus servicios en la Coordinación Central de Recursos del Distrito Federal, de un organismo desconcentrado que pertenece a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público denominado Servicio de Administración Tributaria

El Servicio de Administración Tributaria se enfrenta a grandes cambios en cuanto a su personal ya que existe un elevado índice de contratación, de rotación, cambio de adscripción a diferentes dependencias, ascensos y despidos, por lo que es necesario elaborar un adecuado programa de inducción al personal para que se familiarice con el organismo al cual pertenece desde el momento en que fue contratado, se identifique con él y logre mayor estabilidad y productividad

Debido al gran número de personas con el que cuenta un organismo gubernamental generalmente se tiende a deshumanizar al personal, ya que se sistematizan mucho todas las actividades y se empieza a ignorar al ser humano como individuo, enfrentándose a una serie de problemas de adaptación y falta de identificación respecto del organismo en que se encuentra laborando.

A través de la convivencia diaria con mis compañeros y a través de la observación, pude percatarme que la mayoría del personal que labora en el Servicio de Administración Tributaria no conoce lo que es este organismo, ni su estructura, prestaciones, condiciones de trabajo, obligaciones y derechos y por lo tanto consideré la necesidad de contribuir a atacar este problema con un instrumento fácil de leer, conteniendo los puntos mas importantes así como fácil de manejar; esto permite inclusive que el personal se lo puede enseñar a su familia para que todos conozcan en que lugar está laborando, este instrumento denominado Manual de Inducción es una parte de todo un programa de integración.

Con este trabajo se pretende aportar con una parte del plan de integración, enfocándolo a la elaboración de un Manual de Inducción que permita al empleado de nuevo ingreso facilitar su adaptación así como familiarizarse con la institución.

En el primer capítulo se abordan conceptos muy generales de la administración tales como su campo de aplicación, su naturaleza, su esencia, que tiene el objeto de dar soporte a la información que se desarrolla en los siguientes capítulos.

El segundo capítulo trata del tema de Administración del Personal así como su objetivo, importancia, funciones principales que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada de la organización y la integración, tema principal de este trabajo.

En el tercer capítulo se da una descripción breve de la Administración Pública así como sus formas de organización administrativa y propiamente de lo que es el Servicio de Administración Tributaria, este capítulo tiene el objeto de dar a conocer el medio ambiente en el cual se esta llevando a cabo la propuesta de la inducción; también se hace mención de la problemática que existe en materia de integración de personal

En el cuarto capítulo se realiza la propuesta del Manual de Inducción objeto central de la presente tesis, para el personal del Servicio de Administración Tributaria de la Coordinación Central de Recursos del Distrito Federal con fecha de Octubre de 1999.

Este Manual de Inducción puede ser aplicado a todo el Servicio de Administración Tributaria ya que la información contenida aplica a la mayoría del personal que labora en dicha institución.

La metodología de investigación fue a través de información verbal informal en distintas áreas del Servicio de Administración Tributaria.

Otros métodos fueron los de observación, consulta de fuentes bibliográficas así como otros Manuales de Inducción y de bienvenida de otras organizaciones.

Las organizaciones funcionan como un sistema integrado por distintas partes entrelazadas unas con otras y su eficacia depende de la forma en que cada parte se integre con las demás a fin de producir bienes y servicios útiles a la sociedad.

Es importante que los miembros que integran las empresas o en este caso un organismo gubernamental entiendan claramente los procesos fundamentales de la organización para que con ello se fomente una participación en las actividades

## CAPÍTULO 1      CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

### 1.1 DEFINICIONES.

En la actualidad la administración es una de las actividades más importantes debido a su contenido y amplio desarrollo tanto en la dinámica de solución y prevención de problemas en este mundo tan cambiante que siempre va en busca de mejoras, es por ello que para hablar de administración es necesario primero definirla.

Definición Etimológica de Administración citada por Agustín Reyes Ponce:

“Formada por el prefijo “Ad” que significa hacia y “ministratio” esta viene a su vez de “Minister” vocablo compuesto de “minus” , comparativo de inferioridad, y de sufijo “ter”, que se utiliza como término de comparación”

“La etimología de “minister”, es diametralmente opuesta a la de “magister” de “magis” comparativo de superioridad y de “ter”. Si pues “magister” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, “minister” expresa precisamente lo contrario. subordinación y obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, de un servicio que se presta ”<sup>1</sup>

Definición de Víctor Charles

Administrar es: “Coordinar la ejecución, motivando a la gente utilizando los sistemas obteniendo los resultados con la máxima eficacia.”

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas. Editorial Limusa. Primera Parte. Libro 1. México 1998 pag 15. 16

### Definición de George Terry

“Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”<sup>2</sup>

### Definición de Koontz y Heinz Wehrich

“ Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”<sup>3</sup>

En las definiciones anteriores se observa que tienen un denominador en común que es la gente, siempre en la búsqueda de lograr los objetivos tanto generales como específicos de las empresas, aquí se ve como a través de la participación de los seres humanos las empresas pueden prosperar. La administración estará siempre orientada hacia una mejora continua. Esta mejora se encuentra integrada tanto por la prevención y resolución de problemas como la aplicación de modelos eficaces para lograr la eficiencia y la eficacia de la empresa.

### Definición de Agustín Reyes Ponce

La administración “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”<sup>4</sup>

La administración impacta directamente en la vida de los seres humanos y de las empresas ya que en todos los sentidos tiene una aplicación práctica y siempre va en la búsqueda de tener una mejor forma de manejar a un organismo social, logrando un equilibrio de todas las partes que lo integran.

<sup>2</sup> Terry G R., Principios de Administración Editorial CECSA, México 1991, pag. 20

<sup>3</sup> Koontz Harold y Heinz Wehrich, Administración, Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición, México 1998, pag. 6.

<sup>4</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, Primera Parte, Libro I, México 1998, pag. 26

## 1.2 CAMPO DE APLICACIÓN.

El campo de aplicación de la administración es cualquier organismo social.

Un organismo social es cualquier organismo en donde existan dos o más personas que buscan o persiguen la realización de un fin en común

Tiene una aplicación universal como por ejemplo:

- Gobierno, empresas de participación estatal, etc.
- Hospitales.
- Empresas privadas.
- Hoteles.
- Empresas industriales.
- Empresas comerciales.
- Empresas de servicios.
- Ejército y armada
- Iglesias.
- Sindicatos.
- Escuelas, etc.
- Familias.

Al referirnos a su aplicación universal se observa que todos estos organismos antes mencionados son lugares integrados por personas en donde se desarrollan tanto las personas como los propios organismos.

## 1.4 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Diferentes autores se cuestionan si la Administración es una ciencia, una técnica o un arte; pero es importante saber que significa cada uno de estos conceptos

El concepto de ciencia indica un conjunto de conocimientos con validez objetiva, un conocimiento indica la posibilidad de distinguir objetos asignándoles características propias dentro de cierto contexto. Por lo que los conocimientos organizacionales en los que se basa la práctica son una ciencia, la ciencia es un conocimiento organizado; la característica principal de la ciencia es el método científico aplicado al desarrollo del conocimiento. Una ciencia comprende conceptos claros, teorías y otros conocimientos acumulados desarrollados a partir de una hipótesis (supuestos de que algo es cierto) experimentación y análisis. Es por ello que la administración en base a los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia.

Harold Koontz y Heinz Weihrich establecen que como cualquier práctica profesional como puede ser la medicina, la composición musical, ingeniería, etc. " La administración es un arte lo que significa el saber como hacer algo" <sup>7</sup>

La Ciencia y el arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. La administración también se considera una técnica ya que la técnica es propiamente la manera de hacer las cosas, así como los métodos para la obtención de un resultado esperado.

La naturaleza de la administración se integra por las tres ciencia, técnica y arte todas complementarias en cada uno de sus ámbitos

---

<sup>7</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich. Administración. Editorial Mac Graw Hill 11ª Edición, México 1998. Pag 13.

Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas.

- “Los procedimientos se consideran los planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción no de pensamiento, en las cuales se detalla la manera exacta en que se deben realizarse ciertas actividades.”<sup>10</sup>

Y las reglas son las acciones u omisiones específicas, no sujetas a discrecionalidad de cada persona por ejemplo: no fumar; la diferencia entre políticas y reglas es que las políticas es orientar la toma de decisiones mediante un señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción, y las reglas en cambio no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

- Programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de las tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevara acabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya de los presupuestos. Existen programas que pueden ser prioritarios en los que se requiere de otros programas de apoyo, todos los programas requieren de coordinación.
- “Presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos este presupuesto puede expresarse en términos financieros, se considera un instrumento de control”<sup>11</sup>.

“Se consideran que los objetivos de una empresa se orientan a los planes principales, definiendo así los objetivos de cada uno de los departamentos. Los

---

<sup>10</sup> Ibid pag 131

<sup>11</sup> Ibid pag 132.

objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados y así sucesivamente, los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas que se derivan de ellos.<sup>12</sup>

Cuando una empresa establece objetivos debe cuidar que sean claros para que todo el personal que participe en ellos lo entienda y también deben ser cuantificados es decir capaz de ser medidos para poder observar si los objetivos se cumplieron o no.

El contar con objetivos dentro de la empresa da como resultado una precisión en las funciones y estructuras organizacionales, así como un compromiso personal tanto con los objetivos propios como con los objetivos organizacionales, una mejoría en la administración gracias a una planeación orientada hacia el logro de los resultados

Dentro de la misión de una empresa se consideran todos los valores de tipo corporativos, se consideran importantes ya que en cierta medida es la razón de ser de la empresa que debe transmitirse a todo el personal que la integra. Esta misión da como resultado una visión sobre su filosofía en el ámbito empresarial

Algunas de las áreas que integra la misión son los valores esenciales como por ejemplo.

Compromiso, Servicio, Calidad. Desarrollo Honestidad Respeto, etc

---

<sup>12</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich, Administración una perspectiva Global, Editorial Mac Graw Hill, 11ª Edición, México 1998, pag 136

## 1.6 ELEMENTOS O RECURSOS DEL ADMINISTRADOR.

Existe una gran variedad de elementos o recursos del administrador pero consideré, de acuerdo a la gran variedad de autores la siguiente clasificación:

Se dividen en tres grupos

A) Personas.

B) Recursos Materiales.

C) Recursos Técnicos

A) Personas - son el factor clave de las organizaciones ya que sin ellos no se tendría empresa en muchas ocasiones no se les llama recursos ya que se tiende a deshumanizar a las personas.

B) Recursos Materiales - es todo lo material, lo físico, lo tangible, como por ejemplo las materias primas, dinero, maquinaria, herramienta, escritorios.

C) Recursos Técnicos.- son por ejemplo sistemas de costos, sistemas técnicos, programas, la teoría administrativa, es decir todo el material con el que cuenta el administrador para desarrollar el trabajo de tipo intelectual de la empresa.

## 1.7 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

“La administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia”<sup>13</sup>

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich la eficacia es el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos <sup>14</sup>

“Al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que el solo no podría realizar”<sup>15</sup>

Lo anterior se refiere a que la administración siempre busca un resultado positivo y en conjunto.

“La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación ”<sup>16</sup>

»

En todas las ocasiones los resultados que busca una empresa son positivos tanto para la empresa como para los empleados que laboran en la misma, es por ello que siempre van ligados con la palabra mejora tratando de tener un mínimo de errores dando esto trae como consecuencia una satisfacción de ambas partes permitiendo así cumplir como los objetivos encomendados de la empresa y su personal

<sup>13</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich, Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill 11ª Edición. México 1998. pag.6.

<sup>14</sup> Ibid. pag12.

<sup>15</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas. Editorial Limusa, Primera Parte, Libro 1, Mexico 1998, pag 18.

<sup>16</sup> Ibid. pag.23

## 1.8 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración cuenta con una gran variedad de características cuya clasificación y jerarquía varían dependiendo del criterio y enfoque de los diferentes autores.

George Terry establece las siguientes características de la administración:

1. "La administración sigue un propósito
- 2 La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.
- 3 La administración esta asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo.
- 4 La administración se logra por, con, y mediante los esfuerzos de otros.
5. La administración es una actividad, y no una persona o un grupo de personas.
- 6 La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y practica.
- 7 La administración es intangible
8. Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios de la empresa."<sup>17</sup>

Reyes Ponce le da las siguientes características

- 1 "Su universalidad. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en él ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa etc y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales

---

<sup>17</sup> Terry G. R., Principios de Administración. Editorial CECSA. Mexico 1991. pag 20

- 2 Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (por ejemplo en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ver por ejemplo, a un magnífico ingeniero en producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo este es único, y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así por ejemplo, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc
- 4 Su unidad jerárquica Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.”<sup>18</sup>

## 1.9 TIPOS DE ADMINISTRACIÓN

Dentro de la administración nos encontramos con dos divisiones en donde se utilizan ciertos criterios de distinción. Algunos autores la dividen en Administración Pública y Administración Privada

Agustín Reyes Ponce encuentra tres diferencias a este tipo de administraciones:

- A) “Naturaleza del Organismo.- Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público cuando interviene en ella una autoridad soberana. Función privada será, por el contrario aquella en que no existe intervención directa de una autoridad soberana o bien tal intervención no se realiza bajo ese carácter. Por lo tanto ninguno de quienes intervienen en esa función ejerce “actos

---

<sup>18</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, Primera Parte, Libro 1 México 1998, Pag.27, 28

de autoridad" sino más bien "actos de gestión" aun en el supuesto de que alguno de ellos sea un organismo soberano.

Cuando interviene una autoridad soberana, con tal carácter, existe una situación de preeminencia de la misma sobre los demás elementos sociales que también intervienen; en cambio en la Administración privada hay siempre, al menos en teoría, un carácter de igualdad

- B) El fin buscado - La administración será pública o privada, según se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien que se refiera inmediatamente a un bien social.

En ocasiones se considera que un organismo público tiene como finalidad, prestar un servicio a grandes sectores de la sociedad. Y cuando el organismo tiene como finalidad ganar dinero, prestando un servicio obteniendo lucro, será un organismo privado.

- C) La fuente inmediata.- Este último criterio se considera el medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando este deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone de forma unilateralmente por la autoridad, es evidente de que se trata de un acto de administración pública

Cuando por el contrario la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, convención, etc. el acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de éste contrato o convenio esté garantizada y se funde en una ley, ya sea positiva, o por lo menos de derecho natural".<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid, pag 34, 35

La administración esta compuesta por una serie de actividades que constituyen un proceso, que puede aplicarse en cualquier momento. Este proceso se considera como un núcleo esencial de la administración y por lo general se encuentran divididas las principales funciones. Los diferentes autores le asignan el nombre de proceso administrativo.

### 1.10 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Existen diferentes etapas de acuerdo a los autores que se está tratando:

Los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich las divide en:  
"Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control"<sup>20</sup>

**Planeación.** Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión. Antes de tomada la decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta.

**Organización.** La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar las tareas.

---

<sup>20</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich, Administración, Editorial Mc. Graw Hill, 11ª Edición, México 1998, pag

**Integración.** Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza del trabajo, la realización de un censo de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensaciones y capacitación (o alguna forma de desarrollo) tanto de candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

**Dirección.** Se considera el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoque de liderazgo y comunicación.

**Control.** El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. El control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de logros. Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas-hombre son muy conocidos. Cada uno de ellos sirve para efectos de medición y muestran si los planes funcionan.

Agustín Reyes Ponce cita en su libro de Administración de empresas primera parte, los elementos de la mecánica administrativa en donde se encuentran: la previsión, planeación y organización y en la parte dinámica se consideran integración, dirección y control.

A) "Previsión Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo tres etapas

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

B) Planeación. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprenden también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc. y diversos tipos de "pronósticos".

C) Organización. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

- 1 Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona

D) Integración Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración de las personas abarca:

- 1 Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social
- 3 Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar

E) Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende las siguientes etapas

- 1 Mando o autoridad es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2. Comunicación. es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están habiendo tal y como se habian planeado y mandado.

F) Control Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control
2. Operación de controles. ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3 Interpretación de resultados. ésta es una función administrativa. que vuelve a constituir un medio de planeación <sup>21</sup>

Dentro de la administración siempre se aplicará alguna de estas etapas del proceso administrativo o inclusive todas, de acuerdo a las necesidades de la empresa ya que habrá algunas en la que requiera hacer énfasis por ejemplo en establecer mas control, si esta en un proceso de crecimiento se pondera el área de integración y así sucesivamente pero nunca quitarle su importancia a cada una de estas funciones El proceso administrativo se aplica en toda la administración de las empresas, y aunque se encuentran definidas las diferentes funciones siempre se darán en forma continua y relacionadas unas con otras.

---

<sup>21</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas. Editorial Limusa. Primera Parte, Libro I, México 1998, pag.61, 62, 63

## **CAPÍTULO II**

# **ADMINISTRACIÓN DE PESONAL**

## CAPITULO II

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### 2.1 OBJETIVOS

La Administración de Personal es hoy en día una de las herramientas más importantes para el desarrollo de la empresa y los seres humanos.

“El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable”<sup>22</sup>

Se usara el término de “Personal” y no la de “Recursos Humanos” ya que por dignidad a la persona no se le considera únicamente como un simple “Recurso” más en la empresa Sin embargo las citas textuales se utiliza el término de Recursos Humanos

Dentro de la Administración de Personal se consideran cuatro objetivos importantes:

“Objetivos Sociales La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad por ejemplo. cuando las organizaciones permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

---

<sup>22</sup> Werther B William Jr Y Heith Davis. Administracion de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, México 1997. pag. 10

**Objetivos Corporativos.** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización, refiriéndose a sus empleados y a la organización misma.

**Objetivos Funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas) se incurre en dispendio de recursos.

**Objetivos Personales.** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza del trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.”<sup>23</sup>

“ Muchas de las organizaciones modernas triunfaron mediante la combinación efectiva y eficiente de los recursos que les permitieron llevar a cabo sus estrategias. A pesar de que todos los recursos son necesarios para el éxito consideramos que el ser humano es el elemento esencial. La manera en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos determinan su éxito y su triunfo, o también su fracaso. “<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Idem, pag. 10 y 11.

<sup>24</sup> Werther William B. Jr. Y Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, México 1997, Prefacio

## 2.2 IMPORTANCIA

Debido a la importancia que se le da a los humanos dentro de las empresas generalmente se le asigna un departamento o un área exclusiva para atenderlos en los diversos aspectos, además de que cuenta con un sin número de funciones que permiten darle un desarrollo al ser humano y a la empresa.

Una adecuada administración de personal va a permitir una mayor productividad en el trabajo y como consecuencia la empresa será más productiva, haciéndola competitiva a los retos de la sociedad

Al hablar de productividad nos encontramos con la eficiencia, implica que una organización utilice una cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios pero también nos encontramos con la eficacia que significa lograr la producción de bienes o servicios adecuados de manera que sean aceptables a la sociedad.

“La productividad es la razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume (personal, capital, materiales, tiempo y energía)”<sup>25</sup>. Es por ello que las organizaciones mejoran con el uso eficiente y eficaz de sus recursos.

Aparte de la productividad existen otros valores a los que se enfrenta la administración de personal como por ejemplo el cumplimiento de la misión de la organización así como de los objetivos ya planteados

---

<sup>25</sup> Idem, pag.476.

“ la misión del departamento de recursos humanos es contribuir a los resultados y objetivos de la organización, de una manera siempre ética y socialmente responsable”<sup>26</sup>

“Un departamento de recursos humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados, de la organización y del contexto social.”<sup>27</sup>

La administración de personal es considerada como una función esencial para el éxito y expansión de todas las organizaciones.

“Las organizaciones poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.”<sup>28</sup>

Robert Crandall. Presidente de American Airlines comento en la revista Forbes del ocho de enero de 1990

“No existe en mi opinión, nada más importante para la administración de una organización que el apoyo de todos sus integrantes.”

---

<sup>26</sup> Ibid.pag.3.

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> Ibid. Pag.7.

## 2.3 FUNCIONES PRINCIPALES

Las funciones son consideradas todas las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización.

Las funciones que menciono no son necesariamente las que se desarrollan en cada empresa ya que dependiendo de sus necesidades, tamaño, forma de crecimiento, cada empresa busca y adapta funciones más específicas para lograr el máximo desempeño dentro de la organización.

“Planeación. Cuando las organizaciones crecen hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. a esa acción se le denomina planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un numero suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Este grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrían de ser contratadas. En ese proceso se seleccionan interna o externamente al candidato que cubre el perfil del puesto ya definido previamente.

Desarrollo. Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto, que se requiere de la inducción y adiestramiento del puesto. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como en algunos casos de jubilación y separación

**Evaluación.** Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal, por ejemplo, la selección, la capacitación y el desarrollo. También puede indicar que hay deficiencias en las relaciones con el personal.

**Compensación** La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales (como inscripción en el Seguro Social) y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo un periodo de vacaciones mas largo que el dispuesto por las leyes locales). Además de compensaciones justa, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción

Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de recursos humanos también debe atender las relaciones obrero patronales; en otras palabras, participa en el proceso que se da entre sindicato y empresa, llegando incluso a participar en las negociaciones de contratos colectivos de trabajo

**Control.** Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito.”<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Werther. William B Jr Y Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, cuarta Edición, México 1997, pag 12 y 13.

