

173



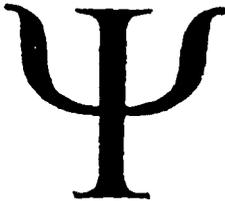
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROPUESTA DE INDUCCION, AL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCION GUBERNAMENTAL

**T E S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A**  
**P R E S E N T A :**  
**ENRIQUE MOLINA CORNEJO**

DIRECTOR DE LA TESINA LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA



MEXICO, D. F.

2002.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

## AGRADESIMIENTOS

*Este logro personal representa mucho en mi vida, ya que cierra un ciclo de estudio, y abre las puertas de otros campos de conocimiento y desarrollo profesional, que no son fáciles.*

*Deseo compartir estos momentos con mi familia y amigos que de alguna forma influyeron positivamente en mí, con su apoyo, en algunas etapas de incertidumbre y oscuridad.*

*Que gracias a sus palabras, compañía y momentos en los que necesitaba ser escuchado, tuve la fortuna de contar con ellos.*

*Samuel Johnson (?): "El conocimiento es de dos clases: O sabemos algo por nosotros mismos, o sabemos dónde encontrar información sobre ello".*

### *A mi familia:*

*Hilda  
Carmen  
Mauricio  
Sandra  
Ma. Luisa  
Sergio  
Yadira  
Iván  
Omar  
Rodrigo  
Mercedes  
José  
Jaime  
Tíos y primos*

### *A mis amigos:*

*Pilar  
Lucía  
Guadalupe  
Claudia  
Amparo  
Karina  
Yolanda  
Nancy  
Connie  
compañeros de la DEC  
compañeros de la facultad*

*En especial a mis abuelitos Joaquín y Consuelo. †*

# ÍNDICE

## CONTENIDO TEMÁTICO

Paginas

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

1

INTRODUCCIÓN

2

CAPÍTULO I

CONCEPTOS GENERALES DE INDUCCIÓN

1.1 El proceso de inducción dentro de la administración de personal

4

1.2 Definiciones de inducción

6

1.3 Tipos de inducción

9

1.4 Importancia de la inducción

10

1.5 Beneficios de la inducción para la organización

12

1.6 Beneficios de la inducción para el empleado

13

1.7 Problemas en el proceso de inducción

14

1.8 Programas de inducción

17

## **CAPÍTULO 2**

### **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL TRIBUNAL**

<b>2.1.1 Administración Pública Federal</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Ejecutivo federal</b>	<b>22</b>
<b>2.1.3 Legislativo</b>	<b>22</b>
<b>2.1.4 Judicial</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Antecedentes del tribunal</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Su organización estructural y funcional</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Estructura orgánica del tribunal y ocupacional</b>	<b>35</b>

## **CAPÍTULO 3**

### **PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL**

<b>3.1 Justificación</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Objetivo</b>	<b>49</b>
<b>3.3 Misión</b>	<b>50</b>
<b>3.4 Cronograma inducción</b>	<b>51</b>
<b>3.5 Propuesta de inducción a la organización</b>	<b>55</b>
<b>3.6 Propuesta de inducción al puesto</b>	<b>56</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>58</b>

### **Bibliografía**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad principal resaltar la importancia que tiene el proceso de inducción dentro de las organizaciones, los beneficios que brinda la inducción para las instituciones que cuentan con ella, los beneficios que genera para el trabajador de reciente contratación. Así como algunos problemas que se pueden presentar en el proceso de inducción.

Con este trabajo también se pretende formular una propuesta de inducción, que sirva de base para realizar el diseño de un curso o bien de un manual de inducción para una institución de carácter gubernamental.

A través de una consulta bibliográfica, método introspectivo, con personal de la misma institución, hemeroteca, entre otras fuentes que aporten información y permitan llegar a la integración de un material confiable, del cual se pueda extraer una propuesta de manual de inducción para el personal de esta institución gubernamental.

En la medida en que los nuevos empleados obtienen menor satisfacción al incorporarse a una institución, provocará que los niveles de rotación se incrementen.

No así con los trabajadores más satisfechos, los cuales presentan una probabilidad más alta de permanecer más tiempo en la institución. (Barrios, 1994).

## INTRODUCCIÓN

La situación que actualmente atraviesa nuestro país, hace que algunas personas tengan que permanecer más tiempo en su centro de trabajo, o bien se vean en la necesidad de trasladarse a otra institución u organización, con el fin de cubrir con sus necesidades básicas de vida.

Aunado a todo esto; Se consideran entre otros factores determinantes, los cambios políticos, económicos, tecnológicos, sociales, de democratización del país, mismos que han generado problemas de inestabilidad laboral y desempleo con limitadas oportunidades, al mismo tiempo se crean nuevos retos, problemas y conflictos a los que se tienen que enfrentar. Por lo que se ven obligados a aprovechar al máximo sus capacidades, actitudes y reacciones de que dispone, por otra parte se ven en la necesidad de permanecer más tiempo en las instituciones, por lo que estas deben contar con métodos, sistemas y procesos eficientes, que garanticen desde la integración del personal al puesto y su inducción a la institución, para concluir con procesos de introducción y orientación en sus diferentes modalidades con eficacia, congruencia y lograr en forma rápida su óptimo desempeño.

En la actualidad las organizaciones buscan personas que coadyuven de la mejor forma al logro de sus objetivos y metas de tal forma que cada vez es más importante la integración, desarrollo de este personal en los grupos de trabajo, adquiere un papel relevante, indispensable y necesario. Ya que de manera frecuente se realizan nuevas contrataciones en este caso, es factible que el personal logre integrarse. Para lograrlo, es necesario que las organizaciones cuenten con un proceso llamado inducción de personal, su finalidad es que el personal de nuevo ingreso conozca la organización y el

funcionamiento de las instituciones, cada una de las áreas que la conforman, sus políticas, la normatividad y los reglamentos, los programas de registro, prestaciones, acciones de seguridad e higiene y protección civil; sin descuidar (lugar de trabajo, actividades a desempeñar, entre otros).

Una vez expuesto lo anterior, resulta de vital importancia que toda organización cuente con un proceso estructurado de inducción, en el cual se fomente la participación del personal de cada unidad administrativa, así como, de la propia oficina de personal o de recursos humanos; ya que, en la medida en que se cuente con un programa integral de inducción, de orientación, de socialización, de introducción de nuevos empleados que en promoción dentro de una organización, o empresa; dicho proceso debe tener como finalidad el que los nuevos empleados que en promoción, disminuyan la tensión que podría generarle el enfrentarse a una nueva situación de trabajo, a una nueva sociedad, a nuevas políticas y procedimientos.

El presente trabajo contiene una propuesta de inducción para una institución del sector público; el cual será dividido en tres capítulos que se denominan de la siguiente forma:

Capítulo uno: Inducción, en el cual se presentan las definiciones y conceptos de inducción, así como, de la importancia y sus beneficios, de algunos problemas, programas que podrían ser empleados, por las organizaciones o instituciones.

Capítulo dos: La institución, donde se describe brevemente la estructura, función y distribución de la institución donde se formula la propuesta de manual.

Capítulo tres: Se desarrolla la propuesta de manual de inducción, para un puesto de trabajo que es el de delegado administrativo pertenece al nivel medio dentro de la estructura administrativa.

## CAPITULO UNO

### 1.1 EL PROCESO DE INDUCCIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La mayoría de los expertos en la materia de administración de recursos humanos, recursos humanos o administración de personal, coinciden en que existen cinco funciones básicas que toda persona encargada de esta área debe tener presente antes de formar un equipo de trabajo, las funciones a las que hacemos referencia son:

**Planeación:** se encarga establecer los objetivos y criterios, así como de desarrollar procedimientos, reglamentos, políticas, entre otras herramientas que le apoyen en la obtención de resultados. Formulará la proyección de la institución y la de algunos eventos futuros.

**Organización:** es la parte responsable de asignar las actividades cotidianas y eventuales a cada subordinado. Establecerá las áreas necesarias para el mejor funcionamiento de la institución. Delegará la autoridad a los subordinados y establece las cadenas de mando al igual que los canales de comunicación entre ellos entre tanto coordina el trabajo de los demás.

**Formación de equipos de trabajo:** por medio del análisis de puestos se busca que tipo de gente para su posible contratación; realizará el reclutamiento de los candidatos; selecciona a los empleados mediante los métodos que para ese fin determine la

institución; establecerá los procedimientos para proporcionarles la inducción, orientación y capacitación a los nuevos empleados; propondrá la normatividad con la que se efectuará la evaluación del desempeño, así como la administración de sueldos y salarios. Presentará los planes y programas de trabajo en materia de capacitación y desarrollo de los empleados.

Dirección: motivará a los subordinados, supervisará que los demás cumplan con su trabajo, entre otras funciones de responsabilidad y toma de decisiones que le sean encomendadas.

Control: verificará el desempeño real y lo comparará con los criterios de planeación, además de proponer acciones correctivas cuando sea necesario.

Dentro de estas funciones básicas para la administración de recursos humanos; la que nos indica la formación de equipos de trabajo, se encuentran incluidos el proceso de reclutamiento de personal, selección de personal, inducción de personal, capacitación y desarrollo de personal. (Dessler,1991).

