



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**TELEFONOS DE MEXICO, S. A. ANALISIS DE
UNA EMPRESA PUBLICA**

TESIS PROFESIONAL

Que Presenta:

CARLOS HERNANDEZ FERNANDEZ

Para obtener el Titulo de

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION
PUBLICA**

ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA

México, D. F.

1984



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 está 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.

I N D I C E

Página

INTRODUCCION	1
------------------------	---

CAPITULO I

NOCIONES FUNDAMENTALES

1. Administración Pública	
2. Empresas Públicas	
3. Servicio Público	
4. Concesión	3

CAPITULO II

BREVE HISTORIA DE LA TELEFONIA

1. La Invención del Teléfono	
2. Introducción del Teléfono en México	
3. Evolución Histórica hasta 1972	
4. Mexicanización de la Empresa	23

CAPITULO III

LA TRANSICION DE EMPRESA PRIVADA A EMPRESA PUBLICA

1. De Participación Estatal Minoritaria	
2. De Participación Estatal Mayoritaria	39

CAPITULO IV

**OBJETIVOS FUNDAMENTALES, PRINCIPALES
DISPOSICIONES JURIDICAS Y ESTRUCTURA -
ORGANICA ACTUAL DE TELEFONOS DE MEXI
CO, S. A.**

- 1. Consejo de Administración
- 2. Dirección General
- 3. Dirección de Planeación
- 4. Dirección de Expansión y Proveeduría
- 5. Dirección de Servicios a Clientes
- 6. Dirección de Finanzas y Administración 44

CAPITULO V

**EL DESARROLLO DE TELEFONOS DE
MEXICO, S. A. EN LA DECADA DE
1972 A 1982.**

- 1. Instalación de Aparatos Telefónicos
- 2. Inversión
- 3. Sueldos y Beneficios
- 4. Financiamiento
- 5. Generador de Recursos para el Gobierno
- 6. Creador de Empleos
- 7. Capacitación
- 8. Exportadores de Materiales y Componentes
- 9. Fabricación de Materiales Telefónicos
- 10. Resumen 69

CAPITULO VI

- ACCIONES DE REFORMA ADMINISTRATIVA 83**

CAPITULO VII

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN TELEFONOS DE MEXICO, S. A.	86
--	----

CAPITULO VIII

TELEFONOS DE MEXICO, S. A. EN LA CRISIS 1982 - 1983	96
--	----

CAPITULO IX

RESULTADOS RELEVANTES DE TELEFONOS DE MEXICO, S. A. DENTRO DE LA CRISIS DE SEPTIEMBRE DE 1982 A AGOSTO DE 1983	102
--	-----

CAPITULO X

PERSPECTIVAS A PARTIR DE 1985, TOMANDO COMO BASE LOS LINEA- MIENTOS CONTENIDOS EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	113
---	-----

CONCLUSION	131
----------------------	-----

REFLEXIONES FINALES	136
-------------------------------	-----

ORGANIGRAMAS 140

ANEXOS 147

BIBLIOGRAFIA 159

NOTA FINAL 165

INTRODUCCION

Se dice que la mayoría de las empresas públicas en México constituyen un desacierto en la organización económica del país. Hay algunas corrientes que sustentan opiniones en el sentido de que el Estado es el peor administrador, que su intervención casi siempre provoca altos costos de operación, burocratiza el sistema, vuelve incosteable la rentabilidad e induce al endeudamiento externo con el consecuente fantasma de la inflación, etc.; en fin que debería dedicarse a cumplir sus funciones de realizador de tareas de beneficio colectivo o social y cumplir con su papel de "Estado Gendarme o Policía".

Nuestra opinión es contraria a este criterio y se procederá a explicarlo, reforzándola con la exposición de datos obtenidos directa y principalmente en la Empresa Pública de Participación Estatal Mayoritaria denominada Teléfonos de México, S. A., haciendo perceptibles los beneficios que reporta al manejar uno de los medios de comunicación más sofisticados de la era moderna como lo es el teléfono.

El servicio telefónico como factor insustituible e incalculable para el

desarrollo social, económico y político de México, está en manos de Teléfonos de México, S. A. empresa pública generadora de empleos, forjadora de tecnología y valiosa contribuyente fiscal, cuya tarea fundamental es dar, mantener y expender el servicio telefónico en todo el territorio nacional y servir de enlace en la comunicación con el extran jero.

NOCIONES FUNDAMENTALES

Es importante recordar conceptos que van relacionados con el tema que nos ocupa tales como:

1. - Administración Pública
2. - Empresas Públicas
3. - Servicio Público
4. - Concesión

Se podrían tocar otros temas, pero consideramos que estos son los más vinculados al trabajo, mismos que nos servirán de apoyo para comprender desde un punto de vista más objetivo, el importante papel que juegan las empresas públicas en el desarrollo del país, a través del análisis de una empresa pública de participación estatal mayoritaria como lo es Teléfonos de México, S. A.

1. - ADMINISTRACION PUBLICA

Siendo los gobiernos las unidades sistemáticas mayormente comprometidas con los pueblos para asumir la responsabilidad del desarrollo económico, político y social, es deber de la administración

tración pública, racionalizar los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de que se dispone para poner en marcha el cambio.

El ámbito de acción de la administración pública, los fines que persigue, la responsabilidad política y administrativa, así como la supeditación del interés privado al público, la distinguen de la administración privada.¹

Existen muchas definiciones para entender el concepto de administración pública, cada una de ellas está inspirada en las distintas corrientes existentes, mismas que han llegado a formar escuelas, sería inútil para este trabajo definir las a todas, lo importante es reconocer que cada una de ellas responde a las necesidades de su propia época. Los egresados de la carrera de administración pública, algunos de estos conceptos debemos adoptar. Para los fines de esta tesis nos parece adecuada la definición de administración pública del profesor José R. Castelazo, que a la letra dice: "Administración pública, es la disciplina científica que establece las relaciones de causa-efecto en el estudio de un gobierno, con el propósito fundamental de formular ámbitos para probarlos en la realidad y así estar en condiciones de -

predecir su comportamiento en lo social, económico, político y cultural", la consideramos una de las definiciones más completas ya que abarca todos los aspectos que en administración pública se podrían comprender.

No sólo debe ser la imperiosa necesidad de cumplir con los propósitos fundamentales de cualquier gobierno benefactor, sino mejorar los aspectos de rentabilidad, productividad, eficiencia, eficacia, etc., con nuevos sistemas de organización capaces de proporcionar los bienes y servicios que reclama para su desarrollo cualquier nación, tal es el caso de las empresas públicas.

2. - EMPRESAS PUBLICAS

Hemos escuchado y leído varias definiciones sobre las empresas públicas, pero a nosotros nos parece valedera y concreta la siguiente: "Las empresas públicas son aquellas organizaciones económicas-sociales, organizadas institucionalmente por el estado, mismo que participa con su capital en forma total o parcial, pero que le permite tener un control sobre los objetivos y la administración".²

La distinta personalidad jurídica que adoptan estas empresas, - les permite que sus funciones se realicen en todo el territorio - nacional, sin afectar al pacto federal y por ende los ámbitos co- rrespondientes a los gobiernos estatales y municipales.³

El régimen legal al que se encuentran sujetas las empresas pú- blicas no es unitario, está en diferentes cuerpos normativos que se refieren a los distintos tipos de empresas, existen un gran - número de disposiciones emanadas de la Constitución (Arts. 25 y 28), para el caso que nos ocupa señalaremos exclusivamente - la reglamentación referente al control y vigilancia de las empre- sas públicas, por parte de el estado:⁴

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley para el Control por Parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.
- Ley de Inspección de Adquisiciones
- Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas.
- Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Anual).

- Presupuesto de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Anual).

Según Miguel Acosta Romero, las formas jurídicas de organización de las empresas públicas son:

- Organismos Desconcentrados. - Que dependen directamente de la administración central
- Organismos Descentralizados. - Con personalidad jurídica y patrimonio propio
- Empresas de Participación Estatal
- Fideicomisos

Y ya que Teléfonos de México, S. A., es una empresa pública de participación estatal, se profundizará en este concepto:

Desde el punto de vista jurídico, las empresas públicas de participación estatal se clasifican en:

- Mayoritarias
- Minoritarias

Las empresas de participación estatal mayoritarias son aquellas en donde el estado tiene más del 51% de las acciones representativas del capital social y participa en las asambleas generales y en el consejo de administración, tal es el caso de Teléfonos de México, S. A.⁵

Las empresas de participación estatal minoritarias, son aquellas donde el estado tiene más del 25% y menos del 50% de las acciones representativas del capital social.

En México la mayoría de las empresas de participación estatal mayoritarias adoptan el régimen legal de sociedad anónima como forma de creación y de organización. Las principales disposiciones jurídicas aplicables a las empresas públicas que adoptan la forma de sociedades mercantiles son:⁶

- Código de Comercio en sus artículos 3o., 1o., y correlativos
- Ley Federal de Sociedades Mercantiles, en sus artículos 1o., 2o., del 4o., al 24o., 87o., 206o., del 229o., al 260o.
- Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones

Auxiliares en los artículos 1o., 2o., 3o., y correlativos.

- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en sus artículos 1o., 2o., y correlativos.

Los objetivos para los que fueron creadas las empresas públicas de participación estatal mayoritarias se podrían resumir en los siguientes:⁷

- Prestar y administrar un servicio público
- Administrar bienes del estado
- Producir bienes
- Fomentar nuevas actividades o producir bienes para importación
- Realizar actividades en las que se considera que los particulares no tienen capacidad de inversión.

Por último queremos mencionar las características de las empresas públicas según Miguel Acosta Romero:

- Que el estado aporte la mayoría del capital, que intervenga en forma definitiva en la organización y los elementos físi

cos (instalaciones, herramientas de trabajo, etc.) sean propiedad de él.

- Que la empresa se encuentre destinada a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades colectivas, - sin que ello implique obtener lucro necesariamente.
- Que la empresa se encuentre vigilada y controlada en sus actividades por el estado pudiendo señalar éste último la orientación de la misma.

3.- SERVICIO PUBLICO

Siendo el objetivo fundamental de Teléfonos de México, S. A., - dar, mantener y expandir el servicio telefónico en todo el territorio nacional⁸ y de servir como enlace en la comunicación con el extranjero, a continuación expondremos el concepto de servicio público uno de los temas más discutidos y menos precisos - tanto en sus perfiles como en su determinación material y objetiva, pero cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades colectivas.

A nosotros nos parece completa la definición de servicio público

de la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal que a la letra dice: "El servicio público es una actividad encaminada a satisfacer necesidades colectivas básicas o fundamentales mediante prestaciones individualizadas sujetas a un régimen de derecho público que determina los principios de regularidad, uniformidad, adecuación e igualdad, esta actividad puede ser prestada por el estado o por los particulares mediante concesión".

La doctrina jurídica ha clasificado a los servicios públicos con diferentes criterios, los más importantes son: ⁹

- Por razón de su importancia. - En esenciales que se relacionan con el cumplimiento de los fines del propio estado, por ejemplo: Defensa nacional, policía, justicia, etc.
- Necesarios y voluntarios, según que las entidades públicas estén o no obligadas a atenderlos
- Por razón de su utilización, en obligatorios y facultativos.

Los primeros se imponen a los particulares por motivos de interés general, los segundos su uso queda a la libre voluntad del -

del usuario

- Por razón de competencia, se dividen en exclusivos y concurrentes, los exclusivos solo pueden ser atendidos por entidades administrativas o por encargo de éstas (policía, defensa nacional, correo, telégrafo). Los concurrentes se refieren a necesidades que también satisfacen el esfuerzo particular (educación, beneficencia, asistencia social).

- Por la persona administrativa de quien depende se dividen, de acuerdo con nuestro marco jurídico en: Federales, Estatales y Municipales.

- Por razón de los usuarios se clasifican en generales y especiales. Los primeros consideran los intereses de todos los ciudadanos sin distinción de categorías pueden hacer uso de ellos (ferrocarriles, correos, telégrafos, etc.) los segundos solo se ofrecen a ciertas personas en quienes concurran algunas circunstancias determinadas (asistencia, beneficencia).

- Por forma de aprovechamiento: hay servicios de que se be-

nefician los particulares es decir, mediante prestaciones concretas y determinadas y otros que se aprovechan para satisfacer de una manera general e impersonal las necesidades, por ejemplo: alumbrado público

- Por las maneras como se satisfacen las necesidades colectivas los servicios públicos pueden ser: directos e indirectos
- Por su composición, pueden ser simples cuando son unicamente servicios públicos montados según normas de derecho privado.

Las características más importantes de los servicios públicos son:¹⁰

- Una actividad técnica encaminada a una finalidad, esa finalidad es la satisfacción de necesidades de interés general que regula el derecho público
- La actividad puede ser realizada por el estado o por los -

particulares

- Régimen jurídico que garantice la satisfacción constante y adecuada, las necesidades de interés general

Resumiendo: El fin primordial del servicio público es satisfacer las necesidades de interés general, que de otro modo quedarían insatisfechas y aunque la idea de interés público se encuentra en todas las actividades estatales y que la satisfacción de los intereses generales no es Monopolio de Estado, lo que distingue en última instancia al Servicio Público es que la satisfacción del interés general constituye el espíritu de su creación.

4. - CONCESION

Al hablar en el párrafo anterior de los servicios públicos, es importante mencionar que la prestación de éstos, no deben ser forzosamente llevados a cabo por el Gobierno Federal, no debe haber confusión cuando se habla de servicios públicos en relación a que es competencia exclusiva del Estado; qué pasaría si por la escasez de recursos humanos, tecnológicos o financieros, el Gobierno fuera incapaz de satisfacer las demandas de un pueblo, éste último

no puede esperar a que el Estado este en condiciones de hacerlo, con el fin de evitar el caos que provocaría en la Nación la falta de cumplimiento a las necesidades vitales, existe el acto administrativo llamado concesión, a través del cual la autoridad administrativa faculta a un particular para:¹¹

- Utilizar bienes del Estado, dentro de los límites y condiciones que señala la Ley

- Establecer y explotar un servicio público, también dentro de los límites y condiciones que señale la Ley

Dada la importancia de este concepto, su base jurídica está en el Artículo 27 Constitucional, que en uno de sus párrafos dice:

" . . . el dominio de la nación es inalienable e imprescriptible y la explotación, el uso o el aprovechamiento de los recursos de que se trata por los particulares o por las sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrá realizarse sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal de acuerdo con las reglas y condiciones que establezcan Las Leyes".

Gabino Fraga define a la concesión de la siguiente manera:

La concesión es el acto a través del cual el Gobierno concede a los particulares facultades especiales para la explotación de un servicio público en beneficio de la comunidad. La concesión a su vez es un acto mixto compuesto por tres elementos:¹²

1. - Acto Reglamentario. - Fija las normas a que ha de sujetarse la Organización y funcionamiento del Servicio y dentro de él quedan comprendidas las disposiciones referentes a horarios, modalidades de prestación del servicio, derechos de los usuarios.
2. - Acto Condición. - Es el que condiciona la atribución al concesionario de las facultades que la Ley establece para expropiar, para gozar de ciertas franquicias fiscales, para ocupar tierras nacionales, etc.
3. - Contrato. - El contrato tiene la finalidad de proteger los intereses legítimos del particular concesionario, creando a su favor una situación jurídica individual que no puede ser modificada unilateralmente por la administración.

Hay dos sujetos que intervienen en la concesión, la autoridad administrativa llamada concedente, y el particular beneficiado por la concesión llamado concesionario.

VENTAJAS DE LA CONCESION¹³

- a) En la prestación de un servicio público el Gobierno no invierte.
- b) Si el particular es el que invierte, la gestión financiera es la más adecuada y aceptada.
- c) La cláusula de reversión, que consiste en que el particular invierte, pero en virtud del término de la concesión al finalizar ésta pasa a propiedad del Estado. Todos los bienes efectos a la prestación del servicio pasan a poder del Estado.

NATURALEZA JURIDICA DE LA CONCESION¹⁴

- a) La concesión es un contrato donde al particular, se le faculta para utilizar y explotar bienes del Estado o estable-

cer y explotar un servicio público. Es un acto unilateral administrativo donde se dice que el interés público está por encima del privado.

Lo importante en la concesión, es establecer un equilibrio entre los intereses colectivos y privados.

La concesión es un acto mixto y se divide en dos partes:¹⁵

- a) Acto Reglamentario. - Es la autoridad administrativa la que se impone unilateralmente reglamentariamente, aquí como es unilateral, solo la administración pública puede variar y modificar las tarifas, concesiones, etc.
- b) Acto Contractual. - Este es donde el concesionario no se sacrifica y se piensa tener derecho a la obtención de un lucro.

EJECUCION DE LA CONCESION¹⁶

El concesionario debe ejecutar personalmente la concesión, porque debe poseer cierta solidez económica y un conocimiento científico para satisfacer el interés público.

Además debe reunir los elementos financieros económicos y de honorabilidad.

El concesionario debe ser propietario de los bienes afectados a la concesión. Expropiación forzosa (Artículo 27 Constitucional, Párrafo 2o.).

El concesionario tiene la obligación de guardar en buen estado - los bienes afectos a dicha concesión.

Las relaciones entre concesionario y usuario, se refieren a que si el público usuario solicita el servicio, es obligación prestárselo, la obligación del usuario es pagar la cuota correspondiente.

Una vez señalado lo anterior, es importante aclarar que dentro de la teoría de las empresas públicas, existen más elementos ó conceptos, que van ligados al tema en cuestión, pero se trató de exponer aquellos que nos permitieran en forma rápida y concisa, introducirnos teóricamente en el campo de las empresas paraestatales, a continuación se presenta una breve historia de la telefonía, con el fin de conocer cual fue el origen del teléfono, invento que a la fecha a nadie impresiona, pero que es factor fundamental para las comunicaciones entre los pueblos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 José R. Castelazo.
El marco teórico de la Administración Pública
Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública
Cuadernos de Política y Administración - 1977 - Pag. 38.

- 2 La Empresa Pública y el Desarrollo Nacional
Revista Mexicana de Ciencia Política No. 68
Artículo "Administración Pública y Desarrollo"
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
UNAM 1972, Pag. 35

- 3 Miguel Acosta Romero
Teoría General del Derecho Administrativo
Editorial, Porrúa, S. A.
Cuarta Edición, México - 1981 - Pag. 228

- 4 Alejandro Carrillo Castro
Las Empresas Públicas en México
Su Importancia en el Sector Industrial y Comercial
Bases Jurídicas de su Acción
Ediciones INAP, 1976 - Pags. 88, 97.

- 5 Miguel Acosta Romero
Teoría General del Derecho Administrativo
Editorial, Porrúa, S. A.
Cuarta Edición, México - 1981 - Pag. 223.

- 6 Alejandro Carrillo Castro
Las Empresas Públicas en México
Su Importancia en el Sector Industrial y Comercial
Bases Jurídicas de su Acción
Ediciones INAP, 1976 - Pag. 134
- 7 Miguel Acosta Romero
Teoría General del Derecho Administrativo
Editorial Porrúa
Cuarta Edición, México 1981 - Pags. 234, 235.
- 8 Esta es una Historia para ser Contada
Revista para el personal de nuevo ingreso
Publicada por Teléfonos de México, S. A.
Impresa en Imprenta Nuevo Mundo.
Año 1976.
- 9 Miguel Acosta Romero
Teoría General del Derecho Administrativo
Editorial Porrúa, S. A.
México 1981 - Pag. 452
- 10 Miguel Acosta Romero
Teoría General del Derecho Administrativo
Editorial Porrúa, S. A.
México, 1981 - Pag. 450
- 11 Miguel Acosta Romero
Teoría General del Derecho Administrativo
Editorial Porrúa, S. A.
México, 1981 - Pag. 413.

- 12 **Gabino Fraga**
Derecho Administrativo
Editorial Porrúa, S. A.
México 1973 - Pag. 251
- 13 **Miguel Acosta Romero**
Teoría General del Derecho Administrativo
Editorial Porrúa, S. A.
México 1981
- 14 **Idem que anterior**
- 15 **Gabino Fraga**
Derecho Administrativo
Editorial Porrúa, S. A.
México 1973
- 16 **Miguel Acosta Romero**
Teoría General del Derecho Administrativo
Editorial Porrúa, S. A.
México 1981

CAPITULO II

BREVE HISTORIA DE LA TELEFONIA

Siendo la historia la huella que deja el hombre a su paso a través del tiempo y la única manera de comprender la relación de los fe nó menos a los que se enfrenta la humanidad, a continuación se mencionan los acontecimientos más relevantes que dieron origen al teléfono y consecuentemente a la telefonía.

Siendo el teléfono un invento que no obstante es de una gran trascendencia para la humanidad, en la actualidad a nadie asombra ya que la ciencia ha rebasado la capacidad de asombro del ser humano, quien se beneficia de los recursos con los que cuenta pa ra dominar cada vez más el medio ambiente que le rodea, sin darle la importancia que se merecen los orígenes así como las fuentes de su creación.

1. LA INVENCION DEL TELEFONO

Los primeros antecedentes que se tienen en relación al teléfono, se remontan hacia el año 968 por los Mandarines Chinos quienes inventaron el teléfono mecánico que en la actualidad se utiliza como juguete, no obstante a fines del siglo XVIII comienza realmente la historia de la telefonía.¹⁷

Correspondió a Alejandro Graham Bell dar con la idea de transmitir la voz humana, provocando que una corriente eléctrica variara en intensidad precisamente de la misma forma en que el aire varía en densidad al producirse un sonido.¹⁸

Fue en 1876 durante la exposición del Centenario en Filadelfia, donde por vez primera en la historia de la telefonía, se expuso al público el teléfono inventado por el Sr. Bell, cuyas primeras palabras a través del aparato que inventó fueron "venga señor Watson, lo necesito" el Sr. Watson percibió débil pero claramente las palabras del Sr. Bell en un elemental audífono, naciendo así la era de las comunicaciones telefónicas.¹⁹

2. INTRODUCCION DEL TELEFONO EN MEXICO ²⁰

Durante la época denominada La Cuarta República Federal en el año de 1878, siendo Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos el Gral. Porfirio Díaz, surge la telefonía en México, en un principio como un simple ensayo de un instrumento inventado a escasos 2 años por Alejandro Graham, más tarde se repitieron los ensayos y experimentos, obteniéndose gran éxito e impresionando al público en general.

El primer ensayo formal tuvo lugar el miércoles 13 de marzo de 1878, lográndose la primera comunicación telefónica "a gran distancia" entre la ciudad de México y la vecina población de Tlalpan, para cuyo fin se utilizó la línea telegráfica que iba junto a la vía ferrea y cuya longitud era de 25 Kms.

LAS PRIMERAS LINEAS EXPERIMENTALES ²¹

El domingo 24 de marzo de 1878, se ensayo el teléfono entre la Oficina Central de Telégrafos y la de Cuautitlán, la nota periodística de aquel entonces señalo: "se oyó perfectamente en México el Himno Nacional que una banda de música ejecutó en Cuauti-

tlán y en esta última población, las notas de una flauta que aquí toco el distinguido filarmónico Don Manuel Gómez Puente".

El 7 de abril de 1878, se hizo el tendido de una línea telefónica experimental entre el Teatro Arbeu y la Casa del Ministro de Fomento, con el objeto de ensayar por vez primera, con la transmisión de una pieza teatral la opera de ese domingo por la noche, - misma que fue escuchada con toda claridad en lo que se podría denominar la primera transmisión a control remoto por teléfono en México.

Por último, otro ensayo digno de mencionarse fue el de la línea telefónica tendida entre el Castillo de Chapultepec, residencia en aquel entonces del Presidente de la República y el Palacio Nacional, sede de las Oficinas de la Presidencia y del Despacho del propio Presidente.

LA PRIMERA RED TELEFONICA ²²

Como consecuencia lógica de los éxitos obtenidos en los ensayos, fue pensar en la constitución de líneas permanentes y formar las

primeras redes telefónicas, así el primer contrato para establecer una red telefónica se dió a conocer a través de la prensa capitalina, el 24 de diciembre de 1878, entre el Gobierno del Distrito Federal y Alfredo Westrup y Compañía, con el fin de comunicar telefónicamente las 6 Oficinas o Comisariías de la Policía con las Dependencias del Inspector General y la del Ministro de Gobernación, cuyo costo fue de \$ 1,100.00 cada uno dando un total de \$ 8,800.00 por toda la instalación.

LAS PRIMERAS CONCESIONES MEXICANAS ²³

El 8 de junio de 1881 el Presidente de la República Mexicana otorgó al Sr. A. G. Greenwood una concesión para establecer el servicio telefónico en México, a su vez el Ayuntamiento de la ciudad de México otorgó el 26 de julio del mismo año, el permiso para colocar alambres telefónicos en todas las calles de la capital, sin embargo el Sr. Greenwood no hizo uso de dichas concesiones, mismas que cedió, traspasó y transfirió a la Compañía Telefónica Continental el día 18 de marzo de 1882.

LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA MEXICANA ²⁴

De conformidad con la Legislación del Estado de Nueva Jersey el 16 de abril de 1882 se formó la Compañía Telefónica Nacional Méxicana de Bell, misma que tuvo una serie de derechos pero no llegó a operar servicio alguno, sin embargo esta telefónica y los señores Frederick M. y John D. Haines de Nueva York, convinieron unir sus intereses y traspasar todas sus propiedades a otra nueva empresa, finalmente el 18 de julio de 1882 se llega a firmar - un contrato histórico, ya que se unieron todos los intereses para crear una sola corporación que explotará el servicio telefónico - público con los últimos adelantos tecnológicos de la época; así nació la Compañía Telefónica Mexicana.

La Compañía Telefónica Mexicana recibe todos los derechos, concesiones, privilegios, permisos y autorizaciones de los otros contratantes, es decir:

- a) Las invenciones y privilegios de George Lea Sanders
- b) Las invenciones y privilegios de Thomas A. Watson

- c) El contrato entre Telefónica Continental y Telefónica Americana de Bell.
- d) Las invenciones y privilegios de Emilio Berliner.
- e) Los derechos y concesiones hechas por las autoridades mexicanas al Sr. Greenwood.
- f) El contrato entre Telefónica Nacional Mexicana y Frederick y Haines.

Así fue como se fundó la Telefónica Mexicana, con oficinas y sala de conmutación en la calle de Sta. Isabel No. 6, donde en la actualidad se encuentra el Palacio de Bellas Artes.

No obstante esta empresa tuvo que luchar contra muchos competidores ya que las autoridades concedieron un sin número de permisos, para establecer líneas telefónicas señalando textualmente en cada contrato: "la autorización concedida a esa compañía no implica ninguna especie de privilegio en su favor, pudiendo el Gobierno conceder otros permisos semejantes".

Sin embargo la telefónica mexicana salió triunfante e inició la historia de las comunicaciones telefónicas en México, transformándose y fusionándose con otras compañías de gran prestigio hasta llegar a la actual empresa de Teléfonos de México, S. A.

Es importante señalar que durante el año de 1905 la compañía telefónica mexicana cambió su razón social y pasó a llamarse - Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana por decisión que tomaron sus accionistas en la ciudad de Portlan, al mismo tiempo que aumentaron a un millón de dólares su capital.

3. EVOLUCION HISTORICA HASTA 1972²⁵

Durante la década de 1900 a 1910 se desarrollaron importantes acontecimientos que con el paso de los años influirían en la trayectoria de las principales empresas dedicadas a proporcionar al público el servicio telefónico.

El Sr. José Sitzenstatter en 1903 celebró un contrato con la Secretaría de Comunicaciones en el Distrito Federal.

El 30 de noviembre de 1904 el Sr. Alex Bostrom solicitó de la oficina de Patentes y Marcas el registro del nombre comercial L. M. Ericsson para iniciar en la República Mexicana las actividades de la empresa Ericsson.

En 1905 el Sr. Sitzenstatter traspasó a la L. M. Ericsson la concesión que le había otorgado el Gobierno Mexicano quedando el servicio en 1907 del primer sistema telefónico de energía central substituyendo al anticuado de baterías y magneto.

En 1924 la compañía Ericsson puso en funcionamiento en la colo-

nia Roma del Distrito Federal la primera Central Automática del país, bautisándola con el nombre de "Central Roma".

El 26 de junio de 1928 la compañía Ericsson recibió de la Secretaría de Comunicaciones la concesión para continuar la explotación del servicio en el Distrito Federal, muy oportuna ya que la concesión vigente estaba por vencerse, a partir de ese año la Ericsson incrementó considerablemente su trabajo tanto en el Distrito Federal como en el interior de la República.

Por otra parte, la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, que estuvo intervenida por el Gobierno Mexicano durante la Revolución (1915 a 1925) inició un programa de desarrollo que en muy poco tiempo daría grandes frutos.

En el año de 1925 la International Telephone and Telegraph Corporation de Nueva York, adquirió a la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, el 13 de agosto la Mexicana obtuvo la concesión para establecer el servicio de larga distancia y otros conexos dentro de la República y el Extranjero, así el 29 de septiembre dió

principio el servicio entre México y los Estados Unidos con una conferencia entre los Presidentes Plutarco Elías Calles y Calvin Coolidge, el 20 de noviembre se hizo extensivo al Canada y el 10 de junio del mismo año a Europa.

A estas alturas se pensaba enlazar las dos compañías (Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana y Ericsson), pero la Segunda Guerra Mundial interrumpió los trabajos, por lo que las dos compañías continuaron desarrollándose dentro de una competencia - que cada día se hizo más grande.

Por el crecimiento de la actividad telefónica principalmente en la ciudad de México, los suscriptores reclamaban cada vez con mayor apremio que se estableciera la intercomunicación entre los sistemas Ericsson-Mexicana. Durante el Régimen del Sr. Presidente Lázaro Cárdenas fue cuando principiaron a atacarse los problemas técnicos que el caso implicaba, sin embargo la demanda del servicio siguió elevándose como consecuencia del desarrollo del país, para 1940 el número de aparatos operados por Eric

sson y Mexicana sumaban 169,986 siendo 98,290 para el Distrito Federal.

NACE TELEFONOS DE MEXICO, S. A.²⁶

El 23 de diciembre de 1947 se constituyó Teléfonos de México, S. A. iniciando sus operaciones con los equipos y las concesiones otorgadas a la compañía Teléfonos Ericsson, S. A. proporcionando el servicio por primera vez el 10 de enero de 1948, así este mismo año se logró la intercomunicación de los sistemas existentes en el Distrito Federal en un solemne acto en que el Presidente de la República Lic. Miguel Alemán hizo la Declaratoria Oficial y puso en marcha los servicios técnicos correspondientes.

El 10 de mayo de 1950 Teléfonos de México, S. A. compró los derechos y obligaciones de la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, quedando así fusionados los intereses de las dos tradicionales Ericsson y Mexicana fundadoras principales de los primeros y más importantes núcleos telefónicos de nuestra nación, bien se puede afirmar que a partir de esto se inició la ev

lución más consistente y se entró a la época moderna de las comunicaciones telefónicas en el territorio mexicano, ahora pesaba la responsabilidad sobre Teléfonos de México, S. A. de dar el servicio a un noventa y tantos por ciento de los teléfonos funcionando en la República Mexicana.

4. MEXICANIZACION DE LA EMPRESA ²⁷

Hay que recalcar que uno de los acontecimientos históricos de mayor relevancia para el país fue la mexicanización de Teléfonos de México, S. A. incorporándose así al patrimonio de México una de sus más importantes industrias, no solamente por el valor material de sus instalaciones sino por el significado político-social que representa un medio de comunicación de trascendencia primaria para el país. A personajes como Don Eloy Ballina y otros Financieros mexicanos quienes unieron su patriotismo y recursos, inspirados al mismo tiempo por un clima de confianza contribuyeron a la mexicanización de la empresa, hecho que tuvo lugar el 20 de agosto de 1958, cuando en Nueva York Don Eloy Ballinas, en representación de un grupo de hombres de negocios mexicanos firmó el contrato de compra de las acciones de Teléfonos de México, S. A. que estaba en poder de la International Telephone and Telegraph Corporation y de la Ericsson de Suecia.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 17 Revista Voces de Teléfonos de México, S. A.
II Epoca, Año 15, Marzo 1976, No. 171.

- 18 Revista Voces de Teléfonos de México, S. A.
Primer Centenario de la Telefonía No. 171.

- 19 Ver el Documento "Evolución Histórica del Servicio
Teléfónico en México"
Por Carlos J. Valadez
Publicado internamente para el personal de Teléfonos
de México, S. A.

- 20 Revista Voces de Teléfonos de México, S. A.
"Centenario de la Telefonía en México"
Por Juan Alfonso Altamirano,
II Epoca, Año 17, Marzo 1978, No. 195.

- 21 Revista Voces de Teléfonos de México,
"Centenario de la Telefonía en México"
Por Juan Alfonso Altamirano,
II Epoca, Año 17, Marzo 1978, No. 195.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 22 Revista Voces de Teléfonos de México,
"Centenario de la Telefonía en México,
Por Juan Alfonso Altamirano,
II Epoca, Año 17, Marzo 1978, No. 195.
- 23 Idem que anterior
- 24 Idem que anterior
- 25 Vease el Artículo "Evolución Histórica del Servicio
Telefónico en México"
Por Carlos J. Valadez,
Publicación interna para los Empleados de Teléfonos
de México, S. A.
- 26 Idem que anterior
- 27 Idem que anterior

CAPITULO III

LA TRANSICION DE EMPRESA PRIVADA A EMPRESA PUBLICA

Una de las obligaciones que el Gobierno Mexicano adquirió después de la Revolución Mexicana, es la de promotor del desarrollo Nacional, para lo cual ha modificado estructuras y creado otras con el fin de cumplir de la mejor manera posible su difícil tarea, por lo tanto debe de racionalizar los recursos con los que cuenta para dar un mejor servicio público a la Nación, así a través de la historia ha nacionalizado industrias básicas, sin embargo en este caso adquirió dentro del orden legal más estricto la posesión y administración del Servicio Público Telefónico, por medio de la compra de la mayoría de las acciones de Teléfonos de México, S. A.

En el siguiente Capítulo se menciona paso a paso la adquisición de la Compañía a través de la compra de equipo, servicio, acciones. etc.

1. DE PARTICIPACION ESTATAL MINORITARIA²⁸

Teléfonos de México, S. A., se constituyó el 23 de diciembre de 1947, traspasándose a ésta los derechos y obligaciones de la empresa Teléfonos Ericsson, S. A., asimismo el 18 de mayo de 1950 se adquieren los bienes de Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S. A., una de las compañías que iniciaron el servicio telefónico en México.

El Gobierno Federal empezó a participar en forma activa para la transformación de la compañía a partir del 31 de diciembre de 1951, fecha en que expidió la Ley del Impuesto sobre Ingresos por servicio telefónico, impuesto que al ser recuperado por la empresa se destinó en forma de crédito para el financiamiento de la misma.

El 18 de junio de 1963 se acordó que el Estado aportara acciones preferentes de voto limitado con dividendo fijo del 20%, así el Gobierno Federal se convirtió en accionista minoritario de Teléfonos de México, S. A.

2. DE PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA ²⁹

El 16 de agosto de 1972 el Gobierno Federal contaba con el 48% de las acciones de Teléfonos de México, S. A., por lo que acordaron empresa y Gobierno Federal que el Estado adquiriera un 3% para llegar a un total de 51% de las acciones, mismas que se convirtieron en acciones comunes y representadas en todo tiempo por la serie A. A.

Este acuerdo fue ratificado por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 31 de octubre del mismo año, para que entrara en vigor el 1o. de noviembre de 1972, la protocolización del acta de la asamblea consta en la Escritura 62199 de fecha 15 de noviembre de 1972, convirtiéndose así Teléfonos de México, S. A. en empresa de Participación Estatal Mayoritaria.

Es importante señalar que Teléfonos de México, S. A. adquirió la Telefónica de Ojinawa, Chih., el 3 de abril de 1981, siendo la empresa de servicio telefónico que cubría la mayor parte del territorio nacional, a la fecha existen 2 compañías más propiedad

de Teléfonos de México, S. A. que dan servicio en diferentes partes de la República las cuales son:

Teléfonos del Noroeste, S. A. de C. V., con servicio en las ciudades de Ensenada, Mexicali y Tijuana, B. C.

Telefónica Nacional, S. A. de C. V., con servicio en la mayor parte del Estado de Coahuila, con esto al 31 de diciembre de 1982 Teléfonos de México, S. A. cuenta con 5,845,400 - aparatos telefónicos en servicio, 4,792 poblaciones servidas, 24,274,235 Kms. de circuito de larga distancia y con esa fecha con 31,385 empleados en servicio todo esto bajo una estricta organización que ha permitido un desarrollo y avance de la telefonía a la altura de las necesidades de nuestro país.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 28 Ver el Documento que Teléfonos de México, S. A. presentó a la Reunión del Comité de Organización y Métodos del Sector Comunicaciones y Transportes.
México, 1982 .

- 29 Idem que anterior.

CAPITULO IV

OBJETIVOS FUNDAMENTALES, PRINCIPALES DISPOSICIONES JURIDICAS Y ESTRUCTURA ORGA NICA ACTUAL DE TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

Debido al creciente ritmo de la telefonía en México, se hace necesario contar con una organización que lleve a Teléfonos de México, S. A. acorde a las necesidades de comunicación del país y que permita de la mejor manera posible la explotación del servicio telefónico tanto local, como de larga distancia.

A continuación se exponen los objetivos fundamentales, las principales disposiciones jurídicas así como la estructura orgánica actual de Teléfonos de México, S. A., que el Lic. Emilio Carrillo Gamboa, Director General de esta empresa, presentó en la Reunión del Comité de Organización y Métodos del Sector Comunicaciones y Transportes llevada a cabo durante el mes de agosto de 1982.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

- a) Explotar el servicio telefónico local y de larga distancia, así como actividades similares en la República Mexicana.
- b) Adquirir los terrenos, edificios y contratar el personal que sea necesario para llevar a cabo ese objetivo.

- c) Adquirir acciones o cualesquiera otra clase de participación en otras sociedades;
- d) Procurar que las acciones de la compañía sean adquiridas por los suscriptores del servicio telefónico, dándoles para ello - las mayores facilidades, y
- e) Llevar a cabo la adquisición de bienes inmuebles que no se - hará en ningún caso dentro de la faja de 100 Kms. a lo largo de las fronteras y 50 Kms. a lo largo de las playas a que se refiere la fracción primera del Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

PRINCIPALES DISPOSICIONES JURIDICAS

- a) Ley de Vías Generales de Comunicación D. O. 19-II-1940.
- b) Ley General de Bienes Nacionales D. O. 30-I-1969
- c) Ley General de Deuda Pública D. O. 31-XII-1976.
- d) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal D. O. 29-XII-1976.

- e) Ley General de Sociedades Mercantiles D. O. 28-II-1934
- f) Ley del Impuesto sobre Ingresos por Servicios Telefónicos D. O. 5-I-1952.
- g) Ley de Obras Públicas y su Reglamento D.O. 30-XII-1980.
- h) Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público D.O. 31-XII-1976.
- i) Ley para el Control por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal D.O. 31-XII-1970.
- j) Ley sobre Adquisiciones, arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal D.O. 31-XII-1979.
- k) Ley de Ingresos de la Federación D.O. 31-XII-1979.
- l) Decreto de Reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal D.O. 29-XII-1982.
- ll) Primeras Normas Complementarias Sobre Adquisiciones y Almacenes D.O. 11-VII-83
- m) Acuerdo Presidencial del 11 de Enero de 1978, por el que se establece el Programa Nacional de Desconcentración Territorial de la Administración Pública Federal.

Para cumplir con lo anterior en la actualidad Teléfonos de México, S. A. cuenta con una organización tal que le ha permitido colocarse entre una de las empresas de Participación Estatal Mayoritarias más importantes de México; a continuación se presenta la estructura orgánica así como las funciones más importantes de cada una de las Direcciones, responsables de la Planeación, Organización, Dirección, Control y Ejecución de Teléfonos de México, S. A. (Ver - Organigrama No. 1).

1. CONSEJO DE ADMINISTRACION

Establecer, cuando lo juzgue necesario, sucursales o agencias en el país o en el extranjero.

Adquirir bienes muebles o inmuebles y enajenarlos.

Contraer y hacer prestamos con y sin garantía hipotecaria.

Nombrar Director General y constituir Apoderados de la Sociedad con las facultades inherentes al cargo o mandato que les confiera y las demás especiales que determine asignándoles las retribuciones que crea convenientes, con las únicas limitaciones de que para realizar actos de dominio se estipulará expresamente en los poderes respectivos, que solo podrán ser ejercidos mancomunadamente por dos de los apoderados designados cualesquiera que ellos sean, y de que no podrán sustituir el poder sino para actos de administración, pleitos y cobranzas. Nombrar y remover libremente a los empleados de la sociedad, fijarles sus emolumentos y obligaciones y delegarles sus facultades.

Representar a la sociedad judicialmente con facultad de interponer toda clase de recursos, articular y absolver posiciones, reconocer firmas y documentos, transigir, recusar, consentir sentencias, desistirse y promover el juicio de amparo.

Girar, aceptar, avalar, respaldar y en general, suscribir con cualquier carácter toda clase de títulos de crédito y para usar de la firma social y conferir el uso de ella a la persona o personas que estime conveniente con las limitaciones a que se refiere el párrafo final del punto cuarto de esta cláusula.

Conceder licencias a sus miembros y en general ejecutar toda clase de actos comprendidos en el objeto de la sociedad y que no estén reservados por la Ley a la Asamblea General de Accionistas. (Ver Organigrama No. 2)

2. DIRECCION GENERAL

Regir la empresa conforme a las normas establecidas y a la política que el Consejo de Administración determine en lo general y en asuntos o situaciones especiales.

Coordinar, dirigir y vigilar las labores de las diferentes ramas en que se subdividen las actividades de la empresa para que mediante su debida ejecución, ésta se mantenga en una situación financiera estable y acorde con los intereses de los accionistas y que a la vez le permita cumplir satisfactoriamente su misión de suministrar un servicio de la mejor calidad y en las mayores proporciones posibles.

Representar a la empresa al más alto nivel y dirigir las relaciones con el Gobierno, el Público y Organizaciones Internacionales. (Ver Organigrama No. 3).

3. DIRECCION DE PLANEACION

Proponer y/o estudiar para la Dirección General los objetivos - corporativos, estrategias, políticas y planes a largo y corto plazo, que integren los objetivos de cada Dirección y tomen en cuenta las prioridades nacionales de desarrollo de infraestructura socio-económica.

Desarrollar planes estratégicos para las áreas claves de la empresa.

Coordinar el proceso de Planeación Corporativo de las filiales de la empresa.

Desarrollar y mantener un sistema integral de planeación estratégica y operacional.

Colaborar con organismos del sector público y privado en el diseño de planes nacionales de expansión que sean congruentes con los objetivos de desarrollo de la infraestructura económica del país,

así como mejorar las relaciones con los organismos gubernamentales indispensables para la consecución de los fines de la Dirección.

Elaborar estudios econométricos de demanda para determinar, - bajo diferentes estructuras tarifarias, cual es la demanda de servicio telefónico y su ubicación geográfica.

Identificar las tendencias externas y las operacionales internas - que permitan proponer objetivos corporativos y la tasa de crecimiento necesaria para el logro de la expansión y la diversificación del servicio deseado, según el grado establecido de satisfacción de la demanda.

Evaluar la posición de la empresa contra sus objetivos corporativos e identificar los puntos débiles.

Definir y proyectar en conjunto con las otras Direcciones, los -- objetivos corporativos de la empresa. Determinar los recursos

necesarios para alcanzarlos y participar en el desarrollo de planes a largo y corto plazo.

Mantener información sobre el progreso tecnológico en materia de telecomunicaciones en el ámbito nacional e internacional. Elaborar pronósticos de tecnología con las recomendaciones de decisión en la empresa y de desarrollo en el laboratorio de investigación.

Colaborar con la Dirección de Finanzas y Administración en la elaboración e integración de presupuestos por programas, así como hacer estudios técnico-económicos que permitan determinar la configuración óptima del sistema.

Integrar y mantener actualizados los planes fundamentales de la empresa, que permitan delinear alternativas de las características de la planta telefónica.

Coordinar la asistencia de sus cuadros gerenciales a reuniones na

cionales e internacionales, dando particular atención a las conferencias de integración de la red mundial de la telefonía.

Integrar el desarrollo de la tecnología en el Laboratorio de Investigación, a través de programas autofinanciables que permitan la selección y adaptación de la tecnología más conveniente para el país.

Proponer las bases para determinar la política tarifaria de la empresa, para satisfacer sus requerimientos de ingresos, con el mínimo riesgo comercial. Elaborar planes específicos para identificar las debilidades y las oportunidades de los servicios actuales, así como de los nuevos servicios a corto y largo plazo. (Ver -- Organigrama No. 4).

4. DIRECCION DE EXPANSION Y PROVEEDURIA

Proyectar, instalar y supervisar todas las construcciones relacionadas con la planta telefónica, tales como: obras civiles, conmutación, redes, fuerza y transmisión, con el fin de cumplir con los programas de expansión aprobados por la Dirección General.

Proponer los objetivos de expansión, desarrollando los planes correspondientes en coordinación con los planes integrales de la empresa.

Diseñar, programar y coordinar la ejecución de los planes de expansión, entregando las obras terminadas y funcionando a la Dirección de Servicios a Clientes, para su operación y mantenimiento.

Adquirir los materiales y equipos necesarios para el cumplimiento de los programas de expansión, operación y mantenimiento de la planta telefónica.

Efectuar la selección de los proveedores que deben proporcionar

bienes y servicios a TELMEX, en las mejores condiciones del -
mercado.

Coordinar el oportuno abastecimiento y mantener existencias en
almacenes a un nivel mínimo, seguro y económico.

Participar en la preparación y edición de los planes fundamentales,
los cuales sirven como estructura técnica para la expansión y ope_
ración de la planta telefónica.

Fijar las normas y especificaciones de los materiales y herramien_
tas a usar en la planta telefónica, así como las normas de instala-
ción y supervisión de mantenimiento.

Explorar nuevas oportunidades en materia tecnológica relaciona--
das con la planta telefónica, evaluando su introducción a la empre-
sa.

Coordinar la intervención de las empresas filiales de TELMEX, -

en la expansión de la planta telefónica.

Realizar estudios técnicos-económicos, presentando sugerencias para reducir los costos e incrementar los beneficios en la expansión de la planta telefónica.

Establecer y mantener buenas relaciones con los organismos gubernamentales que intervienen en la expansión de la red telefónica, coordinando los esfuerzos y comunicando oportunamente los programas de expansión.

Coordinar la asistencia de sus cuadros gerenciales a reuniones nacionales e internacionales relacionadas con la construcción e instalación telefónica.

Vigilar las recomendaciones que los organismos internacionales elaboran en materia de telecomunicaciones. (Ver Organigrama No. 5).

5. DIRECCION DE SERVICIOS A CLIENTES

Proponer los objetivos, estrategias y políticas de ingresos y de servicios a clientes asegurándose que se provea el servicio, según la calidad deseada por la Dirección General y sujetándose a los estandares establecidos.

Supervisar la contratación de nuevos abonados de acuerdo a los planes.

Asegurar que la cobranza se desarrolle de manera eficiente, de acuerdo a los planes y política de la empresa y que se elaboren y actualicen instructivos pertinentes.

Supervisar el desarrollo de las alternativas de diversificación de servicios y colaborar con la Dirección de Planeación en su evaluación.

Supervisar el desarrollo y realización de planes de promoción, contratación, venta, instalación y mantenimiento.

Asegurar que los clientes institucionales conozcan las ventajas de los servicios que presta la empresa y reciban el equipo y los servicios adecuados a sus necesidades particulares.

Asegurar que la empresa goce de una buena imagen frente al público y que se obtenga la información necesaria para mejorarla.

Supervisar la operación y mantenimiento de la planta telefónica de modo que se cumpla con los objetivos y planes acordados con la Dirección General de la manera más eficiente posible.

Vigilar que los recursos de planta sean utilizados de la manera más eficiente y que el rendimiento de las operaciones en la planta telefónica sea el máximo.

Optimizar los costos de operación de la planta telefónica.

Determinar índices de calidad de servicio y de eficiencia de operación de acuerdo con los objetivos fijados por la Dirección Geneu

ral de manera que sean útiles para elaborar planes y medir el -
desempeño.

Asegurar que las quejas se atiendan de la manera más eficiente y
económica, sujetándose a los estándares de calidad y costo esta-
blecidos con la Dirección General.

Supervisar que el tráfico de llamadas telefónicas cumpla con los
estándares de calidad y rapidez establecidos y que se desarrollen
y apliquen métodos para medirlo y distribuirlo de la manera más
eficiente.

Asegurar que se mantengan estadísticas de ventas, operación, -
instalación, mantenimiento y tráfico que sean útiles a las Direc-
ciones de Planeación, Expansión y Proveduría, Finanzas y Admi-
nistración, que permitan evaluar la posición de la empresa.

Colaborar estrechamente con la Dirección de Finanzas y Adminis-
tración en el desarrollo, evaluación e implementación de estudios

de mejoramiento de la productividad, motivación y compensación de personal.

Asegurar que se apoye y utilice la ayuda de la Dirección de Finanzas y Administración en el desarrollo de planes de negociación con el Sindicato y en la resolución de conflictos obrero-patronales.

Participar con la Dirección de Finanzas y Administración en el desarrollo y capacitación del personal.

Desarrollar y mejorar las relaciones con organismos gubernamentales o privados indispensables para la consecución de los fines de su Dirección y colaborar con las otras Direcciones de la Empresa en lo referente a servicios a clientes. (Ver Organigrama No. 6).

6. DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

Proponer y acordar con la Dirección General los objetivos, estrategias y políticas para la obtención y administración de los recursos financieros, humanos y de informática, implementando y vigilando su cumplimiento.

Establecer y coordinar que las funciones de contabilidad, auditoría y facturación se cumplan de acuerdo a las políticas y objetivos aprobados por la Dirección General.

Observar que los resultados y las inversiones fijas en capital de trabajo, se mantengan según los términos y costos establecidos en los presupuestos.

Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales que afectan a TELMEX en materia de inversiones y títulos de crédito.

Vigilar el cumplimiento oportuno de las obligaciones contraídas por la empresa y el aprovechamiento de los derechos obtenidos,

así como proveer protección para los bienes de la empresa.

Definir la política fiscal de la empresa y asegurar que ésta cumpla cabalmente con sus obligaciones en esta materia.

Obtener oportunamente los recursos financieros necesarios para la realización de los planes de operación de la empresa.

Asegurar el bajo costo del capital utilizado, así como el prestigio de la empresa en los medios financieros.

Asegurar la buena administración de los valores emitidos por - - TELMEX, su custodia y su distribución.

Participar con la Dirección de Expansión y Proveeduría en la negociación, ejecución y cumplimiento de contratos importantes, - con el fin de obtener las mejores condiciones económicas y financieras posibles.

Proporcionar la información que requieran las autoridades guber-

namentales, así como desarrollar y mejorar las relaciones con éstas.

Coordinar en la empresa la elaboración de los presupuestos, asegurando su integración de acuerdo con los objetivos corporativos de TELMEX.

Asegurar en coordinación con la Dirección de Planeación, que los planes de la empresa mantengan a TELMEX dentro de una administración formal y prudente de acuerdo con los objetivos de estructura financiera, liquidez y rentabilidad.

Investigar, implementar y coordinar las necesidades de información de las diferentes Direcciones y de la Dirección Legal.

Optimizar el uso de los diversos sistemas de información, mecánicos y electrónicos, considerando la proyección de la empresa y el avance tecnológico presente y futuro en las técnicas de la información.

Asegurar que se desarrolle y mantenga una organización efectiva que defina claramente las funciones y responsabilidades, así como de los medios apropiados de control y comunicación.

Colaborar con las otras Direcciones a fin de cumplir con las obligaciones impuestas por la Ley y el Contrato Colectivo de Trabajo, así como contribuir a la solución de los conflictos obrero-patronales.

Asegurar la calidad y disponibilidad de los servicios administrativos, legales y de servicios generales.

Vigilar la optimización de las inversiones en compañías filiales, así como sus relaciones económicas y financieras con TELMEX.

Asegurar la coordinación de asuntos laborales de las compañías filiales para que sean congruentes con las acciones de TELMEX.

A continuación se mencionan las Compañías Subsidiarias:

- **Compañía de Teléfonos y Bienes Raíces, S. A. de C. V.**

- Alquiladora de Casas, S. A. de C. V.
- Ingeniería, Proyectos y Diseños, S. A. de C. V.
- Anuncios en Directorios, S. A.
- Inmobiliaria Aztlán, S. A.
- Directorios Profesionales, S. A. de C. V.
- Operadora Mercantil, S. A.
- Construcciones y Canalizaciones, S. A. de C. V.
- Inmobiliaria Asociada, S. A.
- Canalizaciones Mexicanas, S. A. de C. V.
- Construcciones Telefónicas Mexicanas, S. A. de C. V.
- Instalaciones y Supervisión, S. A. de C. V.
- Servicios y Supervisión, S. A. de C. V.
- Reconcentraciones Tel, S. A. de C. V.

- Renta de Equipo, S. A. de C. V.
- Teleconstructora, S. A.
- Fuerza y Clima, S. A.
- Impulsora Mexicana de Telecomunicaciones, S. A.
- Editorial Argos, S. A.
- Imprenta Nuevo Mundo, S. A.
- Telefónica Nacional, S. A. de C. V.
- Fincas Coahuila, S. A. de C. V.
- Teléfonos del Noroeste, S. A. de C. V.

Obtener de acuerdo con las otras Direcciones, los mejores recursos humanos en forma oportuna y competitiva, asegurando su desarrollo, permanencia y productividad máxima.

Coordinar el desarrollo de una estrategia educacional que abarque

toda la organización, asegurando la ejecución de los programas -
educacionales aprobados.

Coordinar la asistencia de sus cuadros gerenciales a reuniones na
cionales e internacionales, de interés para su Dirección. (Ver -
Organigrama No. 7).

EL DESARROLLO DE TELEFONOS DE MEXICO,
S. A. EN LA DECADA DE 1972 A 1982

A continuación se darán a conocer los datos más relevantes sobre la evolución de Teléfonos de México, S. A., así como una perspectiva de su planeación futura.

Los datos se refieren al período comprendido de diciembre de 1972 a diciembre de 1982, del Informe que presentó el Lic. Emilio Carrillo Gamboa, Director General de Teléfonos de México, S. A., al que era entonces Secretario de Comunicaciones y Transportes, Lic. Emilio Mújica Montoya en el año de 1982, y al Lic. Alejandro Carrillo Castro, cuando era titular de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, durante el mismo año.

Es importante mencionar que el documento antes señalado, comprende el período de diciembre de 1976 a diciembre de 1981 y como el capítulo que nos ocupa abarca la década 1972-1982, los datos extras se obtuvieron de la revista "Voces"³⁰ y de los Informes Anuales de los años de 1972 a 1982. de Teléfonos de México, S.A.

1. INSTALACION DE APARATOS TELEFONICOS

El número de teléfonos en servicio que en 1972 era de 1.9 millones de aparatos, se incrementó hasta 5.4 millones en este lapso, lo que representa un 257% de crecimiento, mismo que fue acorde con las necesidades del país ya que al inicio contaba con 3.5 teléfonos por cada 100 habitantes y ahora el índice es de 7.4 (Ver Anexo No. 1 y Tabla comparativa con otros países).

El crecimiento planeado para el quinquenio de 1982-1986 es de 3.3 millones de teléfonos por lo que el sistema contará al final de ese período con 8.7 millones de aparatos elevándose la densidad telefónica a 11 teléfonos por cada 100 habitantes.

Para alcanzar esta meta ha sido necesario construir 1.2 millones de nuevas líneas e incrementar significativamente la capacidad de la red de larga distancia, la que se cuadruplicó pasando de 5.1 millones Kilometros-circuitos a 24.2 millones y se planea construir 33 millones más de Kilometros-circuitos durante los próximos 5 años, lo que representará un incremento del 157.8%. Este crecimiento se ha logrado instalando circuitos en coordinación con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes

de acuerdo con los convenios de intercambio de facilidades que al respecto tienen celebrados TELMEX y la SCT. (Ver Anexos 2 y 3).

Este alto desarrollo ha sido en respuesta al crecimiento observado en el tráfico de larga distancia tanto nacional como internacional ya que en el año de 1982, el sistema manejó 565 millones de llamadas que comparadas con las 246,3 millones manejadas en 1977 representan un incremento de 110% .

La compañía se está preparando en la actualidad para que el sistema pueda manejar 1015 millones de llamadas que se estima se realizarán en el año de 1986.

Por otra parte es importante señalar que ha sido posible extender el servicio telefónico a 1153 nuevas poblaciones, en cumplimiento del Programa de Telefonía Rural, con lo que se sirve a 4,872 localidades en el país, las que serán incrementadas hasta 6,072 en los próximos 5 años, ésto también ha sido realizado en estrecha coordinación con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (Ver Anexo No. 4).

2. INVERSION

Lo anteriormente expuesto ha exigido naturalmente cuantiosas inversiones en la planta telefónica, las que totalizan 46,671 millones de pesos en los últimos 5 años, siendo los rubros más importantes; la instalación de centrales automáticas y manuales para el servicio local y de larga distancia y la construcción de la planta exterior, que representa el 43% y 32% respectivamente del total. Se estima que la inversión para los próximos 5 años será del orden de 295,000 millones de pesos a precios corrientes.

3. SUELDOS Y BENEFICIOS

Por lo que respecta a los pagos por sueldos y beneficios ascendieron en 1972 a 1.076,271 millones de pesos, cifra 22 veces mayor a lo pagado en 1982, conservando en el mercado un lugar preferente en lo que respecta a este renglón. (Ver Anexo - No. 5).

4. FINANCIAMIENTO

Las obras de expansión de Teléfonos de México, S. A. son financiadas con el concurso de los ahorros públicos y privados de -- nuestro país, a los que se agrega el uso de créditos del exterior que otorgan diversas instituciones fundadas en la capacidad de crédito de la nación y dentro de ésta, la de la propia empresa. El ahorro público se capta mediante la inversión en la compra - de acciones comunes serie A.A. y el otorgamiento de créditos por parte del Gobierno Federal, quien a ese fin destina el 40% de los recursos recaudados del impuesto sobre teléfonos, esto hace factible que permanentemente el estado tenga en su poder el 51% del capital social de la empresa.

Así Teléfonos de México, S. A., ha mantenido una estructura financiera sana, en términos contables, ya que al final del año pasado la participación del capital contable sobre el valor total de los activos era del 62.7% y la utilidad neta de este año ascendió a 9,827 millones de pesos en Teléfonos de México, S. A., esta - utilidad representa 3.7 más de la obtenida en 1977, con lo cual - ha sido factible mantener la rentabilidad financiera del capital so - cial aportado tanto por el Gobierno Federal como por los inver - sionistas privados, cuyo rendimiento se ha incrementado del --

12.3% al 18.5% en este lapso y han permitido pagar consistente
mente dividendos del 12% en efectivo complementándose con di-
videndos en acciones mediante capitalizaciones de utilidades y
de superávit por revaluación de la planta.

5. GENERADOR DE RECURSOS PARA EL GOBIERNO

Teléfonos de México, S. A. como generador de recursos para el Gobierno Federal contribuyó con ingresos netos por 25,483 millones de pesos en 1982, cifra 24 veces mayor que la producida en 1972 y que esta compuesta por los impuestos a su cargo o retenidos, los dividendos cobrados sobre su inversión en capital y los intereses percibidos sobre los créditos que el Gobierno otorga a la empresa, y que actualmente son de la orden del 37% anual.

A este monto se ha disminuido ya la inversión realizada por el Gobierno Federal en la empresa. (Ver Anexo No. 6).

6. CREADOR DE EMPLEOS

Teléfonos de México, S. A. ha contribuido también muy positivamente a la creación de empleos, ya que contaba al terminar 1982 con 31.385 trabajadores y empleados, se ha mantenido un promedio de 6.8% de crecimiento anual, mismo que se estima deberá sostenerse en los próximos años. Los empleados por 1.000 han descendido de 6.8 en 1976 a 5.5 en 1981, cifra - que es internacionalmente aceptable. (Ver Anexo No. 7).

Además las empresas filiales de Teléfonos de México, S. A. - dan empleo a 10,731 trabajadores con lo que los recursos humanos totalizan 40,297 personas

7. CAPACITACION

Es importante el esfuerzo que realiza Teléfonos de México, S. A. en esta materia, puede apreciarse si se considera que la compañía mantiene nueve Centros de Capacitación dentro de la empresa, y que durante 1982 se imparten 1,948 cursos tanto de capacitación técnica como de administración que totalizan 1.5 millones de horas hombre de capacitación, con un costo para la empresa de 213.5 millones de pesos.

Además de esto, existen Departamentos especializados para un mejor desarrollo de los recursos humanos, que se encuentran a cargo de la planeación de los sistemas de evaluación de puestos, complementados con encuestas en el mercado laboral, y de recabar la evaluación periódica del desempeño del personal.

Independientemente de esto, Teléfonos de México, S. A. y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en lo que se refiere a los programas de capacitación y desarrollo, han participado conjuntamente en los programas estructurados por U. C. E. C. A. y participado con los programas de formación en relaciones laborales y de desarrollo de la alta dirección de la empresa pública.

8. EXPORTADORES DE MATERIALES Y COMPONENTES

En este renglón, es importante hacer notar que los funcionarios de Teléfonos de México, S. A. se sienten muy orgullosos de ser una de las pocas empresas capaces de exportar tanto equipo como tecnología.

Pero lo más importante en el renglón de las exportaciones es el del servicio telefónico a través del servicio de larga distancia internacional, el total de los circuitos telefónicos internacionales puestos en servicio durante la década 72-82, así como el total de las conferencias de larga distancia internacional llevadas a cabo durante la misma década, representan el avance, el desarrollo de las comunicaciones telefónicas acorde a las necesidades de nuestro país, con la consecuente generación de divisas por la Empresa y el País. (Ver Anexos 8 y 9).

9. FABRICACION DE MATERIALES TELEFONICOS

Teléfonos de México, S. A. logró la asociación, con la firma - - Mitel Corporation del Canadá, con capital mayoritariamente mexicano, para la fabricación de equipo de conmutación electrónica - privada y otros componentes eléctricos de la más alta tecnología orientada principalmente a mercados de exportación.

Esto independientemente de los contratos de Transferencia de Tecnología que tiene firmado Teléfonos de México, S. A. con Ericsson e Indetel.

10. RESUMEN

Los datos anteriormente expuestos que abarcan una década - - (1972 - 1982) y que reflejan en una forma objetiva, el avance - que en materia de inversiones, impuestos ingresados a la Federación, teléfonos en servicio, personal en servicio, etc. nos - permiten tener una idea clara sobre el papel que ha desempeñado Teléfonos de México, S. A. en la explotación del servicio público telefónico, y poder decir sin lugar a dudas que una Empresa Pública de Participación Estatal Mayoritaria bien administrada es capaz de desarrollar la función para la que se creó con el éxito que envidiaría cualquier empresa privada. (Ver Anexo No. 10).

Se presenta un cuadro con el resumen de los datos más sobresalientes en la década antes mencionada.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- 30 **Teléfonos de México, S. A.**
 Revista Voces
 II época, año 21
 Diciembre 1982
 Número 252

CAPITULO VI

ACCIONES DE REFORMA ADMINISTRATIVA

Siendo Telefonos de México, S. A. una Empresa Pública de Participación Estatal Mayoritaria cae dentro del marco de la Reforma Administrativa la cual ha dispuesto el Ejecutivo Federal -- que se conduzca en forma programada y tenga como eje fundamental el sistema de programación presupuestación previsto -- por la Ley.³¹

Atendiendo a los acuerdos y lineamientos establecidos por el Ejecutivo Federal, las Dependencias Centralizadas y las Entidades Para estatales presentarán sus programas y subprogramas de reforma administrativa que estimen necesarios para alcanzar -- con mayor eficacia y honestidad sus objetivos, metas y programas. Así como para incrementar su propia eficiencia y su propia congruencia, contribuyendo además a las de sus respectivos sectores y a las de la Administración Pública en su conjunto.³²

Con este propósito, las dependencias y entidades enviarán a la

Secretaría de Programación y Presupuesto, en los formatos correspondientes, los programas, subprogramas, proyectos y la información sobre las metas de Reforma Administrativa para el año de 1980. Los que conforman el programa anual de Reforma Administrativa 1981.

A continuación se presenta el papel que ha desempeñado Teléfonos de México, S. A. dentro del campo de la Reforma Administrativa, cumpliendo con los lineamientos y acuerdos establecidos en ella, se puede decir sin temor a equivocarse, que una de las Empresas Públicas en México, que cumple con los programas y objetivos impuestos por el Gobierno Federal para el Sector Paraestatal, es Teléfonos de México, S. A., de ahí que juegue un papel fundamental en el Desarrollo del País en materia de comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 31 Documento "Acciones de Reforma Administrativa"
Teléfonos de México, S. A.
Dirección de Planeación
México, 1981.
- 32 Idem que anterior

CAPITULO VII

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN TELEFONOS DE MEXICO, S. A.³³

Con el propósito de coadyuvar con los objetivos de la Reforma Administrativa Instrumentada desde 1965 y de los acuerdos del Ejecutivo Federal que dan nacimiento a las Unidades de Organización y Métodos publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 28 de enero y del 11 de marzo de 1971, así como el Acuerdo Presidencial donde ordena la agrupación de las Entidades de la Administración Pública Paraestatal por Sectores Administrativos, publicado en el Diario Oficial del 17 de enero de 1977 y la constitución en igual fecha del Comité de Organización y Métodos del Sector; se ha logrado; la integración y evaluación de los Programas de Reforma Administrativa, el tratamiento de todos los asuntos relacionados con la función de organización y métodos y - dar cumplimiento con los objetivos institucionales del Comité de Organización y Métodos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes constituido intercambiando experiencias y estableciendo criterios uniformes para el desarrollo de las funciones de todas las entidades - -

participativas y siendo Teléfonos de México, S. A. una empresa celosa del cumplimiento objetivo de las Normas dictadas por el Gobierno, a continuación nos referiremos a los principales beneficios que se han logrado.

En primer término hay que mencionar que la Coordinación Sectorial se da en Teléfonos de México, S. A. día a día en todas sus actividades, puesto que los planteamientos, acciones y decisiones de trascendencia para la empresa son consultados y evaluados por el Sector.

Dentro de este Contexto, y a manera de ejemplo, uno de los principales logros ha sido la coordinación de Plan Nacional de Telefonía Rural, que define las responsabilidades de Teléfonos de México, S. A. y de la Comisión de Telecomunicaciones Rurales para alcanzar los mejores resultados conjuntos, de tal manera que se genere un proceso evolutivo según el tamaño de las poblaciones y la infraestructura disponible. Teléfonos de México, S. A. ha colaborado en la integración de dicho plan y proporcionado las normas fundamen-

tales requeridas para la interconexión eficiente con la planta telefónica, ha impulsado sus recursos materiales y humanos en la planeación y ejecución de obras en el medio rural en la parte que le corresponde. Estos renovados esfuerzos para coordinar el desarrollo en forma sectorial permitirán alcanzar nuevos y más ambiciosos objetivos.

De la misma manera, se ha venido fortaleciendo dentro del sector, la complementación de facilidades y recursos, lo que ha sido un factor clave en el desempeño logrado, y será aún más necesario con la evolución tecnológica que se observa en este campo y que permitirá conjuntamente planear y alcanzar soluciones óptimas que conjuguen eficientemente los factores económicos, técnicos, operativos y sociales. Esto se destaca con la decisión adoptada por la Empresa para introducir la tecnología digital en la planta telefónica, lo que mejoró sustancialmente las condiciones de adquisición y de financiamiento para la Empresa, obteniéndose grandes beneficios en la Transferencia de Tecnología y en la mexicanización del capital de las empresas proveedoras.

La coordinación en materia tarifaria permitió también la introducción de la tarifa suburbana aplicable a las zonas conexas a la ciudad de México, lo que vino a resolver equitativamente la problemática de esos núcleos habitacionales distantes pero con gran interacción con el área metropolitana. Para tal efecto fue necesario hacer las adecuaciones requeridas tanto en la planta telefónica como en los sistemas administrativos.

Otro logro importante ha sido la integración nacional del servicio telefónico, ya que conjuntamente con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se consiguió rescatar la conexión y adquirir las instalaciones de la antigua Telefónica Fronteriza, S. A. que operaba con grandes deficiencias en el Estado de Baja California Norte y que ahora se ha convertido en una subsidiaria de Teléfonos de México, S. A. con el nombre de Teléfonos del Noroeste, S. A. de C. V. empresa en la que se ha invertido 1,862 millones de pesos, lo que incluye la instalación de la primera central digital - operando en el País. El proceso de integración culminó el año pasado (1981), con la adquisición de Telefónica de Ojinaga, S. A.

Dentro de este contexto, Teléfonos de México, S. A. y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, han demostrado una gran preocupación por buscar soluciones para dar un servicio económico y eficiente a los grandes conjuntos habitacionales de vivienda popular, con tal propósito, existe en Teléfonos de México, S. A. un Centro de Investigación de Desarrollo el cual diseñó un equipo especial aplicable a la telefonía urbana de interés social, que permitirá mediante el uso compartido de facilidades, reducir tanto el precio del servicio como las inversiones, a realizar.

En relación con otras metas específicas Teléfonos de México, S. A. y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, propusieron la creación o transformación de algunas filiales de TELMEX, para que alguna se dedicara a la comercialización del servicio de Radio-Móvil que se encuentra ya operando, y de alguna otra para que se dedicara a proporcionar servicio de mantenimiento a los equipos de fuerza y clima con resultados muy satisfactorios y se ha propuesto también que otra de ellas se dedique a la fabricación de durmientes para vías ferreas como complemento de sus

actividades actuales en la construcción de la Planta Telefónica.

En lo que se refiere a los planes quinquenales, así como los presupuestos anuales, son analizados y discutidos conjuntamente con el Departamento de Coordinación Sectorial y aprobados por la Contraloría General, de manera que presentados de común acuerdo tanto a la Secretaría de Programación y Presupuesto como a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en su carácter de entidades globalizadas y así poder obtener las aprobaciones tanto para los programas de Inversiones como para los planes de financiamiento. Toda esta información se elabora siguiendo los lineamientos señalados por la Secretaría de Programación y Presupuesto y se entrega en forma computarizada y compatible.

El control de la ejecución del presupuesto se maneja por programas y por áreas de responsabilidad, para satisfacer tanto el control interno como las necesidades de información a las Dependencias Oficiales.

Respecto al programa de reformas a los sistemas de informática,

Teléfonos de México, S. A. ha tenido una activa participación dentro del comité de informática del sector, apoyando sus objetivos para mejorar la infraestructura técnica, capacitar al personal y nacionalizar las inversiones por este concepto. Con tal propósito, Teléfonos de México, S. A. colabora en la integración del directorio de datos básicos de las empresas miembros del Comité para optimizar configuraciones de equipo y mejorar las estructuras organizacionales.

De la misma manera participa en la Organización de Seminarios y cursos sobre Informática y Procesamiento de Datos y en la elaboración del Boletín del Comité.

Teléfonos de México, S. A. ha avanzado en la planeación integral de los sistemas, basados en utilizar el concepto de "Proceso Distribuido" y en la implantación de sistemas de explotación en líneas, mediante el uso de terminales o equipos de acceso remoto, algunos de los sistemas desarrollados son: la asignación de la planta para mejorar el desarrollo público; la asistencia al di-

rectorio (04) mediante el uso de terminales; el control y disponibilidad de materiales en los almacenes y en el futuro, el control - computarizado de quejas.

Hay que destacar el apoyo que ha brindado Teléfonos de México, S. A. a los sistemas de comunicación social de la Administración Pública, principalmente a través del sistema telefónico de información (07), el que se encuentra ya integrado a la Reforma Administrativa a través del Comité Técnico Consultivo respectivo, contribuyente a apoyar los sistemas de orientación e información al público por parte del Gobierno Federal.

De igual manera y en colaboración con diversas entidades tanto - del Sector como de otras Dependencias, Teléfonos de México, S. A. ha participado en la edición e impresión de directorios especializados, tales como: el de la Administración Pública Centralizada, del Padrón de Proveedores y el de Contratistas del Gobierno Federal, y varios directorios nacionales, sectoriales, así como la filial de TELMEX; Imprenta Nuevo Mundo, S. A. ha colabo

rado en la impresión del directorio del Código Postal.

En cuanto al sistema de financiamiento, Teléfonos de México, S. A. ha desarrollado mecánicas ágiles a través de la Coordinación Sectorial para el manejo y control de la inversión del Gobierno - Federal en Teléfonos de México, S. A.

Resumiento. - Los conceptos y cifras antes mencionadas, demuestran con claridad los beneficios que se derivan de la aplicación - de los conceptos y filosofía de la Reforma Administrativa, alentado por nuestro Gobierno, y en particular, lo que puede lograrse a través de una adecuada Coordinación Sectorial que armonice los objetivos y metas de las Empresas, con los programas de acción del Sector y de la Administración Pública en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

33. Documento que Teléfonos de México, S. A., presentó en la Reunión del Comité de Organización y Métodos del Sector Comunicaciones y Transportes en 1982.

Informe del Lic. Emilio Carrillo Gamboa al entonces Secretario de Comunicaciones y Transportes Lic. Emilio Mújica Montoya y al entonces también titular de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República Lic. Alejandro Carrillo Castro, México, 1982.

CAPITULO VIII

TELEFONOS DE MEXICO, S. A. EN LA CRISIS 1982 - 1983 ³⁴

Durante el período comprendido entre septiembre de 1982 y agosto de 1983, época en la que se agudizó la crisis que en la actualidad vivimos Teléfonos de México, S. A. se enfrentó a problemas de relevada trascendencia tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo, y no obstante que afectaron los resultados obtenidos en la expansión y operación del sistema telefónico, no fueron obstáculo para que el ejercicio terminara dentro de una sana situación financiera, con una liquidez adecuada, con una tasa de crecimiento aunque ligeramente inferior a la de años pasados, todavía fue superior a la demanda, con lo que Teléfonos de México, S. A. Empresa de Participación Estatal Mayoritaria y de Economía Mixta, continuó y continuará cumpliendo su función con el público usuario, con el Gobierno Federal, los Accionistas privados, los trabajadores, acreedores, y con el pueblo en General.

El período antes mencionado fue víctima de los sismos que en

materia de economía resintió el país, los que provocaron modificaciones en el tipo de cambio que regía en la Nación, aunada a la incontrolable inflación y la imposibilidad prácticamente absoluta de obtener financiamientos externos a partir de septiembre de 1982, dieron como resultado directo en Teléfonos de México, S. A. restricciones importantes en el nivel de inversión, en la obtención de los materiales y componentes de importación, que se utilizan como insumos de los procesos de fabricación nacional en equipos empleados en la expansión de la planta telefónica. Afortunadamente, la Empresa pudo adaptarse y cumpliendo con las medidas adoptadas por la Administración de Teléfonos de México, S. A. la Empresa no solo sobrevivió a la crisis, sino fue capaz de lograr una perspectiva abierta para 1983, así como también cumple y cumplirá con las medidas que dicta en el futuro para la reordenación económica el Gobierno Federal.

Para ello, se cuenta con muchos factores, entre los que se destacan la generación neta de divisas obtenidas de la prestación del servicio de larga distancia internacional misma que excede a los cargos pagados en moneda extranjera por concepto de cos

tos de operación e intereses, lo que a su vez ha evitado aumentos tarifarios de mayor cuantía.

También cuenta, con una infraestructura nacional de proveedores que suministran el 97% de los equipos que se utilizan para la expansión del servicio, con diversos grados de integración, lo anterior a permitido que Teléfonos de México, S. A. sustituya importaciones, con una utilización de divisas muy inferior al monto de las inversiones.

Por otra parte la contratación de créditos externos mismos que fueron programados con márgenes de tiempo adecuados, de acuerdo con las necesidades de la caja y el estricto control de ésta, permitieron que al cerrarse los créditos fuera posible ajustar los programas y encontrar soluciones alternativas de financiamiento que evitaran problemas de liquidez.

Pasando al aspecto de los resultados de operación el Gobierno Federal jugó un papel fundamental, al aprobar el incremento en las tarifas, en cantidades muy inferiores a las tasas inflaciona

rias, esto por una parte y por otra, el haber mantenido el aumento de los gastos por debajo de las cifras presupuestadas, dió como resultado una operación satisfactoria, independientemente y a pesar de la disminución en los volúmenes de tráfico de larga distancia, fuente principal de los ingresos de Teléfonos de México, S. A.

Por otra parte, es importante mencionar también dentro de la crisis en el período 82-83 a nivel nacional y de empresa las relaciones laborales. En Teléfonos de México, S. A. también se sintieron las tensiones manifestadas entre empleados y empresa, así los primeros meses de 1982 constituyeron una etapa difícil en las relaciones entre el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) y la Compañía Teléfonos de México, S. A. dentro de las cuales independientemente de las tensiones se llevó a cabo la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo sin llegar al recurso que en años anteriores utilizó el STRM, de la huelga.

El Contrato Colectivo de Trabajo, significó para los trabajado-

res un aumento directo en los salarios de 33% y de 8.4% en prestaciones, ésto independientemente de la recomendación oficial de conceder aumentos del 10%, 20% y 30% a partir del 18 de febrero, con motivo de la devaluación sufrida por el peso.

Así, los conflictos y las tensiones fueron superados por el Sindicato y la Empresa, llegando a un satisfactorio convenio, mismo que fue firmado ante las autoridades correspondientes de la Secretaría del Trabajo, el día 28 de julio de 1982.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- 34 **Informe Anual de Telefonos de México, S. A., y Casas Alatraste Contadores. Año 1982.**

CAPITULO IX

RESULTADOS RELEVANTES DE TELEFONOS DE MEXICO, S. A. DENTRO DE LA CRISIS DE SEPTIEMBRE DE 1982 A AGOSTO DE 1983³⁵

México atravesó ó quizá atraviesa por uno de los momentos más críticos de su historia y cada uno de los sacudimientos económicos van repercutiendo en forma inmediata y directa sobre las Empresas Públicas, pilares de la economía nacional, sin embargo, se puede apreciar y constatar, que una Empresa Pública de Participación Estatal Mayoritaria como Teléfonos de México, S. A. puede salir adelante, dentro de una severa crisis.

A continuación se presentan los resultados más relevantes de Teléfonos de México, S. A. dentro del período que se ha venido tratando (Septiembre de 1982 a Agosto de 1983), en torno a la planeación, programa de trabajo y los resultados obtenidos.

Se presenta en un Capítulo aparte, ya que se considera que a partir de la agudización de la crisis, Teléfonos de México, S. A. - como otras empresas sufrieron cambios trascendentales en su planeación, organización, etc.

1. DIAGNOSTICO DE LA PLANEACION

El crecimiento anual de Teléfonos de México, S. A. hasta agosto de 1982 se financió a través de cuatro fuentes principales, - mismas que a continuación se indican:

- a) Recursos Externos; créditos de Instituciones Financieras y Bancos Extranjeros, que en años anteriores habían llegado a ser la fuente de más del 30% de los recursos necesarios para las inversiones.
- b) Recursos Internos aquellos recursos de la Empresa, provenientes principalmente de las utilidades y de depreciación.
- c) Reinversión del Gobierno Federal, los ingresos de la Empresa a través de dividendos e impuestos telefónicos.
- d) Aportaciones de los nuevos usuarios del servicio, los ingresos de la Empresa por concepto de la compra de acciones y obligaciones.

La forma en que los cambios económicos sucedidos en el país afectaron a Teléfonos de México fueron principalmente en la falta de recursos financieros del exterior capaces de permitir el crecimiento normal y la expansión que hasta antes de la crisis venía manteniendo.

El contenido de importación de los equipos se elevó en el precio, cerca de un 30%, provocando aun más la necesidad de la ayuda financiera.

Por otro lado la elevación del monto de los pasivos en moneda extranjera disminuyó la estructura financiera que Teléfonos de México, S. A. había pronosticado para 1983; descendió menos de 2 puntos gracias a que la Compañía tiene una balanza de divisas positiva, ésto es, los dolares que ingresan por conceptos de las llamadas de larga distancia internacional son mayores que los pagos de intereses y amortizaciones de los créditos denominados en moneda extranjera.

No obstante lo crítico de la situación en relación al financia-

miento externo Teléfonos de México, S. A. salió adelante desarrollando un programa de trabajo tendiente a trazar una nueva estrategia de crecimiento adaptada a las necesidades y a los es casos recursos.

2. PROGRAMA DE TRABAJO Y ACCIONES DERIVADAS

Teléfonos de México, S. A. , llevó a cabo un programa de trabajo que partió del análisis de varias alternativas, con el fin de resolver la problemática antes mencionada y poder trazar una nueva estrategia de crecimiento, de entre las cuales se seleccionaron las siguientes acciones, resultado de una política que buscó repartir el impacto económico financiero, entre todos los grupos condicionantes del desarrollo de Teléfonos de México; mismos que a continuación se mencionan:

Bancos Extranjeros. - Negociación de la amortización de la deuda exterior hasta el cuarto trimestre de 1984.

Sustitución parcial de estos créditos por prestamos de la Banca Nacional.

Empleados. - Se dejarían de contratar 3,050 nuevas plazas para 1983, independientemente del énfasis por mantener el nivel de empleo de 1982.

Suscriptores. - El incremento al Reglamento de prioridades de 110% y un aumento general de tarifas del 29% a partir de enero de 1983.

Gobierno Federal. - La consideración de las deducibilidades del 50% de la inversión durante 1982 y el primer semestre de 1983 y durante este año la deducibilidad de los dividendos. Por otra parte, se autorizó la conversión a tasa libre de las divisas provenientes del servicio internacional.

Proveedores. - Se reprogramó los incrementos de planta ya contratados de manera que Teléfonos de México, S. A., tuvieron los recursos para financiarlos y que al mismo tiempo los nuevos volúmenes permitieran a los proveedores operar

al menos en punto de equilibrio durante 1983 y 1984.

De esta forma se garantiza la continuidad de estas fuentes de trabajo y de producción de tecnología que son fundamentales para el país y para -
Teléfonos de México, S. A.

3. RESULTADOS

Las estrategias antes mencionadas, resultaron muy favorables para Teléfonos de México, S. A. ya que interrumpió mínimamente el desarrollo de la telefonía, el impacto financiero fué amortiguado con decisiones acertadas y a continuación se presentan los resultados:

- a) Se logró mantener un crecimiento del servicio telefónico en el país al contar con 5.845.000 teléfonos a diciembre de 1982 y se calculan instalar a diciembre de 1983, la cantidad de 6.240,000 , destacando la inauguración del aparato telefónico número 6 millones el pasado 19 de julio de 1983.
- b) La cantidad que se invirtió en 1982 ascendió a - - - 24,793 millones de pesos y para 1983 se calcula que se invertirán 44,245 millones de pesos.
- c) Para mantener una saludable situación financiera, Teléfonos de México, S. A. implantó nuevo sistema de

financiamiento que ya no depende del endeudamiento -
externo.

- d) Se protegió la planta de los proveedores nacionales, -
garantizándoles las fuentes de trabajo. y el acceso a
la tecnología de alto grado de integración nacional -
(Ericsson, Indetel, Telectra, etc.).

- e) Se mantuvieron las dos decisiones estratégicas rele--
vantes para el futuro de la Empresa y del País; la di-
gitalización de la planta, introduciendo la primera en
la ciudad de Puebla el mes de mayo de 1983 y la fabri-
cación de conmutadores privados de alta tecnología que
a partir del mes de agosto del presente año se comercia-
lizaron.

- f) Se inició la incorporación a la planta telefónica rural
del nuevo aparato tasador para LADA y se implantó el
plan piloto de telefonía urbana de Interes Social con el
nuevo sistema TRIPLEX de telefonía compartida.

Lo anteriormente expuesto fué desarrollado por el propio Centro de Investigación y Desarrollo de Teléfonos de México, S. A.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- 35 Documento "Resultados Relevantes de Teléfonos de México, S. A. de Septiembre de 1982 a Agosto de 1983". Emitido por la Dirección de Planeación de Teléfonos de México, S. A. en Septiembre de 1983.

CAPITULO X

PERSPECTIVAS A PARTIR DE 1985, TOMANDO COMO BASE LOS LINEAMIENTOS CONTENIDOS EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.

Si en la actualidad es difícil planear un crecimiento armónico a mediano plazo, es más aun, a largo plazo, ya que la situación económica del país continúa sin lograr el equilibrio capaz, que le permita ver con claridad las alternativas adecuadas, para salir de la crisis en la que nos encontramos.

Las medidas que se toman en la actualidad son de emergencia, para solucionar los problemas actuales, no los futuros, ya que no habrá futuro si no existe un presente.

Las declaraciones en torno a ésto, de algunos Secretarios de Estado en México, se refieren a opinar que la única salida posible que tiene México como país subdesarrollado y con un alto grado de inflación, para solucionar los problemas, las presiones económicas, políticas y sociales; es a través de la planeación y si bien es cierto que el Plan nacional de Desarrollo, es

la herramienta del Ejecutivo Federal más importante, para su perar, también es el papel que desempeñan las Empresas Públicas, dentro del mismo Plan.

Las perspectivas en la actualidad no son muy alentadoras, ya que mientras no haya seguridad económica, habrá presiones, que a su vez producirán alteraciones, difíciles de controlar, -
sin embargo Teléfonos de México, S. A. ha demostrado que en situaciones "normales" o de crisis, está capacitado para la adaptación al cambio.

Así actualmente, Teléfonos de México, S. A., se encuentra en la evaluación final del Plan 85, pero en base a los resultados actualmente obtenidos, tomando como base los lineamientos con tenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, es posible afirmar lo siguiente:

1. Se ve factible recuperar la tasa de crecimiento de entre 8 y 10% anual de la planta de suscriptores del servicio, para 1985, dando como resultada

do la introducción del teléfono Siete Millones en diciembre de 1985, para mayo de 1987 el teléfono Ocho Millones y finalmente para agosto de 1988 el teléfono número Nueve Millones.

2. Dentro del renglón de la telefonía digital, se continuará con la gradual introducción de este sistema digital en la planta, independientemente del aprovechamiento de la planta de tecnología convencional actualmente instalada.

3. Continuando con la telefonía rural, a partir de 1986, se acelerará la introducción del servicio al sector rural, así como a las clases más pobres, de las zonas urbanas, mediante la incorporación de nuevas modalidades del servicio, buscando así, que estos crecimientos apoyen al programa de descentralización que propone el Plan Nacional de Desarrollo.

4. A través del Centro de Investigación y Desarrollo, se buscará apoyar la creación y transferencia de tecnología, promoviendo así la introducción de nuevos servicios a los clientes o abonados.

Deseamos concluir este trabajo, haciendo algunas proposiciones que creemos pueden mejorar la marcha de esta empresa. Pero antes de hacerlo, nos parece pertinente aclarar, que la experiencia que hemos adquirido en este tema ha sido por los cinco años que tenemos de laborar en Telmex, y a la oportunidad de observar directa y personalmente, muchos de los hechos ocurridos durante este tiempo, lo que nos permite estar en condiciones de presentar estas sugerencias, que además hemos enriquecido con datos obtenidos en las propias Direcciones de la Compañía y que nos sitúan en una posición favorable para emprender esta tarea.

Teléfonos de México, S. A. logró desenvolverse dentro de las circunstancias de la crisis, sin descuidar las necesidades del servicio en el país, mediante el diseño de un programa ad hoc basado en la austeridad decidida por el gobierno federal. Para ello fué necesario racionalizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos, mismos en los que se centrarán nuestras recomendaciones las cuales trataremos más adelante.

Si bien es cierto que en materia de expansión telefónica, no alcanzó a ejecutar lo proyectado para 1983, si se llegaron a insta-

lar los teléfonos que la población solicitó, en los lugares donde la existencia de líneas lo hizo posible. El aumento extra que -- Telmex venía registrando antes de la crisis del 82, no se pudo - continuar por las razones ya expuestas en este trabajo, sin em- bargo, las cifras y datos que se consignan en los capítulos co- - rrespondientes muestran que Telmex, estableció la estrategia - que le ha permitido hasta ahora, trabajar, sin graves o serios - problemas que pudieran frenar por completo el crecimiento que continúa avanzando gradualmente, no como es de desearse, pero avanza.

1. - RECURSOS HUMANOS

Sobre este tema y propiamente en el campo de las relaciones labo- rales, durante los últimos cinco años, con excepción de 1983, las cosas no fueron favorables. Bueno ninguna empresa dirá jamás, hasta por sistema, que lo que liquida por concepto de salarios y prestaciones de Ley a sus trabajadores, le es favorable, pero sucede que cuando las prestaciones de los trabajadores, rebasan la capacidad económica de la empresa, se presenta el conflicto labo- ral la huelga, con todas las consecuencias graves que acarrea -

esta situación. A pesar de las frecuentes y prolongadas pláticas sostenidas entre Empresa y Sindicato, no han logrado conciliar sus puntos de vista y durante las revisiones contractuales y salariales de los años de 1979, 80 y 81, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) hizo uso del recurso del derecho a la huelga, derecho constitucional contenido en el Capítulo 1 Artículo 440 y siguientes de la Ley Federal del Trabajo. Este estado de cosas y por tratarse de un servicio público que no debe de interrumpirse, puesto que su suspensión traería como consecuencia un caos en la comunicación telefónica nacional de muy graves consecuencias para el país el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, acordó requisar los bienes de la empresa denominada Teléfonos de México, S. A.

Así la intervención del personal de emergencia, enviado por el Estado, obviamente crea trastornos en el ritmo y eficiencia del trabajo, que en situaciones normales desempeñan favorablemente los trabajadores telefonistas. Estos movimientos de huelga, acicatean la preocupación de Telmex y hacen que se refuerce en este renglón con métodos que para la buena administración de los

recursos humanos puedan ponerse a su disposición. Es urgente tratar de evitar estos enfrentamientos que no solamente perjudican a la empresa y al empleado, sino también y en forma muy grave al usuario de este servicio. Ambas instituciones sindical y empresarial, deberán actuar razonablemente y legalmente para evitarse problemas, teniendo ante ellos y en primer plano, el interés de la nación y por ende del público que hace uso de este servicio para su bienestar y progreso.

Y siguiendo con el mismo tema, Teléfonos de México, S. A. a través de la Subdirección Jurídica y de Relaciones Laborales, por instrucciones de la Dirección General, implantó estrategias más adecuadas en materia de política laboral para atender lo mejor posible las necesidades de la masa trabajadora, estableciendo un diálogo constante, permanente y abierto con el Sindicato, con el fin de aliviar las tensiones y tratar de borrar las diferencias las cuales han dado como resultado un progreso alentador en las condiciones generales de los trabajadores en aspectos tan importantes como: Higiene y Seguridad, Capacitación, Adiestramiento, Remuneración, Incentivos, Proyección, Motivación, Superación Personal, así como un trato adecuado y sobre todo la se-

guridad de un empleo digno que le permite vivir a la familia telefonista en un ambiente sano y decoroso.

El sistema implantado por la empresa, previo a la firma del Contrato Colectivo de Trabajo, consiste en revisiones de convenios por divisiones o especialidades, sancionadas por el Sindicato y con su intervención directa, han facilitado las revisiones ya sean contractuales o salariales del Contrato Colectivo de Trabajo porque se llega a este acto, ya con casi un ochenta por ciento adelantado, quedando muy poco por discutir y este restante se lleva a cabo dentro de un ambiente de franca cordialidad como quedó demostrado ampliamente en la última revisión del multicitado Contrato Colectivo de Trabajo. Nosotros proponemos con el fin de contribuir a conservar las buenas relaciones obrero-patronales la creación de comisiones mixtas internas en todas las áreas de la empresa, integradas por el personal sindicalizado y de confianza, para lograr un acercamiento y que juntos puedan detectar sus propias necesidades ya que trabajando unidos los esfuerzos de estos recursos humanos serán mejor aprovechados en bien de la comunidad telefónica.

En materia de empleos Teléfonos de México, S. A. es una de las pocas empresas de participación estatal mayoritarias que mantuvieron su nivel de contratación de personal de acuerdo a la planeación y expansión racionalizada del servicio telefónico, evitando despidos así como desechando la política de la reducción de horas de trabajo, los sueldos y las prestaciones requeridas por los trabajadores fue cumplida conforme a los lineamientos y a las disposiciones emanadas del Ejecutivo Federal en ese aspecto, y con el fin de que siga contribuyendo en la creación de más empleos proponemos la eliminación de contratistas, empleando a personal calificado para las obras que requiere la empresa, que por ahora son realizadas por personas ajenas a la misma. Estamos seguros de que la dimensión actual de la compañía, exige la contratación de personal de planta en las ramas de la construcción de: plomeros, tapiceros, pintores, cerrajeros, electricistas, carpinteros, yeseros, etc., pensamos que esta idea es benéfica para Telmex, y otra fuente de empleo que dará ocupación a mexicanos que lo necesitan.

Es importante destacar la contribución que tiene Telmex, en la formación de funcionarios de alto nivel profesional y moral, ya que algunos de ellos han sido llamados para desempeñar puestos

de relevada importancia, de otros sectores, independientemente de la alta calidad académica, al prestar sus servicios como cate
dráticos de las universidades del país.

2. - RECURSOS FINANCIEROS

Teléfonos de México, S. A., colabora activamente con sus proveedores extranjeros establecidos en el país, para la obtención de los permisos de importación de materia prima necesaria para la fabricación del equipo telefónico que requiere la empresa para la prestación del servicio, ya que la política actual en materia de importaciones, impuesta por el Gobierno Federal, señala una serie de requisitos muy estrictos para la obtención de dichos permisos, esto con el fin de fomentar y alentar al mercado nacional. Sin embargo, en relación a componentes telefónicos, la producción nacional es mínima, motivo por el cual Telmex, depende de sus proveedores extranjeros, para el suministro de su equipo telefónico, y éstos a su vez, dependen de Telmex para conseguir los permisos de importación; permisos que son controlados por medio de un sello de Visto Bueno de Telmex, colocado en cada una de las solicitudes de importación, cuidando que éstas, amparen solamente el material que será utilizado en la fa-

bricación del equipo telefónico solicitado por Telmex y que los proveedores se comprometen a entregar conforme al programa aceptado por ambas partes. A su vez la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a través de la Dirección General de Estímulos al Comercio Exterior, con el fin de no interferir, y menos aún entorpecer, los planes que en materia de expansión telefónica, se haya comprometido la empresa a cumplir, otorga las máximas facilidades para que el dictámen sea favorable a las solicitudes de permisos de importación que ostenten el Vo.Bo. de Telmex, dándoles además el curso más rápido posible.

Sin embargo, consideramos que no debe quedar el esfuerzo de - Telmex unicamente en la participación activa para la aprobación de los permisos antes mencionados, que presentan los proveedores extranjeros instalados en México, ya que la paridad actual y el descenso diario del peso frente a las monedas de los países de donde proviene la materia prima (Estados Unidos, Suecia, Alemania, Francia, Japón, etc.) da como resultado que día con día aumente el costo del equipo telefónico, el cual repercute en forma directa sobre el precio que pagan los usuarios por el servicio, de lo anterior se deriva nuestra inquietud, para buscar y encon-

trar formas que reduzcan los altos costos que actualmente afectan a Teléfonos de México, S. A., y proponemos por una parte, eliminar las importaciones, adquiriendo artículos nacionales en los casos en que esto sea posible, fortaleciendo así, el mercado interno y evitando fuga de divisas que tanta falta hacen; incluso, y aspecto muy importante es que Telmex, se convierta a mediano plazo en fabricante de los productos que vaya necesitando, y que construya con materia prima mexicana y tecnología nacional, reduciendo así sus costos, aumentando la producción y la inversión y sobre todo creando empleos; y por otra parte, con el fin de reducir el alto costo que actualmente paga Telmex, para la adquisición del equipo telefónico, que los proveedores extranjeros instalados en México (Ericsson, Indetel, Nec de México, Mitel de México, Siemens, Telettra, etc.) fabrican en el país con un alto porcentaje de materia prima y mano de obra extranjera, la cual es pagada a la paridad actual del peso que corresponda a la divisa del país de donde provienen los componentes, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, debe de exigir y sancionar severamente a las empresas proveedoras antes mencionadas, que no cumplan con un Programa de Integración Nacional, en el que se comprometan a mediano plazo a integrar en la fabrica-

ción del equipo telefónico cada vez un mayor porcentaje de materia prima y de mano de obra nacional, lo anterior daría como resultado la reducción considerable en los costos del equipo y por ende en el precio del servicio, así como otros beneficios perceptibles a la empresa.

Dentro de este mismo renglón, la generación de divisas que Telmex, obtiene por la prestación del servicio de larga distancia internacional, y por el arrendamiento del equipo que sirve de enlace entre las comunicaciones telefónicas de otros países, han sido un factor fundamental para conservar autonomía financiera ya que con divisas propias realiza las importaciones directas e indispensables que tienen carácter de urgente. Un aspecto muy delicado que es el endeudamiento externo, en el que las divisas propias sirvieron para el cumplimiento de este último, y colocar a Telmex, en la ventajosa posibilidad de negociar su deuda externa con recursos propios con el fin de cumplir con los compromisos actuales evitando así pagar cantidades excesivas de recargos por concepto de atrasos involuntarios, y con el fin de que Telmex, continúe siendo un sujeto de crédito, proponemos que esta misma empresa solicite por conducto de la Secretaría de Hacienda y

Crédito Público al Banco de México, una autorización especial para que Telmex, pueda abrir una cuenta especial en moneda extranjera en el país, ya que a partir de la nacionalización de la banca en 1982, y por un decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10. de - Septiembre de ese mismo año, quedó prohibida la apertura de cuentas en moneda extranjera en todo el territorio nacional, entre otras cosas, en la que pueda depositar las divisas generadas por los conceptos señalados anteriormente y disponer de ellas en cuanto sea necesario.

3. - RECURSOS TECNOLOGICOS

La Escuela Tecnológica y el Centro de Capacitación de Teléfonos de México, S. A. representa un esfuerzo serio para la formación de técnicos mexicanos al servicio no solo de las comunica-

ciones sino de la técnica en general, evitando así los gastos por concepto de estudios de especialización en el extranjero con la consecuente fuga de divisas, sin embargo no es suficiente, la demanda actual rebasa la capacidad de instalación y técnica, la dependencia tecnológica es grande, consideramos que la solución a este problema no es exclusivo de Telmex, las autoridades en este caso la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, deben plantear alternativas, soluciones en coordinación con los sectores involucrados, nosotros proponemos que en el plan de estudios de los centros educativos tecnológicos superiores a nivel nacional, ya sean públicos o privados, establezcan la especialidad de la comunicación telefónica, así como se lleva a cabo en electrónica, computación etc., que se impartan en las aulas los conocimientos de la ciencia de la telefonía que permitan a los alumnos graduarse en la especialidad

de las comunicaciones telefónicas, y solamente en los casos verdaderamente justificados podrían enviarse a estas personas al extranjero con el fin de especializarse en los últimos y más sofisticados métodos que en telefonía hayan impuesto las potencias mundiales de esta especialización, mismos que compartirían los conocimientos adquiridos con los técnicos mexicanos que poco a poco vayan egresando de los centros de estudios profesionales anteriormente propuestos.

Por último no quiero dejar de mencionar que Teléfonos de México, S. A., se preocupa por dar cumplimiento eficaz y oportuno a todas las leyes, reglamentos y ordenamientos que emanan del Gobierno Federal en relación al control y vigilancia de las Empresas Públicas, motivo por el cual cuenta con el personal calificado y especialmente entrenado a nivel gerencial para ase-

sorar a las áreas que en un momento dado son afectadas por las disposiciones anteriormente expuestas, y en relación a que en la actualidad por razones conocidas el control sobre estos organismos es cada día más riguroso consideramos necesario colocar a la Gerencia encargada de estos asuntos, dentro de la carta de organización a nivel de staf de la Dirección General.

CONCLUSION

Una de las características fundamentales que califican a la industria telefónica es la de una transformación constante, puesto que en poco tiempo se convirtió de la empresa privada más importante del país, en una de las empresas de participación estatal mayoritarias pilares del desarrollo Nacional, de importadores de equipos de telecomunicación a ser virtualmente autosuficientes e incluso en algunos casos, exportadores de materiales y componentes, de una empresa con orientación primordialmente enfocada sobre las zonas metropolitanas en una empresa que mira y presta atención fundamentalmente a la provincia y todo ésto con un elevado sentido de productividad que ha permitido no solamente la creación de empleos sino también el pago puntual, oportuno y en cantidades siempre en aumento de impuestos federales y el pago también puntual y oportuno de los intereses y dividendos hacia los inversionistas que participan en la empresa.

Así a partir del 16 de agosto de 1972, Teléfonos de México, S. A.

Se convirtió en una empresa de participación estatal mayoritaria, asumiendo el Gobierno Federal su posición de accionista común mayoritario de la misma, con todas las implicaciones legales pertenecientes. Esta decisión del Gobierno se realizó dentro de la más absoluta armonía y con un escrupuloso respeto a todos los intereses presentados en la empresa, lográndose que, aprobado unánimemente en asamblea de accionistas el convenio correspondiente, se acrecentara la confianza pública en esta empresa, producto de la economía mixta. Han transcurrido varios años desde la fecha en que Teléfonos de México, S. A. inició el cumplimiento de las disposiciones aplicables a empresas de participación estatal mayoritarias que se ha venido efectuando dentro del más estricto apego a las normas y procedimientos lo que se ha logrado sin menoscabo alguno de la capacidad técnica o administrativa, antes bien, ha sido puerta de entrada para que se implanten nuevos sistemas que acrecientan y fortalecen la administración y mejoran el servicio. Estos resultados son, sin duda alguna, la base que ha permitido a Teléfonos de México, S. A. ampliar el número de los accionistas, principalmente pequeños ahorradores

que participan en su capital social.

Por otra parte, la entrada en servicio de las primeras centrales de fabricación nacional, cumplieron el anhelo de abastecer localmente de los bienes de capital necesarios a la industria telefónica. Estas centrales cuyas condiciones de calidad y garantía son iguales a las de los equipos que provenían del extranjero, son suministradas a la empresa por fabricantes que se han establecido en el país y a los cuales se ha dado apoyo, que consiste en modificar las bases del financiamiento de las compras, sustituyendo los antiguos créditos atados de exportación que nos eran otorgados por los países sede de los proveedores por financiamiento bancario en efectivo contratado directamente por la empresa. Este financiamiento bancario, así como los precios del equipo fabricado localmente, son ligeramente superior en costos a los que se cubrían anteriormente por los equipos y créditos, pero se puede considerar como una aportación al esfuerzo nacional de integración.

Es indudable que los resultados antes mencionados se han alcan-

zado porque la empresa cuenta con la plena cooperación de su personal, ante quien se tiene contraída la responsabilidad de impartirle capacitación tanto técnica como administrativa, para que la limitación de sus aspiraciones dentro de Teléfonos de México, S. A. no sea otra que la de su propio esfuerzo.

Por último es importante hacer una mención especial, por el efecto determinado que tiene en el futuro desarrollo de la industria telefónica, la aprobación por el Gobierno Federal de un nuevo sistema de financiamiento que emplea Teléfonos de México, S. A.

Las soluciones que este sistema permite, por estar orientado en forma determinante hacia una mayor captación de recursos internos del país, la reducción de la participación del crédito externo en el financiamiento y la preservación de la empresa para que sea una de las más altas en el mundo, harán factible que los programas fijados por parte de Teléfonos de México, S. A. se cumplan integralmente.

El incremento que se fijó en la actividad telefónica produjo un -

aumento en la percepción por parte del Gobierno Federal de impuestos a cargo de la empresa o bien, retenidos e ingresados por ella.

Así, durante el quinquenio 1976-1980 el erario recibió por conducto de Teléfonos de México, S. A. 27,511 millones de pesos en impuestos, cifra que excede en 272% a la del quinquenio anteriormente citado. El 26.3% de estos impuestos, o sea 7,255.6 millones de pesos, lo destinó el Estado a invertirlo en la empresa, adquiriendo acciones comunes necesarias para mantener su posición mayoritaria y obligaciones hipotecarias, valores que por su parte y sumados a los que ya tiene en su poder le produjo un rendimiento de 3,011.5 millones y por tanto, el ingreso neto en efectivo a la Federación fué de 23,266.9 millones de pesos.

Todo lo anteriormente señalado ha sido la contribución de Teléfonos de México, S. A. a los grandes programas y realizaciones que en beneficio del país a dado, consciente de la gran responsabilidad que tiene como prestador de un servicio público.

REFLEXIONES FINALES

Independientemente de la capacidad que ha demostrado Teléfonos de México para adaptarse a las circunstancias de la época actual y de gozar de una situación financiera sana, que en este trabajo se ha podido apreciar, no podemos dejar de sentirnos inquietos, mucho menos olvidarnos como egresados de la carrera de Administración Pública, que las comunicaciones telefónicas están concesionadas por el Gobierno Federal para la explotación del servicio a Teléfonos de México, S. A., motivo por el cual esta empresa debería tener una política más inclinada hacia el servicio público, ya que las estrategias actuales, las acciones a seguir y los cambios programados, son con el objetivo fundamental de adaptarse a la crisis económica, al saneamiento, a evitar a toda costa la dependencia financiera del Gobierno Federal, para lo cual la expansión telefónica, va en proporción directa de la capacidad financiera propia del momento y no como debiera ser, a la demanda actual de la población. Así algunas de las medidas adoptadas por Telmex, son con la finalidad de evitar ser subsidiada por una parte, y por otra, ser lucrativa para los accionistas privados que representan el 49% del total de las acciones.

Algunas de las medidas antes mencionadas se refieren principalmente a el alza en el impuesto telefónico, a la renta del servicio, al aumento en el precio por concepto de contratación del servicio etc., medidas todas ellas que impactan directamente en los usuarios.

La búsqueda de las utilidades, perjudica el servicio, y esto no es malo, si se tratara de una empresa privada, pero se trata de un servicio público concesionado a una empresa de participación estatal mayoritaria, desgraciadamente pensamos que es este caso se está en presencia de una de las desventajas de la concesión que es la supeditación del interés privado al interés público.

Por ser el teléfono un servicio público indispensable, el Gobierno Federal tiene la obligación de vigilar permanentemente a través de los mecanismos respectivos, si se está cumpliendo con las necesidades reales del país, así como establecer las políticas a seguir en materia de expansión telefónica por parte de Telmex, para que el servicio sea proporcionado a la población de acuerdo a la problemática actual.

Si la capacidad actual de Telmex, en lo que respecta a recursos

humanos, técnicos y financieros es insuficiente, para cubrir la demanda actual, se tendrán que buscar otras soluciones, otros caminos. Nosotros consideramos la posibilidad de que el Gobierno Federal adquiriera más acciones (un mínimo de 24% más) con el fin de tener mayor ingerencia en la administración de Telmex, y colocarse en la posibilidad de dirigir la explotación del servicio telefónico de acuerdo a la problemática actual del país.

Por otra parte, se nos ocurre también la posibilidad de que el Gobierno Federal subsidie a Telmex con el fin de ampliar las posibilidades del servicio y poder cumplir con la demanda actual, esto no es paternalismo de estado sino un apoyo total a un servicio que es de vital importancia para el desarrollo nacional y por último quizá sea descabellada esta posibilidad en la actualidad - pero no imposible, la nacionalización del servicio.

Ya deberíamos contar con nuestra propia tecnología, para no depender tanto del extranjero, si no se buscan nuevas ventajas y se continúa con la cómoda posición de comprar los equipos de conmutación (75% del total de la inversión) en el extranjero, la dependencia tecnológica será tan grande que nunca podremos desa-

rollar nuestros propios métodos. Las importaciones actuales impactan tanto al costo del servicio que en la actualidad contratar un teléfono es privilegio de pocos.

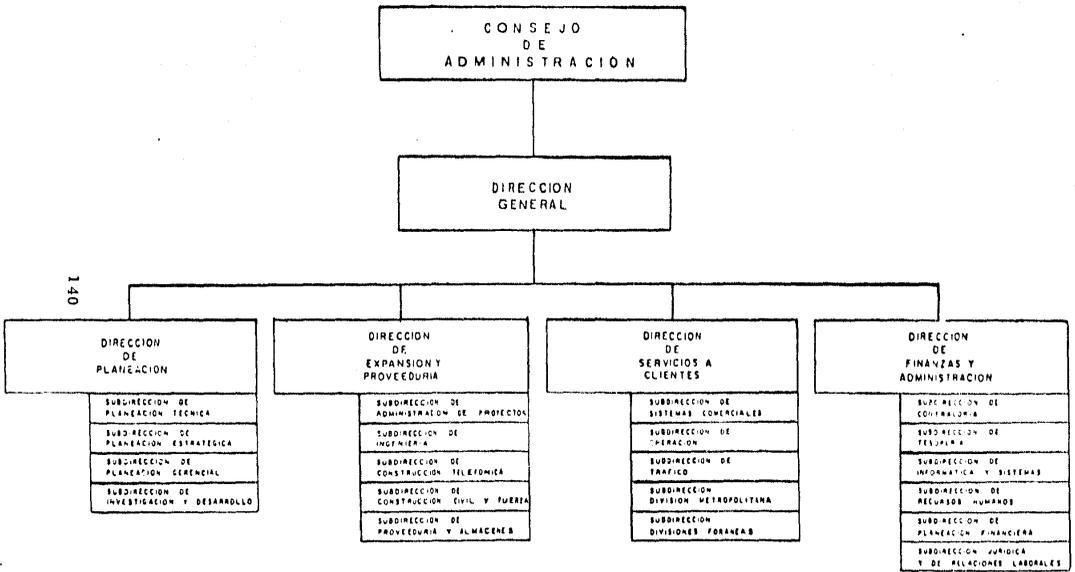
Como egresados de la carrera de ciencias políticas y administración pública, nos preocupa que en una empresa pública, como lo es Telmex, escasamente el 6% del total del personal de confianza con estudios profesionales, sean administradores públicos, quizá en cierta medida esta es una de las razones por las que se supedita el interés público al interés privado.

A través de las políticas actuales en materia de contratación de personal de confianza a nivel licenciatura, son seleccionados preferentemente cualquier especialista en otras ramas que administradores públicos con la absurda idea de que es una forma de alejarse del burocratismo desde el punto de vista peyorativo. Los funcionarios y cada uno de los que trabajamos en esa empresa no debemos olvidar que somos servidores públicos.



TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

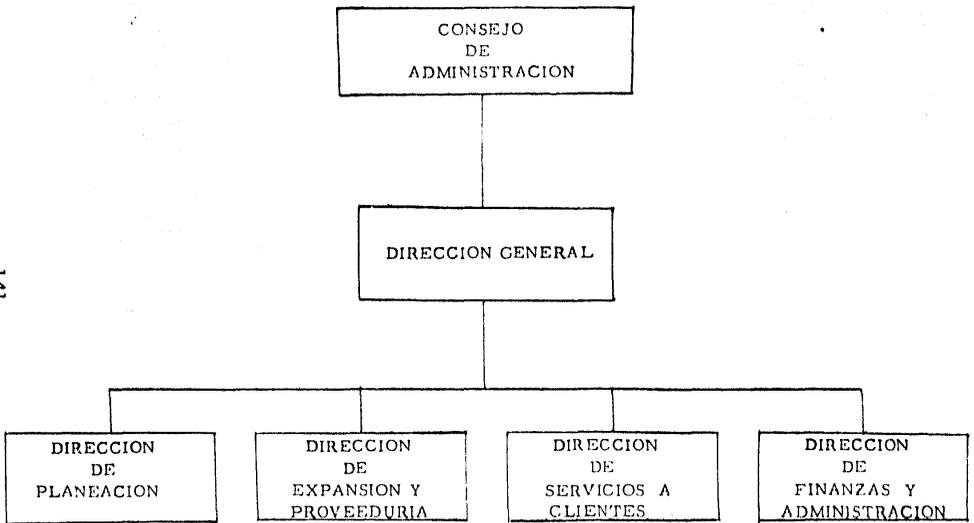
ORGANIGRAMA NO. 1



140

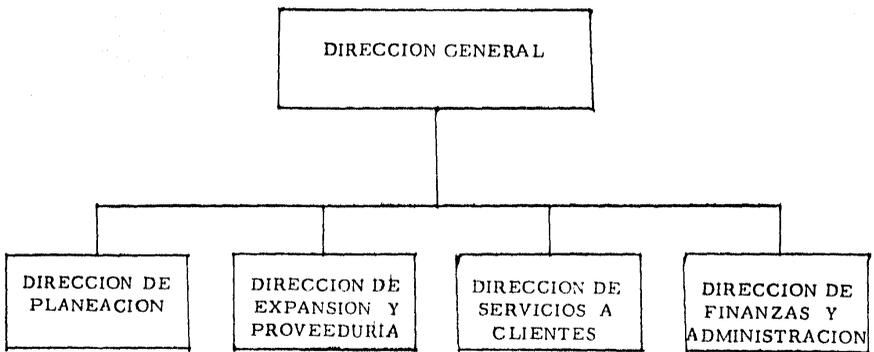
TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

ORGANIGRAMA NO. 2



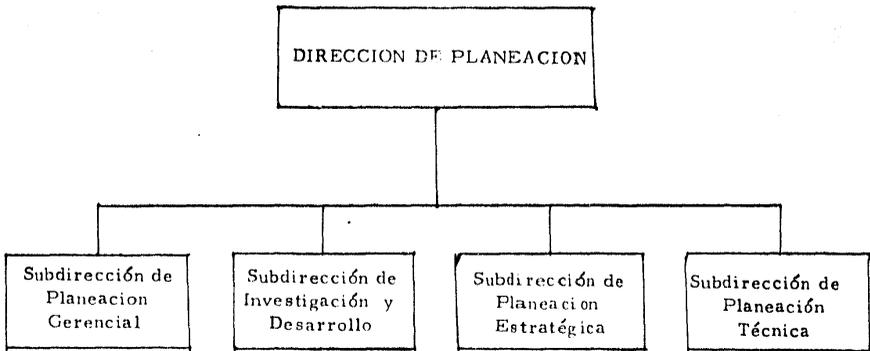
TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

ORGANIGRAMA NO. 3



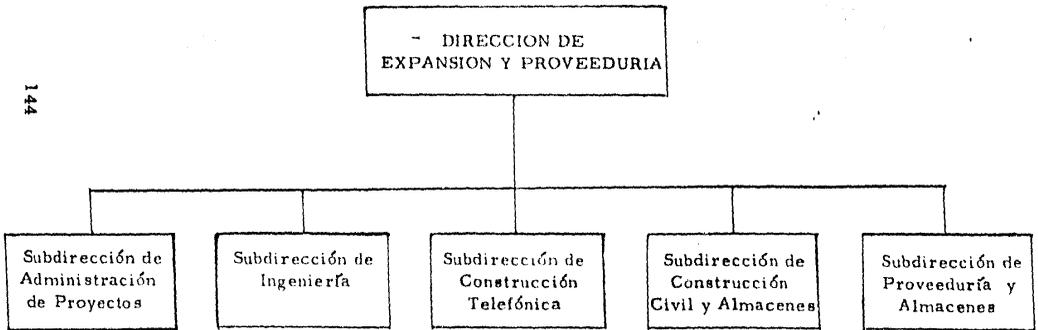
TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

ORGANIGRAMA NO. 4



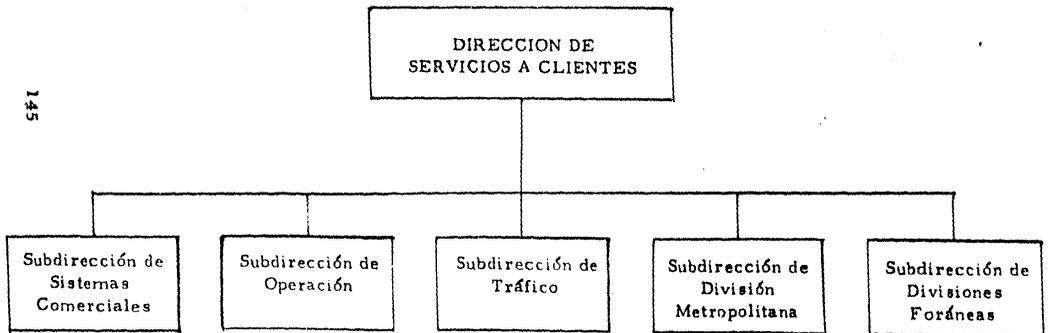
TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

ORGANIGRAMA NO. 5



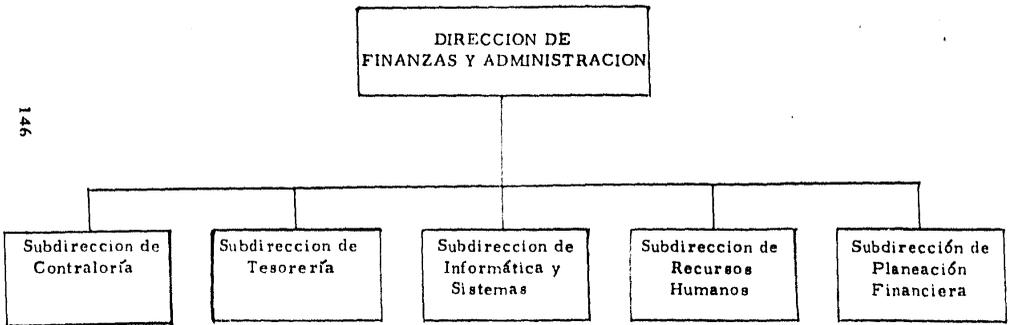
TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

ORGANIGRAMA NO. 6



TELEFONOS DE MEXICO, S. A.

ORGANIGRAMA NO. 7



TELEFONOS EN SERVICIO

AÑO	METROPOLITANA		FORANEAS		TOTAL INSTALADOS EN EL AÑO	TOTAL ACUMULADO A LA FECHA
	INSTALADOS EN EL AÑO	ACUMULADO A LA FECHA	INSTALADOS EN EL AÑO	ACUMULADO A LA FECHA		
1972	114,699	1,012,488	122,851	887,592	237,550	1,900,080
1973	106,577	1,119,065	156,774	1,044,366	263,351	2,163,431
1974	136,232	1,255,297	181,792	1,226,158	318,024	2,481,455
1975	146,038	1,401,335	217,378	1,443,536	363,416	2,844,871
1976	109,311	1,510,646	279,192	1,722,728	388,503	3,233,374
1977	144,020	1,654,666	261,332	1,984,060	405,352	3,638,726
1978	135,647	1,790,313	289,726	2,273,786	425,373	4,064,099
1979	114,429	1,904,742	271,693	2,545,479	386,122	4,450,221
1980	150,077	2,054,819	302,775	2,848,254	452,852	4,903,073
1981	167,911	2,222,730	340,124	3,188,378	508,035	5,411,108
1982*	158,600	2,381,330	365,900	3,554,278	524,500	5,935,608

* (programado)

En el lapso de 1972 a 1982 se instalarán más de 4'273,000 teléfonos, lo que representa un incremento de 257% sobre los que estaban en servicio a principios de 1972.

TABLA COMPARATIVA DE PAISES DE TELEFONOS
INSTALADOS POR CADA 100 HABITANTES

NOMBRE	POR 100 HABITANTES
ARGENTINA	10.7
AUSTRIA	42.1
BELGICA	38.7
BRAZIL	7.2
CANADA	64.7
CHINA (Taiwan)	21.0
COLOMBIA	6.3
CHECOSLOVAKIA	21.7
DINAMARCA	68.0
FINLANDIA	52.2
FRANCIA	49.8
ALEMANIA DEMOCRATICA	19.4
ALEMANIA FEDERAL	48.8
GRECIA	30.2
HONG KONG	35.0
HUNGRIA	12.1
INDIA	0.5
IRAN	2.9
ISRAEL	32.1
ITALIA	36.3
JAPON	51.0
REPUBLICA DE KOREA	13.8
MEXICO	7.4
NUEVA ZELANDIA	58.8
POLONIA	9.7
PORTUGAL	14.8
AFRICA DEL SUR	13.1
ESPAÑA	32.8
SUECIA	82.8
SUIZA	74.9
TURKIA	4.7
REINO UNIDO	50.7
ESTADOS UNIDOS	78.7
VENEZUELA	9.4
YUGUESLAVIA	10.2

TABLA COMPARATIVA DE PAISES CON MAS
DE UN MILLON DE TELEFONOS INSTALADOS
(A ENERO DE 1982)

NOMBRE	TOTAL DE TELEFONOS
ARGENTINA	3 041 475
AUSTRIA	3 177 944
BELGICA	3 818 626
BRAZIL	8 536 000
CANADA	15 741 723
CHINA (Taiwan)	3 820 207
COLOMBIA	1 747 689
CHECOSLOVAKIA	3 225 968
DINAMARCA	3 483 323
FINLANDIA	2 511 306
FRANCIA	26 940 296
ALEMANIA DEMOCRATICA	3 251 950
ALEMANIA FEDERAL	30 122 023
GRECIA	2 956 663
HONG KONG	1 822 846
HUNGRIA	1 296 682
INDIA	2 981 609
IRAN	1 041 939
ISRAEL	1 302 000
ITALIA	20 444 037
JAPON	60 349 857
REPUBLICA DE KOREA	5 158 357
MEXICO	5 411 108
NUEVA ZELANDIA	1 875 538
POLONIA	3 505 656
PORTUGAL	1 455 804
AFRICA DEL SUR	3 208 730
ESPAÑA	12 350 058
SUECIA	6 889 000
SUIZA	4 780 760
TURKIA	2 104 113
REINO UNIDO	28 375 982
ESTADOS UNIDOS	181 893 000
VENEZUELA	1 377 630
YUGUESLAVIA	2 303 501

KILOMETROS CIRCUITO DE LARGA DISTANCIA

AÑO	KM. CIRCUITO INSTALADOS EN EL AÑO	KM. CIRCUITO ACUMULADOS
1972	533,006	5,121,197
1973	765,460	5,886,657
1974	1,180,886	7,067,543
1975	1,051,412	8,118,955
1976	2,204,632	10,323,587
1977	2,268,113	12,591,700
1978	806,502	13,398,202
1979	1,379,029	14,777,231
1980	1,940,870	16,718,101
1981	4,131,184	20,849,285
1982 (programado)	5,278,000	26,127,285
	21,539,094	

RED DE LARGA DISTANCIA

	TOTAL DE KILOMETROS CIRCUITO LARGA DISTANCIA	NUMERO DE KILOMETROS CIRCUITO NACIONALES	NUMERO DE KILOMETROS CIRCUITO INTERNACIONALES
1972	5,121,197	4,292,843	828,354
1973	5,886,657	5,030,742	855,915
1974	7,067,543	6,140,775	926,768
1975	8,118,955	7,129,187	989,768
1976	10,323,587	9,225,315	1,098,272
1977	12,591,700	11,357,318	1,234,382
1978	13,398,202	12,115,430	1,282,772
1979	14,777,231	13,411,717	1,365,514
1980	16,718,101	15,236,135	1,481,966
1981	20,849,285	19,119,448	1,729,837
1982*	26,127,285	23,876,757	2,250,528

* (programado)

POBLACIONES CON SERVICIO TELEFONICO

AÑO	ACUMULADO
1972	2651
1973	2770
1974	2875
1975	3018
1976	3419
1977	3744
1978	3967
1979	4224
1980	4395
1981	4572
1982 (programado)	4872

SUELDOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL

AÑO	EN EL AÑO	ACUMULADO DEL PERIODO
1972	\$ 1,076,271,000	\$ 1,076,271,000
1973	1,231,951,000	2,308,222,000
1974	1,514,500,000	3,822,722,000
1975	1,969,788,000	5,792,510,000
1976	2,655,911,000	8,448,421,000
1977	3,707,901,000	12,156,322,000
1978	4,828,570,000	16,984,892,000
1979	6,165,251,000	23,150,143,000
1980	7,944,351,000	31,094,494,000
1981	11,113,557,000	42,208,051,000
1982(presupuestado)	23,331,000,000	65,539,051,000

(a precios corrientes)

IMPUESTOS INGRESADOS A LA FEDERACION

AÑO	ANUAL	ACUMULADO
1972	\$ 1,005,686,000	\$ 1,005,686,000
1973	1,175,244,000	2,180,930,000
1974	1,871,089,000	4,052,019,000
1975	2,550,548,000	6,602,567,000
1976	4,097,170,000	10,699,737,000
1977	5,106,656,000	15,806,393,000
1978	6,791,706,000	22,598,099,000
1979	8,857,188,000	31,455,287,000
1980	10,296,177,000	41,751,464,000
1981	14,319,944,000	56,071,408,000
1982(presupuestado)	25,483,459,000	80,183,000,000

(a precios corrientes)

PERSONAL EN SERVICIO

AÑO	AL FIN DEL AÑO
1972	16,804
1973	18,097
1974	19,658
1975	20,660
1976	22,078
1977	23,405
1978	24,870
1979	26,006
1980	27,568
1981	29,566
1982 (estimado)	31,385

TOTAL DE CIRCUITOS TELEFONICOS INTERNACIONALES EN SERVICIO

ESPECIFICACIONES	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Satélite del Pacífico	1	3	4	6	6	8	10	10	14	20	22
Satélite del Atlántico	42	53	73	102	106	126	150	176	199	260	318
SPADE (Sat. del Atlántico)	-	-	-	12	12	12	12	12	12	12	12
Cable Submarino	-	-	5	8	8	8	8	8	8	8	8
Microondas-Centro América	38	43	48	54	79	79	79	90	115	115	121
Microondas'E. U. A.	500	819	96	1,499	1,541	1,590	1,780	2,135	2,435	2,914	3,876
Radiotelefónicos de la S. C. T.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	583	920	1,228	1,683	1,754	1,825	2,041	2,433	2,785	3,331	4,359

CONFERENCIAS DE LARGA DISTANCIA

AÑO	NACIONAL	INTERNACIONAL	SUMA
1972	98,500,000	10,700,000	109,200,000
1973	119,600,000	14,000,000	133,600,000
1974	140,800,000	17,400,000	158,200,000
1975	168,500,000	19,700,000	188,200,000
1976	197,300,000	23,300,000	220,600,000
1977	222,000,000	24,300,000	246,300,000
1978	268,454,000	29,602,000	298,056,000
1979	332,092,000	38,113,000	370,205,000
1980	402,393,000	47,265,000	449,658,000
1981	461,237,000	56,742,000	517,979,000
1982*	528,623,000	62,865,000	591,488,000
	2,939,499,000	343,987,000	3,283,486,000

RESUMEN DE DATOS SOBRESALIENTES DE LOS AÑOS 1972 Y 1982

	<u>1972</u>	<u>1982</u>
Teléfonos en servicio (al fin del año)	1,900,080	5,845,400
Inversiones para el desarrollo telefónico	\$ 2,273,661,000	\$ 28,382,100,000
Impuestos ingresados a la federación	\$ 1,005,686,000	\$ 25,483,459,000
Número de poblaciones con servicio telefónico (al fin del año)	2,651	4,792
Número de conferencias de larga distancia nacionales	98,500,000	510,284,000
Número de conferencias de larga distancia internacionales	10,700,000	55,358,000
Kilómetros circuito de larga distancia (al fin del año)	5,121,197	24,274,235
Personal en servicio (al fin del año)	16,804	31,385
Sueldos y prestaciones al personal	\$ 1,076,271,000	\$ 21,314,384,000

BIBLIOGRAFIA

Las Empresas Públicas en México
Alejandro Carrillo Castro
Ediciones INAP
México, 1976

La Reforma Administrativa en México
Alejandro Carrillo Castro
Ediciones INAP
México, 1976

Derecho Administrativo
Gabino Fraga
Editorial Porrúa, S. A.
México, 1973

Teoría General del Derecho Administrativo
Miguel Acosta Romero
Editorial Porrúa, S. A.

Administración de Empresas Públicas
Volumen I
Banco Interamericano de Desarrollo
Escuela Internacional de Administración Pública
Fundación Getulio Vargas
Editorial LIMUSA

Las Empresas Públicas en América del Sur y México
Volumen II
Banco Interamericano de Desarrollo
Escuela Interamericana de Administración Pública
Fundación Getulio Vargas
Editorial LIMUSA

Administración Pública para el Desarrollo Integral
Wilburg Jiménez Castro
Fondo de Cultura Económica
México 1971

Administración de Empresas
Agustín Reyes Ponce
Editorial LIMUSA

Apuntes sobre Teoría de Administración Pública
José R. Castelazo
Cuadernos de Política y Administración

Revista Mexicana de Ciencias Políticas No. 60
UNAM - Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Revista Mexicana de Ciencias Políticas No. 68
Administración Pública y Desarrollo
UNAM - Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

El Estado Mexicano y la Economía 1971 - 1976
Suplemento de Comercio Exterior
Banco Nacional de Comercio Exterior

Evolución Histórica del Servicio Telefónico en México
Carlos J. Valadéz
Teléfonos de México, S. A.

Revista de Administración Pública No. 27
Organo del Instituto Nacional de Administración Pública.
Vigesimo Aniversario,
México, 1975.

Eficacia de la Empresa Pública Mexicana
Análisis de una Década
Jorge Ruíz Dueñas
Editorial Trillas,
México 1982.

Sistemas y Procedimientos
Victor Lazzaro
Editorial Diana 1979.

La Administración de Personal en el Sector Público
Un Enfoque Sistémico
Miguel Duhalt Krauss
Editorial INAP

Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas
Miguel Duhalt Krauss
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
UNAM, 1977.

**La Formación de la Administración Pública Capitalista,
Diferencias entre la Administración Pública y la
Administración Privada.**
Ricardo Uvalle Berrones
Departamento de Administración Pública
Cuaderno 5
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
UNAM, México, 1982.

**Informes Anuales de Teléfonos de México, S. A., de los
Años 1972 a 1982.**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
Editorial Porrúa. 1979.

Principios de Finanzas
Griziotti Benvenuto
Editorial Roque de Palma
Buenos Aires, 1959.

**Administración Pública en el Segundo Decenio de las
Naciones Unidas para el Desarrollo ,
Organización de Naciones Unidas, 1972.**

Teléfonos de México, S. A.
**Reunión del Comité de Organización y Métodos del Sector
Comunicaciones y Transportes,**
México , 1982.

**Revista Voces de Teléfonos de México,
Centenario de la Telefonía en México
Teléfonos de México, S. A. II Epoca
Año 17, Marzo 1978, No. 195.**

**Revista Voces de Teléfonos de México,
Primer Centenario de la Telefonía,
Teléfonos de México, S. A.
II Epoca, Año 15, Marzo 1976, No. 171.**

**Documento que presentó el Lic. Emilio Carrillo Gamboa,
al Srío. de Comunicaciones y Transportes y al Lic. Ale-
jandro Carrillo Castro.
Teléfonos de México, S. A.
Abril 1982.**

**Derecho Administrativo,
Villegas Basavilbaso Benjamín
Tomo III, Instituciones Fundamentales,
Tipografía - Editorial Argentina, Buenos Aires, 1951.**

**Diccionario de Derecho
Rafael de Pina
Editorial Porrúa, S. A.
México, 1977.**

**Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal,
D.O. del 29 de Diciembre de 1978.**

Diccionario de la Lengua Española
Real Academia Española
Editorial Madrid, 1947 - 16ª Edición.

Resultados Relevantes de Teléfonos de México, S. A.
de Septiembre de 1982 a Agosto de 1983
Dirección de Planeación
Teléfonos de México, S. A. 1983.

Esta es una Historia Para Ser Contada
Teléfonos de México, S. A.
Dirección de Planeación.

Bases Jurídicas de la Reforma Administrativa del Gobierno
Federal
Coordinación General de Estudios Administrativos de la
Presidencia de la República.

Noticias del Mundo Telefónico
Teléfonos de México, S. A.
Publicación Semanal, Nos. 1632 y 1633.

NOTA FINAL

El texto y estadísticas que aquí se presenta procede de la información que colecté durante el desempeño de mi trabajo al servicio de la empresa Teléfonos de México, S. A. de Participación Estatal Mayoritaria. Estos sirvieron de base para las conclusiones y proposiciones que aquí se presentan.