En esta clasificación de funciones de acuerdo a los pasos del proceso administrativo se puede observar que con la finalidad de desarrollar a la empresa y a sus seres humanos la Administración de Personal juega un papel esencial en el cual se allegan de personas, la desarrollan, la evalúan y mantienen un control para lograr una calidad de trabajo así como un número apropiado de sus empleados buscando así un equilibrio.

Con anterioridad menciono los objetivos de la administración de personal sin embargo dentro de estos objetivos se encuentran ciertas funciones que se aplican en la administración de personal, se muestra en la siguiente figura

Objetivos de la Organización	Actividades de Apoyo	
Figura 1-1 Relación entre las Actividades y los Objetivos en la Administración de Recursos humanos	Objetivos sociales	1 - Cumplimiento de las leyes 2 - Servicios que presta la organización 3 - Relaciones obrero patronales
	Objetivos Corporativos	1 - Planeación de los Recursos Humanos 2 - Relaciones Industriales 3 - Selección de Personal 4 - Capacitación y Desarrollo 5 - Evaluación 6 - Ubicación 7 - Valuación
	Objetivos Funcionales	1 - Valuación inicial 2 - Ubicación 3 - Evaluación del desempeño
	Objetivos Personales	1 - Capacitación y desarrollo 2 - Evaluación 3 - Ubicación 4 - Compensación 5 - Valuación <sup>30</sup>

<sup>30</sup> Figura 1.1 Fuente Administración de Recursos Humanos Werther William B y Keith Davis, pag 14

La mayoría de los autores llegan a las mismas conclusiones sin embargo utilizan diferentes formas de clasificar las funciones de la administración de persona

A diferencia, Agustín Reyes Ponce clasifica las funciones de un departamento de personal en donde se desarrolla la Administración de personal de la siguiente forma:

“Integración.

1. Funciones de admisión y empleo

Comprenden el reclutamiento, la selección. La contratación, y la introducción del personal.

2. Funciones de entrenamiento.

Comprenden el que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

3 Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial.

Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos, e incidentalmente toca prestaciones que el Seguro Social proporciona a este respecto a los trabajadores.

Dirección

1. Funciones de elevar la moral del personal.

Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos del personal, y la indicación de medios tales como entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.

2. Funciones de relaciones laborales.

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la administración de personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica, y las políticas fundamentales al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

3. Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social, o beneficios adicionales al salario.

Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar en las actividades de los trabajadores.

4. Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.

Comprende como su nombre lo indica a las remuneraciones y los diferentes métodos de aplicación es un área muy extensa.

Control.

1. Funciones de registros de personal.

Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjeteros índices de todos los aspectos de personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación y electrónica para estos fines.

2. Funciones de auditoría de personal.

Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa, y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Se complementa con las encuestas de aptitud.<sup>31</sup>

El departamento de personal tiene una gran gama de actividades adaptadas a las necesidades de la empresa pudiendo ser necesidades de desarrollo, económicos, sociales etc. En donde puede a su vez tener una gran variedad de puestos que cumplan con los requerimientos necesarios para la organización. Todas las funciones existirán para ayudar a los empleados, los directivos, y a la organización para el logro de las metas.

La Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, prácticamente se encuentran relacionadas unas con otras. Por lo que es importante considerar con cautela las decisiones tomadas ya que una

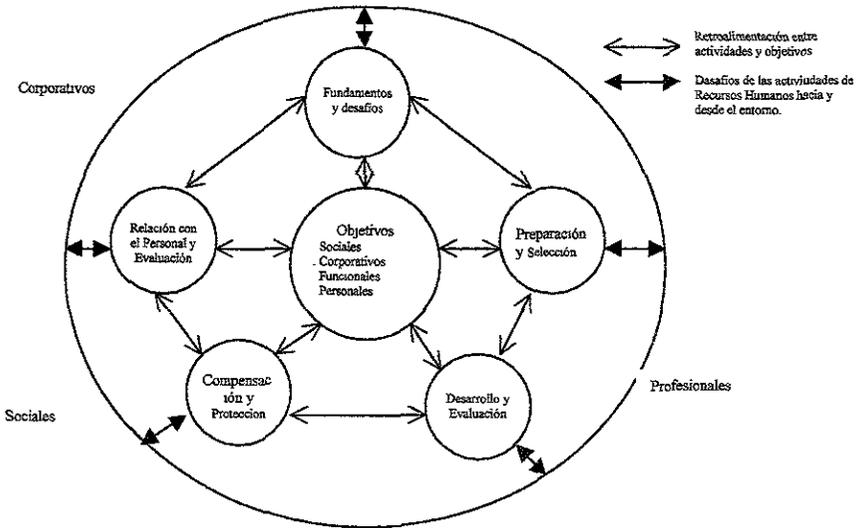
---

<sup>31</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Editorial Limusa, Primera Parte, pag. 69.70.

decisión inadecuada puede llevar una variedad de problemas en todo el ámbito de la administración de personal y de la organización.

Algunos autores llegan a la conclusión de que cuando las actividades se encuentran interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes que interactúan, pero que poseen relativamente límites claros y precisos.

Las actividades de la Administración de Personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos como se muestra en la figura 1.2<sup>32</sup>



Dentro de esta figura encontramos:

- **Fundamentos y Desafíos.** La Administración de Personal enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal. El desafío básico es ayudar a que la organización mejore su eficiencia y eficacia de una manera ética y socialmente

<sup>32</sup> figura 1.2 Administración de Recursos Humanos. Werther William B. y Keith Davis, pag.14.

responsable. Para enfrentar este desafío se requiere que el departamento de Recursos Humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y en forma simultánea, sirva a la organización. En ocasiones varios de los desafíos surgen dentro del entorno en donde operan las organizaciones. Las cambiantes necesidades y demandas del personal, la influencia de determinados grupos de presión, la necesidad de mantener niveles de ética profesional y el cumplimiento de las disposiciones legales, también existen desafíos internos que se derivan de la organización misma; es posible que los desafíos más importantes de la actualidad deriven de la necesidad de establecer oportunidades igualitarias para toda la fuerza de trabajo, mantener niveles de calidad óptima

- Preparación y Selección.

En la base misma de la actividad que determina la Administración de Personal se encuentra la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización. Si no se cuenta con ella, estos departamentos de recursos humanos no pueden actuar de manera totalmente eficaz. Para instituir un sistema de información sobre las personas de la organización se procede a la recolección de datos sobre cada puesto, así como las necesidades de personal a futuro, a partir de esta información, los especialistas pueden asesorar a la gerencia sobre el diseño de los puestos que supervisan y pueden encontrar incluso maneras de hacer que estos puestos sean más productivos y satisfactorios. Los resultados de estas actividades se encaminan a lograr la fuerza de trabajo más eficaz. Para evaluar al personal se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño. Estas proporcionan a los trabajadores retroalimentación sobre su trabajo y pueden ayudar a la identificación de los puntos débiles de la organización

- “Desarrollo y Evaluación.

Puede ocurrir que un empleado sea contratado o reubicado, en cualquier caso se hace necesaria la orientación. Los empleados recién contratados tienen la necesidad de ser entrenados para cumplir con su trabajo, además de adquirir destreza para futuras responsabilidades. El éxito del personal y del departamento de recursos humanos depende de la retroalimentación que se obtenga acerca del desempeño de los empleados, pues por medio de la evaluación ambos pueden encausar sus esfuerzos hacia el éxito, de hecho algunas empresas ofrecen ayuda para la planeación de la carrera buscando motivar el desarrollo de sus empleados

- Compensación y Protección

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva, cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir”<sup>33</sup>

Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva. Por otra parte, la organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y la observancia de las normas adecuadas de medicina preventiva para evitar las enfermedades profesionales como el Seguro Social, la Secretaría del Trabajo, La Defensa Nacional (para industrias de ciertas áreas), la Secretaría de Comercio, la Secretaría de Salud y otras más

---

<sup>33</sup> Werther B. William Jr. Y Heith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 4° edición, pag. 21.22 y 23.

- “Relación del Personal y Evaluación.

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones de trabajo adecuadas. Los empleados necesitan motivación y el departamento de recursos humanos es parcialmente responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y los problemas interpersonales en la organización pueden conducir a la necesidad de establecer asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el Administrador de Personal puede proporcionar una asesoría específica para los gerentes de las distintas áreas. Para mejorar los niveles de satisfacción y la productividad de la organización, se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informadas a las personas indicadas.

Cuando los niveles de incentivos, la motivación y otros aspectos no se llevan a cabo de manera adecuada pueden surgir conflictos dentro de la organización”<sup>34</sup>

En la administración de Personal encontramos diferentes enfoques, a continuación se detallan:

“Enfoque de Recursos Humanos. El objetivo de esta disciplina es la administración de los recursos de mayor importancia para toda la sociedad: los hombres y las mujeres que constituyen un elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Solo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización

Enfoque Administrativo. La administración adecuada de la gente es responsabilidad de todo gerente. El departamento de personal existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados.

---

<sup>34</sup> Idem.

En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de recursos humanos

“Enfoque de Sistemas. La administración de los recursos humanos se lleva a cabo en un sistema más amplio la organización. Por esa razón, la administración de personal debe evaluarse por referencia a la contribución que hace a la productividad de la organización. En la práctica, los expertos reconocen que el modelo de la administración de recursos humanos es un sistema abierto, de partes que se interrelacionan. Cada integrante afecta a los demás y todas las partes, a su vez, reciben la influencia del entorno exterior.

Enfoque proactivo. La administración de recursos humanos puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente son reactivos, pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan las oportunidades.”<sup>35</sup>

Una administración productiva es la que practica de anticipación los problemas y toma medidas para reducir las dificultades, en lugar de esperar el problema para solucionarlo. Por el contrario una administración reactiva es un estilo en el cual los tomadores de decisiones responden a los problemas en vez de anticiparse a ellos.

---

<sup>35</sup> Idem, pag. 26.

## **2.4 INTEGRACIÓN**

Para realizar la integración del personal a la organización es necesario haber establecido con anterioridad las políticas sobre la admisión de personal, así como una delimitación clara de los puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **2.4.1. DEFINICIÓN**

La integración de personal consiste en “ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo de los candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”<sup>36</sup>

La integración se vincula de manera estrecha con la función de organización ya que se da el establecimiento de estructuras de puestos y funciones que se realizan en la etapa de organización.

### **2.4.2. PRINCIPALES FUNCIONES**

Dentro de la integración se encuentran una variedad de funciones las cuales varían de acuerdo a cada organización siendo las más usuales las que se muestran a continuación:

---

<sup>36</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich, Administración, Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición, México 1997, pag.378.

A) Reclutamiento. Hace de una “persona extraña”, un candidato. El personal que es el encargado de reclutar debe de referirse a las necesidades del puesto, como a las características de la persona que lo va a desempeñar.

El reclutamiento “ consiste en el proceso de identificar y atraer hacia la empresa a solicitantes idóneos para cubrir una vacante. Por lo común, esta tarea es desempeñada por personal especializado en esta actividad.”<sup>37</sup>

Al realizar el reclutamiento también se considera importante tomar en cuenta las políticas de la compañía, los planes de personal, requerimientos del puesto, disponibilidad interna y externa de recursos humanos así como también las practicas de reclutamiento.

Por ejemplo una política que las empresas tienen es la política de promoción interna en donde los actuales empleados tiene opción preferencial para ascender de puesto y el reclutador en primera instancia deberá considerar a los empleados de la empresa antes que uno externo.

Dentro de la etapa de reclutamiento intervienen las fuentes de abastecimiento es decir los lugares en donde se puede adquirir personal para la empresa por ejemplo.

Escuelas.- Universidades, Tecnológicos, Escuelas comerciales, etc.

Familiares o recomendados de trabajadores actuales.- en este punto se presume que si las personas que recomiendan son buenos trabajadores, no apoyarían nunca a los malos trabajadores, en este punto también es importante cuidar la colocación de este personal para evitar grupos cerrados de trabajo y generar un ambiente desagradable en la oficina.

---

<sup>37</sup> Werther William B. y Heith Davis, Administración de Personal; Ed. Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 1997, pag. 150

Oficinas de colocación.- en muchas ocasiones les dan un mejor resultado a las empresas sin embargo es de acuerdo a las necesidades de la misma este tipo de oficina generalmente aplica una serie de pruebas con las cuales se tiene identificado al candidato de acuerdo a perfiles psicológicos y de desempeño lo que facilita al pedir algún perfil más específico.

Empresas.- pueden recomendar a su personal a otras empresas ya que por políticas de la misma ya no cumplan los requisitos necesarios por ejemplo de edad siendo aptos para seguir trabajando o por parentescos con los trabajadores actuales o por reducciones.

Puertas Abiertas.- pueden ser candidatos que se presenten a la empresa de manera espontanea que se encuentran atraídos por el nombre o imagen de la empresa o persona que envían por correo su currículum.

Otro punto importante que se debe considerar dentro del reclutamiento son los medios de reclutamiento:

Puede ser una solicitud escrita esta solicitud permite ver los datos de cada persona o bien una solicitud oral. También puede ser por carta o teléfono, para solicitar bolsas de trabajo a otras empresas,

Otro medio es el periódico, radio, televisión. Los anuncios en los medios de comunicación son muy usados en la actualidad y en la mayoría de las ocasiones son para captar un personal mas clasificado en donde se puede precisar los requisitos necesarios, no se recomienda mucha ya que atrae a un gran numero de candidatos que en muchas ocasiones no son los que busca la empresa provocando una aumento en costos de selección.

Folleto que en ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo así como los beneficios que esta misma ofrece en algunas ocasiones también presenta los requisitos necesarios.

B) Selección, en esta etapa busca entre los candidatos a los mejores para cada puesto.

En la selección es buscar al “ hombre adecuado para el puesto adecuado” existen medios técnicos en esta etapa siendo los siguientes:

Hoja de solicitud.- se considera en muchos casos como la primera parte del expediente del empleado esta hoja sirve para aceptar o rechazar a los candidatos notoriamente ya que en esta hoja se observa la edad, sexo, apariencia física, trabajos anteriores, experiencia, conocimientos etc Sirve para cerciorarse de los requisitos más obvios y fundamentales, con esto se ven las políticas mas fundamentales que la empresa necesita en algunas ocasiones se le llama “ entrevista previa”.

Esta hoja de solicitud debe contener toda la información que requiere saber la empresa del candidato y permite de manera rápida comparar la misma información de diferentes candidatos.

Entrevistas.- se considera una de las armas más valiosas del administrador en cuanto a este proceso de reclutamiento ya que completa en muchas ocasiones los datos del solicitante. Es considerada como una “platica formal y en profundidad”<sup>38</sup> esta entrevista trata de responder aspectos más generales pero que complementan o explican la información ya obtenida en la solicitud de empleo. Las entrevistas constituyen una técnica muy utilizada.

---

<sup>38</sup> Ibid pag.165

Algunas de las preguntas principales de la entrevista son: la razón por la cual el solicitante eligió esa empresa para trabajar, que espera encontrar en su trabajo, que necesidades tienen, situación familiar más detallada, el sueldo que espera y que trabajo le gustaría desempeñar, cuales son sus aficiones principales o gustos etc.

La forma en que se realiza una entrevista es también importante ya que depende del entrevistador la habilidad de crear un ambiente cordial y así poder obtener la información necesaria para la empresa. Los datos obtenidos en la entrevista son siempre datos a comprobar sin embargo no por ello pierden su valor.

Existen diferentes tipos de entrevistas como por ejemplo entrevistas de grupo, entrevistas no estructuradas, entrevistas estructuradas, entrevistas de solución de problemas entre otras.

Pruebas.- sirven para verificar las capacidades del trabajador, las pruebas pueden ser de aptitudes, de capacidades, y de temperamento- personalidad, existen también pruebas de inteligencia y un sin fin, estas pruebas la empresa decide cual escoger ya que va de acuerdo a las necesidades de la empresa en cuanto al personal

Investigaciones - estas investigaciones pueden ser de diferentes tipos una de ellas es la investigación de antecedentes de trabajo se considera un medio fácil de comprobar ya que se pueden hacer vía teléfono o una visita personalmente en el lugar en donde se laboró. Otra investigación es la de antecedentes penales para ver si el solicitante tiene algún antecedente de tipo penal que pueda causar algún inconveniente dentro de la empresa. Otra investigación es la de cartas de recomendación.- en la mayoría de las empresas la solicitan y su validez puede depender de lo que digan las personas que recomendaron al candidato. Y por ultimo la investigación en el domicilio y familia del solicitante consiste en que una trabajadora social acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante o inclusive a sus familiares a fin de darse cuenta en el medio ambiente en el que vive.

generalmente se realizan cuando ya existe una aceptación provisional e inclusive cuando ya esta contratado el empleado encontrándose en un periodo de prueba.

Examen Medico.- esta se utiliza para saber si el candidato cuenta con alguna enfermedad contagiosa, asi como para obtener indicios de si el candidato es alcohólico o drogadicto, verificar si esta bien de sus sentidos etc. En términos generales es investigar el estado general de salud Algunas de las empresas realizan exámenes periódicos al trabajador con el fin de vigilar su estado de salud este tipo de exámenes son básicamente de carácter preventivo todo esto con la finalidad de beneficiar al trabajador y mejora su eficiencia en el trabajo. El examen medico generalmente se coloca al final de la etapa de selección ya que en cierta medida resulta costoso por lo que se le aplican a las personas que tienen gran probabilidad de ser contratados.

C) Contratación.- es en donde hace del “ buen candidato”, “un empleado” o trabajador

Una vez que es aceptado al candidato es necesario terminar de completar la información que requiere la empresa para integrar lo que se conoce como expediente del empleado. En este rubro se encuentran fotografías, llenado de formas, filiación dactilográfica etc. Los tipos de contratos que se realizan es de acuerdo a la conveniencia y necesidad de la empresa siempre con el fin de beneficiar al nuevo empleado.

D) Introducción

Esta introducción se considera necesaria ya que es importante que el empleado sea adaptado a la nueva institución y de manera rápida y eficaz, se considera que los primeros recuerdos son los que más persisten e inclusive pueden llegar a influir en su actividad y si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo

nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, aun inconscientemente. afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

### **2.4.3. FACTORES SITUACIONALES QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

El proceso de integración se encuentra afectado por factores que pueden ser internos y externos. Dentro de los factores externos encontramos el nivel de estudios, las actitudes imperantes en la sociedad (como la actitud de trabajo), las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la integración de personal, las condiciones económicas, la oferta y demanda, de los administradores fuera de la empresa.

Otros factores internos influyen también en la integración de personal, entre ellos puede citarse las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleadas por la empresa, sistema de compensaciones y políticas de diversos tipos.

Es por ello que la eficaz integración de personal supone el reconocimiento de muchos factores situacionales externos e internos.

Existe también el cumplimiento de ciertas normas legales que se han creado para toda la protección de los derechos y aspiraciones legítimas de cada trabajador.

Estas legislaciones las deben conocer los departamentos de personal algunos de los aspectos que trata son: protección a menores de edad, derecho a los servicios de

salud, limitación de jornadas de trabajo excesivas, el derecho a la jubilación y en general a la dignidad de los seres humanos.

## **2.5. INDUCCION**

La inducción es una parte de la integración. Una vez que se contrata al nuevo personal la empresa se debe encargar de una adecuada inducción ya que en muchas ocasiones la adecuada inducción es la que impactará en el desempeño del empleado.

### **2.5.1 IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN**

Cuando se contrata un nuevo empleado es necesario que siga un proceso de inducción en el cual se desarrollan técnicas de orientación algunos autores lo llaman proceso de inducción.

Sin un sólido programa de orientación la productividad y la fuerza con la que entre un empleado así como la calidad de vida laboral puede tener ciertas dificultades tanto en el éxito de las personas como en el de la empresa, dependen en gran medida de la información y la retroalimentación sobre la empresa misma y sobre el desempeño del empleado.

El recién empleado debe convertirse en un empleado productivo y satisfecho.

Cada empleado recién contratado supone una inversión considerable desde su primer día en la empresa, generalmente el recién llegado se hace preguntas de ¿en donde estoy colocado? ¿ Podré hacer bien la labor encomendada? etc Surge en cierta medida un poco de ansiedad por parte del trabajador ya que se encuentra en

un mundo nuevo y desconocido para el, pero es siempre una parte inevitable del proceso de integración a una empresa.

Muchos psicólogos consideran que la primera impresión es muy fuerte y se impacta durante un tiempo prolongado en la vida del trabajador de nuevo ingreso. Por esta razón es muy importante que las primeras impresiones sean positivas.

Los primeros días y semana de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización.