## 1.2 DEFINICIONES DE INDUCCIÓN

El trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por razones de eficiencia; es por lo que la inducción o introducción se vuelve necesaria ya que las primeras impresiones, recuerdos y experiencias son las que más persisten y serán determinantes en sus actividades y si estas llegarán a ser desfavorables por la ansiedad e incertidumbre que deriva lo desconocido, lo nuevo, las críticas, reprimendas o correcciones, que se hagan al trabajador de nuevo ingreso, afectarán su estabilidad, su moral y podría ser hasta su lealtad a la empresa, aún inconscientemente (Reyes 1979).

Es la inducción una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a las políticas de la empresa, a sus compañeros, a sus nuevas labores, a sus nuevas obligaciones y derechos, entre otros. (Grados, 1993, p 258 ).

La inducción es la integración del nuevo empleado a su ambiente de trabajo (Wortzel, 1959).

Con la finalidad de familiarizar a los nuevos elementos, con las actividades y acciones que deben realizar en la organización, se hace necesario contar con un programa de orientación que facilite la socialización de nuevo empleado y le apoye en la

comprensión y la aceptación de los valores, normas, políticas y convicciones que la organización postula (Werther y Davis, 1994).

El propósito de la inducción es familiarizar al recién contratado con su organización, el lugar que ocupa en ella y el trabajo que se espera que desempeñe dentro de la empresa (Van Dorsal, 1963).

Es la introducción de los nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas. El nuevo empleado se socializa durante la adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo (Koontz y Wehrich, 1994).

Es el contacto que se establece entre el contratado y la empresa con el objeto de adaptarlo lo más rápida y eficazmente posible al nuevo ambiente en el cual va a desenvolverse, exponiéndole los objetivos de la empresa, sus políticas, reglas disciplinarias, lugares en los cuales va a trabajar, entre otros. (Barriguete, 1985).

Mediante la inducción se informa a los nuevos empleados sobre aspectos básicos de la empresa que son necesarios para desempeñar satisfactoriamente sus labores (Dessler, 1991).

Es el establecimiento de una serie de planes y programas para "acelerar la integración de individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y la organización en general" (Arias, 1978; P.276).

A través de la inducción se introduce al recién contratado a la organización, unidad de trabajo y labor específica. (Byars yRue, 1984).

Los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización a la cual ingresa.

Es la etapa en donde los nuevos empleados se familiarizan con la organización, las políticas, funciones, responsabilidades y actividades que deberá realizar; para lograr una integración lo antes posible, al puesto, al grupo de trabajo, al jefe y a la empresa o institución; teniendo como objetivo el facilitar su desempeño y que este sea satisfactorio en todas sus labores (Chiavenato, 1986)..

Con lo expuesto nos damos cuenta que el contar un programa de inducción adecuadamente planeado, es prioritario para cualquier organización que valore verdaderamente a su personal recién contratado, ya que esto de permitirá confiar en el buen desempeño de sus empleados y, por consiguiente, en el ofrecimiento de servicios de primera para sus usuarios.

### 1.3 TIPOS DE INDUCCIÓN.

Dessler (1991) hace referencia a los dos tipos de inducción: la inducción a la organización que ofrece un panorama general y la inducción al puesto que es más concreta y específica.

La inducción a la organización hace referencia al proceso donde se le proporciona información básica al trabajador sobre las características y objetivos de la empresa, lo que constituye una orientación e introducción. Pretende hacer que el trabajador se integre a su nuevo entorno, mostrándole todos aquellos aspectos, características sobresalientes y de uso general en la organización o en la empresa para que en el menor tiempo posible logre sentirse parte de ella. Este tipo de inducción, por lo regular es responsabilidad del área de recursos humanos o el departamento de personal.

La inducción al puesto, abarca funciones del departamento y responsabilidades específicas del puesto, que le permitan cumplir con los estándares de trabajo establecidos; generalmente es impartida o la lleva acabo un supervisor o jefe inmediato. Este tipo de inducción ayuda a que el nuevo elemento se forme una imagen positiva de su jefe inmediato, de sus compañeros y de la unión que forman, con la finalidad de que se identifique con el grupo y le facilite la ejecución de sus tareas. Es recomendable hacer llegar al nuevo empleado una copia de la descripción de su puesto para que haga conciencia de que es lo que la organización o empresa esperan de él con la finalidad de definirle sus responsabilidades y funciones a realizar.

## 1.4 IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN

Cuando se contrata a una persona, después de todo el proceso de reclutamiento y selección es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a la organización. El nuevo trabajador va a encontrarse inmerso de pronto en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres novedosas para él. El desconocimiento de todo ello, puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Los primeros días de trabajo de cualquier persona son de gran importancia, ya que se da la primera impresión y contacto directo con su fuente de trabajo, estableciéndose desde ese momento el tipo de relaciones que caracterizan su estancia en la empresa. Como resultado de este primer periodo se tendrá a un empleado motivado, responsable y participativo o a un empleado cuyas ambiciones se vean destruidas, lo que provocará un desempeño mediocre en sus actividades.

De aquí el énfasis que se debe hacer en la inducción, que consiste en ubicar al nuevo trabajador en la empresa y en su nuevo puesto de trabajo y ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente, ya que de éste dependerá su buena disposición hacia el desempeño de sus funciones.

En sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y en donde se termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho, esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. " Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo". Sin embargo, uno de los aspectos más dedicados al proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Nava, A. (1995)

## 1.5 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Cuando se logra establecer e implantar un proceso de inducción en alguna organización o empresa, esta puede obtener con el tiempo un beneficio y mejoras en cuanto a la integración de su personal y obtener un mejor desempeño en sus actividades. Los beneficios que ofrece el programa de inducción efectivo para la organización son :

- Disminuir los costos de selección del personal.
- Fungir como un factor motivacional para el nuevo personal
- Se le puede emplear como una introducción a los beneficios de desarrollo y capacitación de personal.
- Ofrece una imagen favorable de la organización a los nuevos empleados
- El nuevo personal puede ofrecer conocimientos a la organización, que podrían llamar la atención del personal antiguo y causar en ellos un efecto benéfico.
- Permite una más rápida y mejor adaptación al puesto y ala organización.
- El nuevo trabajador obtiene información sin restricciones, reglas, instalaciones edificios de la organización.

## 1.6 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN PARA EL NUEVO EMPLEADO

Muchas veces un adecuado programa de inducción, provoca en el nuevo empleado motivación por integrarse a la sociedad laboral y posiblemente de que el nuevo elemento busque obtener superación personal, dentro del departamento y la organización, por lo tanto al empleado de recién ingreso puede tener beneficios como :

- Reducción de la ansiedad, tendrá mayor capacidad para asimilar y aprender sus nuevos deberes y tareas
- Tiene disposición para formar parte de la organización con más facilidad.
- Disminuye los sentimientos de desconfianza, aislamiento y temor de los nuevos elementos.
- Puede adquirir seguridad de que esta en una ambiente familiar y de confianza.
- Requieren de menos atención de parte de sus compañeros de área, así como de su jefe inmediato.
- Las críticas o la observación de los compañeros, puede disminuir o desaparecer, ya que los nuevos elementos con mayor orientación tienen ideas más claras de la realidad de su nuevo puesto.
- Es posible que las probabilidades de que abandone su empleo sean mínimas.
- Suelen tener un mejor rendimiento en el desempeño de sus tareas, al sentir que son apoyados y bien recibidos por sus compañeros.
- Permite una más rápida y mejor adaptación al puesto y ala organización.

El nuevo trabajador obtiene información sin restricciones, reglas, instalaciones edificios de la organización.

## 1.7 PROBLEMAS EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Todas las instituciones se preocupan por desarrollar grupos de trabajo motivados, por lo que resulta importante que desde el principio demuestren con sus acciones, que existe un interés por su personal de nuevo ingreso sustentado en el valor que representan los recursos humanos dentro de las instituciones

En psicología existen áreas del conocimiento cuyo propósito es estudiar y comprender la conducta del ser humano, desde sus diferentes comportamientos y en los grupos sociales, y en las instituciones de trabajo, la excepción consiste en que el psicólogo debe cuidar su atención en el proceso de inducción de los nuevos empleados de manera especial y en forma individual.

En algunas instituciones los nuevos trabajadores reciben eventualmente la atención verdaderamente cuidadosa por parte del área de personal o recursos humanos y ciertamente la necesitan, con la finalidad de que conozcan lo elemental de la organización a la que van a prestar sus servicios personales, por los ellos recibirán un beneficio.

Si las instituciones a menudo manifiestan pérdidas durante el primer año de trabajo, una de las razones puede ser el descuido en el que se deja al personal de nuevo ingreso, lo cual debemos considerar como una alarma.

Si hablamos en términos de recursos financieros y humanos, sin duda no se necesita una elaboración especializada, ya que parte de la responsabilidad la podemos encontrar en los procesos de reclutamiento y la selección.