La inducción "implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal"<sup>39</sup>

Dependiendo de las necesidades de las empresas e inclusive su tamaño se puede establecer programas formales de inducción por medio del cual se explican las características de la compañía como por ejemplo: historia, productos y servicios, políticas y practicas generales, organización (división, departamentos, y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad, seguridad y otras disposiciones

Otro aspecto importante en la inducción es la socialización que en algunos casos se reconoce como socialización organizacional. Con un adecuado programa de orientación se consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. " la socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización "<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Koontz Harold y Heinz Wehrich, Administración, Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición, México 1997, pag. 409

<sup>40</sup> Werther William B Jr. y Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, Editorial Mac Graw Hill, México 1997 pag.190.

Dentro de esta socialización se encuentran tres aspectos generales: “la adquisición de las habilidades y capacidades laborales, adopción de conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo”<sup>41</sup>

El personal de nuevo ingreso se enfrentan a nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de conducta todas estas nuevas actividades y relaciones provocan en cierta medida angustias e incertidumbre del nuevo empleado es por ello que es una gran responsabilidad de los administradores e inclusive de los jefes superiores inmediatos, así como del departamento de recursos humanos en el de contribuir en el proceso de integración procurando que sea de mucha calidad es decir que sea claro para que todo el personal lo pueda captar y logre representar lo que es en realidad la empresa

Uno de los principales beneficios al contar con un buen programa de inducción es reducir notablemente la ansiedad del nuevo empleado y existe mucho más probabilidad de que se sienta mejor ubicado y se evite una renuncia temprana, esto traerá probablemente niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

### **2.5.2. HERRAMIENTAS PARA LA INDUCCIÓN.**

Como se menciona anteriormente la inducción es un proceso en el cual el empleado recién contratado debe adaptarse lo más rápido posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros así como a sus obligaciones y derechos.

Dentro del proceso de inducción se cuentan con ciertas herramientas para hacerla más efectiva.

---

<sup>41</sup> Feldman Daniel C., The Multiple Socialization of Organization Members. en Academy of Management Review, Abril 1981, pag 309 al 318

Algunas de estas herramientas son las siguientes:

- Conferencias o pláticas.

Estas conferencias consisten en dar información de una manera general acerca de lo que la empresa es. En esta parte se comenta una reseña muy corta de la historia de la organización, su giro o actividades principales que realiza, así como filiales en caso de que existan, otro punto a considerar es presentar el organigrama, número de personas que laboran y el servicio que proporciona la empresa.

En muchas de las ocasiones la conferencia la da el personal del departamento de recursos humanos aunque también se da por el superior inmediato del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal esto se da de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Películas, Proyectores de Transparencias o videocasetes En esta forma se trata los puntos anteriores sin embargo se realiza de forma audiovisual.
- Visita a la empresa o planta si es el caso. Durante esta visita se indica la ubicación de puntos clave que entre otros puede ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de emergencia, lugar de cobro, abastecimiento de material, de herramientas, etc.
- Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros, inclusive existen algunas empresas que desde el nivel de supervisores se les presenta con el Director General.
- Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a la resolución de dudas y preguntas.
- Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca que es lo que la empresa espera de él, también se dan algunas reglas generales de disciplina, lo que debe hacerse y lo que se debe evitar.
- Proporcionar al empleado un manual de inducción algunos otros autores lo conocen como manual del empleado o manual de bienvenida.

Cabe señalar que dentro de este manual de inducción se sugiere que sea un manual o folleto amistoso, conviene que sea lo más gráfico posible ya que si tiene demasiada redacción tiende a ser aburrido y es más difícil que pueda ser leído por los empleados, debe estar dividido en secciones que permitirá que el empleado los encuentre con mayor facilidad y no pierda el interés en una larga búsqueda, no deberá contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto sería contrario al que se buscó con la elaboración del mismo.

El manual de inducción puede ser en un folleto o pequeño manual gráfico que debe contener información detallada de la empresa incluyendo en éste los siguientes puntos:

- a. “Bienvenida cordial.
- b. Historia de la compañía: cuando fue fundada, por quién y para qué.
- c. Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a que tipo de consumidores va dirigido.
- d. Organización de la empresa Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
- e. El número de personas que laboran en la actualidad en la empresa, de ser posible se anexa un organigrama.
- f. Informar si existe un departamento de seguridad industrial
- g. Reglas de seguridad.
- h. Políticas de la empresa; por ejemplo.
  - Remuneración de la que goza el personal, días y procedimiento de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
  - Préstamos.
  - Promociones y ascensos.
  - Asistencias, faltas, retardos.
  - Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
  - Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno

- Localización de sanitarios, lavabos, etc.
  - Localización de tablero y boletines.
  - Normas internas de trabajo
  - Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tienen derecho.
- i. Prestaciones, por ejemplo:
- Seguro de vida.
  - Servicio médico.
  - Caja de ahorros.
  - Plan de jubilación.
  - Vacaciones aguinaldo
  - Becas de estudio.
  - Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.
  - Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
- j. Plan de sugerencias.
- k. Especificar días festivos en los que no se labora.
- l. Actividades socioculturales.<sup>42</sup>

Muchos de los empresarios coinciden que la inducción no representa un costo significativo en la empresa pero sí un beneficio superior en los empleados.

Siempre es importante contar con la inducción independientemente del tamaño de la empresa pero conforme la empresa va creciendo esta herramienta se considera más importantes ya que generalmente estas empresas sufren de procesos más mecanizados así como también de cierta automatización, por lo que el no utilizar los canales de comunicación estos se comenzarán a cerrarse lo que afectaría a la productividad y rendimiento de ambas partes.

---

<sup>42</sup>Grados Espinosa Jaime A., Inducción Reclutamiento y Selección, Edición Manual Moderno, México 1988 pag. 258 al 260.

“ el uso de la inducción es muy recomendable en las empresas gubernamentales en donde debido a la gran cantidad de personal que manejan, la falta de esta origina deshumanización y automatización en las actividades de personal”.<sup>43</sup>

### **2.5.3. PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA INTEGRACIÓN Y LA INDUCCIÓN**

Uno de los principales obstáculos para la inducción sería un mal programa de inducción en el cual no sea una orientación eficaz y una falta de capacitación por parte del personal que se encuentra encargada de dar la inducción.

Que en la empresa resulte todo tan familiarizado que no amerite ciertas explicaciones de ningún tipo.

Para asegurarse que se cumpla con la labor de la orientación se requiere de una supervisión constante a los capacitadores y una revisión a los programas de orientación así como observar las presentaciones que se le da al personal.

Que la información presentada en algún manual o documento introductorio no sea revisada constantemente ya que posiblemente sufran cambio en los aspectos salariales o en las vacaciones o muy posiblemente en seguros de vida u otro tipo de información.

Existen algunos casos en el que un compañero de trabajo da una orientación al empleado de nuevo ingreso y si el supervisor o jefe superior inmediato sustituye su orientación por la que le da un compañero de trabajo se pierde en gran medida el establecer una comunicación abierta con toda el área, desde sus compañeros hasta el nivel superior.

---

<sup>43</sup> Ibid pag. 260.

El nuevo empleado no debe ser abrumado con cargas excesivas de información, es negativo empezar por la parte desagradable de su labor.

Nunca se le deberá pedir labores o funciones que el empleado no esta preparado y en las que puede fracasar.

Se podría también considerar que el éxito de un programa adecuado de inducción dependerá del grado de preparación que se logre dar al nuevo empleado.

Este tipo de situaciones si no son vigiladas podrían ser las causantes de algunos aspectos negativos como por ejemplo que el personal se retire los primeros meses de haber llegado

Con lo anterior el departamento de personal es una ayuda para que los empleados alcancen sus objetivos personales, lo cual favorece a la organización, porque en cierta medida disminuye la rotación de personal.

La rotación de personal representa un costo alto para la organización porque incluye gastos de reclutamiento, selección, una apertura de cuenta bancaria, papelería, exámenes médicos, capacitación, etc.

No solo la orientación es una condicionante de que exista rotación de persona, también intervienen otros factores como por ejemplo: políticas de la empresa, nivel salarial, etc

Algunas de las empresas consideran que el dar un programa de orientación se pierde todo un día de trabajo o algunas horas pensando que no va a impactar significativamente en el desempeño de sus labores, sin embargo los resultados que se obtienen son muy positivos y conviene que dediquen ese día o esas horas a este tipo de programas.

## **CAPÍTULO III**

# **EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO**

## **CAPITULO III EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.**

### **3.1 DIVISION DE PODERES.**

El sector público esta constituido por tres poderes que son Ejecutivo, Legislativo y Judicial. En un régimen federal como el de México hay una sola soberanía y diferentes competencias derivadas de la Constitución: la competencia federal, la competencia local y la municipal.

El gobierno de la Federación se ejerce a través de los poderes federales previstos en los artículos 50 al 107 de la Constitución de la República y son:

#### *Poder Ejecutivo*

Esta formado por el Presidente de la República Mexicana, el cual esta auxiliado en el ejercicio de sus funciones por su gabinete que son las Secretarías y Departamentos de Estado, la Procuraduría General de la República, así como Organismos Descentralizados, Empresas del Estado, y Fideicomisos Públicos.

El Secretario de Estado es el que reglamenta las actividades a realizar.

La Procuraduría de la República se compromete con el presidente en las actividades de la Secretaría.

El Oficial Mayor es el encargado de cuidar el patrimonio o presupuesto de cada Secretaría y que se cumplan las actividades generales de estas.

### *Poder Legislativo*

El Poder Legislativo esta integrado por el Congreso General que se divide en dos Cámaras:

A) Diputados. Representan a la Nación.

B) Senadores. Representan a las Entidades Federativas, Incluyendo al Distrito Federal.

Este poder tiene la facultad de Juicio Político, es decir, para quitar facultades a un funcionario, y una vez que ya es un ciudadano común y corriente enviarlo al Poder Judicial.

### *Poder Judicial*

- El Poder Judicial sufrió una modificación el 31 de diciembre de 1994 en su artículo 94 esta constituido por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito en Juzgados de Distrito y en un Consejero de la Judicatura Federal.

La Suprema Corte de Justicia de la Nación puede trabajar en pleno y dos salas integradas por cinco ministros cada una.

Tribunales Colegiados de Circuito son 90:

45 Especializados

44 No especializados

Tribunales Unitarios de Distrito son 49.

Juzgados de Distrito: Distrito Federal 34, Guadalajara 14, Toluca 4 Estos juzgados pueden ser Penales, Administrativos, Civiles y del Trabajo.

### **3.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La Administración Pública hoy en día tiene un gran crecimiento tanto en unidades administrativas como en personal así como también todos los medios materiales para su buen funcionamiento. Lo anterior se debe a que México es un país en donde se está dando un gran aumento de población, así como la búsqueda de metas para tener un progreso y por lo tanto contar con un bienestar dentro de la sociedad. Sin embargo este crecimiento se freno en lo que respecta a la integración del personal en las instituciones ya que se creo un plan de simplificación administrativa en donde abarca desde la simplificación de gasto público, así como simplificación de sistemas y procedimientos, esto trae como resultado cierta reducción de personal dando como resultado reducción del presupuesto y búsqueda de mayor eficiencia, eficacia, pertinencia y productividad tanto en los servicios públicos como en la propia institución.

La Administración Pública moderna se enfrenta a una problemática distinta que es la de aplicar métodos y sistemas acordes con la época, para realizar con eficacia su función y lograr una coordinación entre la multitud de órganos que la integran, así como los órganos de los otros poderes y de las entidades federativas y municipales, en un sistema federal como el nuestro.

### 3.2.1 CONCEPTO

El autor Miguel Acosta Romero en su libro de Teoría General del Derecho Administrativo dice que la Administración Pública puede estudiarse desde el punto de vista orgánico y desde el punto de vista funcional o dinámico.

Desde el punto de vista orgánico se identifica con el poder Ejecutivo y todos los demás órganos o unidades administrativas que directa o indirectamente dependen de él. Por lo tanto orgánicamente la Administración Pública Federal “ está constituida por el Presidente de la República, Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos, Procuraduría General de la República y todos los órganos centralizados, desconcentrados, descentralizados, las empresas, sociedades mercantiles de Estado y Fideicomisos Públicos”.<sup>44</sup>

Desde el punto de vista funcional la Administración Pública “se entiende como la realización de la actividad que corresponde a los órganos que forman ese sector. En ese sentido administrar es realizar una serie de actos para seguir una finalidad determinada.”<sup>45</sup>

En esta definición se observa claramente que la administración pública busca siempre un fin determinado siendo alguno de estos, contar con una mayor productividad y eficacia tanto de las unidades administrativas como de su personal para servir al pueblo cada vez con mayor atención y eficiencia

La Administración Pública para realizar su actividad cuenta con una estructura jurídica, con elementos materiales, el conjunto de bienes que en un momento dado

---

<sup>44</sup> Acosta Romero Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. Editorial Porrúa, 13era Edición Actualizada. México 1997, pag 272

<sup>45</sup> Idem.

tiene a su disposición y el elemento personal, que el conjunto de funcionarios, empleados, y trabajadores que prestan sus servicios a la administración.

### **3.2.2 FINALIDAD**

La finalidad de La Administración Pública es la de lograr con la máxima eficacia sus funciones, así como lograr una coordinación de todos los órganos que la integran con el fin del desarrollo de la sociedad y del gobierno

### **3.3 FORMAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

“Organizar significa ordenar y acomodar sistemáticamente, desde el punto de vista técnico, un conjunto de elementos para llevar a cabo una actividad, cumplir un fin, u obtener un objetivo.”<sup>46</sup>

Todos los elementos del estado necesitan organizarse de la manera más adecuada para realizar con una mayor eficacia sus labores, eso por esto que se dan una gran variedad de formas de organización administrativa que se adecuan de acuerdo a las necesidades del país

#### **3.3.1 CENTRALIZACIÓN**

La centralización es una forma de organización administrativa en la que las unidades, órganos de administración pública se ordenan y acomodan bajo un orden jerárquico

---

<sup>46</sup> Acosta Romero Miguel, Teoría General del Derecho Administrativo, Editorial Porrúa, 13ª Edición, México 1997, pag. 274

a partir de Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando, la acción y la ejecución.

Las dependencias que pertenecen a la Administración Pública Centralizada son:

- A) Las Secretarías de Estado
- B) Procuraduría General de la República.
- C) Consejería Jurídica.

#### A) Las Secretarías de Estado

Las Secretarías de Estado se definen como un órgano superior político administrativo que auxilia al presidente en el despacho de los asuntos de una rama de la actividad del Estado.

Las Secretarías que conforman el Gobierno Federal son:

1. Secretaría de Gobernación.
2. Secretaría de Relaciones Exteriores
3. Secretaría de Defensa Nacional
4. Secretaría de Marina.
5. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
6. Secretaría de Desarrollo Social
7. Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.
8. Secretaría de Energía.
9. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
10. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
11. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
12. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
13. Secretaría de Educación Pública.
14. Secretaría de Salud.
15. Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

16. Secretaría de Reforma Agraria.

17. Secretaría de Turismo.

De acuerdo al artículo 14 de la LOAPF, la estructura de una Secretaría de Estado es la siguiente:

- Secretario de Estado
- Subsecretario
- Oficial Mayor
- Directores
- Subdirectores
- Jefes y Subjefes de Departamento, Oficina, Sección y Mesa.

Cabe hacer mención que el artículo aclara "... y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales ", por lo que se puede designar también coordinadores y directores de área, los que jerárquicamente estarán debajo del oficial mayor y de los directores generales respectivamente

B) La Procuraduría General de la República.

El concepto que da el Doctor Franco Villa es " una institución dependiente del Ejecutivo Federal presidido por el Procurador General, quien tiene a su cargo la persecución de todos los delitos del orden federal y hacer que los juicios se sigan con toda regularidad para que la administración de justicia sea pronta y expedita, e intervenir en todos los negocios que la ley determine."<sup>47</sup>

C) La Consejería Jurídica.

---

<sup>47</sup> Franco Villa José, El Ministerio Público Federal, Editorial Porrúa, México 1985, pag. 3.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se reforma y publica en el Diario Oficial de la Federación el 15 de mayo de 1996 que se crea la Consejería Jurídica de la Presidencia como una dependencia de la Administración Pública Centralizada.

Las facultades que tiene el Consejero Jurídico parecen convertirlo en un funcionario de gran poder, ya que puede influir en los nombramientos y solicitar la remoción de los titulares de las unidades encargadas del apoyo jurídico de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, esta facultad es muy controvertida ya que este Consejero Jurídico se torna de manera autoritaria que va en contra de las reglas de los secretarios de estado lo que puede dar como resultado una distorsión y un ejercicio completamente dictatorial de las funciones jurídicas.

Las principales características de las Organizaciones Centralizadas son:

- Carecen de personalidad jurídica propia y representan al titular del Poder Ejecutivo
- Dependen jerárquica y administrativamente del Poder Ejecutivo.
- El titular del órgano es nombrado y removido libremente por el propio Presidente de la República o por un funcionario subordinado a aquel y legalmente autorizado
- Actúan exclusivamente por facultades delegadas por el Presidente.
- Carecen de patrimonio propio y sus recursos se derivan exclusivamente de la Federación, sin que puedan ejercer otros recursos.

Las actividades de las dependencias de la Administración Pública Centralizada, están regidas y apegadas a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), además de los lineamientos y políticas establecidas por el Presidente de la República, quien funge como titular del Poder Ejecutivo

Legalmente de acuerdo a lo que establece la LOAPF en su artículo 101, el rango de las dependencias de la Administración Pública Centralizada es igual para todos y no debe haber prominencia entre ellos, sin embargo políticamente una o varias Secretarías pueden, debido a sus actividades, cubrir mayor importancia como consecuencia de las circunstancias sociales y económicas por las que atraviese el país, así como por la influencia de presiones externas.

### **3.3.2 ORGANISMOS DESCONCENTRADOS.**

La desconcentración es una forma de organización administrativa en la que se otorgan al "órgano desconcentrado por medio de un acto materialmente legislativo (ley o reglamento), determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas, que le permiten actuar con mayor rapidez, eficacia y flexibilidad, así como tener un manejo autónomo de su presupuesto, sin dejar de existir el nexo jerarquía, con el órgano superior."<sup>48</sup>

Las características de los órganos desconcentrados pueden resumirse en:

- "Son creados por una ley o reglamento
- Dependen de la Presidencia, de una Secretaría, o de un Departamento de Estado.
- Su competencia deriva de las facultades de la Administración Central.
- Su patrimonio es el mismo que el de la federación, aunque todo puede tener presupuesto propio.
- Decisiones más importantes, requieren de la aprobación del órgano del que dependen.

---

<sup>48</sup> Están reconocidos en el Artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

- Tienen autonomía técnica (facultad de decisión limitada y cierta autonomía financiera presupuestaria).
- No puede tratarse de un órgano superior (siempre dependen de otro).
- En ocasiones tienen personalidad propia.<sup>49</sup>

Un órgano desconcentrado depende de un órgano central, de la Presidencia, de una Secretaría o del Departamento de Estado, tiene cierta autonomía; pero si no es con el acuerdo de órganos del que depende, no podrá llevar a cabo decisiones trascendentales

Los organismos desconcentrados son el resultado de una creciente complejidad de fenómenos económicos, aumento de la población e incremento de las actividades del estado, entre otros.

Estos elementos requieren de un desplazamiento de facultades de las dependencias centrales hacia organismos desconcentrados que poseen mayor autonomía.

Las principales características de los órganos desconcentrados, es que no pierden relación jerárquica o su relación de centralizados, a pesar de poseer facultades que les dan cierta libertad de acción

Todos los órganos desconcentrados son creados mediante leyes, otros decretos, reglamento interior o por acuerdos, sin determinarse por qué motivo algunos son creados por leyes, otros por decretos o por simple acuerdo del Ejecutivo Federal.

Los órganos desconcentrados pueden presentarse de diversas formas y denominaciones por ejemplo.

---

<sup>49</sup> Acosta Romero Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo, 13 Edición actualizada, México 1997 pag 461

Instituciones: Colegio Nacional, Lotería Nacional, etc.

Juntas. Mejoras Materiales, Mejoramiento cívico y material.

Consejos: Consejo de Salubridad General, de Recursos Naturales no Renovables, etc.

Institutos: Instituto Politécnico Nacional, Instituto Nacional de las Bellas Artes, etc.

Direcciones: Correos

Patronatos, Uniones, Comisiones: Comisión Nacional de Valores, Nacional Bancaria, Comisión de Libros y Textos Gratuitos, etc.

También se puede dar el caso de que un Organismo Descentralizado desconcentre territorialmente o periféricamente sus servicios en varias unidades: la UNAM es descentralizada y desconcentra sus servicios en varias unidades por ejemplo ENEP (Escuela Nacional de Estudios Profesionales).

### 3.3.3 ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.

Semánticamente, tanto la desconcentración como la descentralización significan lo mismo, alejamiento del centro. Es por ello que se señalan las diferencias más importante de ambas:

Desconcentración	Descentralización.
1. Organismo inferior subordinado a una Secretaría, o a la Presidencia de la República.	1. Organismo que depende indirectamente del Ejecutivo Federal
2. Puede contar o no con personalidad jurídica	2. Tiene invariablemente personalidad jurídica.
3. Puede contar o no con patrimonio propio.	3. Siempre tiene patrimonio propio.
4. Posee facultades limitadas.	4. Posee facultades más autónomas.