Ciertamente el trato que reciben los recién llegados, por parte de los jefes, el como se relacionan con la gente en la fase inicial del trabajo. Suelen ser algunas de las razones por las cuales mucha gente deja a las instituciones al poco tiempo después de haberse integrado. Esto no quiere decir que las instituciones traten mal a sus empleados recientemente contratados.

La problemática de adaptación social que las personas de nuevo deben enfrentar, para nosotros parece ser muy simple pero para ellos no siempre lo aprecian a manejan con agrado. Puede parecer sorprendente que todo ser humano en cualquier momento de su vida, se ha sentido sólo y ha experimentado un sentimiento de desorientación cuando se encuentran en un ambiente nuevo y no familiar

En algunas etapas de nuestras vidas, nos vemos obligados a enfrentarnos a una situaciones nuevas y desconocidas para nosotros; a veces podemos estar muy animosos y otras muy preocupados y angustiados por estar lejos de aquel ambiente y de aquellos personas que nos dan seguridad, cuando asistimos al primer día de clases en la escuela, cuando vamos a un examen médico por primera vez. Pues este enfrentamiento a lo novedoso continúa a lo largo de nuestras vidas y muchas veces la edad y la madurez no necesariamente hacen la experiencia más sencilla.

La primera etapa en un nuevo empleo es un periodo estresante, sin embargo las instituciones continúa tolerando constantes cambios laborales y a menudo no parecen ser capaces de manejar en forma efectiva el problema que los sociólogos describen como las "crisis de la inducción"

En la actualidad las instituciones no serian lo suficientemente efectivas sin la ayuda de las ciencias de la conducta, como la psicología, la sociología, y el trabajo social, entre otros. Por mencionar algunas que apoyan el desarrollo de los nuevos elementos y la integración de los mismos a las instituciones y de trabajo a las sociedades y grupos, por tanto siempre existe un problema cuando la gente se une a una institución laboral, lo cual resulta una incomodidad que es inevitable y todos deben afrontar, aceptar y superar con la ayuda de los elementos de experiencia.

Las personas que se inician en un nuevo empleo se encuentran claramente en una posición de particular inseguridad, la continuidad de su vida se ha modificado y comienza una situación de la cual no tenía antecedente. Ahora debe hacer acopio de sus logros pasados para ayudarles en su nuevo ambiente de trabajo por lo que deben probarse a sí mismos que son capaces de sortear esas nuevas dificultades

## 1.8 PROGRAMAS DE INDUCCIÓN

No debemos establecer con los trabajadores contratados eventualmente, como parte de un proceso de inducción, sin embargo estos deberán ir de forma paralela. Esto no aclara el panorama, el cual nos presenta opciones que se pueden manejarse al momento de crear o diseñar programas de inducción.

Debemos preguntarnos la información y el conocimiento que necesita dominar el personal de nuevo ingreso, pues de ello depende en gran medida la selección y programación de la información que cada recién llegado debe conocer.

Lo que debería saber el recién llegado podrían ser lo que los apoye para lograr mas rápidamente una adaptación a la organización o institución.

¿Cuáles son las que podría saber una persona de recién ingreso?, estas son aquellas cosas que pueden ser de interés y no necesariamente son fundamentales para su bienestar.

Es importante conocer hacia que niveles se va a dirigir la inducción pues resultaría innecesario tratar a los recién llegados a todos por igual, pues no sería la misma experiencia de una persona que es recién egresado de nivel técnico que el de un ejecutivo que cambio de empresa o institución por que así convenía a sus intereses. Sin embargo si habría información común que los dos deben conocer.

Los programas de inducción deben considerar individualmente al personal que entra a la organización o institución, sin que esto sea un factor excluyente, para un buen funcionamiento colectivo.

Para desarrollar programas de inducción, se pueden aplicar varios métodos de apoyo, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia y un mejor impacto en el empleado de

recién contratación. Se conocen algunos métodos que se pueden implementar por separado o bien combinarlos, entre los cuales destacan los siguientes:

Literaturas, folletos, volantes, entre otros: es importante considerar que existen temas que requieren un refuerzo, por la dificultad que representa; estos se pueden complementar con un curso u otro elemento que apoye el aprendizaje, sin embargo se puede dejar la información a la literatura y los folletos. Si se decide poner la información por escrito, es importante que el material se presente tan profesionalmente como sea posible.

Cursos: combina los elementos escritos, visuales y participativos con la finalidad de que se garantice el aprendizaje del participante. En temas que representan mayor grado de dificultad para los participantes se requiere de la creatividad y colaboración en equipo del instructor y los aprendices.

Conferencias: generalmente son vistas como sermones o donde una sola persona habla ante un público, el cual se concreta a escuchar. Sin embargo estas pueden hacerse de forma participativa al público, de esta forma se puede ayudar a que se lleve a cabo el proceso de aprendizaje, algunos elementos con los que se puede lograr esto son: presentar situaciones hipotéticas a los asistentes, preguntando al auditorio ¿cómo harían para resolver? Invitar a los asistentes a hacer preguntas, hacer preguntas directas al público asistente.

Videos: se proyecta información general y particular del tema, al igual que en las conferencias de debe planear un formato de manera en que se haga participativa a la audiencia y de esta forma se apoye el proceso de aprendizaje.

Servir de sombra: este es un método según el cual los recién llegados pasan un cierto tiempo con uno más miembros del personal directivo de la institución, descubriendo lo que hacen en su trabajo. Ayuda a que el aprendiz se de una idea general de la institución y a conocer personas.

Discusión en grupo: esta herramienta resulta una forma efectiva de hacer intervenir a los participantes, cuando esta discusión es coordinada por un jefe de grupo que controla la participación de todos. El jefe también puede hacer preguntas directas. Se requiere de un trabajo habilidad para manejar la discusión para que cada participante se permita participar en forma igual y se debe dejar analizar totalmente los otros puntos de vista y no necesariamente aceptar o imponer el enfoque del jefe de grupo.

Tareas y proyectos: en el caso de las tareas y los proyectos, estas por lo general tienen la forma de preguntas estructuradas, en donde se le pide al aprendiz información particular.

Grupos homogéneos: una forma de colocar la responsabilidad de las soluciones en las manos de los participantes y el trabajo conjunto es integrarlos en grupos. Esto suele resultar más efectivo cuando estos grupos por separado proponen diferentes soluciones

y se les permite debatir sobre ellas. Sin embargo se hace necesario un control estricto y en algunos casos trabajo en equipo de los instructores para servir de apoyo al grupo.

Estudios de casos reales: resulta un buen elemento para describir experiencias y situaciones, son muy participativos cuando se estudia el caso por los aprendices y se le pide que aporten soluciones a las situaciones que se les planteo.

Lo verdaderamente importante es que estos métodos deben hacerse participativos y básicamente centrados en el aprendiz. Con la finalidad de que esto sea un factor motivante para el empleado de recién contratación y pueda facilitar su aprendizaje.(Meighan, 1991).

## CAPITULO DOS

### ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL TRIBUNAL

#### ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

##### 2.1.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Conjunto de funciones desempeñadas por órganos de la federación estados y municipios cuya finalidad es satisfacer las necesidades generales de la población en cuanto a servicios públicos. (Glosario de términos más usuales en la administración pública federal emitido por la S.H.C.P. 2000)

Conjunto ordenado y sistematizado de instituciones gubernamentales que aplican políticas, normas, técnicas sistemas y procedimientos a través de los cuales se racionalizan los recursos para producir bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento a las atribuciones que las constituciones federal y estatal confiere al gobierno federal, estatal y municipal. (Glosario de términos más usuales en la administración pública federal emitido por la S.H.C.P. 2000)

La administración pública surge como un medio de salvaguardar los intereses privados de la republica conforme a los grupos o clases sociales, así mismo esta puede funcionar como centralista o federalista. La mayoría de los grupos o clases sociales recomendaba la separación de poderes, esto con la finalidad de que existiera equidad en cada uno. Su doctrina era que el poder de las distintas ramas del gobierno debía tener contrapesos, tomando especiales atenciones y precauciones contra la influencia excesiva del legislativo.

Este constituía el mayor peligro o riesgo que amenazaba estabilidad del gobierno y asimismo la calidad de la administración

La constitución de la republica apresuraba y exigía una forma de gobierno popular y democrático. En la actualidad en México existe una división de poderes, claramente definida por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos esta división lleva las siguientes denominaciones:

### 2.1.2 EJECUTIVO FEDERAL

Representado por el presidente, electo de manera popular y democrática, ejecuta las leyes acordadas por el legislativo. Organizado por secretarias de estado, las cuales se rigen por la ley orgánica de la administración pública federal y las dos dependencias. globalizadoras, SHCP y SECODAM.

Coordinación sectorial, representadas por las secretarias de estado y por ultimo entidades paraestatales, integradas por organismos descentralizados, empresas paraestatales y fondos y fideicomisos.

### 2.1.3 LEGISLATIVO

Integrado por el congreso de la unión, la cámara de diputados y la cámara de senadores. Hacen las leyes de acuerdo a los intereses de sus representados, además de analizar y aprobar las propuestas por el ejecutivo.

## 2.1.4 JUDICIAL

Este se encuentra constituido por la suprema corte de justicia, la cual esta integrada por los tribunales colegiados de circuito, los tribunales unitarios de circuito y los juzgados de distrito.