La descentralización administrativa es una forma de organización que adopta, mediante una ley, la Administración Pública, para desarrollar:

- Actividades que competen al estado, tanto estratégicas como prioritarias.
- Algunas actividades que son de interés general en un momento dado.
- A través de organismos creados especialmente para ello, dotados de:
  - Personalidad Jurídica.
  - Patrimonio Propio.
  - Régimen Jurídico Propio.

Los nombramientos los realiza el Ejecutivo o a través de los coordinadores de Sector a excepción de las Universidades ya que sus funcionarios no los nombra el Presidente de la República y tienen autonomía.

Tienen la obligación de acudir al Congreso de la Unión cuando alguna de las Cámaras requiera información relacionados con los asuntos de los organismos que dirigen o se discuta una ley de su ramo

Resumiendo las características encontramos las siguientes.

- Son creados invariablemente por acto legislativo, sea ley del Congreso de la Unión, o bien, decreto del Ejecutivo.
- Tienen régimen jurídico propio
- Tienen personalidad jurídica propia que les otorga ese acto legislativo en cada caso por la ley de su creación.
- Denominación
- Cuentan con patrimonio propio. El patrimonio de los organismos descentralizados es el conjunto de bienes y derechos con que cuentan para el cumplimiento de su objeto. Dentro del patrimonio encontramos que pueden existir bienes que son del

dominio público como por ejemplo los inmuebles o bienes de dominio directo como son los que integran el subsuelo y la plataforma continental que están a cargo de Petróleos Mexicanos para cumplir con su objeto. También se encuentran dentro del patrimonio los ingresos propios del organismo derivados del ejercicio de su actividad, los que obtienen por sus servicios o bienes que presta o produce.

- El objeto de los organismos descentralizados puede ser variable, en términos generales son:

La realización de actividades que corresponden al Estado

La prestación de servicios públicos.

La administración y explotación de determinados bienes del dominio público o privado del estado.

La prestación de servicios administrativos.

La realización coordinada de actividades federales, estatales, locales y municipales o con organizaciones internacionales, de actividades de asistencia técnica y desarrollo económico, la producción de servicios o de procesos industriales.

La distribución de productos y servicios que se consideran de primera necesidad o que interesa al estado intervenir en su comercio.

La finalidad que busca el Estado en la creación de este tipo de instituciones es siempre el de procurar la satisfacción del interés general en la forma más rápida, idónea y eficaz.

En cuanto a su régimen fiscal la mayoría de los organismos descentralizados, por las actividades propias de su objeto, están exentos del pago de impuestos federales, locales y municipales (se discute sí deben pagar impuesto predial).

En la descentralización se comparte el poder; con la desconcentración el poder central no se comparte, sino que se acerca a los administradores instalándose en el lugar en donde se requieren los servicios.

### **3.3.4. EMPRESAS PARAESTATALES**

La Administración Pública Paraestatal se integra por las siguientes entidades que cita la LOAPF (artículo 45):

- 1 Organismos descentralizados.
- 2 Instituciones u organismos auxiliares nacionales de crédito (antes de la nacionalización de la banca)
3. Empresas con participación estatal, mayoritaria y minoritaria
4. Sociedades asimiladas a las empresas de participación estatal
5. Fideicomisos.

Las características de la Administración Paraestatal son las siguientes:

- Tienen personalidad jurídica propia, derivada de una ley, de un decreto o de un acto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima.
- Sus funcionarios principales son nombrados y removidos por el consejo de administración de la entidad, propuesta por lo general, del Presidente de la República. El nombramiento y la remoción deben cumplir con los requisitos establecidos en sus estatutos constitutivos o en las leyes que rigen las actividades de las sociedades, cuando se trate de entes jurídicos.
- Las entidades no dependen jerárquicamente ni administrativamente de Presidente, sino de sus propios Órganos de Gobierno: Consejo de Administración, Asamblea de Accionistas etc., según el caso.

- No actúan por facultades delegadas, sino con base en las leyes y disposiciones de carácter general que rigen las actividades del campo en el que las entidades actúan
- Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen básicamente, de la venta de mercancías y servicios que constituyen el objeto de su actividad.
- Sus fines son la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia y seguridad.

### **3.3.5. EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTAL**

Según el artículo 46 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, las empresas de participación estatal mayoritarias son las siguientes:

- I Las Sociedades Nacionales de Crédito constituidas en los términos de su legislación específica.
- II. Las Sociedades de cualquier naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares de crédito, así como instituciones nacionales de seguros y fianzas en que se satisfagan algunos o varios de los siguientes requisitos:
  - A) Que el Gobierno Federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente aporten o sean propietarios de mas del 50% del capital social
  - B) Que en la constitución de su capital se hagan figurar títulos representativos de capital social de serie especial que solo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal; o
  - C) Que el Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al presidente

o director general, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de Gobierno.

Se asimilan las empresas de participación estatal mayoritaria, las sociedades civiles, así como las asociaciones civiles en las que la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de la Administración Pública Federal o los Servidores Públicos Federales que participen en razón de sus cargas o alguno o varios de ellos se obliguen a realizar o realicen las aportaciones económicas preponderantes

### 3.3.6 FIDEICOMISOS

Conforme al artículo 346 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito” en virtud del fideicomiso, el fideicomitente destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendado la realización de ese fin a una institución fiduciaria”.

Existen también muchas clasificaciones de fideicomisos como son las siguientes:

- Expreso y tácito: según que se manifieste en forma indubitable la voluntad, o derive de algún acto en forma tácita en México generalmente se aplican fideicomisos expresos.
- Onerosos o Gratuitos: según se trate de que devengue honorarios el fiduciario, o no, en su caso, de que en relación con la transmisión de bienes ésta sea o no gratuita.
- Fideicomisos Públicos o Privados: público será aquel en le que intervengan instituciones gubernamentales como fideicomitentes, o tengan por objeto bienes del gobierno federal o realizar actividades de interés público, y privado es aquel que se celebra exclusivamente con particulares.

El fideicomiso implica siempre la existencia de un patrimonio que se transmite del fideicomitente al fiduciario, para la realización de un fin lícito y que este se convierte en titular del mismo, con las modalidades y limitaciones que establezca el acto constitutivo.

En los fideicomisos existen dos sujetos: el fideicomitente y el fideicomisario

- El fideicomitente es la persona titular de los bienes o derechos, que transmite a la fiduciaria, para el cumplimiento de una finalidad lícita y tener la capacidad jurídica de para obligarse y para disponer de los bienes.
- El fideicomisario es la persona que recibe el beneficio del fideicomiso, o la que recibe los remanentes una vez cumplida la finalidad

El fideicomiso siempre debe constar por escrito.

El fideicomiso público es un contrato por medio del cual, el Gobierno Federal, los Gobiernos del Estado o los Ayuntamientos, a través de sus dependencias centrales o paraestatales, con el carácter de fideicomitente, transmite la tituliandad de bienes del dominio público o del dominio privado de la Federación, entidad o municipios o afecta fondos públicos, en una institución fiduciaria, para realizar un fin lícito, de interés público.

Esta definición se aplica a fideicomisos públicos federales, locales e inclusive municipios.

Por lo tanto el fideicomitente puede ser:

El Gobierno Federal, los Gobiernos de las Entidades Federativas y los Ayuntamientos o Municipios.

El patrimonio fiduciario lo constituyen:

- Bienes de dominio público, previa desincorporación
- Bienes de dominio privado.

- Bienes inmuebles.
- Bienes muebles.
- Dinero en efectivo.
- Subsidios
- Derechos.

El objeto de las fideicomisos puede ser:

- A) La inversión (se entiende por fondos públicos).
- B) Manejo y Administración de obras públicas.
- C) Prestación de servicios.
- D) La producción de bienes para el mercadeo

Generalmente los fideicomisos tiene una duración máxima de 30 años aunque existen algunas instituciones en el que el fideicomiso es de tiempo indefinido.

### **3.4 SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.**

#### **3.4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

El 8 de noviembre de 1821, se expidió el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se creó la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, aún cuando desde el 25 de octubre de 1821 existía la Junta de Crédito Público

En 1824, el Congreso Constituyente otorgó a la Hacienda Pública el tratamiento adecuado a su importancia, para ello expidió, el 16 de noviembre del mismo año la Ley para el Arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, en la que la Secretaría de Hacienda centralizó la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la Federación, inspeccionar las Casas de Moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de la Renta de Lotería y la Oficina Provisional de Rezagos.

Para el despacho de las nuevas funciones atribuidas, se conformaron los siguientes Departamentos:

Departamento de Cuenta y Razón, antecedente de la Contaduría Mayor de la Federación, creado para subrogar a las Contadurías Generales

Tesorería General de la Federación, creada con el propósito de reunir en una dependencia todos los elementos que hicieran posible conocer el estado verdadero de las rentas y gastos de la Administración

•Comisaría Central de Guerra y Marina, encargada de la formulación de las cuentas del Ejército y la Marina.

•Contaduría Mayor, órgano de control que estuvo bajo la inspección de la Cámara de Diputados, con la función principal de examinar los presupuestos y la memoria que debería presentar anualmente la Secretaría.

El 26 de enero de 1825, se expidió el Reglamento Provisional para la Secretaría del Despacho de Hacienda, considerado como el primer Reglamento de la Hacienda Republicana y en el cual se señalaron, en forma pormenorizada, las atribuciones de los nuevos funcionarios constituidos conforme a la citada Ley del 16 de noviembre de 1824.

Al transformarse nuestro país en una República Central, se expidió la Ley del 3 de octubre de 1835, misma que precisó la forma en que se manejarían las rentas de los Estados que quedaban sujetos a la administración y vigilancia de la Secretaría de Hacienda

Las Bases Orgánicas de la República Mexicana del 14 de junio de 1843, le dieron a la Secretaría el carácter de Ministerio de Hacienda.

El 27 de mayo de 1852, se publicó el Decreto por el que se modifica la Organización del Ministerio de Hacienda, quedando dividido en seis secciones, siendo una de ellas la de Crédito Público; antecedente que motivó que en 1853 se le denominara por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Las Bases Generales para el Arreglo de la Hacienda Pública del 11 de febrero de 1854 elevan a rango de Dirección General a la Sección de Aduanas, comprendiendo tanto a las marítimas como a las interiores. El 1o. de enero de 1856, se expide la Ley para la Deuda Pública y la Administración de las Aduanas Marítimas y Fronterizas, la cual establece una Junta de Crédito Público para la Administración de las Aduanas y el manejo de los negocios relativos a la deuda nacional y extranjera.

El 14 de octubre de 1856, mediante Decreto, se creó el Departamento para la Impresión de Sellos, antecedente de la actual Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores.

El 6 de agosto de 1867, se dispuso que las Aduanas Marítimas y Fronterizas, las Jefaturas de Hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito Federal, la Dirección General de Correos y la Casa de Moneda y Ensaye, dependieran exclusivamente en lo económico, directivo y administrativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 10. de octubre de 1869, se determinó que correspondía al Segundo Oficial Mayor, las funciones de elaboración de la glosa y compilación de las leyes en materia hacendaria.

Al expedirse la Ley del Impuesto del Timbre en 1871, se crea la Administración General de este gravamen, con lo que se abandonó el sistema de papel sellado de herencia colonial.

El 13 de mayo de 1891, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público incrementó sus atribuciones en lo relativo a comercio, por lo que se denominó Secretaría de Hacienda, Crédito Público y Comercio. Asimismo, salió de su ámbito de competencia el sistema de correos y se rescindió el contrato de arrendamiento de la Casa de Moneda a particulares, con lo que la acuñación de moneda quedó a cargo del Estado.

El 23 de mayo de 1910, se creó la Dirección de Contabilidad y Glosa asignándosele funciones de registro, glosa y contabilidad de las cuentas que le rindiesen sobre el manejo de los fondos, con el propósito fundamental de integrar la Cuenta General de

la Hacienda Pública. Asimismo, la Tesorería General de la Federación, a partir de esa fecha cambió su denominación por Tesorería de la Federación.

En el año de 1913, mediante las reformas al Reglamento Interior se facultó al entonces Departamento de Crédito y Comercio, para el manejo del Crédito Público, lo que constituye el antecedente de la actual Dirección General de Crédito Público.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, promulgada el 31 de diciembre de 1917, estableció la creación del Departamento de Contraloría, el cual asumió las funciones desempeñadas por la Dirección de Contabilidad y Glosa. Asimismo las atribuciones relativas a comercio se transfirieron a la nueva Secretaría de Comercio.

En 1921, se expidió la Ley del Centenario y el 27 de febrero de 1924 la Ley para la Recaudación de los Impuestos establecidos en la Ley de Ingresos vigente sobre Sueldos, Salarios, Emolumentos, Honorarios y Utilidades de las Sociedades y Empresas, antecedentes que dieron origen al Impuesto sobre la Renta, actualmente el gravamen más importante del sistema impositivo mexicano.

El 1o. de septiembre de 1925, se fundó el Banco de México, S.A., como Banco Central, con el propósito de terminar con la anarquía en la emisión de billetes.

El 1o. de enero de 1934, se creó la Dirección General de Egresos y el 9 de enero del mismo año se expide el Decreto mediante el cual se prevé que las atribuciones y facultades para la autorización de egresos concedidas a la Tesorería de la Federación, quedarían a cargo de dicha Dirección General.

El 13 de diciembre de 1946, se publicó en el Diario Oficial de la Federación una nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, quedando fuera del ámbito de competencia de la Secretaría las funciones de control y regulación relativas a bienes

nacionales y contratos de obras públicas, pasando éstas a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

El 31 de diciembre de 1947, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que dispone que la Procuraduría Fiscal sea una dependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 24 de diciembre de 1958, nuevamente se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, siendo transferidas las funciones relativas a inversiones y control de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, a las Secretarías de la Presidencia y del Patrimonio Nacional, respectivamente. El 31 de diciembre de 1959 se publicó la Ley sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores de la Federación, estableciendo la creación de la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores.

Con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el 29 de diciembre de 1976, la programación y presupuestación del gasto público federal, anteriormente competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pasó a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto. En consecuencia se expidió un nuevo Reglamento Interior que se publicó el 23 de mayo de 1977, quedando integrada la Secretaría por:

- La Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, a la que se adscriben las Direcciones Generales de Planeación Hacendaria; de Crédito; de Asuntos Hacendarios Internacionales y de Promoción Fiscal

- La Subsecretaría de Ingresos con las Direcciones Generales de Política de Ingresos; Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales; Difusión Fiscal; Administración Fiscal Central; Administración Fiscal Regional; Informática de

Ingresos y de Auditoría Fiscal; así como las Administraciones Fiscales Regionales y Oficinas Federales de Hacienda.

- La Subsecretaría de Inspección Fiscal con las Direcciones Generales de Aduanas; Vigilancia de Fondos y Valores; del Registro Federal de Automóviles y de Bienes Muebles; así como las Delegaciones Regionales de Inspección Fiscal y del Registro Federal de Automóviles

- La Oficialía Mayor con las Direcciones Generales de Programación, Organización y Presupuesto, Administración; Prensa; Laboratorio Central; Talleres de Impresión de Estampillas y Valores y de Casa de Moneda.

- La Procuraduría Fiscal de la Federación con la Primera, Segunda y Tercera Subprocuradurías Fiscales, así como con la Subprocuraduría Fiscal de Investigaciones y las Subprocuradurías Fiscales Auxiliares.

- La Tesorería de la Federación con las Subtesorerías de Egresos, de Ingresos y de Control e Informática, así como con las Delegaciones Regionales de la Tesorería de la Federación.

El 31 de diciembre de 1979, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo Reglamento Interior, con motivo de las reformas a diversos ordenamientos legales como las leyes General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares; del Impuesto al Valor Agregado; de Coordinación Fiscal; de Valoración Aduanera de las Mercancías de Importación y del Registro Federal de Vehículos. Mediante este nuevo Reglamento se efectuaron los siguientes cambios:

- En el Area del C. Secretario, se creó la Comisión Interna de Administración y Programación

•En la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, se creó la Dirección General de Bancos, Seguros y Valores. Asimismo, cambió de nomenclatura la Dirección General de Crédito por Dirección General de Crédito Público.

•En la Subsecretaría de Ingresos se suprimió la Dirección General de Difusión Fiscal y cambiaron de denominación la Dirección General de Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales por Coordinación General con Entidades Federativas; la Dirección General de Administración Fiscal Central por Dirección General Técnica; la Dirección General de Administración Fiscal Regional por Coordinación General de Operación Regional y Administrativa; la Dirección General de Informática de Ingresos por Dirección General de Recaudación y la Dirección General de Auditoría Fiscal por Dirección General de Fiscalización.

•En la Subsecretaría de Inspección Fiscal se suprimió la Dirección General de Bienes Muebles y cambió de nomenclatura la Dirección General del Registro Federal de Automóviles por Dirección General del Registro Federal de Vehículos, así como las Delegaciones Regionales de Inspección Fiscal y del Registro Federal de Automóviles, por Delegaciones Regionales de Promoción Fiscal y del Registro Federal de Vehículos, respectivamente.

•En la Oficialía Mayor cambió de denominación la Dirección General de Prensa por Dirección General de Comunicación.

•En la Procuraduría Fiscal de la Federación se creó la Coordinación General de Subprocuradurías Regionales y cambiaron de nomenclatura las Subprocuradurías Fiscales Auxiliares por Subprocuradurías Fiscales Regionales

El 25 de marzo de 1981, mediante el Decreto que reformó y adicionó el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la Tesorería de la Federación se suprime la Subtesorería de Ingresos, cambia de denominación la Subtesorería de Egresos por Subtesorería de Operación y se crea la Unidad de Procedimientos Legales.

Con las reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal del 29 de diciembre de 1982, se le confirieron nuevas atribuciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de planeación, coordinación, evaluación y vigilancia del sistema bancario del país, derivadas de la nacionalización bancaria, así como en materia de precios, tarifas y estímulos fiscales.

Como resultado de estas atribuciones, se publicó un nuevo Reglamento Interior el 26 de agosto de 1983, mediante el cual se facultó al C. Secretario para presidir el Consejo Nacional de Financiamiento del Desarrollo, se creó la Contraloría Interna adscrita al Área del C. Secretario y se efectuaron los cambios siguientes:

- En la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público se crearon la Dirección General de Informática y Evaluación Hacendaria y la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública. Asimismo, se transfirió la Dirección General de Bancos, Seguros y Valores a la nueva Subsecretaría de la Banca Nacional con la denominación de Dirección General de Seguros y Valores

- En la Subsecretaría de Ingresos se creó la Dirección General de Informática de Ingresos y cambió de denominación la Coordinación General de Operación Regional y Administrativa por Coordinación de Operación Administrativa.

- En la Subsecretaría de Inspección Fiscal se suprimió la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores, así como las Delegaciones Regionales de Promoción Fiscal. Las funciones relativas a la vigilancia en materia de fondos y valores federales, fueron transferidos a la Contraloría Interna de la Secretaría.

- Se creó la Subsecretaría de la Banca Nacional con las Direcciones Generales de Política Bancaria; de Banca de Desarrollo y de Banca Múltiple.

- En la Oficialía Mayor se creó la Coordinación de Administraciones Regionales, y la Dirección General de Comunicación se transfirió al Área del C. Secretario.

El 30 de diciembre de 1983, mediante el Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se confirieron a la Secretaría las atribuciones para administrar la aplicación de los estímulos fiscales, verificar el cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios, conforme a las leyes fiscales y representar el interés de la Federación en controversias fiscales.

En cumplimiento a las medidas de racionalización del gasto público emitidas por el Ejecutivo Federal, el 19 de agosto de 1985 se publicó el Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante el cual se efectuaron los siguientes cambios estructurales:

- Se suprimió la Subsecretaría de Inspección Fiscal, y la Dirección General del Registro Federal de Vehículos se fusionó con la Dirección General de Aduanas, quedando adscrita al Área del C. Secretario.
- En la Subsecretaría de la Banca Nacional se suprimió la Dirección General de Política Bancaria.
- En la Oficialía Mayor se suprimieron la Dirección General de Administración, la Coordinación de Administraciones Regionales de Oficialía Mayor y la Dirección General de Laboratorio Central, creándose la Dirección General de Personal y la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales

Al publicarse la Ley de la Casa de Moneda de México el 20 de enero de 1986, la Dirección General de Casa de Moneda se constituyó en organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo que se desincorporó de la estructura de la Oficialía Mayor.