Se encarga de juzgar la validez y legalidad de los actos que realiza el ejecutivo y de los que cumplen estas leyes, la sociedad civil.

La administración pública federal cuenta con su normatividad contable para todo el sector público, descentralizados, empresas de participación paraestatal mayoritaria, fideicomisos Públicos y órganos administrativos, entre el tribunal se encuentra ubicado en este ultimo apartado.

## 2.2 ANTECEDENTES DEL TRIBUNAL

### Creación del Tribunal

El 30 de diciembre de 1935, el Congreso de la Unión concedió al presidente de la República, en aquel entonces el Gral. Lázaro Cárdenas, facultades extraordinarias para la organización de los servicios públicos hacendarios; y éste, haciendo uso de sus facultades emitió, con fecha 27 de agosto de 1936, la Ley de Justicia Fiscal, la cual entró en vigor el 1º de enero de 1937.

Este ordenamiento, por primera vez en México, pretendía regular las controversias suscitadas con motivo de las resoluciones emitidas por las autoridades dependientes del Poder Ejecutivo Federal en materia fiscal, a través de un organismo jurisdiccional especializado independiente, tanto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como de cualquier otra autoridad administrativa.

Dicho organismo, por disposición expresa del artículo 1º de la señalada ley, fue denominado, "Tribunal Fiscal de la Federación"(en adelante Tribunal)

#### Estructura inicial

El Tribunal fue inicialmente integrado sobre la base de cinco Salas Colegiadas, compuestas de tres magistrados cada una y con jurisdicción en toda la República en el ámbito federal. Cada Sala era autónoma en sus decisiones respecto de las otras y cada una de ellas debería nombrar un presidente que duraba en el cargo un año, pudiendo ser reelecto.

Igualmente existía un presidente del Tribunal que era designado por el pleno del propio Tribunal, el que se encontraba integrado por la totalidad de los magistrados que componían las cinco Salas aludidas. El presidente, al igual que los de Salas, duraba en su cargo un año y podía ser reelecto.

## Características

El Tribunal tuvo al momento de su creación las siguientes características:

- a) Era un organismo que formalmente pertenecía al Poder Ejecutivo, aunque materialmente su actuación fuese jurisdiccional.
- b) Por disposición expresa de la Ley de Justicia Fiscal, era un órgano independiente de Hacienda y Crédito Público y de cualquier autoridad administrativa.
- c) Era un organismo jurisdiccional de justicia delegada, en virtud de que emitía sus fallos en representación del ejecutivo de la unión.
- d) Era un organismo colegiado, en virtud de que sus resoluciones eran emitidas por la mayoría de los magistrados integrantes de cada Sala, y en lo que toca a las resoluciones del pleno, por la mayoría de los Magistrados presentes en las sesiones plenarias.
- e) Era un organismo eminentemente Fiscal, toda vez que la competencia original de ese Tribunal se circunscribió a la materia Fiscal.
- f) Era un Tribunal de simple anulación, toda vez que sus resoluciones eran meramente declarativas por no tener el Tribunal atribuciones para hacer cumplir sus fallos.

## Justificación histórica del Tribunal

La creación del Tribunal en la historia jurídica de México constituye un hito de la misma, debido a que por vez primera se estructura un organismo jurisdiccional de carácter administrativo que, aunque, como ya se dijo, resultaba dependiente formalmente del poder ejecutivo, se encontraba dotado de plena autonomía en sus fallos y constituía un

organismo diferente al poder administrativo en sí mismo, ya que el procedimiento y la estructura interna del tribunal demostraban su naturaleza de organismo jurisdiccional independiente y autónomo de la administración.

## Constitucionalidad

La creación del tribunal, en la forma señalada, originó arduos problemas tanto para los estudiosos del derecho como para la Suprema Corte de Justicia de la Nación, a la cual se le planteó el problema de constitucionalidad del nuevo tribunal, atacado de vulnerar el principal de la división de poderes.

Doctrinariamente, esta cuestión fue resuelta mayoritariamente a favor de la constitucionalidad del tribunal, ya que siguiendo la línea francesa de pensamiento se consideró que la existencia del tribunal administrativo no rompía los principios de nuestra estructura político-jurídica y que por lo mismo su existencia era valedera y procedente conforme al nuevo y moderno desarrollo de la administración pública, como se consigna en la propia exposición de motivos de la ley de justicia fiscal; la reforma que sufriera la Constitución Política de México en su artículo 104 fracción I, por decreto del 16 de diciembre de 1946, al quedar dicho precepto legal en los siguientes términos:

"Corresponde a los tribunales de la federación conocer"

De todas las controversias del orden civil o criminal que se susciten sobre el cumplimiento y aplicación de las leyes federales o con motivo de los tratados celebrados con las ponencias extranjeras. Cuando dichas controversias sólo afecten

intereses particulares podrán conocer también de ellas a elección del acto, los jueces y tribunales locales del orden común de los estados, del distrito federal y territorios. Las sentencias de primera instancia serán apelables para ante el superior inmediato del juez que conozca del asunto en primer grado. En los asuntos en que la federación esté interesada, las leyes podrán establecer recursos ante la suprema corte de justicia contra las sentencias de tribunales administrativos creados por ley federal, siempre que dichos tribunales estén dotados de plena autonomía para dictar sus fallos”.

Con lo anterior se sentaban las bases constitucionales para la existencia de tribunales administrativos independientes.

El tribunal fue creado con el objetivo de dirimir las controversias planteadas por los particulares en contra de los actos impositivos de la secretaría de hacienda y crédito público y sus dependencias, o cualquier organismo fiscal autónomo, así como en contra de resoluciones que constituyan responsabilidades administrativas en materia fiscal, de sanciones por infracciones a las leyes fiscales, de cualquier resolución dictada en materia fiscal del procedimiento coactivo, etc.

Posteriormente por diversas reformas al código fiscal de la federación, el congreso de la unión aprobó la ley de depuración de créditos a cargo del gobierno federal del 30 de diciembre de 1941, publicada en el diario oficial de la federación al día siguiente, ampliando la competencia del tribunal.

Efectivamente, es importante destacar que las resoluciones del seguro social, las pensiones civiles y militares, lo relativo a la interpretación y cumplimiento de contratos de obras públicas, y lo relativo a las compañías de fianzas, entre otras fue competencia del tribunal fiscal con posterioridad a su creación.

Con todos estos casos, es en donde se ha visto la evolución que ha tenido el tribunal, ya que primeramente fue creado para resolver cuestiones estrictamente fiscales y se le ha ido añadiendo a través del tiempo, competencia para resolver de otras cuestiones que no son estrictamente fiscales.

La importancia que tiene el tribunal en nuestros días es que los ciudadanos comunes, particulares y dirigentes de empresas ven afectados sus intereses o de quienes representan, por una resolución, con la cual no están de acuerdo, ya sea porque ésta no es justa, o ya sea porque no se siguieron las formalidades que debe revestir toda resolución de autoridad en los términos del artículo 16 constitucional que protege la garantía de legalidad que debe contener todo acto de autoridad, ya que por ejemplo, en actuaciones de la secretaría de hacienda y crédito público, cuya función principal es la de allegarse los ingresos necesarios para el gasto público, determina diferencias de impuestos, impone multas, resuelve consultas interpretando leyes, niega devoluciones, etc., y el particular tiene el recurso de que si considera que alguna resolución de la secretaría de hacienda le causa perjuicio, solicitar la anulación porque no llena los requisitos necesarios e igual sucede en el caso de pensiones civiles, en donde si la autoridad no la otorga o aún otorgándola lo hace en cantidad menor a la que corresponde, la persona afectada puede acudir al tribunal a solicitar justicia, sucediendo lo mismo en casos de pensiones militares, y lo más importante de esto, es que es "justicia administrativa", es decir, viene de una Institución del propio ejecutivo y ahí es donde debemos meditar que el tribunal fue creado para resolver sobre cuestiones y actuaciones del ejecutivo, y de ahí la importancia de que se le haya otorgado plena autonomía al dictar sus fallos misma que el tribunal ha respetado y cumplido y sin temor ni compromisos, también hemos recibido por parte del ejecutivo un completo respeto a

esa autonomía ya que nunca han existido consignas para resolver, radicando ahí ese respeto mutuo, la verdadera fuente de justicia fiscal.

Debemos hacer notar que siempre la impartición de justicia ha estado encomendada al poder judicial, luego entonces por qué se crean tribunales dentro del marco del ejecutivo, es decir, de carácter administrativo, como es el propio tribunal, podríamos primeramente señalar que es por la conveniencia de otorgar a los particulares medios de defensa más eficaces contra los actos irregulares de la administración pública, poniéndolos al alcance de mayor número de gobernados, y en segundo lugar, evitar el gran rezago que tiene las autoridades encargadas que de acuerdo con la constitución tienen la función de impartir la justicia, facilitando la labor del poder Judicial, y únicamente si los particulares o las autoridades son agraviados por las sentencias de este tribunal, podrán incurrir en amparo o en revisión fiscal, esgrimiendo los agravios que le cause dichas sentencias, pero de eso sí estamos seguros, y quiero dejarlo claramente establecido, porque es nuestro objetivo primordial, el tribunal, cuenta con las suficientes garantías de independencia, imparcialidad y especialización, por lo que está capacitado para satisfacer los legítimos intereses de los administrados.

## 2.3 SU ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

Como punto siguiente, se estudian los casos de improcedencia y sobreseimiento, es decir, que aun cuando se trate de resoluciones definitivas de las que se enumeran en el artículo 23 de la ley orgánica del tribunal, el juicio de nulidad ante las salas regionales será improcedente contra resoluciones o actos que no afecten los intereses jurídicos del actor, también es improcedente el juicio contra resoluciones o actos consentidos expresa o tácitamente, entendiéndose por estos últimos, aquellos en contra de los que se promovió el juicio dentro de los plazos señalados en el código fiscal de la federación y este señala 15 días a partir de aquél en que haya surtido efecto la notificación de la resolución impugnada, es decir, si se pasa el término de los 15 días, esto se convierte en consentimiento tácito y el consentimiento expreso en cuanto es manifiesto que el actor está conforme con la resolución, y esto si presenta problema ya tanto para la suprema corte de justicia como los tribunales colegiados y el mismo tribunal, consideran que por el solo hecho de impugnar una resolución ya no se está conforme con ella, el juicio contra resoluciones o actos respecto de los cuales concede el código fiscal o la ley fiscal federal , algún recurso, medio de defensa ante las autoridades administrativas o contra resoluciones que deben ser revisadas de oficio por virtud del cual pueden ser modificadas, revocadas o nulificadas, aun cuando la parte interesada no la hubiese hecho valer oportunamente, no operando esta causa de improcedencia cuando las disposiciones relativas declaren expresamente que es optativa la interposición de algún recurso o medio de defensa ante las autoridades administrativas.

Para explicar más ampliamente esta disposición del artículo 190 del código fiscal de la federación, hay que destacar que el artículo 160 del mismo código establece cinco recursos, que son:

El de revocación, que procede contra resoluciones administrativas que determinan créditos fiscales o las que niegan la devolución de un impuesto pagado indebidamente o se imponga una sanción por infracciones a las leyes fiscales, y este es el único recurso que es optativo, es decir, que puede interponerse o no previamente al juicio de nulidad.

El recurso de oposición al procedimiento ejecutivo, que se debe hacer ante la oficina ejecutora por quienes se hubieran visto afectados por el procedimiento ejecutivo y que señalen que el crédito que se les exige se ha extinguido por cualquiera de los medios que para el efecto establece el código fiscal, es importante señalar que en el recurso de oposición al procedimiento ejecutivo no podrá discutirse la validez de la resolución en que se haya determinado el crédito fiscal, es decir, únicamente debe concretarse a anomalías en el procedimiento ejecutivo.

El recurso de oposición de tercero y esto podrá hacerlo valer quien no siendo la persona contra la que despachó la ejecución, afirme ser el propietario de los bienes o titular de los derechos embargados, y señala el artículo 163 del código fiscal de la Federación, que la declaración del ejecutado no será admisible como prueba del derecho de opositor, es decir, que la afirmación que haga al que ejecutaron de que los

bienes no son de él, no le sirve de prueba para quien afirma que es el propietario de los bienes.

El recurso de reclamación de preferencia, que debe hacerse valer por quienes sostengan tener derecho a que los créditos a su favor se cubran preferentemente a los fiscales federales, y aquí podríamos citar por ejemplo, que son preferentes los créditos y garantías prendaria o hipotecaria, de alimentación, de salarios o sueldos devengados en el último año, o indemnizaciones a los obreros, de acuerdo a la ley del trabajo.

El recurso de nulidad de notificaciones el cual procede respecto a las notificaciones que se hicieren en contravención a las disposiciones legales, siempre que se haga valer antes de que se inicie el juicio de nulidad, porque una vez iniciado éste, se hará valer mediante ampliación de demanda. Al hablar de este recurso es necesario dejar sentado como deben hacerse las notificaciones. El artículo 98 del código fiscal de la federación establece, y esto es importantes destacarlo, que las notificaciones de los citatorios, emplazamientos, solicitudes de informes o documentos y las de acuerdos administrativos que pueden ser recurridos, se harán: primero, personalmente y de acuerdo con el artículo 100, a quien se debe notificar en las oficinas fiscales si comparece personalmente el interesado, representante legal o la persona autorizada para recibirlas; segundo, en su domicilio fiscal, el cual se determina de conformidad con la fracción I del artículo 15 del propio código fiscal de la federación, y que para efectos fiscales se considera como domicilio fiscal, tratándose de personas físicas que realicen actividades empresariales, el principal asiento de su negocio: cuando no realicen dichas actividades y presten servicios personales independientes, el lugar que utilicen como base fija para el desempeño de sus actividades, y en todos los demás casos la casa en que habite, es decir, el domicilio fiscal de las personas físicas que no realicen

actividades empresariales ni servicios personales independientes, será la casa en que habiten.

Tratándose de personas morales, el lugar en que esté la administración del negocio, o si se trata de sucursales, o establecimientos de negociaciones extranjeras, el lugar donde se establezcan; y si fueran establecimientos agencias o sucursales independientes de una misma negociación, el lugar donde esté la negociación principal en territorio nacional. las notificaciones personales se harán a la persona que se deba notificar y si no es en su domicilio fiscal, Las notificaciones también podrán realizarse mediante oficio entregado por mensajero o por correo certificado con acuse de recibo las notificaciones se harán a quien debe notificarse, a su representante, o a la persona autorizada para ello, y a falta de dichas personas, el notificador dejará citatorio con quien se encuentre en el domicilio de que se trate para que se le espere en una hora fija del día siguiente; las notificaciones por edictos se realizarán haciendo publicaciones que tendrán un resumen de las resoluciones por notificar y dichas publicaciones deberán efectuarse por tres días consecutivos en el diario oficial de la federación y en uno de los periódicos de mayor circulación en la república.

Es conveniente expresar que en materia de notificaciones, queremos señalar que si una notificación no se llevase a cabo correctamente, el causante deberá ocurrir en el recurso de nulidad de notificaciones previo al juicio e nulidad.

También es conveniente resaltar sobre este recurso que su interposición suspende los plazos para el ejercicio de las facultades de las autoridades fiscales y de los derechos el particular,

En materia del seguro social, también es necesario agotar previamente el recurso de inconformidad ante el consejo técnico, que señala el reglamento del artículo 133 de la

ley del seguro social; existe también en materia de industria y comercio el recurso de reconsideración establecido en la ley de atribuciones del ejecutivo federal en materia económica; también para la Industria eléctrica se establece un recurso. Lo importante de esto es que es necesario agotar los recursos que no son optativos para que sea procedente el juicio de nulidad.

Por último el artículo 190 del código fiscal de la federación señala que pueden existir varios casos más si la improcedencia resulta de alguna disposición del propio código fiscal o de las leyes fiscales especiales, o sea el juicio deberá sorberse cuando el demandante desista del juicio, esto es, cuando resuelva no seguir ejerciendo la acción de nulidad cuando durante el juicio apareciere o sobreviniere alguna de las causas de improcedencia a que se refiere el artículo 190 y que son los que ya vimos, y en los demás casos en que por disposición legal haya impedimento para emitir resolución en cuanto al fondo.

## 2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL TRIBUNAL Y OCUPACIONAL

El artículo 2º de la ley orgánica del tribunal publicada en el diario oficial de 2 de febrero de 1978, establece que el tribunal se integra por una sala superior y por las salas Regionales, el Licenciado José López Portillo (ya como Presidente de la República), siguiendo la política de desconcentración administrativa, tuvo a bien mandar la iniciativa de nueva ley orgánica del tribunal a las cámaras y desde entonces, quedó una novedosa estructura del tribunal, desapareciendo el pleno e integrándose las sala superior y las salas regionales.

### SALA SUPERIOR

La sala superior del tribunal se compondrá de 11 magistrados especialmente nombrados para integrarla, de entre los cuales elegirán al presidente del tribunal. La sala superior del tribunal actuará en pleno en dos secciones.

### DEL PLENO

El pleno se compondrá de los magistrados de la sala superior y del presidente del tribunal, bastando la presencia de 7 de sus miembros para que pueda sesionar.

Las resoluciones del pleno se tomarán por mayoría de votos de sus integrantes presentes, quienes no podrán abstenerse de votar sino cuando tengan impedimento legal. En caso de empate, el asunto se diferirá para la siguiente sesión. Cuando no se apruebe un proyecto por dos veces, se cambiará de ponente.

Cuando se apruebe un precedente o se fije la jurisprudencia por el pleno se elaborará la tesis y el rublo correspondiente para su publicación.

Las sesiones del pleno serán públicas. Cuando se designe presidente, se ventilen cuestiones administrativas, la moral, el interés público o la ley así lo exijan, las sesiones del pleno serán privadas.