Con el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría del 22 de marzo de 1988, se produjeron cambios en la estructura orgánica derivados de las medidas permanentes

de racionalización del gasto público, se eficiente la regulación del servicio público de la banca y el crédito, asimismo, se amplió la competencia de las unidades administrativas centrales en el ámbito regional, en razón de las facultades conferidas por las leyes fiscales. En tal sentido se produjeron las siguientes modificaciones:

- En la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, se suprimió la Dirección General de Informática y Evaluación Hacendaria, se adscribieron las Direcciones Generales de Banca de Desarrollo; de Banca Múltiple y de Seguros y Valores, toda vez que desaparece la Subsecretaría de la Banca Nacional.
- En la Subsecretaría de Ingresos, se adscribió la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública, anteriormente dependiente de la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, se crearon siete Coordinaciones de Administración Fiscal y cambiaron de denominación la Dirección General Técnica de Ingresos por Dirección General de Servicios y Asistencia al Contribuyente; la de Fiscalización por Dirección General de Auditoría y Revisión Fiscal y las Administraciones Fiscales Regionales por Administraciones Fiscales Federales.
- En la Procuraduría Fiscal de la Federación se suprimió la Coordinación General de Subprocuradurías Regionales
- En la Tesorería de la Federación, cambió de denominación la Unidad de Procedimientos Legales por Dirección de Procedimientos Legales.

A fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las atribuciones de la Secretaría, se emitió un nuevo Reglamento Interior el 17 de enero de 1989, mediante el cual se efectuaron los cambios siguientes:

- En el Area del C. Secretario se suprimió la Comisión Interna de Administración y Programación, cambió su denominación la Dirección General de Comunicación por Unidad de Comunicación Social y la Contraloría Interna pasó a depender funcionalmente del C. Oficial Mayor como Unidad de Contraloría Interna.

- En la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público se suprimieron la Dirección General de Promoción Fiscal, la Coordinación de Administración y Regionalización y las Delegaciones Regionales. Asimismo, se transfirió la Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales a la nueva Subsecretaría de Asuntos Financieros Internacionales.

- A la Subsecretaría de Asuntos Financieros Internacionales se le encomendó el diseño y ejecución de la política de financiamiento externo, para lo cual se crearon las Direcciones Generales de Captación de Crédito Externo y Técnica de Crédito Externo.

- En la Subsecretaría de Ingresos se suprimieron la Dirección General de Informática de Ingresos y la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública, cambió su denominación la Dirección General de Servicios y Asistencia al Contribuyente por Dirección General Técnica de Ingresos y se creó una octava Coordinación de Administración Fiscal

- En la Procuraduría Fiscal de la Federación se creó la Subprocuraduría Fiscal de Control de Cambios.

- En la Tesorería de la Federación se creó la Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores con nivel de Dirección de Área

Mediante Acuerdo del 22 de junio de 1989, la Dirección General de Aduanas cambió de adscripción del Área del C. Secretario a la Subsecretaría de Ingresos.

En el Decreto del 4 de enero de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Dirección General de Auditoría y Revisión Fiscal de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.

Con el Decreto del 30 de octubre de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Coordinación de Operación Administrativa de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Planeación y Evaluación. Asimismo, se fortalece la función de capacitación fiscal, al incluirse en dicho Reglamento al Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, mismo que posteriormente adquiere el carácter de organismo descentralizado, al otorgársele personalidad jurídica y patrimonio propios el 20 de diciembre de 1991, en la fracción III del artículo 33 del Código Fiscal de la Federación

A fin de fortalecer la cohesión de la política económica y con ello contribuir a la consolidación de la recuperación económica, de la estabilización y del financiamiento del desarrollo, el 21 de febrero de 1992, mediante el Decreto que deroga, reordena y reforma diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se dispuso la fusión de las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público.

Con esta medida, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se le confirieron, además de las atribuciones en materia fiscal, financiera y crediticia, las de programación del gasto público, de planeación y de información estadística y geográfica.

Como parte de este proceso, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo Reglamento Interior el 24 de febrero de 1992, mediante el cual se integraron a la Secretaría las siguientes unidades administrativas de la extinta Secretaría de Programación y Presupuesto:

- La Subsecretaría de Normatividad y Control Presupuestal con la Unidad de Inversiones y las Direcciones Generales de Política Presupuestal; de Contabilidad Gubernamental y de Normatividad y Desarrollo Administrativo, esta última integrada

con la fusión de las Direcciones Generales de Servicio Civil y de Normatividad de Obras Públicas, Adquisiciones y Bienes Muebles.

- La Subsecretaría de Programación y Presupuesto con las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto Energético e Industrial; de Servicios; de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y de Abasto; de Infraestructura, Desarrollo Regional y Urbano y de Salud, Educación y Trabajo.

- La Subsecretaría de Desarrollo Regional con la Unidad Responsable del Programa Nacional de Solidaridad; la Dirección General de Programación y Presupuesto Regional y las Delegaciones Regionales de Programación y Presupuesto. Posteriormente estas áreas fueron transferidas a la Secretaría de Desarrollo Social, mediante Decreto del 4 de junio de 1992.

- La Dirección General de Política Económica y Social al pasar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cambió su denominación por Unidad de Planeación del Desarrollo, quedando adscrita a la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público.

- El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, pasó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, conservando su carácter de órgano desconcentrado Asimismo, mediante el citado Reglamento Interior del 24 de febrero de 1992, se efectuaron los siguientes cambios a la estructura de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

- En la Procuraduría Fiscal de la Federación, desaparecen la Primera, Segunda y Tercera Subprocuradurías Fiscales, así como la Subprocuraduría Fiscal de Control de Cambios y se crean las Subprocuradurías Fiscales Federales de Legislación y Consulta; de lo Contencioso; de Amparos y Asuntos Laborales y la de Asuntos Financieros.

- En la Tesorería de la Federación se le otorga nivel de Dirección General a la Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores.

Con el propósito de promover una administración tributaria más eficiente que fortaleciera la recaudación, impulsara la fiscalización, aumentara la presencia fiscal,

diversificara los controles y ampliara las fuentes de información, mediante el Decreto del 25 de enero de 1993, que reformó, adicionó y derogó diversas disposiciones del Reglamento Interior. En la estructura orgánica básica de la Secretaría se realizaron los siguientes cambios:

- Fusión de las Subsecretarías de Normatividad y Control Presupuestal y de Programación y Presupuesto para conformar la Subsecretaría de Egresos, misma que quedó integrada con la Unidad de Inversiones, Energía e Industria; las Direcciones Generales de Política Presupuestal; de Normatividad y Desarrollo Administrativo; de Contabilidad Gubernamental; de Programación y Presupuesto de Servicios; de Programación y Presupuesto Agropecuario, Pesquero y Abasto y de Programación y Presupuesto de Salud, Educación e Infraestructura.
- Desaparece la Subsecretaría de Asuntos Financieros Internacionales, así como las Direcciones Generales de Captación de Crédito Externo y Técnica de Crédito Externo, cuyas funciones se integraron a la Dirección General de Crédito Público. Asimismo, la Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales se adscribió a la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público
- En la Subsecretaría de Ingresos se crearon: las Direcciones Generales de Interventoría y Fiscal Internacional, cambiaron su denominación la Dirección General de Recaudación por Administración General de Recaudación; la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal por Administración General de Auditoría Fiscal Federal; la Dirección General Técnica de Ingresos por Administración General Jurídica de Ingresos y la Dirección General de Aduanas por Administración General de Aduanas. Desaparecieron las Coordinaciones de Administración Fiscal, las Administraciones Fiscales Federales y las Oficinas Federales de Hacienda, constituyéndose las Administraciones Regionales de Recaudación; de Auditoría Fiscal Federal; Jurídica de Ingresos y de Aduanas, así como las Administraciones Locales de Recaudación; Auditoría Fiscal Federal y Jurídica de Ingresos.

•En la Procuraduría Fiscal de la Federación, desaparecen las Subprocuradurías Fiscales Regionales y la Subprocuraduría Fiscal Federal de lo Contencioso, cuyas funciones fueron asumidas por la Administración General Jurídica de Ingresos. La Subprocuraduría Fiscal Federal de Amparos y Asuntos Laborales cambia su denominación por Subprocuraduría Fiscal Federal de Amparos.

Con el Decreto del 20 de agosto de 1993, que reformó, adicionó y derogó diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se realizaron cambios a la estructura orgánica básica, consistentes en la fusión de las Direcciones Generales de Política de Ingresos y Fiscal Internacional para quedar como Dirección General de Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales, así como el cambio de denominación de la Coordinación General con Entidades Federativas por Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas.

Mediante el Decreto del 23 de diciembre de 1993, se expidió la Ley del Banco de México, la cual establece que el Banco Central será persona de derecho público con carácter autónomo y se denominará Banco de México.

En diciembre de 1995, se autoriza y registra por parte de las instancias globalizadoras competentes, la estructura orgánica básica de la Secretaría, misma que incluyó los cambios estructurales siguientes:

•En la Subsecretaría de Ingresos cambia su denominación la Dirección General de Interventoría por Administración General de Interventoría, Desarrollo y Evaluación y desaparece la Dirección General de Planeación y Evaluación.

•En la Subsecretaría de Egresos se crea la Dirección General de Programación y Presupuesto de Energía e Infraestructura; cambian su denominación la Unidad de Inversiones, Energía e Industria por Unidad de Inversiones; la Dirección General de

Política Presupuestal por Unidad de Política y Control Presupuestal; la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo por Dirección General de Normatividad y Servicio Civil; la Dirección General de Contabilidad Gubernamental por Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública; la Dirección General de Programación y Presupuesto de Salud, Educación e Infraestructura por Dirección General de Programación y Presupuesto de Salud, Educación y Laboral y la Dirección General de Programación y Presupuesto Agropecuario, Pesquero y Abasto por Dirección General de Programación y Presupuesto Agropecuario, Abasto, Desarrollo Social y Recursos Naturales

•En la Oficialía Mayor la Dirección General de Personal, cambia su denominación por Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales por Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Con el propósito de sentar las bases orgánico funcionales para dar lugar a la integración del órgano desconcentrado que habrá de ser responsable del Servicio de Administración Tributaria, en marzo de 1996 se autoriza y registra una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría, realizándose en el ámbito de la Subsecretaría de Ingresos, el cambio de nomenclatura de la Administración General de Interventoría, Desarrollo y Evaluación por Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y de la Dirección General de Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales por Dirección General de Política de Ingresos, así como la creación de las Direcciones Generales de Interventoría y de Asuntos Fiscales Internacionales.

En junio de 1996, se autoriza y registra una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría, realizándose en el ámbito de la Subsecretaría de Egresos, el cambio de nomenclatura de la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo, por Unidad de Servicio Civil.

En julio de 1996, se autoriza y registra una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría, en la cual cambia de adscripción la Unidad de Contraloría Interna, de la Oficialía Mayor al área del C. Secretario.

En agosto de 1996, se autoriza y registra una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría, realizándose en el ámbito de la Subsecretaría de Egresos, el cambio de nomenclatura de la Unidad de Inversiones, por Unidad de Inversiones y de Desincorporación de Entidades Paraestatales Este cambio fue originado por la fusión de la Unidad de Inversiones con la Unidad de Desincorporación.

Con la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría, el 11 de septiembre de 1996, se formalizan estos últimos cambios, por lo que la estructura orgánica básica actual de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, queda conformada por: 1 Secretario, 3 Subsecretarios, 1 Oficial Mayor, 1 Procurador Fiscal de la Federación, 1 Tesorero de la Federación, 37 Direcciones Generales o unidades equivalentes y 1 Organo Desconcentrado.

### **3.4.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA.**

Esta integrada por:

- Un Secretario.
- Una Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Una Subsecretaria de Ingresos.
- Una Subsecretaria de Egresos.
- Procuraduría Fiscal de la Federación.
- Tesorería de la Federación.
- Oficialía Mayor.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Servicio de Administración Tributaria.

### **3.4.3 SERVICIOS**

Quejanet.

La Unidad de Contraloría Interna crea una área llamada QUEJANET, en donde toda la gente podrá presentar quejas o denuncias en contra de funcionarios públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Entidades Coordinadas, además de reconocimientos a los mismos.

Asistencia al Contribuyente.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público desarrollo una amplia infraestructura de servicios e información, con el propósito de que a todos los contribuyentes se les facilite el cumplimiento de sus obligaciones así como el ejercicio de sus derechos ante las diversas instancias de la Administración Tributaria a nivel Nacional.

Legislación Vigente.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público ofrece a través de este apartado las Disposiciones Legales aplicables a los intermediarios financieros: grupos financieros, bancos, entidades financieras del exterior, organizaciones y actividades auxiliares del crédito y sistema de ahorro para el retiro.

Promoción Cultural y Acervo Patrimonial.

La Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial tiene como objetivo dirigir, coordinar y supervisar las actividades de promoción cultural, rescate,

conservación, control y difusión de las Colecciones de Pago en Especie, Acervo Patrimonial, museos, recintos, galerías, bibliotecas y hemerotecas, así como organizar eventos artístico-culturales y exposiciones a fin de fortalecer y enriquecer la identidad cultural del personal de la SHCP y público en general.

### Sistemas de Pensiones Estatales

Esta sección incluye los nombres, direcciones y teléfonos de los institutos de pensiones estatales y de sus directores generales, así como las leyes y reglamentos en los cuales operan los respectivos sistemas de pensiones

### Cuenta con Información Económica Oficial:

#### Datos Económicos y Financieros

Información cuantitativa en formato tabular con datos recientes sobre el desarrollo económico y financiero de México. Se presentan tablas con información sobre finanzas públicas, agregados monetarios y otros indicadores selectos.

#### Documentos e Informes sobre Política Económica.

Textos que delinear las principales directrices y expectativas de la política económica seguida por el Gobierno Federal de México. Asimismo, se presentan informes periódicos sobre el avance de los programas establecidos.

#### Presentaciones

Se cuenta con la participación de funcionarios en diversos foros, que presentan de manera abreviada y en formato gráfico, la evolución de los principales indicadores económicos en función de los objetivos y lineamientos de política económica planteados por el Gobierno Federal.

Datos Económicos y Financieros (series históricas).

Cuenta con información cuantitativa que se realiza en un formato tabular con datos históricos sobre las finanzas públicas y la deuda pública del Gobierno Federal, para todo el personal que desee consultarlo.

## **3.5 SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA**

### **3.5.1 LINEAS GENERALES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

De acuerdo a la Ley del Servicio de Administración Tributaria (publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de Diciembre de 1995).

#### **3.5.1.1 NATURALEZA**

El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con carácter de autoridad fiscal y con las atribuciones y facultadas señaladas en la ley

#### **3.5.1.2 OBJETO**

La determinación, liquidación y recaudación de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y sus accesorios para el financiamiento del gasto público.

#### **3.5.1.3. ATRIBUCIONES Y ORGANIZACIÓN**

Las atribuciones del SAT son:

- Recaudar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y sus accesorios.

- Dirigir los servicios Aduanales y de Inspección, así como la Policía Fiscal de la Federación.
- Representar el interés de la Federación en controversias fiscales.
- Determinar, liquidar y recaudar las contribuciones, conforme a los Tratados Internacionales.
- Solicitar y proporcionar a otras instituciones públicas, nacionales o del extranjero información para evitar la evasión fiscal.
- Vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales y aduaneras.
- Participar en las negociaciones de Tratados Internacionales.
- Asistencia a instancias supervisoras y reguladoras de otros países.
- Fungir como órgano de consulta del Gobierno Federal en materia fiscal y aduanera.
- Localizar y listar a los contribuyentes con objeto de ampliar y mantener actualizado el registro respectivo.
- Emitir disposiciones de carácter general para el ejercicio eficaz de sus facultades, aplicación de leyes y disposiciones.

#### La organización del SAT

Para la consecución de su objeto y ejercicio de sus atribuciones tiene los siguientes órganos:

*Junta de Gobierno*

*Presidente.*

*Unidades Administrativas.*

*La Junta de Gobierno se integra por.*

Secretario de Hacienda y Crédito Público.

Dos representantes de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

El presidente del SAT.

Dos titulares de la Unidades Administrativas.

#### Atribuciones de la Junta de Gobierno

- Opinar y coadyuvar con las autoridades de la SHCP en la elaboración de las medidas de política fiscal y aduanera necesarias para la elaboración y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo.
- Someter a consideración su opinión sobre los proyectos de iniciativa de ley, decretos, acuerdos, ordenes, resoluciones administrativas y disposiciones de carácter general en materia fiscal y aduanera.
- Aprobar los programas y presupuestos así como la Estructura Básica y Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria
- Examinar y aprobar los informes generales y especiales del SAT.

#### Sesiones

La Junta de Gobierno celebrara sesiones ordinarias por lo menos cuatro veces al año.

Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los integrantes presentes.

#### *Presidencia del S.A.T*

El Presidente del Servicio de Administración Tributaria será nombrado y removido por el Presidente de la República.

#### Atribuciones del Presidente del S.A.T.

- Administrar y representar legalmente al SAT, en su carácter de autoridad fiscal y órgano desconcentrado.
- Dirigir, supervisar y coordinar el desarrollo de las actividades de las Unidades Administrativas.
- Expedir disposiciones administrativas necesarias para aplicar eficientemente la legislación fiscal y aduanera
- Presentar a la junta de gobierno programas y anteproyectos presupuestales, de reglamento interior, de manual de organización general, de manuales de procedimientos y los de servicio al público
- Informar a la junta de gobierno las labores de sus unidades administrativas y el ejercicio del presupuesto de egresos
- Fungir como enlace entre el S.A.T. y las Administraciones Públicas Federales Estatales y Municipales en materia fiscal.
- Participar en la negociación de Tratados Internacionales que lleve a cabo el Ejecutivo Federal en materias fiscal y aduanera.
- Suscribir Acuerdos Interinstitucionales de Cooperación Técnica y Administrativa en materias fiscal y aduanera.

Durante los primeros cuarenta y cinco días de cada año, el presidente del SAT enviará al Congreso de la Unión una exposición sobre los programas a ejecutar por el órgano, la información relacionada con el presupuesto correspondiente al ejercicio inmediato anterior, con el contexto de la situación económica nacional

### **3.5.2. ESTRUCTURAS Y FUNCIONES**

La estructura del Servicio de Administración Tributaria se divide en Unidades Administrativas siendo las siguientes.

#### **3.5.2.1 UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

##### **UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

Sus principales funciones son:

Llevar a cabo las actividades de información, difusión y de relaciones públicas del S.A.T. a través de los medios de comunicación nacionales y extranjeros.

Formular, aprobar, conducir, organizar, evaluar, editar, y distribuir los libros, ordenamientos fiscales, revistas y folletos de S.A.T.

##### **COMISION DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA**

Sus principales funciones:

Elaborar, revisar, proponer e instrumentar el estatuto y el sistema integral de Servicio Fiscal de Carrera de acuerdo a lo establecido por la ley del S.A.T., que abarca los subsistemas de remuneraciones y de desarrollo integral y capacitación para todo el personal, así como el de reclutamiento, selección, planeación de carrera, ascensos y evaluación para los funcionarios fiscales de carrera y en su caso para los de libre designación.

## SECRETARIADO TECNICO DE LA COMISION DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA

Sus principales funciones:

Coordinar con las autoridades competentes el diseño e instrumentación del Servicio de Fiscal de carrera.

Proponer y aplicar el estatuto del Servicio de Administración Tributaria.

Elaborar y proponer el tabulador de sueldos y el esquema de prestaciones aplicables al personal, así como elaborar y coordinar la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño e incentivos para funcionarios fiscales.

Diseñar y operar los subsistemas de reclutamiento, selección y de planeación de carrera de los funcionarios fiscales de carrera, así como el inventario de Recursos Humanos para el personal

Integrar, desarrollar, instrumentar y evaluar el programa integral de capacitación para el personal del S.A.T

Que coadyuve al óptimo desarrollo de las funciones de puestos, así como la promoción y ascenso dentro del plan de carrera de los funcionarios fiscales y del escalafón del personal de base.

Proponer y aplicar las políticas, normas y programas de becas.

Realizar el diagnóstico periódico del clima organizacional y desarrollar estrategias para su optimización así como para la sensibilización y motivación del personal y reforzamiento de una cultura laboral orientada a la eficiencia, productividad y calidad.

## DIRECCION GENERAL DE PLANEACION TRIBUTARIA

Sus principales funciones son:

Participar con las Unidades Administrativas competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y tomando en consideración la opinión de las Unidades Administrativas del Servicio de Administración Tributaria, en la formulación de la política tributaria, doméstica e Internacional, Aduanera, coordinación Fiscal de negociación con otros países, convenciones y tratados en materia fiscal y aduanera y la de estímulos fiscales para el desarrollo de la Economía Nacional, en congruencia con la política Hacendaria y la política económica y social del país, así mismo evaluar el efecto recordatorio de las reformas que en, materia fiscal se propongan.

Dentro de esta Dirección General de Planeación se encuentran las siguientes Direcciones:

- Dirección General Adjunta de Análisis Económico y Estadística de Ingresos.
- Dirección General Adjunta de Planeación Impositiva.
- Dirección General Adjunta de Promoción Fiscal y Comercio Exterior.
- Dirección General Adjunta Jurídica de Asuntos Tributarios.
- Dirección General Adjunta de Derechos y Proyectos Tributarios

## DIRECCION GENERAL DE INTERVENTORIA (D.G.I.)

Sus principales funciones son:

Estudiar, analizar e investigar las conductas que contravengan las disposiciones legales a que están sujetos los contribuyentes, así como servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria, en las materias de competencia del propio servicio.