Es competencia del pleno:

- Designar de entre sus integrantes al presidente del tribunal.
- Señalar la sede y el número de salas regionales.
- Resolver los conflictos de competencia que se susciten entre las salas regionales.
- Fijar o suspender la jurisprudencia del tribunal, conforme al código fiscal de la federación, así como ordenar su publicación.
- Resolver los incidentes o recursos que procedan en contra de los actos y resoluciones del pleno, así como la queja y determinar las medidas de apremio.
- Resolver las excitativas de justicia y calificar los impedimentos en las recusaciones y excusas de los magistrados y, en su caso, designar de entre los secretarios al que deba sustituir a un magistrado de la sala regional.
- Dictar las medidas que sean necesarias para investigar las responsabilidades de los magistrados establecidas en la ley de la materia y aplicar, en su caso, a los magistrados las sanciones administrativas correspondientes, salvo en el caso de destitución la que se podrá a la consideración del presidente de la república.
- Fijar, y en su caso, cambiar la adscripción de los magistrados de las secciones y de las salas regionales.

- Expedir el reglamento Interior del tribunal y los demás reglamentos y acuerdos necesarios para su buen funcionamiento, teniendo la facultad de crear las unidades administrativas que estime necesarias para el eficiente desempeño de las funciones del tribunal de conformidad con el presupuesto de egresos de la Federación.
- Designar entre los magistrados de la sala superior, a los magistrados que realicen visitas extraordinarias a las salas regionales metropolitanas y foráneas. El magistrado designado dará cuenta del funcionamiento de éstas al pleno del tribunal.
- Designar al Secretario General de Acuerdos, al Oficial Mayor, Actuarios de sala superior y al contralor.
- Resolver todas aquellas situaciones que sean de interés para el tribunal y cuya resolución no esté encomendada a algún otro de sus órganos.
- Proponer anualmente al ejecutivo federal el proyecto de presupuesto del tribunal.

#### DE LAS SECCIONES DE LA SALA SUPERIOR

Las secciones de la sala superior se integran con cinco magistrados de entre los cuales elegirán a sus presidentes. Bastará la presencia de cuatro de sus integrantes para que pueda sesionar la sección. El presidente del tribunal no integrará sección.

## COMPETENCIA DE LAS SECCIONES DE SALA SUPERIOR

Resolver los juicios en los siguientes casos:

- a) Los que traten de materias señaladas en el artículo 94 de la ley de comercio exterior.
- b) En los que la resolución impugnada se encuentre fundada en un tratado o acuerdo internacional para evitar la doble tributación o en materia comercial, suscrito por México, o cuando el demandante haga valer como concepto de impugnación que no se hubiera aplicado en su favor alguno de los referidos tratados o acuerdos.

## COMPETENCIA DE LOS PRESIDENTES DE LAS SECCIONES

- Atender la correspondencia, autorizándola con su firma.
- Convocar a secciones, dirigir los debates y conservar el orden.
- Autorizar las actas en las que se haga constar las deliberaciones y acuerdos, firmar los engroses de resoluciones.
- Rendir los informes previos y justificados cuando se trate de actos y resoluciones de la sección, reclamados en los juicios de amparo.
- Tramitar los incidentes, recursos, así como la queja, cuando se trate de juicios que se ventilan ante la sección.
- Dictar los acuerdos o providencias de trámite necesarios, incluyendo el que reabra la instrucción cuando a juicio de la sección se beneficie la rapidez del proceso
- Imponer las medidas de apremio para hacer cumplir las determinaciones de la sección.

También es atribución de la sala superior resolver los conflictos de competencia que se susciten entre las salas regionales, esto a partir de la desconcentración administrativa del tribunal, puesto que al crearse las salas, éstas conocerán de las resoluciones que se dicten por las autoridades de la jurisdicción, funcionando a la fecha 21 salas foráneas (diciembre 2000).

## PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

El presidente del tribunal será designado en la primera sesión que en el año tenga el pleno de la sala superior, durará en su cargo dos años y no podrá ser reelecto en forma inmediata.

El presidente para el desempeño de sus funciones que le corresponden, será auxiliado por la oficialía mayor, la secretaría general de acuerdos, la contraloría Interna y las unidades administrativas que establezca el reglamento interior.

- Representar al tribunal frente a toda clase de autoridades.
- Presidir las comisiones que designe la sala superior. Es decir que el presidente forma parte de las comisiones de gobierno y administración, de reglamentos, de escalafón, de biblioteca y de revista.
- Convocar y dirigir los debates; conservar el orden en las sesiones de la sala superior
- Denunciar a la sala superior de las contradicciones de que tenga conocimiento que se susciten entre las salas regionales,.

- Tramitar los asuntos de la competencia de la sala superior hasta ponerlos en estado de resolución y remitirlos a los magistrados que haya designado por turno como ponente,
- Designar al personal administrativo de la sala superior de acuerdo con las disposiciones legales y normas de carácter general que dicten,
- Dictar las medidas que exija el buen funcionamiento y la disciplina de la sala superior e imponer las sanciones administrativas que proceden a los secretarios, actuarios, peritos y empleados administrativos del mismo,
- Dictar las ordenes relacionadas con el ejercicio del presupuesto del tribunal, es decir, manejar el dinero otorgado en presupuesto al tribunal.
- Autorizar en unión del secretario de acuerdos las actas en que se hagan constar las deliberaciones de la sala superior,
- Firmar los engroses de resolución, queriendo decir esto que una vez aprobado el proyecto por la sala superior deberá firmar el presidente la resolución para proceder a notificarla a las partes.
- Realizar los actos administrativos y jurídicos que no requieran la intervención de la sala superior y rendir a la misma en la última sesión de cada año, un informe dando cuenta de la marcha del tribunal
- Formular y proponer anualmente al ejecutivo federal el proyecto de presupuesto para el tribunal.

## SALAS REGIONALES

Las salas regionales fueron creadas por la ley orgánica del tribunal fiscal. El tribunal tendrá salas regionales integradas por tres magistrados cada una. Una de sus atribuciones es designar anualmente a su presidente quien podrá ser reelecto, o sea que de los tres magistrados que integran la sala, uno de ellos será el presidente por el término de un año. También es su atribución nombrar a sus secretarios y actuarios, concederles licencias en los términos de las disposiciones aplicables y acordar lo que proceda respecto a su remoción, queriendo decir con esto que cada sala regional es una unidad independiente que puede manejar su propio personal. Para que pueda efectuar sesiones una sala será indispensable la presencia de los tres magistrados y para resolver bastará la mayoría de votos.

El territorio nacional, se divide en las siguientes zonas:

01 NOROESTE, con jurisdicción en los estados de Baja California, Baja California sur, Sinaloa y Sonora.

02 NORTE-CENTRO, con jurisdicción en los Estados de Coahuila, Chihuahua, Durango y Zacatecas.

03 NORESTE, con jurisdicción en los Estados de Nuevo León y Tamaulipas.

04 OCCIDENTE, con jurisdicción en los Estados de Aguascalientes, Colima, Jalisco y Nayarit.

05 CENTRO, con jurisdicción en los estados de Guanajuato, Michoacán, Querétaro y San Luis Potosí.

06 HIDALGO-MEXICO, con jurisdicción en los Estados de Hidalgo y de México.

07 GOLFO-CENTRO, con jurisdicción en los Estados de Tlaxcala, Puebla y Veracruz.

08 GUERRERO, con jurisdicción en el Estado de Guerrero.

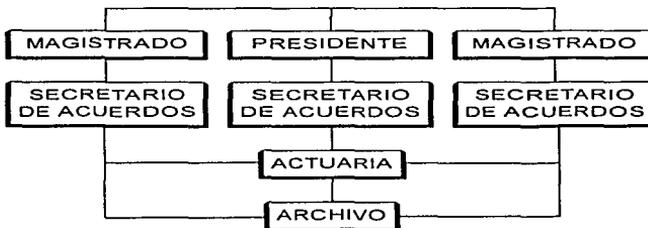
09 SURESTE, con jurisdicción en los Estados de Chiapas y Oaxaca.

10 PENINSULAR, con jurisdicción en los Estados de Campeche, Tabasco, Quintana Roo y Yucatán.

11 METROPOLITANAS, con jurisdicción en el Distrito Federal y en el Estado de Morelos.

En cada una de las regiones habrá el número de Salas que acuerde el Pleno de la Sala Superior, las cuales tendrán la sede que el mismo señale.

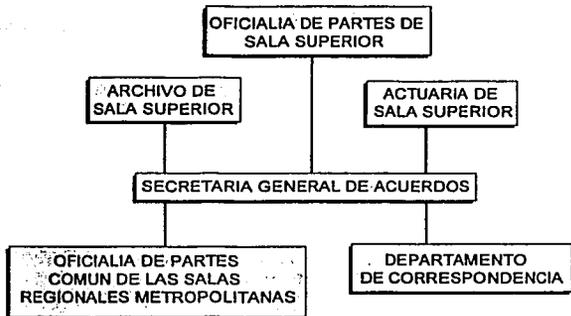
## ORGANIGRAMA DE LAS SALAS



## SECRETARIA GENERAL DE ACUERDOS

La secretaría general de acuerdos tiene como objetivos fundamentales, entre otros, dar mayor agilidad dentro del marco jurídico que la sustenta y los ordenamientos que norman su operación; acordar, dar cuenta de los proyectos en las sesiones del pleno o de sección, engrosar resoluciones, tramitar y firmar correspondencia administrativa del tribunal, llevar el turno de los magistrados, dirigir la oficialía de partes y archivos de sala superior y oficialía de partes común de las salas regionales metropolitanas, expedir los certificados de constancias que obran en los expedientes, etc. cabe mencionar que todas las áreas que componen la secretaría general de acuerdos son apoyadas mutuamente dada la vinculación de esta en sus labores.

Para comprender todos los procedimientos que desarrolla la secretaría general de acuerdos y su relación con los asuntos que competen a la sala superior, ya sea en pleno o en secciones, a continuación se muestra su estructura orgánica general y donde se encuentra dentro del tribunal, además la estructura de todas las áreas que la conforman.

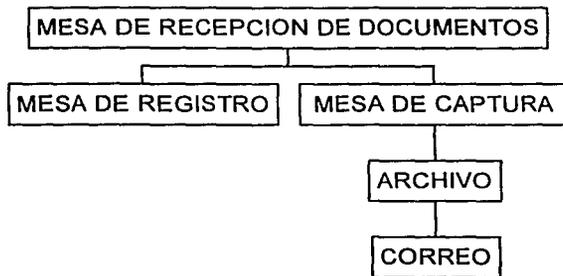


## OFICIALIA DE PARTES

Area fisica del Tribunal, a través del cual se recibe de los promoventes documentos, que previo acuse del mismo, se registran (sello) y clasifican enviándolos a la Sala correspondiente con la finalidad de continuar su trámite.

El área de oficialía de partes está adscrita a la secretaría general de acuerdos de la sala superior del tribunal.

Su estructura está integrada de la manera siguiente:



La presentación de cualquier asunto que compete conocer a la sala superior del tribunal, denunciado por alguna de las partes, o enviado por alguna sala regional, es directamente presentado en oficialía de partes de la sala superior, donde se relaciona y se enlista para pasarlo a la mesa de turno, designándole ponente, número y clave según sea el caso.

## OFICIALÍA MAYOR

La administración de los recursos humanos, financieros y materiales del tribunal conlleva una serie de actividades enfocadas a optimizar la forma en que se emplean.

Estas actividades se inician con la planeación-programación, y comprende la definición de objetivos y metas de acuerdo con las funciones de la institución; la cuantificación y vinculación de los recursos financieros que el sector gubernamental asigna a cada dependencia, de acuerdo con el presupuesto de egresos de la federación aprobado por el poder legislativo.

La organización y control de los recursos es indispensable no sólo para su optimización, sino también para comprobar un claro y adecuado manejo del gasto público.

En este orden de ideas, la autonomía administrativa del tribunal que se inició en enero de 1995, al ser considerada un ramo presupuestal independiente al de la secretaría de hacienda (ramo 32), hizo evidente la necesidad de contar con los elementos suficientes para desempeñar con las funciones descritas.

Así, se reestructuró la oficialía mayor del tribunal, cuyos empleados sólo eran responsables de gestionar algunos requerimientos ante la SHCP.

Entre sus funciones destacan:

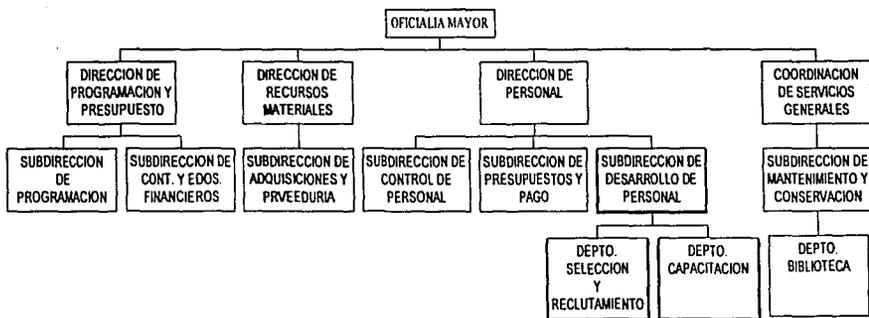
- ✍ Elaboración de nóminas.
- ✍ Control de personal.
- ✍ Gestiones para la obtención de recursos financieros para adquisición y mantenimiento de mobiliario y equipo.
- ✍ Adquisición de uniformes para el personal secretarial.
- ✍ Remodelación y adecuación de los inmuebles donde se ubican las salas.
- ✍ Ejecución de cursos de capacitación.
- ✍ Control de inventarios de activo fijo y de erogaciones presupuestales por gastos como arrendamiento, energía eléctrica, teléfono, agua y material de oficina, entre otros.

También resulta importante el rendimiento de la cuenta pública, lo cual permite informar a la cámara de diputados los logros y el cumplimiento de metas y objetivos del tribunal.

- ✍ Formular el anteproyecto de presupuesto del Tribunal.
- ✍ Ejecutar las ordenes relacionadas con el ejercicio del presupuesto del Tribunal.
- ✍ Proponer a la Presidencia del Tribunal los nombramientos, remociones, incrementos o movimientos de personal y vigilar el cumplimiento de las obligaciones laborales de los empleados administrativos.
- ✍ Controlar los bienes del Tribunal, mantener actualizado su inventario y vigilar su conservación.

✍ Coordinar la prestación de los demás servicios administrativos necesarios para el buen funcionamiento del Tribunal.

### ORGANIGRAMA DE LA OFICIALIA MAYOR



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## CAPITULO TRES

### PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL.

#### 3.1 JUSTIFICACIÓN

Es necesario que toda institución cuente con una herramienta de consulta permanente para el nuevo empleado, que resulta ser un apoyo constante, sobre todo en los primeros días donde requiere de que le orienten, le brinden información básica acerca de las características, objetivos, procedimientos, entre otras necesidades que el trabajador de reciente contratación podría manifestar.

#### 3.2 OBJETIVOS

Facilitar el proceso en donde se proporciona al empleado de nuevo ingreso una visión de la institución y del entorno a la que se va a integrar, así como de las características e identidad de la misma.

Informar al nuevo empleado que forma parte de un proceso de inducción, que por iniciativa propia deberá realizar acciones que le faciliten su integración a la institución; contará para ello con el apoyo de las áreas designadas por la institución.

Realizar las funciones que el puesto le demanda, en una sala regional del tribunal o bien en el área administrativa. Apegándose a los principios de legalidad, justicia, y seguridad de nuestra ley fundamental, garantizando la procuración de justicia pronta, expedita e imparcial; respetando los derechos humanos y de esta forma contribuir al avance del estado de derecho y a fortalecer a la institución.

Como un hombre actúa de manera libre, con base en una convicción, siguiendo una serie de valores que los mueve y los empujan a lograr sus objetivos. (Allport, 1966)

### 3.3 MISIÓN

El Tribunal es un órgano jurisdiccional dotado de plena autonomía, encargado de impartir justicia administrativa resolviendo en forma honesta y gratuita, las controversias entre la Administración Pública Federal y los particulares, de manera pronta, completa e imparcial, para contribuir al avance del Estado de Derecho en México, al salvaguardar el respeto del orden jurídico, la seguridad, la paz social y el desarrollo democrático.

La administración de la inducción incluye varios aspectos que en la mayoría de los casos resultan ser complementarios, la forma de impartirla, estará sujeta a intereses, políticas y recursos financieros, disponibles de la institución. (Grados, 1993)

A continuación se presenta la propuesta de cronograma de inducción a la institución, una sugerencia y temática, cuyos contenidos se encuentran especificados en el segundo capítulo de este trabajo.

### 3.4 Cronograma de inducción

Horario	Temario
9:30 – 9:40 a.m.	presentación y bienvenida
9:40 – 9:50 a.m.	expectativas del curso(expuestas por los asistentes)
9:50 – 10:00 a.m.	puntos a tratar y objetivos del curso de inducción
10:00 – 10:30 a.m.	ejercicio para facilitar la socialización
10:30 – 11:15 a.m.	exposición, película o video de la institución
	a) historia
	b) misión de la institución
	c) objetivo de la institución
	d) visión de la institución
	e) servicios que ofrece
	f) usuarios de nuestros servicios
	g) estructura organizacional de la institución
	h) explicación de los organigramas de la institución
	i) condiciones generales de trabajo
	j) políticas de la institución y reglamento interno
	k) prestaciones
11:15 – 11:30 a.m.	descanso
11:30 – 11:40 a.m.	servicio, calidad y cumplimiento, conceptos y comentarios
11:40 – 11:55 a.m.	cuestionario de valoración
11:55 – 12:00 a.m.	cierre del curso
12:00 - 14:00 a.m.	visita a las instalaciones.