Ordenar y practicar interventorias sustantivas a las Unidades Administrativas que conforman el Servicio de Administración Tributaria.

Requerir y obtener de los Contribuyentes, Servidores Públicos, así como de terceros, las pruebas, constancias, documentación e informes necesarios para las debidas investigaciones

#### DIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION (D.G.T.I.)

Sus principales funciones son:

Diseñar y establecer las políticas, normas y programas en materia de tecnología de la información, diseño, desarrollo, implantación, operación y mantenimiento de sistemas automatizados, capacitación en informática, seguridad e integridad de la información, telecomunicaciones, equipos auxiliares de prestación de servicios de procesamientos electrónicos de datos, que se lleven a cabo en las Unidades Administrativas del Servicio de Administración Tributaria.

Diseñar y establecer las políticas, normas y programas para mantener actualizada la infraestructura de computo.

Apoyar a las Unidades Administrativas competentes del S.A T en la contratación, adquisición, instalación operación y mantenimientos de los equipos de procesamiento.

Elaborar las políticas en materia de convenios con organizaciones públicas y privadas para el intercambio de información

#### COORDINACION GENERAL DE RECURSOS

Sus principales funciones son.

Programar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de las Unidades Administrativas a ella adscritas.

Someter a consideración el anteproyecto del Presupuesto Anual, autorizar las erogaciones, vigilar el Presupuesto autorizado

Proponer la política, directrices, normas y criterios técnicos para proporcionar el apoyo administrativo necesario en materia de estadística, personal, recursos materiales, contabilidad, actividades culturales y recreativas.

Validar el nombramiento del personal del S.A.T

Otorgar los estímulos, recompensas y prestaciones que establezca el estatuto del Servicio Fiscal de Carrera.

Establecer las políticas, sistemas y procedimientos para la contratación de la obra pública y adquisición, arrendamiento o contratación de bienes y servicios que requiera el S.A.T.

Asesorar a las Unidades Administrativas del S.A.T. en los asuntos laborales relativos a su personal, incluso en la práctica y levantamiento de constancias y actas administrativas en materia, así como conocer del debido cumplimiento de las obligaciones laborales del personal

De esta Coordinación dependen:

Coordinación Central de Recursos Humanos.

Coordinación Central de Recursos Financieros.

Coordinación Central de Recursos Materiales.

## ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION (A.G.R.)

Establecer la política y los programas que deben seguir las administraciones especiales y locales de recaudación en materia de recaudación de las contribuciones, aprovechamientos, sus accesorios y productos, otorgamiento de estímulos fiscales, pago diferido, devolución de contribuciones, autorización de disminución de pagos provisionales de contribuciones.

Establecer la política y los programas en materia de Registro Federal de Contribuyentes.

Participar con la Administración General de Jurídica de Ingresos en el diseño de los programas de difusión entre el público en general sobre los trámites que deben realizar los contribuyentes en materia de registro federal de contribuyentes, pagos en parcialidades y sobre las fechas en que se deben pagar las contribuciones.

Participar con la Administración General de Jurídica de Ingresos, en la elaboración de la normatividad sobre los servicios de orientación y asistencia que se presta a los contribuyentes.

Vigilar la normatividad sobre los servicios de orientación y asistencia que se presta a los contribuyentes.

Ejercer las acciones del programa de prevención y resolución de problemas al contribuyente.

Dentro de la Administración General de Recaudación se encuentra la Administración Especial de Recaudación.

## ADMINISTRACION GENERAL DE AUDITORIA FISCAL FEDERAL (AGAFF)

Sus principales funciones son:

Formular el Plan General Anual de Fiscalización y establecer la política y los programas que deben seguir las Administraciones Especiales y las Locales de Auditorías Fiscal Federal en materia de revisión de las declaraciones de los contribuyentes y de los dictámenes del Contador Público registrado, de visitas domiciliarias, de auditorías, de inspecciones, de vigilancia, reconocimientos aduanero derivado del mecanismo de selección aleatoria y de comprobación del cumplimiento de las obligaciones fiscales, inclusive de las Aduanas y de aquellas a cargo de los beneficiarios de estímulos fiscales.

Participar en la formulación de programas en materia de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).

Ordena y practica visitas domiciliarias, auditorías, inspecciones, vigilancias, reconocimientos aduaneros y verificaciones así como demás actos que establezcan las disposiciones fiscales para comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.

Ordenar y practicar embargos precautorios para asegurar el interés fiscal cuando proceda.

Ordenar y practicar la retención, persecución, embargo de mercancías de Comercio Exterior, o sus medios de transporte cuando no se acredite su legal importación.

Autorizar a los contadores públicos para formular dictámenes sobre los estados financieros relacionados con las declaraciones fiscales de los contribuyentes.

Cuenta con un auxiliar que es la Administración Especial de Auditoría Fiscal.

## ADMINISTRACION GENERAL DE JURIDICA DE INGRESOS (A.G.J.I.)

Establecer la política y los programas que deben seguir las Administraciones especiales y locales de Jurídica de Ingresos en materia de normas de operación, otorgamientos de franquicias y exenciones, de regímenes temporales de importación y de exportación, de criterios arancelarios; de consultas, de autorizaciones y prorrogas, en materia contenciosa fiscal, en la formulación de querellas y denuncias para el ejercicio de la acción penal en materia de delitos fiscales y en asistencia legal de los procedimientos administrativos que lleven a cabo las unidades administrativas de S.A.T., del trámite y resolución de las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes relacionados con la imposición de multas requerimientos y el registro federal de contribuyentes

Difundir e informar de las características de los diferentes instrumentos de promoción fiscal, de requisitos y de trámites para su obtención así como de proporcionar a los interesados en obtenerlos (el servicio de asistencia).

Resolver consultas que formulen los interesados en situaciones reales y concretas sobre la aplicación de las disposiciones fiscales.

## ADMINISTRACION GENERAL DE ADUANAS (A.G.A.)

Sus principales funciones son:

Aplicar los programas de actividades referentes a la legislación que regula y grava la entrada a territorio nacional y la salida del mismo de mercancías y medios de transporte, el despacho aduanero y los hechos y actos que deriven de este. Así como la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones respectivas.

Proponer para aprobación superior, los programas de actividades para la aplicación de la legislación que regula el despacho aduanero, la prevención de delitos fiscales y el apoyo a las autoridades fiscales en la ejecución de sus facultades de supervisión

y vigilancia, dictamen parcial, así como política y programas en materia de agentes y apoderados aduanales.

Participar con la Dirección General de Planeación Tributaria en el estudio y elaboración de propuestas de políticas y programas relativos al desarrollo de la franja y región fronteriza del país, al fomento de la Industria de Exportación.

Ordenar y Practicar la retención, persecución o embargo de las mercancías de Comercio Exterior, incluidos los vehículos, o de sus medios de transporte cuando legalmente proceda.

Determinar los impuestos al Comercio Exterior, derechos por servicios aduaneros, así como las contribuciones que se causen por la entrada al territorio nacional o salida del mismo.

Las Administraciones Regionales de Recaudación, Auditoría Fiscal, Jurídica de Ingresos y de Aduanas, así como los coordinadores Regionales de Recursos se designan como.

- Noroeste
- Noreste
- Norte-Centro
- Occidente
- Golfo Pacífico
- Centro
- Sur
- Metropolitana

Las Administraciones Generales de Recaudación, de Auditoría Fiscal Federal y Jurídica de Ingresos contarán con Administraciones Locales y la Coordinación General de Recursos contará con Coordinaciones locales de recursos. La

Administración General de Aduanas tendrá aduanas en la circunscripción que al efecto se señale.

## ADMINISTRACIONES Y COORDINACIONES LOCALES

Compete a las Administraciones locales de Recaudación. De Auditoría Fiscal, Jurídica de Ingresos y a las Coordinaciones Locales de Recursos

Aplicar la política, programas, sistemas, procedimientos y métodos de trabajo establecidos por sus

Administraciones Generales y Coordinación General

Las Administraciones Locales de Recaudación de Auditoría Fiscal y Jurídica de Ingresos estarán a cargo de un Administrador, quien será asistido en el ejercicio de sus facultades por los Subadministradores, Coordinadores operativos, Supervisores, Inspectores, Auditores, Abogados Tributarios, Ayudantes de auditor, Verificadores Ejecutores y Notificadores.

Las Coordinaciones Locales de Recursos estarán a cargo de un Coordinador quien será asistido por los Subcoordinadores, Coordinadores Operativos, Supervisores, Técnicos y Analistas.

### 3.5.3. RELACIONES LABORALES

Conforme a la ley del Servicio de Administración Tributaria, artículo 20 las relaciones laborales entre el Servicio de Administración Tributaria y sus trabajadores se regirán por lo dispuesto en el apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los

Estados Unidos Mexicanos, por la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado y demás ordenamientos Jurídicos aplicables.

En la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del apartado B) del Artículo 123 constitucional se encuentran las disposiciones generales.

En el SAT los trabajadores se dividen en dos grupos: de base y de confianza y se encuentran reglamentados en los artículos 4° y 5° de la ley antes mencionada, en donde se definen los trabajadores de confianza como a todo el personal que se encuentre reglamentado en el artículo 123 del apartado B que desempeñe funciones de acuerdo al catálogo al que alude el artículo 20 de esta ley siendo de:

- a) Dirección, como consecuencia del ejercicio de sus atribuciones legales, de manera permanente y general le confieren la representatividad e implican poder de decisión en el ejercicio del mando a nivel de Directores Generales, Directores de área, Adjuntos, Subdirectores y Jefes de Departamento.
- b) Inspección, vigilancia y fiscalización: exclusivamente a nivel de las Jefaturas y Subjefaturas cuando estén considerados en el puesto en el presupuesto de la dependencia o entidad de que se trate, así como el personal técnico que de forma exclusiva y permanente esté desempeñando tales funciones ocupando puestos que a la fecha son de confianza.
- c) Manejo de fondos y valores cuando se implique la facultad legal de disponer de estos, determinando su aplicación o destino. El personal de apoyo queda excluido.
- d) Auditoría: a nivel de auditores y subauditores generales, así como el personal técnico que en forma exclusiva y permanente desempeñe tales funciones, siempre que presupuestalmente dependa de las Contralorías o de las Áreas de Auditoría.

- e) Control directo de las adquisiciones: cuando tengan la representación de la dependencia o entidad de que se trate con facultades para tomar decisiones sobre las adquisiciones y compras, así como el personal encargado de apoyar con elementos técnicos estas decisiones y que ocupe puestos presupuestalmente considerados en estas áreas de las dependencias y entidades con tales características.
- f) En almacenes e inventarios, el responsable de autorizar el ingreso o salida de bienes o valores y su destino o la baja y alta en inventarios.
- g) Investigación científica siempre que implique facultades para determinar el sentido y la forma de la investigación que se lleve a cabo.
- h) Asesoría o Consultoría, únicamente cuando se proporcione a los siguientes servidores públicos superiores:  
Secretario Subsecretario, Oficial Mayor, Coordinador General y Director General de las dependencias del Gobierno Federal o sus equivalentes en las entidades.
- i) El personal adscrito presupuestalmente a las Secretarías particulares y Ayudantías.
- j) Los secretarios particulares de: Secretario, Subsecretario, Oficial Mayor, Coordinador General y Director General en las Dependencias del Ejecutivo Federal, o sus equivalentes en las entidades, así como los destinados presupuestalmente al servicio de los funcionarios a que se refiere la fracción I de este artículo.

Lo anterior determina que el personal de confianza son aquellos que por la naturaleza del trabajo requiere de este tipo de personal, además de lo establecido en el Catalogo de puestos que se tiene del Servicio de Administración Tributaria.

Los trabajadores de base son los que NO se encuentran numerados en el artículo antes mencionado y por ello serán inamovible según el artículo 6° de la Ley Federal

de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B Artículo 123 Constitucional.

La inamovilidad no tendrá mas límite que el cese justificado del trabajador, según el Art. 46 de la misma Ley.

Existen ciertas imprecisiones del empleado de confianza en la ley y en mucho de estos casos son tomados como trabajadores de base.

Todos los empleados de base tienen que cumplir con lo que establece las Condiciones Generales de Trabajo emitidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público siendo las más recientes de 1992.

### **3.5.3.1. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES DEL SAT**

#### **Jornada de Trabajo**

- La puntualidad es una cualidad muy importante e indispensable en cualquier empleado para el buen desarrollo de su trabajo
- El horario de labores para el personal contratado por honorarios será de acuerdo a las necesidades de área en que laboren.
- Todo trabajador deberá registrar su asistencia en las listas que para tal fin proporcione el área de Recursos Humanos.
- El personal que desempeñe funciones fuera de su Unidad se ajustará al horario de la empresa en que labore y cubrirá su asistencia mediante memorándum, girado al área correspondiente.

- Si estuviera imposibilitado para trabajar, por contraer alguna enfermedad deberá dar aviso de su inasistencia a su jefe inmediato vía telefónica.
- Si necesita ausentarse temporalmente de su área de trabajo, deberá elaborar un pase de salida con la firma de la persona autorizada para este fin.

### Sueldo

El pago de salario se realiza por medio de un depósito bancario el día último de cada mes, a través de una tarjeta de débito y posteriormente en el área de recursos se proporcionará un comprobante de pago.

En caso de que por enfermedad injustificada este imposibilitado para cobrar, deberá entregar a la persona autorizada una carta poder para que en su nombre lo recoja con previa identificación, para conocimiento de firma, en el área de Recursos Humanos.

### Días de Descanso

Los días de descanso obligatorios que concede la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado son:

1° de Enero	5 de Febrero	21 de Marzo	1° de Mayo
16 de Septiembre	1° de Noviembre	20 de Noviembre	2 de Diciembre

1° de Diciembre cada 6 años por cambio de poder.

El trabajador del SAT deberá cumplir con las siguientes disposiciones:

- Desempeñar las labores inherentes a su puesto con esmero y eficiencia

- Conducirse con rectitud, amabilidad espeto e imparcialidad con sus superiores, compañeros y colaboradores.
- Sujetarse a la Dirección y Dependencia de sus jefes inmediatos, cumpliendo con las disposiciones encomendadas.
- Cuidar y conservar el equipo de trabajo.
- Cumplir con las comisiones temporales que le encomienden.
- Tratar con cortesía y diligencia al público y compañeros.

El trabajador tiene las siguientes prohibiciones:

- Aceptar algún cargo o comisión, cuando sea compatible con la jornada y funciones asignadas.
- Aprovechar su puesto, cargo o comisión para obtener beneficios personales.
- Solicitar, insinuar o aceptar gratificaciones, obsequios, así como ofrecer o entregar a otros trabajadores a cambio de alguna cosa.
- Alterar documentos en trámite, archivados o en vías de hacerlo
- Proporcionar a terceros, sin autorización expedientes, documentos, datos o informes de carácter reservado.
- Permanecer o entrar a oficinas, fuera de la jornada de trabajo, solo podrán hacerlo con previa autorización.
- Registrar la asistencia por otro trabajador o permitir que esta acción se realice en su favor.
- Presentarse al lugar de trabajo en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas o enervantes.
- Introducir bebidas embriagantes
- Realizar actos contrarios a la moral, actos de comercio o portar armas sin autorización.

### **3.5.4 SITUACIÓN GENERAL EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

La mayoría de los libros que hablan de Administración de personal nunca hacen mucha referencia al personal que labora dentro de un organismo gubernamental casi siempre se le da más énfasis a la iniciativa privada, además de que las publicaciones describen modelos que en ocasiones no se aplican en estos lugares ya que son modelos y publicaciones extranjeras.

En este capítulo hago mucha referencia a la Administración Pública Federal porque es muy importante conocer el área de trabajo en donde el empleado se esta desarrollando, así como la gran variedad de tipos de organizaciones públicas que existen en México.

Como se puede observar dentro de la administración pública encontramos una gran variedad de formas administrativas que van de acuerdo a las necesidades de crecimiento, tanto de la población como de la necesidad de expansión por parte de la Secretaria para ofrecer más servicios y más trabajo para la gente mexicana.

El conocer las formas de organización administrativa como organismos deconcentrados, centralizados, descentralizados es con la finalidad de ver cuales son sus líneas de jerarquía, como se encuentran integradas, quienes intervienen en las tomas de decisiones ya que es importante observar el grado de flexibilidad que tiene un organismo, como su tamaño ya que este tipo de lineamientos y formas administrativas impactan directamente en el personal que labora dentro en estos organismos.

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público esta considerada como una de la Secretarías más grandes en cuanto a su estructura organizacional y desde luego al

número de personal que labora en la misma, y como se observa a lo largo de la historia se dan cambios drásticos dentro de su estructura, por ejemplo: el de pertenecer de una dependencia a otra, como se dio en lo que fue una parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público pasó a formar parte de una nueva Secretaría llamada Secretaría de Programación y Presupuesto que más tarde desaparece. Años más tarde se crea el Servicio de Administración Tributaria siendo un organismo desconcentrado que forma parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Estos cambios drásticos de pertenecer de una dependencia a otra, de tener nuevos nombres de una dependencia, así como de jefes, de nuevos puestos, de nuevo personal, de nuevas estructuras administrativas causan en cierta medida un descontrol a los empleados, dando como consecuencia pérdida de cierta identidad y de pertenencia a este tipo de instituciones que además por su naturaleza son estructuras demasiado grandes en donde se pueden perder algunos canales de comunicación

Es muy importante que la administración de personal se aplique dentro de los organismos gubernamentales ya que por su tamaño, por su forma no muy flexible o flexible, además de ser organismos muy grandes que tienen objetivos sociales, económicos y políticos traen consigo poca claridad en los mismos a diferencia de la iniciativa privada, es por eso que considero relevante la Administración de personal en este sector.

Considero que la integración del personal a una institución es relevante ya que trae consigo que el personal de nuevo ingreso se sienta identificado con la institución, y se rompa con esta barrera de falta de información y desconocimiento de algunos beneficios y limitaciones con los que cuenta el nuevo personal o inclusive el que ya existe.

### **3.5.4.1.PROBLEMÁTICA EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN E INDUCCIÓN.**

Dentro del gobierno se dan movimientos muy peculiares en los puestos y siendo organismos en los cuales por su naturaleza son impuestos por el Presidente de la República no se consideran puestos estables.

Como los puestos de estructura son los que se cambian con frecuencia y por ser en la gran mayoría puestos de confianza no existe un adecuado proceso de selección sino mas bien de recomendación.

No existe un sólido programa de integración por lo tanto de inducción sin embargo nos encontramos con un gobierno que en cierta medida es mas propositivo, la gente puede participar mas ampliamente en las mejoras tanto de trabajo como de desarrollo.

El no contar con un adecuado plan de integración da como consecuencia cierta incertidumbre del empleado, el cual se encuentra aislado y su proceso de adaptación al SAT es lento lo que implica una perdida de productividad que se contagia de manera inmediata con el personal que no es productivo y eso se da en muchas de las ocasiones ya que no hay un equilibrio del personal porque existe un gran número de personas haciendo labores que podría realizar una sola, pero para justificar su puesto en todo el día realiza dos o tres actividades por lo que pasa horas de ocio

#### **3.5.4.1.1. TASA DE ROTACIÓN.**

La tasa de rotación dentro del gobierno es muy grande ya que generalmente los puestos de alta jerarquía son impuestos por el Presidente de la República y pueden sufrir cambios en cualquier momento. Además el Secretario puede también hacer movimientos en cualquier momento, este tipo de situaciones va de acuerdo a supuestos acomodados de tipo político, que en realidad va de acuerdo a sus conveniencias de colocación dentro del gobierno entrante o saliente.

Cuando existe algún movimiento de esta naturaleza toda la estructura principal del área que se encuentra en organigrama que va desde Directores hasta Jefes de Departamento sufren cambios e inclusive algunos de los nuevos Jefes de Departamento llegan a mover personal operativo que forma parte ya de la base de la estructura.

Estos movimientos causan un gran descontrol para todos los empleados dando como resultado incertidumbre e inclusive un ambiente de tensión de personal así como también un freno en los planes de trabajo que ya se habían establecido y representa una nueva forma de trabajo de acuerdo a los estilos de los nuevos jefes

#### **3.5.4.1.2. UBICACIÓN DEL EMPLEADO.**

Como se observó anteriormente el Servicio de Administración Tributaria es un organismo de nueva creación en donde participa personal de nuevo ingreso y personal que se encontraba trabajando dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, existe una desubicación del empleado, ya que pasaron a ser otra institución, con otro nombre, con otra ubicación, con otros beneficios, con otra estructura del mismo, etc., este tipo de situaciones causa una falta de ubicación del

empleado, si es que no se cuenta con algunas de las herramientas de integración del personal como las ya mencionadas anteriormente para darles tranquilidad a los empleados y que conozcan de en donde se encuentran trabajando y ciertas características de tipo organizacional como por ejemplo metas y misión del mismo organismo.

#### **3.5.4.1.3. IMPORTANCIA DE LA INDUCCION EN EL SAT.**

Se ha comprobado que una buena integración disminuye la incertidumbre del nuevo empleado, además de unificar ciertos criterios de trabajo, enseña lo que es la institución, lo que representa.

Generalmente los trabajadores buscan algo más que amigos, quieren pertenecer, esto se refiere a que los empleados buscan identificarse con toda o alguna parte de la organización.

La rutina de trabajo diaria es rica en oportunidades para la frustración y las tensiones es por ello que si desde un principio se le da una explicación clara de donde esta trabajando el empleado así como de un sentido de pertenencia de la organización es muy posible que esto se elimine. Así como también nos vemos en situaciones nuevas, no se sabe cuál es el comportamiento que se espera de los nuevos empleados esto añadido a las jornadas de trabajo están llenas de situaciones ambiguas en el caso del gobierno por su gran tamaño, el empleado únicamente quiere saber que es lo importante o inclusive lo correcto para hacer o dar a todos los integrantes del organismo al que pertenece.

Con la inducción se elimina la barrera que existe en el personal de nuevo ingreso con la institución. Integra al personal en primera instancia en pequeños grupos de trabajo estos grupos si se van juntando forman a toda la organización.

Con la inducción se le da un significado a la tarea que va a realizar y en cierta medida también cuenta con *retroalimentación de la información*.

#### **3.5.4.1.3.1.IMPORTANCIA DEL MANUAL DE INDUCCIÓN DENTRO DEL SAT.**

“Cada dependencia deberá expedir los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, necesarios para su funcionamiento, los cuales deberán de mantenerse actualizados y publicarse en el Diario Oficial de la Federación.”<sup>50</sup>

Se entiende por manual de organización como un documento que contiene la información sobre las funciones y estructura de las unidades administrativas que integran en cada dependencia así como niveles jerárquicos, sistemas de comunicación y coordinación, grados de autoridad y responsabilidad así como descripción de puestos.

El manual de procedimientos es un documento que en forma metódica, señala los pasos y operaciones que debe seguir el empleado para la realización de sus funciones.

“Todas las dependencias establecerán los correspondientes servicios de apoyo administrativo, en materia de planeación, programación, presupuesto, informática, y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización y archivos, etc”.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículo 19

<sup>51</sup> Idem artículo 20

Como se observa es de gran importancia contar con los manuales necesarios para el mejor funcionamiento de las Secretarías así como también para cualquier otro organismo gubernamental, cumpliendo así con la ley y con la satisfacción de los empleados.

El manual de inducción se entiende como un documento que contiene información sobre lo que es la institución, así como su estructura, funciones, historia de la institución, condiciones generales de trabajo, prestaciones y demás información que requiere conocer el nuevo empleado

Es importante que el Servicio de Administración Tributaria cuente con un manual de inducción como complemento de los manuales ya establecidos por las siguientes razones entre otras

- Es una herramienta de pertenencia a la institución.
- Es un medio informativo.
- Vincula de manera inmediata al nuevo empleado con la institución
- Es una medida de comunicación de la institución al nuevo empleado y por ende el empleado sentirá que hay una cierta atención hacia él y podrá tener una comunicación mas abierta.
- Se da información que en cierta medida es parte del compromiso organizacional para alcanzar los objetivos, ya que en el manual vienen incluidas la misión de la organización.
- Cuando los organismos tienden a ser de gran tamaño se vuelven impersonales y burocráticos y el manual es un contacto más personalizado.
- Se conoce a través de este manual el tipo de cultura organizacional en donde los valores y las normas van a influir en cierta medida en el comportamiento de los empleados, y estos comportamientos son importantes para el éxito de la ejecución de estrategias de evolución

- No se considera que represente un gran costo y sí un gran beneficio.

La idea principal de elaborar un manual de inducción es que desde un principio se integre al personal de nuevo ingreso con la institución para que en el momento que entra se concentre en lo que sería la institución y su trabajo aprovechando así la fuerza y energía del personal para que no disminuya y conozca el área en la que labora y en cierta medida se sienta comprometido.

Esto también permitirá que el empleado al ser integrado no se aisle y participe dentro de la institución haciéndolo una persona más productiva.

El manual de inducción se considera una herramienta de inducción sin embargo es necesario que se refuerce con un sistema integral de inducción que permita dar seguimiento y completar este proceso.

## **CAPÍTULO IV**

# **MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA COORDINACIÓN CENTRAL DE RECURSOS DEL SAT**

**CAPITULO IV****MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA COORDINACIÓN  
CENTRAL DE RECURSOS DEL S.A.T.****4.1 TEORÍA SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN.****4.1.1. OBJETIVO DEL MANUAL.**

El objetivo principal de crear un manual de inducción es el de brindar una orientación al empleado de nuevo ingreso a fin de facilitar su adaptación al puesto de trabajo y a la empresa misma, para propiciar que mas pronto de lo que sucedería, si ese manual no existiese, tenga un desempeño eficaz de sus actividades de trabajo contribuir a su desarrollo personal y al de la empresa.

**4.1.2. FONDO.**

Deberá contar con toda la información necesaria para que el empleado sepa cuales son los derechos y obligaciones fundamentales que se derivan del hecho de formar parte de la institución. Como es un manual para el empleado no se recomienda profundizar en cada uno de los puntos citados en el mismo ya que únicamente el empleado deberá conocer que tipo de beneficios y si se encuentra interesado en algún punto, es necesario que lo trate ya de manera particular y de acuerdo a los procedimientos establecidos.

**4.1.3. FORMA.**

La forma del manual puede ser muy variada, sin embargo se recomienda que el manual tenga un lenguaje muy accesible que todo el personal pueda

entender, es decir el lenguaje que se utiliza deberá ser coloquial y no con términos rebuscados.

En cuanto a la imagen el manual puede llevar dibujos para hacerlo más comprensible y amable.

En el caso del SAT el manual propuesto será con un lenguaje muy accesible y se le hablara de tu para hacerlo mas amistoso, la explicación de cada punto será breve, también contendrá dibujos en algunas partes.

Generalmente contienen la siguiente información.

- a. Una bienvenida cordial.
- b. Historia muy breve de la compañía.
- c. Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona.
- d. Organización básica de la empresa.
- e. Reglas de seguridad.
- f. Políticas de la empresa como por ejemplo:
  - Remuneraciones.
  - Días y procedimientos de pago.
  - Prestamos.
  - Promociones y asensos.
  - Asistencia, faltas y retardos.
  - Existencia de permisos especiales.
  - Horario de trabajo y comida.
  - Localización de sanitarios.
  - Salida de emergencia
  - Localización de tableros o boletines.
  - Normas internas de trabajo.

- g. Prestaciones por ejemplo:
  - Seguro de vida.
  - Servicio medico.
  - Caja de ahorros.
  - Plan de jubilación.
  - Vacaciones aguinaldo.
  - Becas de estudio.
  - Ayuda para el matrimonio.
  - Nacimiento de hijos.
  - Defunción de parientes
  - Compras y precios especiales de algunos productos.
- h. Especificar de los días festivos en que no se labora.
- i. Actividades socioculturales.

#### **4.1.4. COSTO.**

El costo de la elaboración de un manual en términos generales no se considera alto, sin embargo, dependiendo de las necesidades de cada empresa y de acuerdo a la imagen que la misma guarda, es posible que el manual sea empastado con un material más fino, o inclusive puede presentarse con un simple engargolado, aquí va de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

El costo en muchas ocasiones lo determina la empresa ya que puede ser a través de un disquetes (cinta magnética), también es importante a que nivel se va a entregar dicho manual ya que puede ser a niveles operativos en donde no se requiere de tanta tecnología, bastaría con un simple engargolado o bien empastado.

También se encuentra el caso de que la institución no pueda elaborar este manual y contrate el servicio de una empresa para la elaboración del mismo lo que implicaría un costo mucho más alto y más tiempo de elaboración ya que se le tiene que dotar de toda la información que se requiere para la elaboración del mismo.

En el caso muy particular del SAT no se requiere contratar una empresa externa que elabore el manual de inducción ya que cuenta con personal altamente capacitado para realizarlo por lo que en términos generales no tendrá un costo elevado siendo únicamente el costo del material que ocupe para su impresión.

#### 4.1.5. BENEFICIOS

##### **Antes del manual.**

- Ansiedad y nerviosismo por falta de información.
- Desconocimiento de que es el SAT.
- Desconocimiento de valores del SAT.
- Actitud Impersonal.
- Comunicación deficiente.
- Sin retroalimentación de servicios
- Sin ningún proceso de Inducción.
- Se requiere de tiempo de adaptación.
- Poca Información de lo que es la institución.

##### **Después del manual.**

- Tranquilidad e información.
- Conocimiento del SAT.
- Conocimiento de valores del SAT.
- Actitud más personalizada.
- Comunicación eficiente.
- Con retroalimentación de los servicios.
- Cumplimiento con una parte del proceso de Inducción.
- Rápida adaptación.
- Recibe información de forma integral dando un panorama del la Institución y en forma personalizada.

- |   |  |
|---|--|
| • Mínima socialización en la entrada del nuevo personal.                                      | Más socialización con la institución y con todos los integrantes de la misma.              |
| • Poco identificado.  | Más identificado como miembro de la institución.   |
| • Información poco clara de la Institución.   | Información más clara y precisa de la institución.   |
| • Solo algunos conocen sus obligaciones y derechos así como la interpretación es muy variada. | Se estandariza las normas de trabajo lo que implica que Todos tengan la misma información. |

Se sugiere que un manual de inducción siempre venga acompañado de un programa de integración el cual puede constar de cursos de capacitación.

#### **4.2 MANUAL DE INDUCCIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN CENTRAL DE RECURSOS DEL S.A.T. (SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA).**

El manual de Inducción que se propone va dirigido a todos los empleados del SAT, conteniendo información básica que todo personal de nuevo ingreso debe conocer, sin embargo como una prueba piloto se entregara únicamente a la Coordinación Central de Recursos.

Se considera que el nivel más bajo dentro de esta institución es personal con un mínimo de carrera técnica lo que implica que conoce algunos términos que por normatividad no se pueden modificar.

Como este manual es para toda la estructura de la Coordinación Central de Recursos y abarca desde Directores de Area hasta personal Técnico, hay algunas cuestiones que varían dependiendo del nivel jerárquico del personal, sin embargo desde su nombramiento el personal sabe que nivel jerárquico tendrá especificandole si es de base o confianza.

Se propone que el manual de Inducción contenga la siguiente información:

- Una bienvenida.
- Historia breve del SAT.
- Misión del SAT.
- Valores y filosofía del empleado del SAT.
- Funciones principales del SAT.
- Organigrama.
- Condiciones generales de trabajo.
- Días de descanso y vacaciones.
- Premios estímulos y recompensas.

- Forma de pago y aguinaldo.
- Prestaciones económicas y servicios
- Servicios médicos.
- Convenios de descuento con casas comerciales.
- Seguros.
- Seguro de retiro.
- Seguro de vida derivado del FONAC.
- Capacitación.
- Escuelas para hijos de los trabajadores.
- Organos de comunicación interna.
- Actividades deportivas y culturales.
- Obligaciones laborales.
- Ambiente de trabajo.
- Mensaje final.

El manual propuesto es el siguiente.

# **MANUAL DE INDUCCION**



**SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA**

**PERSONAL DE NUEVO INGRESO  
DE LA COORDINACIÓN  
CENTRAL DE RECURSOS.**

**MÉXICO D.F 1999.**



## CONTENIDO

- BIENVENIDA.
- ANTECEDENTES Y OBJETIVO DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA.
- MISION Y VALORES.
- FUNCIONES PRINCIPALES.
- ORGANIGRAMA
- CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.
- PRESTACIONES ECONOMICAS Y SERVICIOS.
- OTRAS PRESTACIONES ECONOMICAS.
- SEGUROS
- CAPACITACION.
- ESCUELAS.
- ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES.
- OBLIGACIONES LABORALES.
- AMBIENTE DE TRABAJO.



**MANUAL DE INDUCCION**

---



**BIENVENIDO AL SERVICIO DE  
ADMINISTRACION TRIBUTARIA**



## BIENVENIDA

Bienvenido, quiero felicitarte por ser un nuevo miembro de la familia del Servicio de Administración Tributaria.

Fuiste seleccionado entre muchos candidatos y sabemos que eres la persona ideal para desempeñar con éxito las funciones que se te asignen.

A través de este manual de inducción queremos mostrarte un panorama general del SAT, darte a conocer los servicios que ofrecemos así como brindarte información sobre su funcionamiento, para que conociéndonos mejor, puedas aplicar con mayor eficacia, tu experiencia y conocimientos a la dinámica del SAT.

Es muy importante que sepas que este organismo tiene relaciones con todas las Secretarías de Estado, con empresarios, productores, ejidatarios, con escuelas, con organismos internacionales y como comprenderás, vas a poner en práctica muchos conocimientos y vas a tener muchas oportunidades de crecer y prepararte mejor.

El SAT permanentemente se encuentra fomentando el mejoramiento en cuanto a la productividad y calidad de nuestros servicios así como buscando tecnologías innovadoras que simplifiquen tu trabajo.

Esperamos que tu estancia sea fructífera y agradable y que cada actividad que realices sea con tu mejor esfuerzo.

**Cordialmente:**  
**El Administrador Central de Recursos.**



## **EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

Frecuentemente vas a escuchar el término de SAT que significa Servicio de Administración Tributaria.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público decide que la Subsecretaría de Ingresos se convierta en un organismo desconcentrado llamado Servicio de Administración Tributaria a partir del 1° de Julio de 1997.

El SAT tiene por objetivo realizar una actividad muy importante para el país, que consiste en calcular, revisar y cobrar los impuestos, contribuye al ingreso para financiar el gasto público, además vigila, observa y asegura la aplicación correcta, eficaz, equitativa y oportuna de la legislación fiscal y aduanera, otro objetivo es establecer programas que motiven a los contribuyentes a que voluntariamente cumplan con sus obligaciones.



## MISIÓN

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones Federales necesarias para financiar el Gasto Público, garantizando la correcta y equitativa aplicación de la Legislación Fiscal y propiciando su cumplimiento voluntario y oportuno.

## VALORES Y FILOSOFÍA DEL EMPLEADO

- **Servicio De Calidad.**

Brindar a los contribuyentes asistencia y atención profesional, estableciendo relaciones de respeto y consideración mutua, que faciliten el cumplimiento de todo trámite y gestión ante el SAT.

- **Honestidad.**

Actuar con integridad, rectitud y apego a derecho, fomentando la toma responsable de decisiones y evitando la generación de conductas irregulares que afecten los derechos de los contribuyentes.

- **Confianza.**

Generar seguridad y certeza en los contribuyentes respecto a la veracidad, objetividad, claridad, oportunidad y estricto apego a la Ley en todos los actos de la Autoridad Fiscal.

- **Productividad.**

Realizar las actividades encomendadas dentro de una filosofía de aprovechamiento máximo de recursos, de manera tal que se alcance un óptimo costo-beneficio, sin detrimento de la calidad en el servicio.

- **Compromiso.**

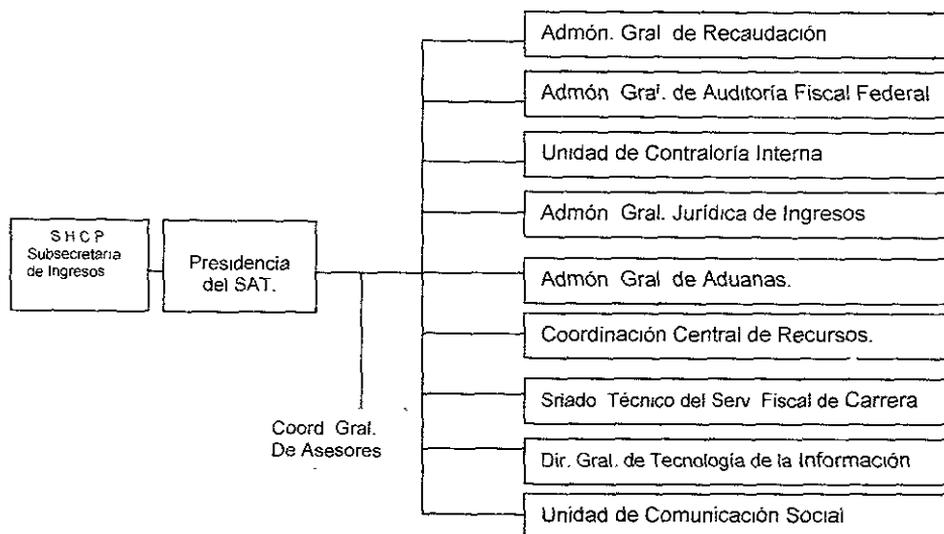
Cumplir en todo momento con los principios establecidos en la misión y valores del Servicio de Administración Tributaria

## FUNCIONES PRINCIPALES

A continuación te voy a mencionar las principales funciones que dan origen a las Administraciones y Direcciones Generales del SAT:

- Recaudación de impuestos.
- Controlar y coordinar las entradas y salidas de mercancías del territorio nacional.
- Elaboración de estadísticas para atender las peticiones de diferentes instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras.
- Vigilancia del debido cumplimiento de las disposiciones fiscales y aduaneras.
- Participación en negociaciones de tratados internacionales en materia fiscal, así como en acuerdos institucionales.
- Ampliación y manutención del Registro Federal de Contribuyentes
- Emisión y aplicación de disposiciones y tratados en materia tributaria, fiscal y aduanera.

## ORGANIGRAMA



---

## FUNCIONES

### □ **Presidencia del Servicio de Administración Tributaria.**

Es la encargada de coordinar, supervisar y vigilar el funcionamiento de las áreas operativas del Servicio de Administración Tributaria para aplicar eficientemente la legislación fiscal y aduanera.

Presenta ante la Junta de Gobierno las iniciativas y anteproyectos del reglamento interno y manuales de organización así como los manuales de procedimientos de cada área de Servicio de Administración Tributaria y los manuales de Servicio al Público, así mismo representa legalmente al S.A.T.

Coordina las siguientes Unidades Administrativas en las cuales se describe brevemente a continuación.

### □ **Administración General de Recaudación.**

Establece la política y los programas, sistemas, procedimientos y métodos en materia de recaudación de impuestos, obligaciones fiscales, contabilidad de ingresos, imposición de multas por infracciones. También integra y mantiene actualizado el Registro Federal de Contribuyentes.



---

**MANUAL DE INDUCCION**

□ **Administración General de Auditoría Fiscal Federal.**

Formula el Plan General Anual de Fiscalización y establece las políticas y los programas en materia de revisión de las declaraciones de los contribuyentes, de comprobación del cumplimiento de las obligaciones fiscales y de liquidación e imposición de multas y sanciones.

□ **Unidad de Contraloría Interna.**

Controla, investiga, audita, visita, tramita las quejas y denuncias de acuerdo al marco legal establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos



□ **Administración General Jurídica de Ingresos.**

Emite criterios para la aplicación de disposiciones fiscales, otorga a lo contribuyentes los servicios de asistencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, del calendario de aplicación de las mismas y de los procedimientos respectivos.

Realiza campañas de difusión en materia fiscal.

□ **Administración General de Aduanas.**

Aplica la legislación que regula el despacho aduanero; así como los sistemas, métodos, y procedimientos, a que deben sujetarse las Aduanas. Participa en el estudio y elaboración propuestas y programas relativos al desarrollo de la franja y región fronteriza del país; además integra la información estadística sobre el comercio exterior.

□ **Secretariado Técnico De La Comisión Del Servicio Fiscal De Carrera.**

Integra, desarrolla e instrumenta al Sistema del Servicio Fiscal de Carrera, elabora y propone el tabulador de sueldos y el esquema de prestaciones aplicables; así como los subsistemas de remuneraciones, desarrollo integral, capacitación, reclutamiento y evaluación del desempeño para los funcionarios fiscales.

□ **Dirección General de Tecnología de la Información.**

Diseña y establece las políticas, normas y programas en el diseño, desarrollo, distribución, implantación, operación y mantenimiento de sistemas automatizados, así como capacitación en informática, seguridad e integridad de la información telecomunicaciones, prestación de servicios de procesamiento electrónico de datos que se lleven a cabo en las Unidades Administrativas del SAT.



---

**MANUAL DE INDUCCION****□ Unidad de Comunicación Social.**

Realiza las actividades de información, difusión y de relaciones públicas del SAT, a través de los medios de comunicación nacionales y extranjeros. Aprueba y evalúa el diseño de las campañas de difusión, edita y distribuye los libros, ordenamientos fiscales, revistas y folletos del SAT. Coordina y apoya a solicitud de las áreas, en la celebración de conferencias, congresos y seminarios.

**□ Coordinación General de Recursos.**

Propone al Presidente del SAT la política, directrices, normas y criterios técnicos para proporcionar el apoyo administrativo necesario en materia de estadística, personal, recursos materiales, contabilidad, actividades culturales y recreativas y demás servicios de carácter administrativo que sean necesarios para el despacho de los asuntos del SAT. Define los lineamientos en esta materia y en la presupuestal que deban seguir las Unidades Administrativas que lo integran cerciorandose de su aplicación.



## CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

### **Jornada de Trabajo.**



Tu horario de labores será de 9:00 a las 18:00 hrs., con una hora para la comida, misma que se establecerá de acuerdo a los criterios y necesidades de cada Area

Si eres trabajador de base tu horario será de 8:00 hrs. a 15:00 hrs.

### **Puntualidad y Asistencia.**



Para constatar tu puntualidad y asistencia, deberás firmar diariamente las listas que se encuentran ubicadas en las entradas de tu área de trabajo y corresponderán al inicio y término de tus labores

En caso de tener algún contratiempo existe un rango de 10 minutos para el registro de asistencia únicamente al inicio de la jornada de labores.

Si eres puntual te harás acreedor de un premio cada mes contando con un beneficio económico que será de un día de trabajo y si eres puntual un año te harás acreedor a seis días pagados de trabajo.



---

**MANUAL DE INDUCCION****Días de Descanso y Vacaciones.**

Como trabajador del SAT tienes derecho a descansar los sábados y domingos además de los días que marca el calendario oficial y los señalados por la propia dependencia.

- ◆ 1° de enero.
- ◆ 5 de febrero.
- ◆ 21 de marzo.
- ◆ 1° de mayo.
- ◆ 5 de mayo.
- ◆ 10 de mayo (solo para las madres).
- ◆ 16 de septiembre.
- ◆ 2 de noviembre.
- ◆ 20 de noviembre.
- ◆ 1° de diciembre (cada seis años por cambio de Poder Ejecutivo Federal).
- ◆ 4 de diciembre (día del trabajador hacendario, sólo para trabajadores de base).
- ◆ 25 de diciembre.



Cuando hayas cumplido más de seis meses de servicio, podrás disfrutar de dos periodos anuales de vacaciones de diez días hábiles cada uno y goce de salario íntegro además de una prima vacacional.




---

**MANUAL DE INDUCCION**

### Premios, Estímulos y Recompensas.



Con el propósito de dar pleno reconocimiento a tu desempeño honesto, eficiente y relevante como trabajador en el desarrollo de tus funciones, el Gobierno Federal emitió la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas. En ella se establece también el otorgar el Premio Nacional de Administración Pública al empleado que realice el mejor trabajo de investigación dentro del Gobierno Federal.

El SAT por su parte, concede adicionales al desempeño sobresaliente de sus trabajadores, según se señala en las Condiciones Generales de Trabajo.

Entre estos incentivos se distinguen los siguientes:



- ◆ Notas de mérito por desempeño sobresaliente.
- ◆ Gratificación en efectivo o en especie por puntualidad y asistencia.
- ◆ Días de descanso extraordinario.
- ◆ Premio de perseverancia y lealtad por 28 años (en caso de la mujer trabajadora), 30, 40 y 50 años de servicio.



### **Forma de Pago y Aguinaldo.**



El SAT paga los salarios de sus empleados mediante la entrega quincenal a través de un depósito en una cuenta bancaria que se le otorga a cada trabajador.

Es recomendable que conserves tus comprobantes de pago quincenales, los cuales son de utilidad ya que contienen el desglose de percepciones, deducciones y otros datos importantes.



El aguinaldo consiste en 40 días de salario tabular proporcional al tiempo laborado, del cual se pagará el 50% en diciembre y el otro 50% en enero.



## **PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SERVICIOS.**

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado otorga diversas prestaciones a los empleados gubernamentales:

### **A) Prestamos.**

A corto plazo: para los empleados que hayan cotizado al ISSSTE por más de un año.

A mediano plazo: para la adquisición de bienes muebles de uso duradero, como línea blanca, aparatos eléctricos, etc.

Hipotecarios: para empleados que hayan cotizado por más de 18 meses en el ISSSTE, con la finalidad de obtener crédito para la adquisición, construcción, reparación o mejoramiento de vivienda.

### **B) Tiendas de Descuento.**

Con objeto de incrementar el poder adquisitivo del empleado federal, el ISSSTE tiene una cadena de tiendas donde se encuentran artículos de uso básico y duradero a precios muy accesibles. Estas tiendas se localizan tanto en el Distrito Federal como en Provincia.



**C) Crédito Turissste.**

Con esta prestación económica, puedes obtener créditos y descuentos especiales para realizar viajes dentro del territorio nacional. Existen oficinas del Sistema TURISSSTE en toda la República.

**D) Servicios Médicos.**

Como trabajadores del SAT y tus beneficiarios tienen derecho a que el ISSSTE les proporcione, de acuerdo con la ley del propio Instituto, los servicios de medicina preventiva y curativa que requieran

Cuando un empleado no pueda asistir a sus labores por enfermedad, deberá dar aviso inmediatamente de esta situación a su jefe directo y al reincorporarse a sus actividades, presentar el justificante expedido por la clínica del ISSSTE que le corresponde o por el médico oficial, si solicitó visita domiciliaria.



### E) Convenios de Descuento con Casas Comerciales.

La Coordinación Central de Recursos Humanos, a través de la Dirección de Servicios Sociales ha firmado diversos convenios con establecimientos comerciales que otorgan descuentos importantes para los trabajadores del SAT, entre estos establecimientos se encuentran laboratorios médicos, farmacias, tienda de ropa y calzado, electrodomésticos y línea blanca, servicios automotores, centros recreativos, transporte foráneo, hoteles y restaurantes, etc. Para obtener mayor información se debe consultar al Directorio de descuentos disponible en la Coordinación Central de Recursos Humanos.



Para el trámite de tus credenciales del SAT y del ISSSTE, debes acudir al Departamento de Recursos Humanos, donde se te dará la información que requieres para realizar dichos trámites.





### OTRAS PRESTACIONES ECONÓMICAS

Entre otras prestaciones económicas que otorga el SAT, puede destacarse las siguientes:

- ◆ En Diciembre, el pago por la cantidad de tres días de salario mínimo general del Distrito Federal, para personal de base.
- ◆ El 10 de mayo, las trabajadoras que se acrediten como madres, reciben obsequios hasta por el monto de cuatro días de salario mínimo general.
- ◆ Cada quincena se paga una ayuda por concepto de despensa y previsión social.
- ◆ Si en el lapso de un año (enero-diciembre), u once meses, el trabajador asiste puntualmente, recibirá el equivalente a 6 días de salario que tenga asignado a su puesto.
- ◆ El importe de doce días de sueldo al trabajador que en el transcurso de los dos anteriores, de enero a diciembre, haya obtenido el premio anual de puntualidad de 6 días. En los años siguientes se otorgan 6 días más de salario siempre y cuando sean consecutivos.



Además si eres trabajador de base y requieres de la reproducción de tu tesis, estudios o trabajos para sustentar exámenes profesionales o de grado, el SAT te ayuda para la impresión de éstos en sus talleres gráficos.



---

**MANUAL DE INDUCCION**

Si eres empleado de nivel operativo podrás incorporarte al Fondo de Ahorro Capitalizable (FONAC), el cual se conforma por las aportaciones quincenales del trabajador (un día de salario mínimo burocrático) y del Gobierno Federal (125 % de la misma cantidad); ambas aportaciones se capitalizan mensualmente bajo una tasa de rendimiento preferencial estipulada por la Unidad de Servicio Civil, es importante señalar que los trabajadores afiliados al sindicato reciben una contribución extra al FONAC, consiste en el 25% del total de las cuotas sindicales.

El FONAC otorga como beneficio extra un seguro de vida y/o incapacidad total y permanente.

El fondo de ahorro se entrega durante la primera quincena de agosto de cada año.

El Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) es una prestación de seguridad social con la finalidad de aumentar los recursos de los trabajadores en general al momento de su retiro. Este sistema opera mediante depósitos en institución bancaria, con cuentas individuales.



## SEGUROS

Los trabajadores del SAT tienen los siguientes seguros:

□ **Seguro de Vida Institucional.**



Todos los empleados al Servicio del Estado, se incorporan de manera automática a este seguro. En el SAT, los trabajadores están asegurados por 108 meses de su último salario tabular bruto y quedan cubiertos en los casos de fallecimiento o invalidez total o permanente.

Cada trabajador aporta el 2% de su sueldo mensual, el cual aparece registrado en los códigos de descuentos del comprobante de pago de su sueldo.



### □ Seguro de retiro.

Tendrán derecho a este seguro todos los trabajadores que se retiran en forma definitiva del servicio, por cualquiera de las siguientes causas:



- ◆ Pensión por jubilación. Mujeres con 28 o más años de servicios y hombres con 30 o más años de servicio.
- ◆ Pensión de retiro por edad y tiempo de servicios. Hombres y mujeres con 55 o más años de edad, 15 años de servicio como mínimo e igual tiempo de cotización al ISSSTE.
- ◆ Pensión por Invalidez no profesional. Hombres y mujeres con 15 años de servicios como mínimo e igual tiempo de cotización en el ISSSTE, sin importar la edad.
- ◆ Pensión por Cesantía en edad avanzada. Hombres y mujeres que se separan voluntariamente del servicio, después de haber cumplido 60 años de edad y de haber cotizado como mínimo durante 10 años al ISSSTE.





---

**MANUAL DE INDUCCION**

□ **Seguro de vida derivado del FONAC.**

Los trabajadores que hayan optado por incorporarse al servicio del Fondo de Ahorro Capitalizable (FONAC), quedarán asegurados automáticamente por invalidez total y permanente, así como en caso de defunción.

Otros seguros que pueden ser contratados directamente por el trabajador y que se le descuentan nominalmente son:

□ **Multiseguro.**

Tiene como alternativas, un seguro para automóvil, otro de protección familiar (para inmuebles y de responsabilidad civil familiar) y otro que incluye, para el asegurado y sus familiares, la cobertura de accidente en los casos de muerte, pérdida orgánica y de la indemnización complementaria por incapacidad temporal o permanente, parcial o total. También cuenta con un seguro de gastos médicos mayores.

□ **Seguros individuales.**

Esta es otra modalidad de seguro de vida con diversas alternativas en cuanto a cantidades aseguradas y formas de pago.



## CAPACITACIÓN



El SAT cuenta con un programa anual de capacitación, como un medio para mejorar el desempeño del puesto, el conocimiento y la aplicación de nuevas técnicas.

Como empleado del SAT participas en eventos de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.

Existen convenios con universidades como Tecnológico de Monterrey, ITAM, IBERO.



Existen también programas de desarrollo y becas que son difundidos por la Coordinación Central de Recursos Humanos, y que están diseñados para fomentar tu intereses por la institución, impulsándote a renovar tus conocimientos a través de la actualización, con el objetivo primordial de mejorar tu desempeño dentro del SAT, así como una constante superación en los ámbitos personal, familiar y social.



## **ESCUELAS PARA LOS HIJOS DE LOS TRABAJADORES.**



Con la finalidad de apoyar en la seguridad, educación y bienestar de los hijos de sus trabajadores, el SAT tiene en operación las estancias infantiles y las escuelas primarias "Luis Cabrera" y "Secretaría de Programación y Presupuesto", en las que se atiende a los niños en su educación primaria y se les proporciona servicio de comedor.

**MANUAL DE INDUCCION****ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y CULTURALES.**

El fomento del deporte es uno de los aspectos importantes para lograr tu desarrollo físico y mental, por tal motivo el SAT tiene especial interés en que sus trabajadores cuenten con los recursos necesarios, para ello ponemos a tu disposición las instalaciones del Deportivo Hacienda, así como para tus familiares.

El deportivo cuenta con un salón para eventos sociales, que puedes utilizar como trabajador, previa reservación.



El área cultural, por su parte ha sido atendida de manera prioritaria ofreciendo amplias y variadas alternativas a través de eventos tales como exposiciones, conciertos recitales, cine, teatro, conferencias y talleres, entre otras. Estas actividades son coordinadas y difundidas durante todo el año, por la Dirección de Servicios Sociales de la Coordinación Central de Recursos Humanos a través de folletos.



## OBLIGACIONES LABORALES



Es importante que conozcas las siguientes disposiciones para el mejor desempeño de tu actividad; en correspondencia a las prestaciones y oportunidades que te brindamos, el SAT a su vez te pide cumplir con lo siguiente:

Desempeñar las labores correspondientes a tu puesto con el cuidado, esmero, eficiencia y eficacia que requiere la realización de las mismas, así como conducirse con amabilidad, rectitud, respeto e imparcialidad con sus superiores jerárquicos, compañeros y subordinados, asimismo deberás sujetarte a la dirección y dependencia de tus jefes inmediatos, cumpliendo las disposiciones que estos te señalen en el ejercicio de sus atribuciones e informar con oportunidad de cualquier irregularidad en el servicio.

Deberás portar tu gafete en un área visible.

Por ningún motivo como trabajador deberás utilizar tu puesto, cargo o comisión para intervenir y obtener beneficio personal dentro o fuera de la jornada, en atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tengas interés personal.



## AMBIENTE DE TRABAJO



Con la finalidad de mantener la armonía en las relaciones de trabajo, que propicie la superación personal y el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creado éste organismo, a continuación te presentamos algunas recomendaciones:

- Cuida tu arreglo personal, tú representas el SAT, motivo por el cual tu apariencia contribuye a reafirmar la adecuada imagen Institucional. Mantén limpia tu área de trabajo, esta es una tarea que a todos concierne.
  
- Actualiza tu expediente personal resulta importante para ti y para el área donde prestas tus servicios. La Coordinación Central de Recursos Humanos requiere que informes a tu área correspondiente cualquier cambio domiciliario o telefónico, así como tu nivel académico.



---

**MANUAL DE INDUCCION****EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA ESPERA LO MEJOR DE TI.**

Tú fuiste seleccionado entre muchos otros aspirantes, por contar con las características adecuadas.

Es por ello que esperamos lo mejor de ti y esperamos que puedas alcanzar una realización plena en esta institución.

Recuerda que existe un reglamento interior de trabajo que norma cada una de nuestras actividades; no olvides que el S.A.T. depende del esfuerzo en conjunto de cada uno de nosotros, es importante realizar toda labor con un alto espíritu de servicio y colaboración, cuidar óptimamente nuestros recursos, reducir costos como un hábito, así como realizar continuamente actividades de mejora en cada uno de nuestros procesos de trabajo.

## CONCLUSIONES

La administración es una de las actividades más importantes realizadas en cualquier organismo social, siempre en la búsqueda de lograr los objetivos tanto generales como específicos; sin embargo su más importante integrante son los seres humanos de quienes depende el éxito de sus propósitos.

La administración para su estudio puede ser clasificada en administración pública o administración privada, cuya naturaleza, fin buscado y régimen jurídico hacen la diferencia, pero ambas dependen directamente de la capacidad y productividad de la gente que labora en ellas así como también de los planes y programas establecidos para su consecución.

La esencia de la administración es la coordinación que se entiende como la unión de esfuerzos en un orden hacia un objetivo determinado.

Los objetivos de las empresas pueden ser a corto, mediano y largo plazo, así como también generales o específicos de acuerdo a las necesidades de la misma; los objetivos deben de especificar los resultados esperados y generalmente se cumplen por medio de estrategias, políticas, procedimientos, reglas y programas pero siempre deben ser claros para que el personal participe en ellos

Cuando el empleado desconoce aspectos y funciones básicas de la empresa o lugar en el que labora, así como de su puesto, surgen problemas graves, es por ello que requiere de una inducción y adiestramiento para su desarrollo y para la buena marcha de la institución.

Dentro de la integración de personal, una vez aceptado el candidato para pasar a ser empleado de la organización, se inicia el proceso de inducción que consiste, en

poner los medios necesario para que el empleado se adapte a la institución de la manera más rápida y eficaz.

La organización dentro del gobierno se encuentra ya segmentada en diferentes modalidades, ya sea en organismos desconcentrados, descentralizados etc. Estos organismos sufren cambios en corto tiempo y de una manera muy drástica, lo que ocasiona rompimiento en la estructura del personal por pasar de una dependencia a otra y da como resultado una perdida de identidad institucional.

Los movimientos de personal en el Gobierno Federal son muy rápidos y generalmente ocurren por conveniencias políticas en donde se modifican los niveles de estructura, pero solo en algunos casos se mueven los niveles operativos, esto trae como consecuencia que el personal no sepa a que institución pertenece y requiere de información permanentemente y de manera expedita.

La inducción de personal dentro del SAT en teoría si existe, pero no se aplica y lo desconocen muchas áreas por lo que es necesario aplicar un programa de integración adecuado.

El Manual de Inducción es una importante herramienta de integración, que permite informar al empleado a donde pertenece, así como sus derechos y obligaciones.

Uno de los beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado ya que es más probable que desempeñen bien las nuevas responsabilidades al sentirse mejor ubicado.

*Con el Manual de Inducción se cumple con una parte del programa de integración, eliminando el nerviosismo con el que entra el empleado a la institución, reduciendo el*

tiempo de adaptación lo que permitirá ser más productivo desde un principio y no perderse en la confusión de la entrada.

El contenido del Manual de Inducción es información básica que todo el personal de nuevo ingreso debe conocer, ya que permitirá que se estandaricen las normas de trabajo para que todo el personal cuente con la misma información y se encuentre más identificado con la institución.

Cuando la redacción del Manual de Inducción es accesible y de fácil comprensión para las personas que lo leen, queda más rápida la fijación de la información que se presenta el dicho manual minimizando errores de comprensión.

El Manual de Inducción es un medio de comunicación del SAT con el empleado porque permite estandarizar conocimientos que beneficien a ambas partes estableciendo información clara y precisa de en donde se encuentra laborando el personal, logrando que se encuentre ubicado y que por ende sea más productivo, así como dar el avance para que inicie el proceso de socialización del empleado al SAT.

## BIBLIOGRAFIA

Acosta Romero Miguel. *Teoría General del Derecho Administrativo*. Decimotercera Edición. Editorial Porrúa. México, 1997

Amstrong Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*. Editorial LEGIS. Colombia 1991.

*Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Hacienda Y Crédito Público*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. México 1992.

*Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos*. Quinta Edición Actualizada, Editorial Mc. Graw Hill. México 1997.

*Diccionario de Sinónimos Aula*. Edición Cultural S. A., Madrid, España 1998.

Feldman Daniel C. *The Multiple Socialization Of Organization Members*. Academy of Management Review, Abril 1981.

Fernández Arenas José Antonio. *El Proceso Administrativo*. Segunda Edición. Editorial Diana. México, 1991.

Franco Villa José. *El Ministerio Público Federal*. Editorial Porrúa. México 1995.

Grados Espinosa Jaime A. *Inducción, Reclutamiento y Selección*. Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V. México, 1988.

Ivancevich Donnelly Gibson. *Organizaciones*. Editorial Mc. Graw Hill, México 1992.

Koontz Harold y Wehrich Heinz. *Administración, una Perspectiva Global*. Editorial Mc. Graw Hill. México 1998.

*Ley del Servicio de Administración Tributaria*. Servicio de Administración Tributaria, Administración General de Jurídica de Ingresos. Talleres Gráficos de México. México 1998.

*Ley Federal del Trabajo*. Segunda Edición, Actualizada. Editorial Mc, Graw Hill. México 1998.

*Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Editorial Porrúa. México 1998.

Manual de Inducción " Encuentro con IBM" Departamento de Recursos Humanos de IBM de México, 1998.

Manual de Bienvenida "Manual de Bienvenida a Corporación Rama S.R.L. de C.V." Administración de Recursos Humanos de Corporación Rama, México 1999.

Manual de Bienvenida "Bienvenido a Colgate Palmolive" Administración de Recursos Humanos de Colgate Palmolive S.A. de C.V., México 1999.

Muñoz Garduño Jaime. *Introducción a la Administración*. Segunda Edición. Editorial Diana, México, 1991.

Newstorm Davis. *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Octava Edición. Editorial Mc. Graw Hill, México 1991

*Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria*, Servicio de Administración Tributaria, Administración General de Jurídica de Ingresos. Talleres Gráficos de México. México 1998.

Reyes Ponce Agustín. *Administración de Personal*. Primera Parte. Editorial Limusa. México D.F. 1998.

Reyes Ponce Agustín. *Administración de Personal*. Segunda Parte. Editorial Limusa. México D.F. 1998

Rodríguez Valencia Joaquín. *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. Sexta Edición. Editorial Trillas, México 1995.

Sherman Bohlander Snell. *Administración de Recursos Humanos*. Onceava Edición. Editorial International Thomson Editores. México 1999.

Strauss George y Sayles Leonard. *Personal, Problemas Humanos de la Administración*. Editorial Prentice Hall. Madrid.1980.

Tamayo y Tamayo Mano. *Fundamentos de Investigación con Manual de Evaluación de Proyectos*. Segunda Edición, Editorial Limusa, México 1993.

Terry, R.George. *Principios de Administración*. Editorial CECSA. México 1991.

Trueba Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge. *Legislación Federal del Trabajo Burocrático*. Editorial Porrúa. México 1999.

Webmaster @ SHCP.GOB.MX

Werther William B. Jr., Heith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Cuarta Edición. Editorial Mc. Graw Hill, México 1995.