Guía de procedimiento

Departamento de capacitación y desarrollo de personal	Dirección de personal	Empleado de reciente contratación	Actividades a realizar
Primera etapa	<p>Verifica que el material para la inducción de personal este actualizado.</p> <p>Se encarga de que el nuevo empleado reciba el material de bienvenida, y manual de inducción, en el momento de la entrega de su documentación en el departamento de admisión y registro de personal.</p> <p>Envía un oficio de notificación al</p>	<p>Recibe el material de bienvenida y manual de inducción, guías de procedimientos, estructuras, entre otros materiales que serán de apoyo.</p> <p>Se le informará la fecha y hora en que deberá presentarse al curso de inducción.</p>	<p>Recibe información previa a su llegada.</p>

	departamento de capacitación con el fin de programar al nuevo empleado al curso de inducción.		
Segunda etapa Primer día de labores y/o primera semana	El nuevo empleado se reúne con el área de personal, conocerá de su nombramiento, prestaciones y parte de los procesos de inducción.	Cumple con la lista de asistencia, correspondiente al primer día.	Se reúne con el área de personal. Conoce a su jefe inmediato. Se reúne y conoce al resto del equipo de trabajo y visitará las instalaciones.
Tercera etapa Segunda semana	La dirección de personal coordinará el programa de inducción para el nuevo empleado.	Se asegura de que esté aprendiendo sus tareas en el puesto. Confirma su asistencia al curso de inducción.	Asiste al curso de inducción programado por la dirección de personal.
Cuarta etapa Cuarto mes	Verificará que todos los empleados de nuevo ingreso hayan	Proporciona retroalimentación del proceso de inducción,	Colabora con su jefe inmediato en la elaboración de un

	asistido al curso de inducción. Proporciona retroalimentación acerca del proceso de inducción, según las evaluaciones previas.	mediante evaluaciones y observaciones al jefe inmediato. Recibe los formatos para la evaluación del rendimiento.	las y Realiza la evaluación del desempeño. Realiza el análisis del material de inducción. Envía sus observaciones a la dirección de personal.
--	--	--	---

### 3.5 Propuesta de inducción a la organización

El puesto denominado delegado administrativo, debe conocer y comprender, la información que mas adelante se menciona, la cual se encuentra mas especifica en el capitulo dos; ya que de eso dependerá que su adaptación a la institución y organización sea lo mas pronto posible, haciéndole mas fácil el desempeño de sus funciones.

- La naturaleza, propósito y alcance del Tribunal
- Características
- Constitucionalidad
- Funcionamiento
- Estructura orgánica
- Sala Superior
- Pleno de la Sala Superior
- Competencia del Pleno de la Sala superior
- Presidente del Tribunal
- Salas Regionales
- Organigrama de Salas Regionales
- Oficialía Mayor
- Funciones de la Oficialía Mayor
- Dirección de Personal

### 3.6 Propuesta de inducción al puesto:

Delegado administrativo de la oficialía mayor.

De las funciones que deberá desempeñar el ocupante del puesto, de manera cotidiana y algunas de forma eventual, en este caso las actividades involucran varias áreas de la oficialía mayor, para lo cual se le informara previamente con que persona (s) habrá de recibir información que complementen su procesos de inducción. A continuación se enuncian las actividades del puesto:

- En materia de reclutamiento, recabar del aspirante, la documentación requerida, con la finalidad de integrar su expediente y se le pueda elaborar la constancia de nombramiento correspondiente.
- Realizar las acciones relacionadas con los programas de servicio social del Tribunal.
- Realizar las acciones de registro y control de personal, servicios, prestaciones y otros que el trabajador solicite a la oficialía mayor.
- Efectuar el seguimiento y control de las actividades relacionadas con el sistema de pagos al personal de la sala regional del Tribunal.
- Organizar la biblioteca correspondiente, así como recibir, registrar, clasificar y custodiar el material bibliográfico y hemerográfico.
- Adquirir los materiales y suministro necesarios.

- Tramitar cuentas por liquidar certificadas para el pago de compras de bienes y prestación de servicios.
- Elaborar tarjetas auxiliares por partida presupuestal, en las que se registrará el ejercicio del presupuesto.
- Elaborar y reportar a la Oficialía Mayor, la conciliación bancaria mensual de la línea de crédito.
- Elaborar y reportar a la Oficialía Mayor, los avisos múltiples en su modalidad de observaciones de glosa o de reintegro, en su caso.
- Custodiar y coordinar la asignación de mobiliario y equipo existente, así como actualizar el inventario.
- Asignar los recursos materiales y suministros tendientes a satisfacer las necesidades de cada área solicitante.
- Coordinar las acciones relacionadas con la contratación y pago de arrendamientos, servicios generales y mantenimiento del inmueble, así como efectuar el pago a proveedores y prestadores de servicios.
- Las demás que le asigne su superior jerárquico

## Conclusiones

Es cada vez más evidente que las personas que ingresan a un nuevo empleo o puesto, se encuentran claramente en una posición de particular inseguridad; la continuidad de su vida se ha fragmentado momentáneamente. Entonces comienzan una situación de la cual no tenían antecedentes, pero sí expectativas. En general, los logros pasados de las personas tienden a ayudarles en su nuevo ambiente laboral y se tienen que probar a sí mismas una vez más en las áreas profesional y social.

Esta situación nos precisa a incorporar los programas de inducción en la legislación laboral.

El desarrollar y ejecutar programas de inducción para todo el personal público de todos los niveles. Así como la obligatoriedad por parte de los servidores públicos, para asumir y tomar los programas de inducción como requisito para el ejercicio de sus nuevas responsabilidades; incluyendo estos programas para personal público que cambia de adscripción y en su caso recibe ascensos.

Las contralorías internas o bien los departamentos que fueran designados por las altas autoridades para que funcionen como mecanismo de revisión de la correcta aplicación de los programas de inducción al interior de las dependencias públicas y en caso omiso apliquen sanciones a las dependencias que no cumplan con este importante proceso.

Las autoridades administrativas, deberán revisar si la dependencia cuenta y aplica su programa de inducción debidamente registrado y autorizado por la autoridad responsable de los procesos de contratación o por el titular de la dependencia, el cual podrá hacer observaciones si lo cree conveniente.

La difusión es un aspecto fundamental en el proceso de la inducción; para ello, las organizaciones incurrirán y desarrollar acciones multimedia para que por diferentes canales y medios se informe a todos los servidores públicos de la importancia y las ventajas de la correcta aplicación de los programas de inducción en el sector publico. De tal forma que en el marco de las estructuras orgánicas de las dependencias, deberán considerar un área orgánica específica para el desarrollo de los programas de inducción. Así como detección de necesidades de actualización del personal, entre otras áreas del desarrollo de los recursos humanos, dentro de la institución.

Es necesario realizar acciones de sensibilización con los mandos superiores de las dependencias, mediante seminarios, talleres, pláticas o conferencias para la promoción y difusión de la inducción auspiciados por las dependencias.

Como recomendaciones iniciales: la sensibilización de la autoridades y los funcionarios de niveles más altos de la institución; no será una tarea fácil, sin embargo en la medida de que logremos hacer que las bondades y beneficios que representa para la institución contar con un buen programa de inducción bien estructurado, que sea de manera permanente, que comprenda en su primera etapa la inducción general; en su segunda etapa se daría la inducción al puesto de trabajo.

La presente propuesta teórica estará sujeta a revisión por la comisión que las autoridades del tribunal así lo juzguen conveniente, al finalizar dicha revisión se definirá si es recomendable que se lleve a la práctica o bien que se reforme para su nueva revisión.

## BIBLIOGRAFÍA

**Allport, G. (1966) La personalidad su configuración y desarrollo. Barcelona: Herder**

**Arias, F. (1978) Administración de recursos humanos. México: Trillas.**

**Barriguete, G. (1985) El licenciado en relaciones industriales ¿qué hace? México:  
Alarma Mexicana**

**Barrios, M. (1994) Factores psicosociales que determinan el binomio Satisfacción-  
productividad en el trabajo. Tesis para obtener el grado en Psicología.**

**Blanchard, K. (1970) La administración y el comportamiento humano. México: Técnica**

**Byars, LI. Y Rue, L. (1984) Administración de recursos humanos: conceptos y  
Aplicaciones. México: Interamericana**

**Cadwell. C. (1991) Inducción del nuevo empleado México: Trillas.**

**Chiavenato, I.y (1994) Introducción a la Teoría General de la Administración.**

México Mc Graw-Hill.

**Chruden J. Y Sherman, W. (1991) Administración de personal:** México Continental

**Dessler, G. (1991) Administración de personal México:** Prentice-Hall.

**Grados, J. (1993) Inducción, Reclutamiento y selección.** México: Mc Graw-Hill

**Hampton, D. (1989) Administración.** México: Mc Graw Hill

**Koonts, H. Y Weihrich, H. (1994) Administración: una perspectiva global.** México:  
UNAM.

**Meighan, M. (1991) Programas de inducción.** México: Legis

**Nava, A. (1995) La inducción un proceso compartido: el papel de Los jefes inmediatos y el psicólogo organizacional** Tesina para obtener el grado en Psicología. México: UNAM.

**Reyes, A. (1994) Administración de empresas.** México: Limusa.

**Sikula, A. (1993) Administración de personal.** México: Limusa

Tyson, S. (1989) Administración de personal. México: Trillas

Van Dersal, W. (1963) Supervisión de personal. México: Uteha.

Werther, W. Jr. Y Davis, K. (1982) Dirección de personal y recursos humanos México:  
Mc Graw-Hill.

Wortzel, H. (1959) Administración de Personal y recursos humanos. México: Limusa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN