

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa**

127379



**IZ Casa abierta al tiempo P A
BIBLIOTECA**

**Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía
Área de Administración**

**Tendencia del Proceso de Reclutamiento y
Selección de Personal Ante la
Privatización de Teléfonos de México,
S.A. de C.V.**

Tesis

que para obtener el Título de:
Licenciado en Administración
Área de Concentración: Finanzas.

P r e s e n t a n :

Hernández Lopez Carlota Angélica	84231338
Jaime Cruz Lourdes	87338863
Martínez Lima Jorge Antonio	87233505
Palestino Escoto Rosalía	88230557
Ramírez Sánchez Eduardo	87238288

Director de Tesis: Mtro. Miguel Angel Rosado Chauvet

México, D.F.

diciembre, 1991.

Dedicatorias

Agradecimientos

I. Estructura y Funcionamiento de la Empresa Pública	1
I.1. Marco Teórico	1
I.1.1. Fenómeno de la Privatización	4
I.1.2. Desincorporación de Entidades Públicas	4
I.1.3. El Programa Nacional de Desarrollo Considera los Sigüientes Criterios de Desincorporación	5
I.1.4. Modernización de las Telecomunicaciones	6
I.2. Antecedentes	16
I.2.1. Historia de Telmex	16
I.2.2. Definición de Términos	21
I.2.3. Durante la Revolución Industrial	22
I.2.4. Era Moderna	22

I.3. Definición	23
I.3.1.Consideraciones Previas	23
I.3.1.1. Elementos Esenciales para el Proceso de Selección	25
I.3.1.2. Análisis de Puestos	25
I.3.1.3. Planes de Recursos Humanos	26
I.3.1.4. Cuántos Tipos de Selección Existen?	27
I.3.1.5. Técnicas de Selección	29
I.3.2. Entrevista de Selección	29
I.3.2.1. Principios de la Entrevista	31
I.3.3. Prueba o Test de Conocimientos o de Capacidad	34
I.3.3.1. Test Paramétricos	35
I.3.3.2. Test de Personalidad	36
I.3.3.3. Técnicas de Simulación	36
I.3.4. El Proceso de Selección	36
I.3.4.1. Examen Médico de Admisión	37
I.3.4.2. Decisión Final	37
I.4. Reclutamiento y Selección de Personal	39

I.4.1. Definición de Reclutamiento	40
I.4.2. Políticas Generales de Reclutamiento y Selección	41
I.4.3. El Reclutador	42
I.5. Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal de Confianza en Telmex	49
I.5.1. Políticas de Contratación	50
I.5.2. Reclutamiento Interno	52
I.5.3, reclutamiento Externo	52
I.6. Manual de Funciones del Departamento de Selección de Personal de Confianza	54
I.6.1. Objetivos	54
I.6.2. Políticas	54
II. Encuesta Aplicada en Telmex	57
II.1. Problemas	58
II.2. Hipótesis	57
II.3. Operacionalización de Variables	58
II.3.1. Variable Independiente	58
II.3.2. Variable Dependiente	58

II.3.3. Variables Extrañas	59
II.4. Metodología	60
II.4.1. Tipos de Investigación	60
II.4.2. Definición de Investigación Descriptiva	61
II.4.3. Población y Muestra	63
II.4.4. Tipos de Muestras	64
II.4.5. Muestreo Aleatorio Simple (o al Azar)	65
II.5. Instrumentación	66
II.5.1. Recolección de Datos	66
II.5.2. Cuestionario	66
II.6. Procesamiento de Datos	74
II.7. Codificación	75
II.8. Modelo Estadístico	75
II.8.1. Análisis de Crosstabs a Nivel de Variables Nominales	75
II.8.2. Constante de Contingencia de Pearson	77
II.8.3. Coeficiente de Variabilidad	78
II.8.4. Prueba de Hipótesis	79

II.8.5. Pasos para la Prueba de Hipótesis	79
II.8.6. Modelo de Comparación de Hipótesis	80
II.9. Variables Dadas por el Análisis Estadístico	82
II.10. Tabulación de Información y Análisis	86
II.11. Comprobación de Hipótesis	86
II.11.1. Hipótesis 1	86
II.11.2. Conclusión 1	89
II.11.3. Hipótesis 2	89
II.11.4. Conclusión 2	93
III. Teléfonos de México, S.A. de C.V.	94
III.1. Resumen de Información Financiera Consolidada	97
III.2. Características de la Oferta Simultánea	97
III.2.1. Oferta Simultánea	103
III.2.2. Antecedentes	104
III.2.3. Consideraciones de Inversión	106
III.2.3.1. Derecho de Voto Limitado de las Acciones Serie "L"	107
III.2.4. Cambios en el Mercado Regulatorio	108

III.2.4.1.Red Telefónica	109
III.2.5. Regimen Legal	113
III.2.6. Supervisión	113
III.2.7. Tarifas	115
III.2.8. Regimen Fiscal de Teléfonos	118
III.3. Requisitos de Expansión y Modernización . .	119
III.3.1. Competencia	120
III.3.2. Terminación de la Concesión	121
III.4. La Privatización	124
III.4.1. Las Acciones Controladoras	129

Conclusiones y Recomendaciones

Apéndice A

Bibliografía

Dedicatorias

A mis padres:

Cirilo y Lidia por su apoyo, dedicación y amor brindado en todos los años de mi existencia. Pero sobre todo por el gran ejemplo que nos inculcaron a mis hermanos y a mi.

A mi esposo:

Ernesto Rafael, por la paciencia, comprensión y amor que ha tenido siempre conmigo.

A mis hijos:

Anita y Rafael, por mi tiempo que era suyo y les robe. Esperando que este esfuerzo les sirva como ejemplo para superarse y salir adelante en la vida.

A mis hermanos:

Héctor, Mary, Alejandro, porque algún día lleguen a premiar a nuestro padres por el esfuerzo y valor con el que siempre nos han guiado.

Y para todas aquellas personas no mencionadas pero que saben que en mi corazón siempre habrá un profundo agradecimiento por su valiosa colaboración.

Carlota Angélica

Estas palabras son para mi lo más sincero que tengo en mi corazón. Y espero que las personas que por algún motivo omití no se ofendan ya que siempre estaré agradecido con ustedes. Porque todos ustedes serán la oración de mi vida ...

A mis padres:

No existen para mi las palabras que encierren todo el agradecimiento y amor que tengo para ustedes, por todo lo que han hecho por mi. Serán siempre la bendición que Dios de dio.

A mis hermanos:

Son los grandes compañeros de mi vida, que me han dado su amor, comprensión y apoyo. Que primeramente Dios lograrán todas sus metas.

A mi abuelita:

Eres como un roble que nunca se acaba, tu amor y tu cariño siempre los llevaré en mi corazón porque tu siempre estarás conmigo.

A mis tios y primos (as):

Gracias por su confianza y apoyo que me brindaron, ojalá yo pueda corresponder a todo ese amor que ustedes me dan.

A Lupita:

*Me entregaste una luz de amor y comprensión que hizo que
encontrara el amor en ti. Gracias mi amor.*

E d u a r d o

A mi madre:

*Por su cariño, apoyo y comprensión; gracias a ella mi porvenir
se ve más prometedor.*

A Ana Claudia:

Porque su amor y compañía son lo mejor de mi vida.

*Ojalá que su futuro -y el de mis compañeros- se presente lleno
de promesas.*

J o r g e

A mis padres:

Con amor y respeto por su total apoyo y confianza depositada en mi.

Gracias por el esfuerzo que han realizado para hacer de mi lo que ahora soy.

A mis hermanas:

Esperando que realicen todo lo que se propongan y no desfallezcan ante cualquier obstáculo sino que luchen y se esfuercen para lograr lo que quieran.

A Socorro del Carmen:

Por su incondicional apoyo, constancia y ejemplo.

Lourdes

A mi madre:

A la mujer que más admiro. Por haberme guiado con utilidad y entusiasmo.

A mi padre:

Por transmitirme su sabiduría y paciencia.

A ambos:

Por haberme dado la vida. Por haberse esforzado constantemente y con esmero para darme entre un millón de cosas una profesión. Porque juntos completan mi vida.

Rosalía

Agradecimientos

Con nuestro más sincero agradecimiento al Director de esta tesis Dr. Miguel A. Rosado Chauvet, por habernos ayudado y asesorado en la elaboración de la misma.

A la Licenciada Socorro del Carmen Aviles Sánchez, por toda la información y facilidades que nos proporcionó.

Al Sr. Juan Julian De la Paz Arriaga por su gran ayuda para la elaboración del tratamiento estadístico.

Introducción

A raíz de los presentes cambios que se están gestando en nuestro país, el estudio de las organizaciones es imperante para poder enfrentar los retos que el cambio impone. Por ende los campos de estudio son vastos lo cual implica un desarrollo en la investigación dentro de la organización de cada empresa. Esta nueva situación plantea nuevos problemas, como por ejemplo las tendencias de privatización de algunas empresas paraestatales y esto a su vez encierra una microgama de cambio en cada empresa

por ejemplo cambios en políticas, tendencias, objetivos, etc; pero para ello es básico analizar nuestras necesidades como empresa y así proyectar nuestros cambios hacia el futuro para dar pasos firmes en el presente y enfrentar los retos que imponga la transformación. Por tales razones entendemos que una de las tantas necesidades que tiene una organización es el contar con recursos humanos capaces de lograr los objetivos propuestos por la empresa ya que el recursos más valioso con que cuenta una organización es el factor humano.

De tal forma que el reclutamiento y selección de cada empresa es básico para lograr lo propuesto, ya que teniendo estos parámetros bien establecidos podemos contar entonces con recursos humanos que lograrán los objetivos propuestos y para ello surge la necesidad de estructurar planes y políticas etc; que reflejen nuestros objetivos y esto es para no errar en el reclutamiento y selección que se realiza a los recursos humanos.

Así, esta investigación surge con el fin de contribuir a los análisis de los cambios que se están gestando en el país, centrandonos en las tendencias de privatización, así como los programas de reclutamiento y selección; pero en la gran gama de empresas que estan experimentando tal transformación, sería exhaustivo estudiar varios sectores productivos económicos etc; por tal situación este estudio esta enfocado a una sola organización, ya que no quisimos abarcar mucho y decir poco sino analizar y concretar nuestras conclusiones y dar un mejor desempeño en nuestra investigación. Confesamos que esta investigación presenta un trabajo sencillo y objetivo para que de tal manera su lectura y asimilación sean amenas y efectivas, confiamos de antemano en la crítica acertada y constructiva de aquellos que conocen ampliamente los temas que se abordan, inviertan su tiempo a esta lectura.

I. Estructura y Funcionamiento de la Empresa Pública

I.1. Marco Teórico

La empresa pública, es la unidad económica de producción de bienes y servicios. La empresa pública, concreta en formas diversas, sirve al designio democrático hoy contenido en el artículo 3o. de la Constitución Federal, que considera a la democracia "no solamente como una estructura jurídica y régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo"; y se alza sobre las formas de prosperidad, que como resultado de un largo y azoroso desarrollo histórico, regula el artículo 17 de la propia Ley Suprema.

Gracias a la reforma de 1981 al artículo 90 constitucional, adquiere carta de naturalización en este supremo peldaño normativo de la administración pública paraestatal, al lado de la centralizada, en la que se congregan propiamente las funciones de gobierno. Así ambas se encuentran regidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Acertadamente se denomina "orgánica" a dicha ley, en cuanto a su

propósito central precisamente es "organizar" a la administración. Este ordenamiento de 1976, con precedentes y apoyos en la legislación sobre el control del sector paraestatal, analiza éste bajo las formas de descentralización, la sociedad mercantil, la asociación y las sociedades civiles y los fideicomisos.

La Administración Pública Federal (Art. 90 constitucional) se divide en:

- Centralizada
 - Presidencia de la República,
 - Secretarías de Estado,
 - Departamentos Administrativos (DDF),
 - Procuraduría General de la República.
 - Paraestatal
 - Organismos descentralizados,
 - Empresas de participación estatal,
 - Las instituciones nacionales de crédito,
 - Las organizaciones auxiliares nacionales de crédito,
-

- Las instituciones nacionales de seguros y fianzas,
- Fideicomisos.

Organismos Descentralizados

(Art. 45 LOAPF). Las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la estructura legal que adopten. Ejemplo: PEMEX, IMSS, UAM, CONASUPO, COLEGIO DE BACHILLERES, LOTERIA NACIONAL.

Empresas de Participación Estatal

(Art. 46 LOAPF)

- a) Mayoritarias más 50% participación del gobierno federal,
- b) Minoritarias más 25% y menos 50% participación del gobierno federal.

Fideicomisos Públicos

(Art. 47 LOAPF). Son aquellos que el gobierno federal o algunas de las demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al ejecutivo federal en las atribuciones del estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades que tengan comités técnicos.

Apoyándonos en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, consideramos que una de las organizaciones más importantes la representó Teléfonos de México, S.A. de C.V., institución que presenta elementos dignos para realizar una investigación primordialmente a los recursos humanos dado que son la parte fundamental de esta organización.

Los cambios generalizados por la privatización han hecho efecto en la estructura interna de la organización, lo cual nos despierta una inquietud hacia el estudio y análisis de los procesos de privatización.

I.1.1. Fenómeno de la Privatización

El 16 de abril de 1990 se publica un decreto en el diario oficial, en el que se aprueba el programa sectorial de mediano plaza denominado Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994. Estando al frente de la administración pública federal el Lic. Carlos Salinas de Gortari.

I.1.2. Desincorporación de Entidades Públicas

La política de desincorporación de entidades públicas continuará siendo uno de los instrumentos que permia liberar recursos del gobierno federal a fin de dedicarlos a promover el desarrollo regional y reorientar los esfuerzos hacia las áreas que exigen el crecimiento económico con estabilidad de precios y otras áreas prioritarias.

Las propuestas de desincorporación deben estar sustentadas tanto en experiencias anteriores como en la consideración de los efectos que producirá una eventual liquidación, extinción, fusión, transferencia, venta o modificación de la participación accionaria del Estado en alguna entidad paraestatal.

Para proceder a la desincorporación será necesario precisar primero, si la entidad analizada es susceptible de ser desincorporada, de acuerdo a los criterios establecidos, y segundo, el tipo de proceso al que resulta más conveniente someterla según su situación operativa, financiera, administrativa, jurídica, laboral, de impacto socioeconómico y ecológico.

I.1.3. El Plan Nacional de Desarrollo Considera los Sigüientes Criterios de Desincorporación

- Se liquidarán o extinguirán entidades que ya cumplieron con sus objetivos, que carecen de viabilidad económica, cuyas actividades conviene realizar, por razones de mayor eficiencia, en otras entidades paraestatales o dependencias de gobierno.
 - Se fusionarán entidades para mejorar el uso de los recursos con la integración o complementación de procesos productivos, de comercialización y de gestión administrativa.
-

- Se transferirá a los gobiernos de los estados empresas prioritarias de importancia regional o local vinculadas con sus programas de desarrollo; y
- Se venderán o modificarán la participación accionaria del estado en empresas que no sean estratégicas o prioritarias y que, por sus condiciones de viabilidad económicas, sean susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado.

I.1.4. Modernización de las Telecomunicaciones

Un aspecto fundamental de la creación y operación de infraestructura económica es el referente a las telecomunicaciones. Se refiere aquí una importante modernización para apoyar todos los renglones del desarrollo nacional. Los servicios de telecomunicaciones deben diversificarse, mejorar su calidad, ampliar su cobertura en las áreas urbanas y extenderse a más zonas rurales. Las tarifas de los distintos servicios no deben diferir significativamente de las vigentes en los países con que México compite en el mercado internacional.

La indispensable modernización y expansión de las telecomunicaciones requerirá de grandes inversiones que deberán financiarse con participación de los particulares; el propósito es no distraer recursos fiscales necesarios para atender las legítimas demandas de salud y educación, vivienda y adecuación

del resto de la infraestructura. El estado ejercerá la rectoría en las telecomunicaciones, inducirá su desarrollo mediante un nuevo marco regulador que tenga en cuenta el cambio tecnológico habido en los últimos años. La regulación dará la debida seguridad jurídica a los participantes en el sector.

Se impulsará la expansión de la red básica de telefonía con el objeto de aumentar sustancialmente el número de líneas. El servicio telefónico deberá elevar su eficiencia y modernizar sus sistemas para que constituyan un verdadero enlace entre los mexicanos y con el exterior.

El cambio tecnológico permite hoy la competencia en servicios de telecomunicaciones. Múltiples empresas podrán desarrollar los servicios de transmisión computada de datos, de teleinformática, telefonía celular y otros. De esta manera, los consumidores podrán elegir entre distintas empresas que compitan en la venta de mantenimiento de equipo terminal. La regulación de estos servicios fomentará la competencia y evitará el surgimiento de prácticas monopólicas.

Las nuevas concesiones de telefonía celular se sujetarán a concursos, de manera abierta, en un proceso transparente que garantice la mejor oferta de servicios y contraprestación económica al estado. Se otorgará prioridad al aprovechamiento integral del sistema de satélites, facilitando la instalación y

Entidades Paraestatales Vendidas Durante la Presente Administración

No.	Nombre de la Entidad	Fecha de la Primera Convocatoria	Fecha de Compra venta	Adquirente	Monto en Millones de Pesos
1	Benef. de Frutas C.y Trop. de Gro.	11-nov-87	12-ene-89	Liga de Común/CNC/Gob. Gro.	1,825
2	Ingenio Calpam, S.A. de C.V.	18-oct-88	12-ene-89	Cosorcio Indust. Escorpión, S.A.C.V.	85,000
3	Ing. Plan de San Luis, S.A. de C.V.	18-oct-88	12-ene-89	Cosorcio Indust. Escorpión, S.A.C.V.	-
4	Comercial de Telas, S.A.*	s/conv	12-ene-89	Obreros Sindic. de la Empresa	2,250
5	Ingenio Quesería, S.A	18-oct-88	13-ene-89	Gpo. Beta S. Miguel, S.A. de C.V.	-
6	Ingenio Ponciano Ariaga, S.A	18-oct-88	13-ene-89	Gpo. Beta S. Miguel, S.A. de C.V.	-
7	Fomen, Azucar del Centro, S.A.	18-oct-88	13-ene-89	Gpo. Beta S. Miguel, S.A. de C.V.	204,000
8	Ingenio Alvaro Obregón, S.A	18-oct-88	13-ene-89	Gpo. Beta S. Miguel, S.A. de C.V.	-
9	Hotel el Mirador, S.A.	14-abr-88	08-feb-89	Desarrollos Turís. del Pac. S.A. C.V.	2,500
10	Minera Lampazos, S.A. de C.V.**	13-oct-88	09-feb-89	Empresa Frisco, S.A. de C.V.	-
11	Química Fluor, S.A. de C.V.**	13-oct-88	09-feb-89	Empresa Frisco, S.A. de C.V.	-
12	Minera Real de Angeles, S.A: de C.V.**	13-oct-88	09-feb-89	Empresa Frisco, S.A. de C.V.	102,000
13	Macocozac, S.A.	17-mzo-88	09-mzo-89	Cía. Minera Caopas, S.A. de C.V.	12,500
14	Motores Perkins, S.A.	04-jul-88	17-mzo-89	Emp. Organizados de la Empresa	12,110
15	Algodonera Comercial Mexicana, S.A.	18-may-88	28-mzo-89	Grupo Ommi	6,629
16	Refractarios Hidalgo	02-myo-88	24-abr-89	Industrias Peñoles, S.A. de C.V.	3,475
17	Inmobiliaria Mexicana Indust, S.A.*	s/conv	26-abr-88	Gpo. Industrial Lux, S.A. de C.V.	2,320
18	Centro Indust. Bioquímico, S.A. de C.V.	13-oct-88	01-jun-89	Sr. Jaime Benavides Pompa	13,235
19	Aeronaves de México, S.A. de C.V. ¹⁰	13-sep-88	12-jun-89	Icaro Aerotransportes, S.A. de C.V.	665,190
20	Hierro y Acero del Norte, S.A.	01-jul-88	19-jun-89	Fam. Montemayor	3,120

Entidades Paraestatales Vendidas Durante la Presente Administración

No.	Nombre de la Entidad	Fecha de la Primera Convocatoria	Fecha de Compra venta	Adquirente	Monto en Millones de Pesos
21	Cía. Indust. Azucarera, S.A.	18-oct-88	19-jun-89	Gpo. Inversionistas de Anermmex	
22	Ingenio Plan de Ayala, S.A.	18-oct-88	19-jun-89	Gpo. Inversionistas de Anermmex	
23	Ing. San Gabriel Veracruz, S.A.	18-oct-88	19-jun-89	Gpo. Inversionistas de Anermmex	104,221
24	Cía. Minera Cedros, S.A. **	13-oct-88	18-jul-89	Industrias Peñoles, S.A. de C.V.	4,200
25	Cía. Mexicana de Aviación, S.A. C.V. ¹¹	23-may-89	22-ago-89	Gpo. Xabre	358,820
26	Aeropuertos y Terrenos, S.A. **	23-may-89	22-ago-89	Gpo. Xabre	
	Ditatronic, S.A.	23-may-89	22-ago-89	Gpo. Xabre	
27	Asilleros Unidos de Ensenada, S.A.	01-jun-88	18-sep-89	Cía. Siderúrgica de Gua., S.A. C.V.	10,500
28	Ahmsa Ingeniería, S.A.	21-jun-88	22-sep-89	Cons. de Acc. en Ing., S.A. C.V.	5,266
29	Moto Diesel Mexicana, S.A. de C.V.	23-may-89	26-sep-89	Gpo. Rubesa, S.A. de C.V.	22,000
30	Cafés y Cafeterías de Mex., S.A. de C.V.	17-ago-89	02-oct-89	Valles Galicia, S.A. de C.V.	600
31	Estructuras de Acero,, S.A. Gpo. Dina	20-jun-89	10-oct-89	Soc. Indust. Hermes, S.A. de C.V.	9,000
32	Dina Autobuses, S.A. de C.V.	23-may-89	27-oct-89	Consorcio "G", S.A. de C.V.	
33	Dina Camiones, S.A. de C.V.	19-jun-89	27-oct-89	Consorcio "G", S.A. de C.V.	
34	Dina Motores, S.A. de C.V.	19-jun-89	27-oct-89	Consorcio "G", S.A. de C.V.	142,199
35	Plásticos Automotrices Dina	19-jun-89	27-oct-89	Consorcio "G", S.A. de C.V.	
36	Afianzadora MEXicana, S.A.	07-ago-89	15-nov-89	Sres. Fdez, Madero, Sanchez, Mollo	13,662
37	Electrometalúrgia, de Ver., S.A. de C.V.	24-ago-89	27-nov-89	Proveedora de Aleaciones, S.A.	22,200
38	Cía. Real del Monte y Pachuca	20-sep-89	23-feb-90	Para México, S.A. de C.V.	16,443
39	Prod. Pesq. de Guaymas, S.A. de C.V.	01-sep-89	13-mzo-90	Lic. Salvador Lizárraga Saucedo	22,200
	Industrias Conasupo, S.A.				
40	Planta Tultitlán, Edo. de México	13-nov-89	23-feb-90	Unilever, S.A.	200,000

Entidades Paraestatales Vendidas Durante la Presente Administración

No.	Nombre de la Entidad	Fecha de la Primera Convocatoria	Fecha de Compra venta	Adquirente	Monto en Millones de Pesos
41	Planta Iguala, Gro.	13-nov-89	03-abr-90	Iguala Concentrados, S.A. de C.V.	2,017
42	Planta Nvo. Laredo, Tamps.	13-nov-89	16-abr-90	Hidrogenadora Nac., S.A.C.V.	20,829
43	Planta Monterrey 2, N.L.	13-nov-89	16-abr-90	Jabones y Detergentes, S.A.C.V.	15,430
44	Planta Gomez Palacio, Dgo.	13-nov-89	23-abr-90	Proteínas Indust. Laguna, S.A.C.V.	46,089
45	Planta Monterrey 1, N.L.	13-nov-89	26-abr-90	Agroindust. Int. Norte, S.A. de C.V.	54,400
46	Planta Cd. Obregón 2, Son.	13-nov-89	20-jun-90	Modercam, S.A. de C.V.	27,803
47	Planta de Novojoa, Son.	24-may-90	03-jul-90	Transportrigo, S.A. de C.V.	14,584
48	Planta Matamoros, Tamps.	24-may-90	04-jul-90	Inmuebles Ragar, S.A. de C.V.	33,289
49	Planta Mexicali, B.C.N.	24-may-90	08-ago-90	Hidrogenadora Nac., S.A. C.V.	28,679
50	Mexinox, S.A. de C.V. + **	s/conv	23-mzo-90	Ahorrinox, S.A. de C.V.	128,529
51	Servicios Forestales, S.A.	18-dic-90	17-abr-90	Chapas y Tripay Q. Roo, S.A. C.V.	4,400
52	Maderas Indust. de Q.Roo, S.A.	18-dic-90	17-abr-90	Chapas y Tripay Q. Roo, S.A. C.V.	-
53	Sonocal, S.A.	20-ene-86	23-abr-90	Asoc. de Cons. Tec., A.C.	2,500
54	Prod. Pesq. de Bahía de Tortugas, S.A.	01-sep-89	24-abr-90	Sind. Trab. P.P. Bahía de Tort., S.A.	17,500
55	Benef. de Coco de Acapulco, S.A. C.V.	05-oct-89	25-abr-90	Gpo. Clevo, S.A. y Cococultores	3,030
56	Tripay de Palenque, S.A.	08-oct-89	29-may-90	Corp. Panamericana Emp., S.A.	2,534
57	Fermentaciones Mex., S.A. de C.V. + **	s/conv	30-may-90	Kiowa Hakkio Kogyo Co. Ltd.	47,450
58	Hotel Sur del Pacifico, S.A. + **	s/conv	30-may-90	Prom.Turist. Banamex, S.A. de C.V.	1,036
59	Planta desv. Lázaro Cárdenas	12-feb-90	04-jun-90	Cig. la Tabacalera Mex., S.A.C.V.	14,500
60	Prodel	24-nov-89	20-jun-90	Op. Metropolitana de Lácteos, S.A.	88,779

Entidades Paraestatales Vendidas Durante la Presente Administración

No.	Nombre de la Entidad	Fecha de la Primera Convocatoria	Fecha de Compra venta	Adquirente	Monto en Millones de Pesos
61	Cía. de Manuf. Metálicas Pesadas**	22-ene-90	03-jul-90	Industrias Ica, S.A. de C.V.	26,212
62	Cines Regionales, S.A. **	01-sep-89	10-jul-90	María Inés Chávez Alvarez	245
63	Export. de Tabacos Mex., S.A.	12-feb-90	26-jul-90	Exp. de Artículos Mexicanos, S.A.C.V.	13,180
64	Serv. de telerreservaciones	26-sep-90	01-ago-90	Sertel, S.A. de C.V.	69,351
65	Datatronic **	23-may-89	07-ago-90	Cop. Mexicana de Aviación	1,150
66	Turborreactores, S.A. de C.V.	19-sep-89	10-ago-90	Cop. Mexicana de Aviación	54,217
67	Prod. Pesq. de Salina Cruz, S.A. de C.V.	02-may-90	20-ago-90	Sind. trab. Ind. Pesq.	4,756
68	Tubacero, S.A.	19-may-89	20-ago-90	Aceros Generales, S.A. de C.V.	52,488
69	Urbanizadora de Hermosillo, S.A. **	13-jul-89	20-ago-90	C. Beatriz Mendivil G.	650
70	Fidelcomiso de la Palma + **	s/conv	27-ago-90	Prod. Palma	16
71	Fáb. de Tractores Agrícolas, S.A. Alimentos Balanceados de México, S.A.	15-may-90	29-ago-90	Ing. Rodolfo Barrera Villarreal	24,000
72	Planta Mérida, Yuc.	23-abr-90	13-sep-90	Univisa	13,500
73	Planta texcoco, México	23-abr-90	02-oct-90	Pro. Mex. de Invers. Femac, S.A.C.V.	16,500
74	Planta Gua., Jalisco	27-jul-90	22-nov-90	CC. Sergio Muñoz Anaya	9,125
75	Planta Industrial Metionina	07-dic-89	03-dic-90	Ecología y Recursos Asociados, S.A:	5,000
76	Planta Matamoros, Tamps.	15-oct-90	04-ene-91	Alim. Concentrados de Matamoros	4,823
77	Planta Autlán, Jalisco	15-oct-90	14-ene-91	Sr. Luis Robles Román	300
78	Planta Irapuato, Gto.	15-oct-90	04-feb-91	Nutrimientos del Bajío, S.A. de C.V.	11,143
79	Planta Chihuahua, Chi.	22-ene-91	08-abr-91	Harinas de Chi., S.A. de C.V.	5,900
80	Cía. Minera de Cananéa, S.A. ¹²	22-mzo-90	28-sep-90	Mexicana de Cananéa, S.A. de C.V.	1244,635

Entidades Paraestatales Vendidas Durante la Presente Administración

No.	Nombre de la Entidad	Fecha de la Primera Convocatoria	Fecha de Compra venta	Adquirente	Monto en Millones de Pesos
81	Tabacos Aztecas, S.A.	12-feb-90	28-sep-90	Cigarrera La Moderna, S.A. C.V.	18,647
82	Ingenio la Purísima	28-may-90	12-sep-90	Operadora Azucarera del P. S.A.C.V.	3,700
83	Impulsora de la Cuenca, S.A. de C.V.	28-may-90	01-oct-90	Con. Indust. Escorpión, S.A. de C.V.	50,000
84	Ingenio José María Martínez, S.A.	28-may-90	01-oct-90	Corp. Indust. Sucrum, S. A. de C.V.	
85	Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A	28-may-90	01-oct-90	Corp. Indust. Sucrum, S.A. de C.V.	158,819
86	Ingenio Independencia, S.A	28-may-90	01-oct-90	Corp. Indust. Sucrum, S.A. de C.V.	
87	Cía. Indust. Azucarera S. Pedro, S.A.	28-may-90	03-oct-90	Fdo. de Invers. Veracruz, S.A. C.V.	
88	Ingenio San Francisco, S.A	28-may-90	03-oct-90	Fdo. de Invers. Veracruz, S.A. C.V.	35,235
89	Fomento Azucarero del Golfo, S.A.	28-may-90	03-oct-90	Fdo. de Invers. Veracruz, S.A. C.V.	
90	Oerlikon Italiana de Méx., S.A. de C.V.	09-oct-89	11-oct-90	Gpo. Guillén, S.A. de C.V.	6,120
91	Ingenio de Huixtla, S.A.	28-may-90	15-oct-90	Gpo. Porres Bueno	23,601
92	Ingenio Melchor Ocampo, S.A.	18-oct-88	16-oct-90	Unión de Prod. de Caña, CNC	
93	Ingenio San Sebastian, S.A.	18-oct-88	16-oct-90	Unión de Prod. de Caña, CNC	76,133
94	Ingenio Santa Clara, S.A.	18-oct-88	16-oct-90	Unión de Prod. de Caña, CNC	
95	Cía. Azucarera de Los Mochis, S.A.	28-may-90	17-oct-90	Consorcio Aga de Gua., S.A:	11,600
96	Ingenio de Juchitán, S.A.	28-may-90	19-oct-90	Dr. Andres de la Garza	
97	Cía. Azucarera del Istmo, S.A.	28-may-90	19-oct-90	Dr. Andres de la Garza	10,000
98	Ingenio José María Morelos, S.A.	28-may-90	31-oct-90	Sr. JoaquínRedo	
99	Ingenio Pte. Benito Juárez, S.A.	28-may-90	31-oct-90	Sr. JoaquínRedo	
100	Azucarera de La Chontalpa, S.A.	28-may-90	31-oct-90	Sr. JoaquínRedo	44,000

Entidades Paraestatales Vendidas Durante la Presente Administración

No.	Nombre de la Entidad	Fecha de la Primera Convocatoria	Fecha de Compra venta	Adquirente	Monto en Millones de Pesos
101	Ingenio Hermenegildo Galeana, S.A.	28-may-90	31-oct-90	Sr. Joaquín Redo	
102	Transbordador Chairel	22-mar-90	07-nov-90	Serv. Náuticos El Dorado, S.A. de C.V.	760
103	Prod. Pesq. de Sinaloa, S.A. de C.V.	15-ago-90	12-nov-90	Mexabre, S.A. de C.V.	
104	Prod. Pesq. de Matancitas, S.A. de C.V.	15-ago-90	12-nov-90	Mexabre, S.A. de C.V.	21,800
105	Pesquera del Pacifico, S.A. de C.V.	31-may-90	12-nov-90	Mexabre, S.A. de C.V.	
106	Prod. Pesq. de Topolobampo, S.A. C.V.	31-may-90	12-nov-90	Mexabre, S.A. de C.V.	42,250
107	Planta San Carlos	27-may-90	15-nov-90	Soc. Coop. de Prod. Pesquera B.Mag.	350
108	Operadora del Ex-convento de S. C.	29-ago-90	07-dic-90	Hoteles Presidente, S.A. de C.V.	4,501
109	Teléfonos de México, S.A. ¹³	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	5171,216
110	Alquiladora de Casas, S.A. de C.V.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
111	Anuncios en Directorios, S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
112	Canalizaciones Mexicanas, S.A. de C.V.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
113	Cía. de teléfonos y Bienes Raíces, S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
114	Construcciones Telefónicas Mex., S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
115	Construcciones y Canalizaciones, S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
116	Editorial Argos, S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
117	Fuerza y Clima, S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
118	Imprenta Nuevo Mundo, S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
119	Impulsora de Telecomunicaciones, S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	
120	Industrial Afiliada, S.A. de C.V.	13-ago-90	13-dic-90	Grupo Carso, South . Bell, France C.	

Entidades Paraestatales Vendidas Durante la Presente Administración

No.	Nombre de la Entidad	Fecha de la Primera Convocatoria	Fecha de Compra venta	Adquirente	Monto en Millones de Pesos
121	Operadora Mercantil, S.A.	13-ago-90	13-dic-90	Gpo. Carso, South. Bell, France C.R	
122	Radio Movil Dipsa, S.A. de C.V.	13-ago-90	13-dic-90	Gpo. Carso, South. Bell, France C.R	
123	Renta de Equipo, S.A. de C.V.	13-ago-90	13-dic-90	Gpo. Carso, South. Bell, France C.R	
124	ScroTel, S.A. de C.V.	13-ago-90	13-dic-90	Gpo. Carso, South. Bell, France C.R	
125	Servicios y Supervisión, S.A de C.V.	13-ago-90	13-dic-90	Gpo. Carso, South. Bell, France C.R	
126	Teleconstructora, S.A	13-ago-90	13-dic-90	Gpo. Carso, South. Bell, France C.R	
127	Teléfonos del Noroeste, S.A. de C.V.	13-ago-90	13-dic-90	Gpo. Carso, South. Bell, France C.R	
128	Ingenio de Casasano La Abeja, S.A	26-nov-90	17-dic-90	Lic. Francisco García González	9,000
129	Ingenio El Dorado, S.A.	28-may-90	17-dic-90	Corp. Indust. Sucrum, S.A. de C.V.	9,050
130	Cía. Naviera Minera del G., S.A. de C.V.	11-may-90	18-dic-90	Empleados de Navimin, S.A. de C.V.	29,941
131	Ingenio La Primavera, S.A.	28-may-90	20-dic-90	Sind. Trab. Ind. Azucarera	12,100
132	Astilleros Unidos de Ver., S.A, de C.V. Fertilizantes Mexicanos	04-jul-90	31-ene-91	Gpo. Sokana Industrias, Ltd	54,993
133	Unid. Indust. Torreón	19-sep-90	04-mar-91	Industrias Peñoles, S.A. de C.V.	39,825
134	Unid. Indust. Coatzacoalcos	19-sep-90	06-mar-91	Eleativo, S.A. de C.V.	4,569
135	Siderúrgica Nacional, S.A.	14-jul-89	14-mar-91	Gpo. Indust. San Lorenzo	42,040
136	Ciemex, S.A. Serv. de Transb. de la Vert. del Caribe	10-dic-90	12-abr-91	Industrial Arzac, S.A. de C.V.	23,000
137	Transbordador Cozumel	22-mar-90	12-abr-91	Gpo. Cozumel	
138	Transb. Q. Roo	22-mar-90	12-abr-91	Gpo. Cozumel	5,000
				TOTAL:	10052,252

Notas:

Todos los datos presentados están actualizados al mes de abril de 1991.

Cifras en términos devengables.

* Publicada en los periódicos de mayor circulación nacional y en algunos casos internacional.

+ Sin convocatoria de venta debido a la limitación de estudios y contrato de licencia tecnológica.

** Empresas de participación estatal minoritaria.

10 El contrato de compraventa se firmó el 25 de noviembre de 1988, no obstante el proceso concluyó formalmente hasta el mes de junio de 1989.

11 Venta a través de incremento de capital.

12 La disposición de los activos de Cananúa se realizó a través de almoneda pública. Las bases de celebración de esta almoneda fueron elaboradas por la sindicatura (FINASA) y aprobadas por el juez primero de lo concursal.

13 Acuerdo de la Comisión de Gasto Financiamiento 90-III-E-7

operación de estaciones terrenas por particulares. Se modernizarán enlaces troncales de fibra óptica. Para 1994 el sistema de telecomunicaciones de México deberá contar con un nuevo satélite; en el diseño de dicho sistema participarán científicos nacionales.

El servicio telefónico es, en el mundo moderno, factor indispensable para el desarrollo y bienestar social; se traduce en comunicación e integración del país. De acuerdo con los criterios de ampliación del servicio telefónico considerados en la sección de modernización de las comunicaciones y el trans-

porte, el servicio será accesible a un número de familias en el medio urbano y en el rural; dando preferencia a las comunidades organizadas y tomando en cuenta el costo de la instalación del servicio, con el fin de incrementar el número de beneficiarios.

I.2. Antecedentes

I.2.1 Historia de Telmex

La compañía fue constituida en 1947 por inversionistas extranjeros a través de una subsidiaria mexicana propiedad del grupo sueco L. M. Ericsson. En 1950 la compañía adquirió la infraestructura telefónica de una subsidiaria propiedad de la International Telephone and Telegraph Company; que operaba la otra red telefónica nacional. Otras empresas telefónicas locales independientes de menor tamaño continuaron operando hasta fines de 1981.

En 1953, un grupo de inversionistas mexicanos adquirió la Compañía, aunque a partir de 1950 el Gobierno se involucró en la planeación estratégica y financiera de la compañía. El gobierno adquirió la mayoría del capital social de la compañía en 1972 y, en 1976 se otorgó una nueva concesión con el objeto de servir de marco general de las actividades de la compañía. Telmex descentralizó su organización interna en 1989, cuando

creó cinco divisiones operacionales y cuatro divisiones administrativas. Ese mismo año el gobierno anunció su intención de privatizar la compañía y en diciembre de 1990 vendió a los Accionistas Controladores todas las acciones "AA", que representaban el control de la compañía.

La oferta pública se hace en México, Estados Unidos de América, Japón, Canadá, Europa y otros países del mundo. En México se ofrecen acciones serie "L" y en el resto del mundo se ofrecen valores denominados "American Depositary Shares" (ADS) (Acciones Depositarias Americanas).

En México se ofrecen 120 millones de acciones serie "L". Los valores respectivos serán depositados en S.D, Indeval, S.A. de C.V. institución para el Depósito de Valores.

El 15 de junio de 1990 la Sociedad acordó un aumento en su capital social mediante la aplicación de utilidades retenidas de ejercicios anteriores y, una vez cumplidas ciertas condiciones suspensivas, el 19 de diciembre de 1990 se emitieron 6,361'885,211 nuevas acciones de la serie "L", sin expresión de valor nominal y de voto limitado, que se entregarán a los accionistas a razón de 1.5 acciones de la serie "L" por cada una de las acciones serie "AA" y "A" en circulación.

Banco Internacional, S.N.C. (ISEFI) es el agente financiero intermediario del Gobierno Federal para la venta de Telmex y Goldman, Sanchs Co. es el coordinador global de la oferta simultánea.

Teléfonos de México, S.A. de C.V. (Telmex) es una sociedad anónima de capital variable, constituida bajo las condiciones de las Leyes de los Estados Unidos Mexicanos. La mayoría de sus consejeros y todos sus funcionarios residen en México y la totalidad o una parte sustancial de los activos de dichas personas y de la Sociedad están ubicados en México.

Telmex es en la actualidad la única proveedora concesionada de servicios públicos de telecomunicaciones de telefonía básica en México. El sistema telefónico mexicano, en el contexto de las administraciones telefónicas, ocupaba, al final del año de 1988, el décimoctavo lugar con base en el número de líneas en servicio.

Telmex es propietaria de todas las centrales públicas, de la red nacional de telefonía local y de las principales instalaciones públicas para el servicio de larga distancia. También presta servicios relacionados a la telefonía básica, tales como servicio de directorios y de teléfonos celulares móviles.

Con base en sus servicios totales al 31 de diciembre de 1990, Telmex ocupó el tercer lugar de las empresas mexicanas y el primero entre las listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

La sociedad opera al amparo de las leyes y reglamentos relativos a comunicaciones en México y de una concesión, otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

La modificación de la concesión cambió el método de regulación tarifaria para permitir a la Sociedad fijar libremente sus tarifas sujeto a "precio tope" agregado; estableció metas de crecimiento de líneas, expansión de servicios rurales y mejora de la calidad de los servicios, definió el alcance de la competencia en sus servicios telefónicos incluyendo el requisito de que, a partir de agosto de 1996, Telmex permita la interconexión a su red de las redes de sus competidores concesionarios de telecomunicaciones de larga distancia.

En 1989, el Gobierno, que había sido propietario de la mayoría de las acciones del capital social de la sociedad, anunció su intención de enajenarlas al sector privado. El 20 de diciembre de 1990 vendió todas las acciones "AA", representativas del 20.4% del capital social y del 51% de las acciones comunes con pleno derecho de voto de la Sociedad, a un fideicomiso cuyos fideicomisarios son los Accionistas Controladores. Los Accionistas Controladores están formados por:

- Un grupo de inversionistas mexicanos (los Accionistas Controladores Mexicanos) que son propietarios conjuntamente, del 51% de las acciones "AA";
- Southwestern Bell International Holdings Corporation, (SBIH) subsidiaria de la empresa pública de telecomunicaciones Southwestern Bell Corporation, que es propietaria del 24.5% de las Acciones "AA"; y

- France Cables et Radio, S.A., una subsidiaria de la empresa pública de telecomunicaciones France Télécomunicaciones, que es propietaria del 24.5% de las acciones "AA". De las acciones "AA" en beneficio de inversionistas mexicanos, la mayoría es propiedad de Grupo Carso, S.A. de C.V. (Carso) y de Seguros de Mexico, S.A. (Seguros) ambas empresas encabezadas por el Sr. Carlos Slim Helú. Los términos del fideicomiso al que están afectas las Acciones "AA" restringen las transmisiones de derechos de dichas Acciones "AA" y requieren, por regla general, que se voten en bloque.

Durante la década de los 80's, México sufrió períodos de crecimiento lento o negativo, alta inflación, grandes devaluaciones del peso y limitación en la capacidad de obtención de divisas. Esta limitación de obtención de divisas requirió que, el Gobierno y todas las entidades del sector público, incluyendo a Telmex, reestauraran porciones de su deuda denominada en divisas contratada con bancos comerciales. La Sociedad continuó con utilidades durante dicho período, si dichas condiciones se presentan nuevamente pudiera afectarse negativamente la condición financiera y los resultados de operación de la Sociedad.

En 1990 el marco regulatorio aplicable a la Sociedad sufrió cambios sustanciales en virtud de la privatización y modificaciones a diversas disposiciones legales.

La Sociedad espera que muchos de esos cambios tengan un impacto favorable en sus operaciones, pero algunos de ellos pudieran afectarla en forma adversa. Los cambios que potencialmente pudieran tener un impacto negativo incluyen: medidas para promover competencia en la prestación de servicios telefónicos, particularmente el requisito de Telmex permita la interconexión a su red de las redes de sus competidores concesionarios de larga distancia a partir de agosto de 1996; la intrucción de requisitos de expansión y modernización de la red telefónica que requerirán inversiones de capital sustanciales; el establecimiento de causas de caducidad de la Concesión por incumplimiento de condiciones de la propia Concesión tales como la expansión y modernización de la red; y la eliminación de ciertas fuentes de financiamiento en las cuales ha contado la Sociedad en el pasado.

I.2.2 Definición de Términos

La selección ha seguido una evolución conjunta con la humanidad. Por citar un ejemplo podremos decir, en la etapa de los espartanos, la selección se efectuaba de acuerdo con las características físicas del individuo.

A los hombres de mayor talla estaban asignados a la milicia, los negros como esclavos, para trabajos rudos y las mujeres débiles como damas de compañía.

12.3. Durante la Revolución Industrial

Avanza la selección y sus métodos se van sofisticando, surge la necesidad de un supervisor, el cual se basará en la observación, intuición, es decir, demasiado subjetivo.

Posteriormente se observa que es obsoleta esa forma de selección y se tiene que recurrir a otros mecanismos, como la selección técnica la cual se basa en métodos ideados por psicólogos y administradores.

Todo lo anterior con base en la selección, no se refiere a una selección de personal, sino a una selección en general.

Es a partir del siglo XX cuando comienza a realizarse una selección técnica en el área laboral.

1.2.4. Era Moderna

Es bien importante que en cualquier organización o empresa se cuente con un departamento de reclutamiento y selección de personal, el cual tendrá como tarea principal proporcionar el personal adecuado a la organización para que el progreso y la evolución de dicha organización sea efectiva y duradera.

I.3. Definición

La selección puede definirse como la escogencia del hombre adecuado, ésto quiere decir que entre los candidatos que han sido reclutados, aquel o aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con la intención de mantener o aumentar las eficiencias y el desempeño del personal.

Teniendo una selección apropiada se intenta dar solución a dos problemas básicos dentro de la organización:

- La adecuación del hombre al cargo,
- La eficiencia del hombre al cargo.

!3.1. Consideraciones Previas al Proceso de Selección

Es determinante saber que no existe un manual estándar en el cual nos diga que proceso existe, de cómo seleccionar al personal, etc., pero ni nos dan las bases para adecuarlas a las necesidades propias de cada organización.

Otra es tomar en cuenta la filosofía, propósitos, objetivos generales, departamentales, seccionales de cada organización:

- Cada organización debe tener en cuenta a considerar la valorización de sus recursos existentes.
-

- Planear con anticipación sus necesidades para el logro de sus objetivos y con base en ésto descubrir las necesidades presentes y futuras refiriéndose a cantidad y calidad.
- Finalmente hacerse interrogantes como: ¿A qué nivel se va a seleccionar; Ejecutivo, empleado, obrero.
- Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño aficiente.
- Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo.

I.3.1. Proceso de Selección

Es imprescindible insistir que el proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales si no son utilizadas con responsabilidad pueden afectar gravemente al solicitante del puesto, afectación física o psicológica.

- Para el logro de dicha selección se necesita la colaboración de profesionales como psicólogos y administradores.
- El proceso de selección comienza en el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En las grandes organizaciones los departamentos de personal, la función del personal se asigna a un gerente específico.

Y contrariamente a las organizaciones pequeñas la función se asigna al gerente del departamento.

I.3.1.1. Elementos Esenciales para el Proceso de Selección

Son tres los elementos claves para un buen proceso de selección:

- Análisis de puestos,
- Planes de recursos humanos y,
- Candidatos.

I.3.1.2. Análisis de Puestos

Este nos indica tres puntos que son:

- a) Descripción de tareas:
describe lo que contiene el puesto (necesidades),
 - b) Especificaciones Humanas:
Qué requiere el puesto del ocupante y,
-

- Los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

I.3.1.3. Planes de Recursos Humanos (a corto y largo plazo)

- Este elemento nos permite conocer las vacantes futuras con preocupación.
- Permite realizar el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

I.3.6. Candidatos

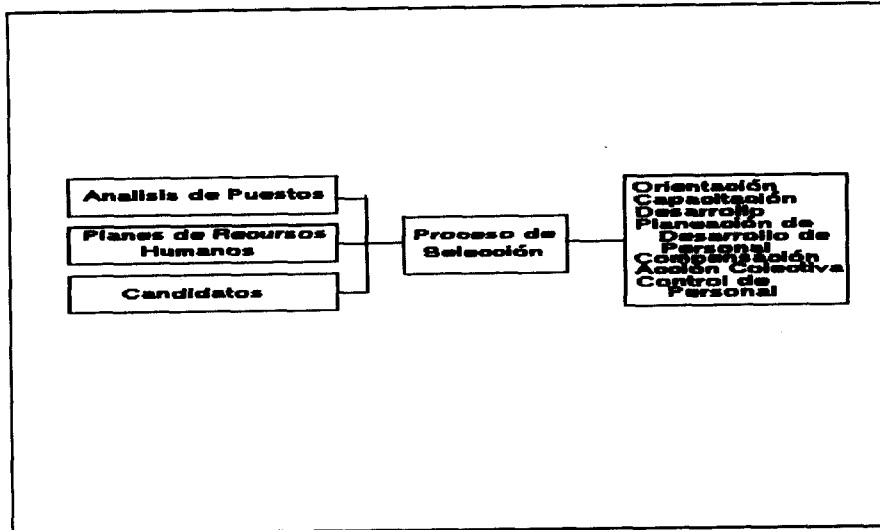
Dentro de estos candidatos vamos a encontrar un grupo de personas de las cuales se podrán escoger al candidato ideal para el puesto vacante.

Son estos tres elementos los que determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

También existen otros que pueden tomarse en cuenta:

- Oferta limitada de empleo,
- Aspectos éticos,
- Las políticas de la organización, etc.

Cuatro Tipos de Selección Existentes 1



I.3.1.4. Cuántos Tipos de Selección Existen

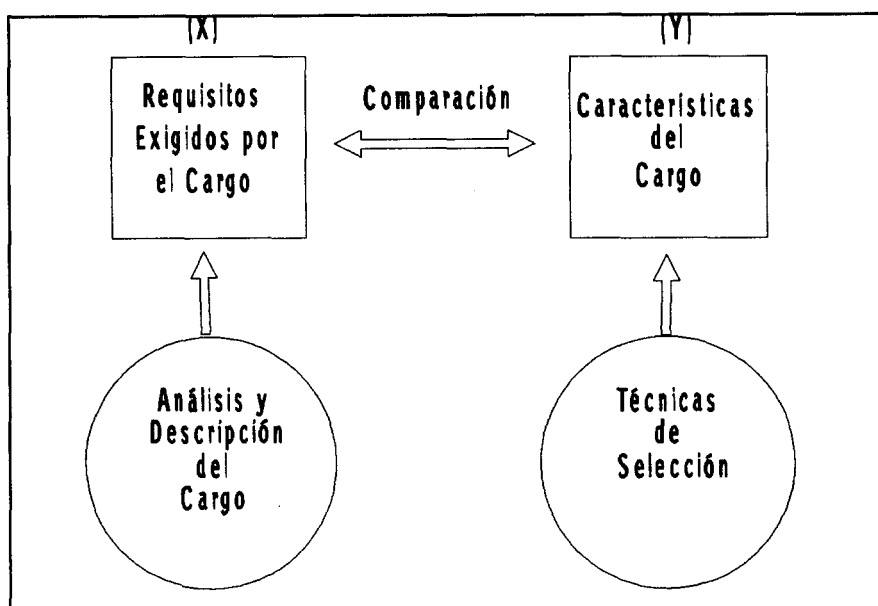
Son dos los tipos de selección, el de comparación y por decisión, ambos cuentan con la colaboración del departamento de Staff.

Selección por comparación

En este proceso intervienen dos variables, X es el requerimiento del cargo, y Y las características del candidato.

La comparación se presenta cuando se observa si las características del solicitante son compatibles con los requerimientos del puesto, esta comparación es realizada por el departamento de Staff. Este departamento es el encargado de proporcionar el resultado de la selección de quién o quiénes fueron aprobados en dicho concurso se le da la información a la unidad solicitante o a su superior inmediato.

Selección por Decisión 2



Selección por decisión

Después de haber realizado dicha comparación entre las exigencias del cargo y las ofrecidas por los candidatos, se puede presentar el caso de que varios de los aceptados tengan características o aptitudes muy similares.

Aquí el departamento de Staff no puede ni debe intervenir en la decisión.

La decisión únicamente es del Departamento de Línea, el Departamento de Staff tiene como función única, puede recomendar a los que a su juicio son los más aptos.

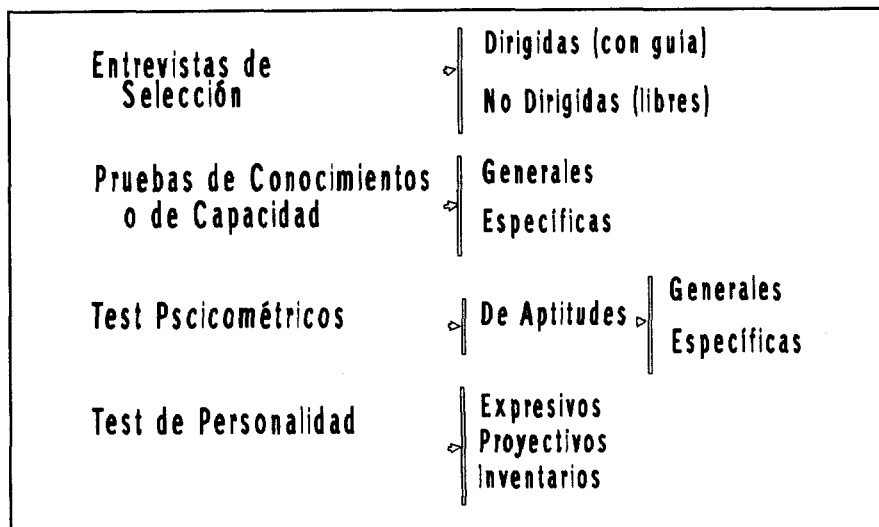
La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es de la Unidad Solicitante, es decir, la decisión de elección es responsabilidad de línea de cada jefe.

I.3.1.5. Técnicas de Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo de su ocupante, diseñada la ficha profisiográfica, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Los 5 grupos que a continuación se presentan son las técnicas de selección:

Técnicas de Selección 3

**I.3.1.6. Técnicas de Selección**

Estas técnicas deberán representar al mejor predictor para un buen desempeño futuro en el cargo.

I.2. Entrevista de Selección

La entrevista personal es uno de los factores más importantes para la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a empleo.

La entrevista es, básicamente, un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales:

127379

- La fuente (el candidato) con características de personalidad hábitos, manera de expresarse, etc.; en este elemento tiene origen el mensaje.
- El transmisor, es el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones; con el fin de ser transmitidas.
- El canal de transmisión: existen dos canales; las palabras habladas y gestos.
- El instrumento de decodificación: son los receptores de la información (o sea el entrevistador y el entrevistado).
- El destino, se refiere a quien se pretende tramitar el mensaje.

La entrevista se usa casi universalmente en la selección de personal. Los objetivos intangibles atribuibles a la entrevista son importantes para el éxito en el cargo, y una evaluación por parte de una persona entrenada es mejor que ninguna.

I.2.1. Principios de la entrevista

Algunos principios respecto de la entrevista pueden promover su perfeccionamiento. La mejor manera para diseñar esos principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo del proceso.

- **Preparación de la entrevista**

Para todas las entrevistas, previas o no, debe existir algún tipo de preparación. Es decir se necesita una considerable planeación para las entrevistas establecidas anticipadamente, tales como las que se realizan para la concesión de empleo o para una evaluación.

En el caso de entrevistas de selección., es importante que el entrevistador se informe respecto de los requisitos necesarios al cargo que se pretende suplir y de las características esenciales del candidato.

- **Ambiente**

El establecimiento de un ambiente no es exactamente un paso separado en el proceso de entrevistar. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- ⌘ Físico, oficina privada y confortable; y
- ⌘ Mental, buena disposición de ánimo y confianza.

Una buena entrevista implica la observación de varios puntos, entre ellos los siguientes:

- ⌘ Debe realizarse en una atmósfera agradable y en una sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
-

- ✘ Debe ser de naturaleza particular (apenas el entrevistador y el entrevistado).
 - ✘ La espera es inevitable. La sala de espera debe tener periódicos, revistas y literatura, principalmente respecto de la empresa.
 - ✘ Toda entrevista tiene un propósito que debe determinarse anticipadamente.
 - ✘ El estudio previo de informaciones respecto de la función y del candidato auxiliará sobremanera la entrevista.
- **Desarrollo de la entrevista**

Es la etapa fundamental del proceso, en que se obtiene la información deseada por los dos componentes: el entrevistador y el candidato. Por otro lado, así como el entrevistador obtiene la información que desea, también debe prestar la información que el candidato necesita para tomar su decisión.
 - **Cierre**

Ciertas personas comparan la entrevista con una conversación pulida y controlada. Para ello existe una necesidad semejante para el cierre:

 - ✘ El entrevistador debe hacer alguna señal clara para demostrar el fin de la entrevista; y
-

- ⌘ El entrevistado debe recibir algún tipo de información en cuanto a su acción futura.
- **Evaluación**

A partir del momento en que el entrevistado deja la sala, el entrevistador debe emprender inmediatamente la tarea de evaluar al candidato dado que los detalles están aún frescos en su memoria. Si no escribió dato alguno, entonces debe registrar inmediatamente los detalles que recuerde. Cuando termine la entrevista se hace necesario tomar decisiones en relación con el candidato, sea que haya sido aceptado o rechazado.

Una impresión se forma por los hechos que el candidato narra, y otra por el modo en que se comporta durante la entrevista.

I.3.3. Prueba o Test de Conocimientos o de Capacidad

Este tipo de pruebas tiene como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos, y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

En cuanto a la manera como son aplicados, esas pruebas o test pueden ser:

- Orales;

- Escritas y,
- De realización.

En cuanto al área de conocimientos las pruebas pueden ser generales cuando se trata de nociones de cultura general o específicas como investigan aquellos conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el cargo en referencia.

I.3.3.1. Test Psicométricos

Estos test se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo.

Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes o características propias del comportamiento del candidato.

Los test psicométricos se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan en qué y cuanto varía la capacidad de la aptitud del individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

I.3.3.2. Test de Personalidad

Estos test tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter, y por el temperamento.

I.3.3.3. Técnicas de Simulación

Dentro de esta técnica cada persona pone en acción los papeles más característicos de su forma de comportamiento, individual o en interacción con otra u otras personas. Así el psicodrama reveló un campo potencialmente interesante para la selección de recursos humanos.

I.3.4. El Proceso de Selección

El paso siguiente es el de determinar cuáles son las técnicas de selección que deberán ser aplicadas. Entre las principales alternativas disponibles son bastantes variadas. Dentro de ellas están las siguientes:

- **Selección de una sola etapa**
Tipo de selección cuyo enfoque hace que las decisiones sean basadas en los resultados de un solo test o una clasificación compuesta que incluye los varios test usados. La decisión final se da respecto a cada persona, después de la obtención de la información.
-

- **Selección secuencial de dos etapas**

El tipo de selección donde puede tomarse una decisión de investigación más demorada, cuando se juzga que la información obtenida en la primera etapa ha sido insuficiente para la decisión definitiva, para aceptar o rechazar un candidato.

I.3.4.1. Examen Médico de Admisión

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico, y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo.

I.3.4.2. Decisión Final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

I.4. Reclutamiento y Selección de Personal

Es a principio de este siglo cuando se inicia el reclutamiento y selección, particularmente en la Primera Guerra Mundial, ya que surge la necesidad de reclutar y seleccionar a grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas.

El reclutamiento y selección de personal es una actividad del Departamento de Personal con función staff, pues aunque dicho departamento busca y escoge los mejores candidatos; sólo aconseja y recomienda sobre ellos. No "decide" contra los supervisores o jefes de línea que solicitaron al empleado, en caso contrario estas personas no se sentirán responsables de la calidad y cantidad de trabajo, ya que tendrán que llevarlo a cabo con personal "que les fue impuesto".

La actividad de reclutamiento y selección de personal, comprende las siguientes etapas:

- **Reclutamiento**
Hace de una persona "extraña", un "candidato".
 - **Selección**
Busca entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.
 - **Contratación**
Hace del "buen candidato", un "empleado" o "trabajador".
-

- **Inducción**

Trata de hacer del "empleado", un "buen empleado".
Conjuntamente con el entrenamiento.

!4.1. Definición de Reclutamiento

Se define como: "el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes", o bien "como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".

Es decir, el reclutamiento es una actividad que tiene por objeto atraer candidatos para una empresa, este se inicia cuando se localiza una vacante y termina al recibirse las solicitudes de empleo. El reclutamiento es independiente de la selección.

El reclutamiento es una función continua aunque no se haga la búsqueda de candidatos o no haya vacante, la simple presentación de candidatos (candidatos espontáneos) y el archivo de candidatos, son una actividad típica del reclutamiento.

127379

Podríamos decir que tanto las organizaciones como los individuos están encadenados en este proceso, al igual que las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener información de los candidatos, para cubrir sus vacantes mediante el ofrecimiento de salarios, beneficios, imagen de la empresa y puestos, los individuos también tratan, atraen y seleccionan a las organizaciones reaccionando a los ofrecimientos de ellas.

I.4.2. Políticas Generales de Reclutamiento y Selección

Estas se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, las más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
Tasa de desempleo, condiciones imperantes en la rama a que pertenece la empresa, cambios en la legislación, etc.
- Políticas de la compañía
De acuerdo a cada empresa.
- Planes de recursos humanos
Nos refiere las vacantes presentes y futuras en la organización.
- Prácticas de reclutamiento y selección
De acuerdo a los recursos de la empresa.

I.4.3. El Reclutador

En cualquier organización no importa el tamaño, el estilo de administración o la forma de reclutar, la figura del reclutador es de vital importancia ya que puede impedir en algunos casos el acceso de candidatos o perderlos por actitudes negativas. Es por eso que el reclutador tiene que poseer determinados requisitos indispensables:

- Estar interesado en aspectos humanos.
- Facilidad de expresión.
- Capacidad para transmitir una imagen positiva de la empresa.
- Sensibilidad para ponderar a los aspirantes: percibir diferencias en los candidatos.

I.4.4. Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento se divide en varios pasos:

- **Identificación de una vacante**
El proceso se inicia cuando se presenta una vacante o sea un puesto que no tiene titular o bien existe disponibilidad de una tarea a realizar, que puede ser de nueva creación o debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempe-

ñando. Se identifican las vacantes con la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos ilustra las vacantes actuales y las contempladas a futuro, es decir, permite al reclutador poseer información sobre necesidades de personal.

Aquí el reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características del candidato, o sea las solicitudes específicas. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la redistribución de trabajo entre el personal.

◦ **Requisición de personal**

El reemplazo o el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al Departamento de Personal, señalando los motivos, la fecha en que deberá de estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldos.

◦ **Requerimientos del puesto**

Recibida la requisición se recurrirá al análisis y valoración de puestos que determina las actividades que se realizan en él, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) del candidato y las condiciones que envuelven el puesto y el salario a pagarse por ese trabajo. En caso de no existir el análisis y valoración de puestos se elaborará para precisar que se necesita y cuanto se pagará.

El reclutador sabrá que nivel tiene determinado empleo con la información del análisis de puestos y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita el nuevo empleado.

◦ **Métodos de reclutamiento**

Aquí se consideran las fuentes o canales de reclutamiento, o sea los medios de los que se vale la empresa para atraer candidatos, las fuentes se eligen de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa, considerando los factores tiempo, costo y puestos. Los métodos se dividen en sistema de reclutamiento interno y externo.

El llamado sistema de reclutamiento interno cuando la empresa trata de llenar la vacante mediante la promoción de las personas que prestan sus servicios dentro de esa organización, o sea realizan el inventario de recursos humanos, este proporciona elementos que ya conocen la organización y ésta conoce la actuación de los individuos. Las ventajas de este sistema de reclutamiento son la disminución del período de entrenamiento, oportunidad de ascensos y es económico.

En caso de no cubrir la vacante con este sistema de reclutamiento pasamos al sistema de reclutamiento externo; es aquel que habiendo determinado la vacante la organización trata de llenarla con personal extraño, mediante:

- ✘ **Cartera o archivo de candidatos**
Aquellos que se encuentran en espera de oportunidades, presentados en otros reclutamientos y cuyos datos están archivados. Es económico, y rápido.

 - ✘ **Candidatos espontáneos**
Candidatos que se presentan en forma espontánea a solicitar trabajo envían curriculum vitae. Lo fundamental es que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos aunque no haya vacantes.

 - ✘ **Recomendaciones de los empleados a la empresa**
Los empleados refieren candidatos a la empresa, es probable que personal especializado de determinado organismo conozca a otros técnicos difíciles de localizar. Estos candidatos poseen conocimiento de la empresa y se desempeñan más a fondo como una forma de agradecimiento. Es de bajo costo, poco tiempo y de alto rendimiento.
-

✘ **Anuncios en periódicos y revistas**

Es muy eficiente por que se dirige a un público general, los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan información sobre como presentar la solicitud de trabajo. Es muy común de usar ya que se presentan muchos candidatos, la discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

✘ **Agencias de empleo**

Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas espontáneas. La atención y preselección de los candidatos son procesados por la agencia evitando ese trabajo a la empresa. Es rápido, caro, pero de mucho rendimiento.

✘ **Instituciones educativas**

(universidades, escuelas técnicas y otras instituciones) colocando avisos en carteles, ofrecen conferencias y charlas, divulgando la estructura y oportunidades de empleo. Es beneficioso porque los jóvenes hacen peticiones moderadas de salario.

- ❑ **Contacto con otras empresas**
Puede recomendarse al personal que no pudiera ocupar por políticas de edad, parentesco con trabajadores, etc., o bien para reajustar por reducción de trabajo

- ❑ **Sindicatos**
Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal es muy útil para localizar técnicos, obreros especializados, plomeros, etc., es una estrategia de apoyo.

- ❑ **Compañías de identificación de personal**
Contratan candidatos específicos; de nivel ejecutivo o identificación técnica y científicos. También realizan la búsqueda de determinados empleados dentro de las empresas, o sea la "piratería constitucional", a los agentes que la realizan se les llama "cazadores de cabeza".

- ❑ **Agencias de personal temporal**
Operan "prestando" personal a las compañías que requieren llenar una vacante durante determinado lapso.

Las ventajas del sistema de reclutamiento externo son: traer "sangre nueva" y experiencias a la organización, importación de ideas y mantiene actualizada a la organización.

- Conjunto satisfactorio de candidatos presentan solicitud de empleo.

Localizados los candidatos con la solicitud de empleo se hace una comparación con la información de cada uno de los candidatos, generalmente se piden los siguientes datos:

Datos personales

Nombre, dirección, edad, nacionalidad, estado civil, etc.

- ✕ Preparación académica

Para identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto, aunque los grados académicos no garantizan eficiencia en el trabajo.

- ✕ Antecedentes laborales

Con frecuencia se solicita a candidatos que proporcionan relación con empleos anteriores, es importante para conocer la estabilidad del trabajador, responsabilidad y experiencia.

- ✕ Pasatiempos

Revelan facetas importantes de la personalidad del candidato.

Con la solicitud de determina si el candidato reúne los requisitos, con lo cual termina el proceso de reclutamiento. Es recomendable tener 3 formas diferentes de solicitud; para nivel ejecutivo, empleados y obreros.

Cuando los candidatos reúnen los requisitos pedidos entramos a la siguiente etapa; selección.

I.5. Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal de Confianza en TELMEX

En toda empresa sus recursos humanos son un elemento importante para llevar a cabo de manera óptima sus operaciones. Es por ello que una adecuada política de reclutamiento y selección en TELMEX, es la base que ofrece un mejor servicio al público y permite un mejor aprovechamiento de sus recursos humanos.

Así TELMEX ha elaborado políticas que a su juicio le permitan seleccionar al personal adecuado al puesto.

Dado el proceso de privatización en que se encuentra Teléfonos de México, el Lic. Pedro Armando Nuñez (Director corporativo de recursos humanos), dijo a través de un oficio que ya observada cercanía de dicha transición que a partir del 7 de noviembre de 1990 se suspenden todos los movimientos de

promoción, transferencia e incrementos de sueldo. Por cualquier motivo para el personal de confianza, así como la cobertura de puestos vacantes de confianza de lo cual las políticas y procedimientos para la integración de personal, se modifica de la siguiente manera:

Se seleccionará al personal de confianza no sólo en base a su capacidad para cubrir el puesto vacante, sino también para desarrollarse y proyectarse dentro de TELMEX.

I.5.1. Políticas de Contratación

- El requisito de edad mínima para ser contratado personal de confianza deberá ajustarse a lo estipulado en el Ley Federal del Trabajo.
- Por norma general no deberá ser contratado personal femenino de 31 años o masculino con más de 36 años de edad.

En casos especiales donde la naturaleza del puesto requiere de personal con amplia preparación y/o experiencia, se podrá rebasar los límites de edad señalados hasta 40 años, con la autorización del Director del área donde esté ubicada la vacante. El ingreso de personal con 41 años de edad o más será autorizado por la Dirección General.

127379

- Respecto a la contratación de personal externo y promoción o transferencia del personal interno que tenga una relación de parentesco por consaguinidad, afinidad (político) o civil (adopción) con algún servidor público empleado en TELMEX, de cualquier nivel en línea directa de mando, y hasta Gerente en áreas relacionadas deberá supeditarse al acuerdo emitido por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación en el Diario Oficial del 11 de Febrero de 1983 donde se fijan los criterios para la aplicación de la Ley Federal de Responsabilidades en lo referente a familiares de los Servidores Públicos.

Los casos excepcionales sobre esta política deberán ser autorizados por el Director General.

- Los aspirantes de nacionalidad extranjera podrán ser considerados sólo en puestos que requieran de avanzada especialización tecnológica y no estén considerados de Alta.

I.5.2. Reclutamiento Interno

El personal deberá investigar los nombres de los candidatos viables de fuente interna a fin de que se cumpla adecuadamente la política de promoción interna. En el caso de que personal de confianza de TELMEX propuesto por el requisitante o detectado cobra los requerimientos básicos de un puesto vacante fuera de la Subdirección donde labora, los Coordinadores y jefes de Selección deberán solicitar al Subdirector y Jefe inmediato donde esté ubicado el candidato una autorización por escrito antes de contactarlo.

En cuanto a personal sindicalizado, antes de contactarlo, se deberá obtener la firma del Gerente y Jefe inmediato del área donde el candidato preste sus servicios.

Si los candidatos internos detectados (confianza o sindicalizado) pertenecen a la misma Subdirección o División en Foráneas donde está ubicada la vacante, bastará con la autorización verbal del Gerente que cedería al candidato.

I.5.3. Reclutamiento externo

Las etapas quedan a cargo exclusivo del personal en su realización.

Todo medio de reclutamiento externo (desplegado periodístico, spot radiofónico, etc). deberá ser determinado, solicitado y coordinado.

- Recepción de solicitantes,
- Entrevista inicial,
- Solicitud de empleo y evaluación,
- Entrevista formal de selección y,
- Entrevista y examen técnico.

Los concursantes serán presentados al Jefe Requisitante con un breve reporte descriptivo, relacionando características de los candidatos, con los factores de perfil del puesto.

Derivado de la necesidad de poder contar con un procedimiento formal actualizado, respecto a los servicios que proporciona la Subgerencia de Selección y Contratación de la D.O.T. (Dirección de Operación Telefónica Metropolitana). Se elaboró el presente Manual de Funciones cuya finalidad es brindar la información básica necesaria en torno a los objetivos, políticas y procedimientos de las distintas áreas que integran dicha Subgerencia.

Proporcionar los lineamientos que regulan las funciones inherentes a la Subgerencia de Selección y Contratación, con el fin de que el personal que lo integra cuenta con una herramienta que le permita desarrollar sus actividades de manera oportuna y eficaz.

I.6. Manual de Funciones del Departamento de Selección de Personal de Confianza

I.6.1. Objetivo

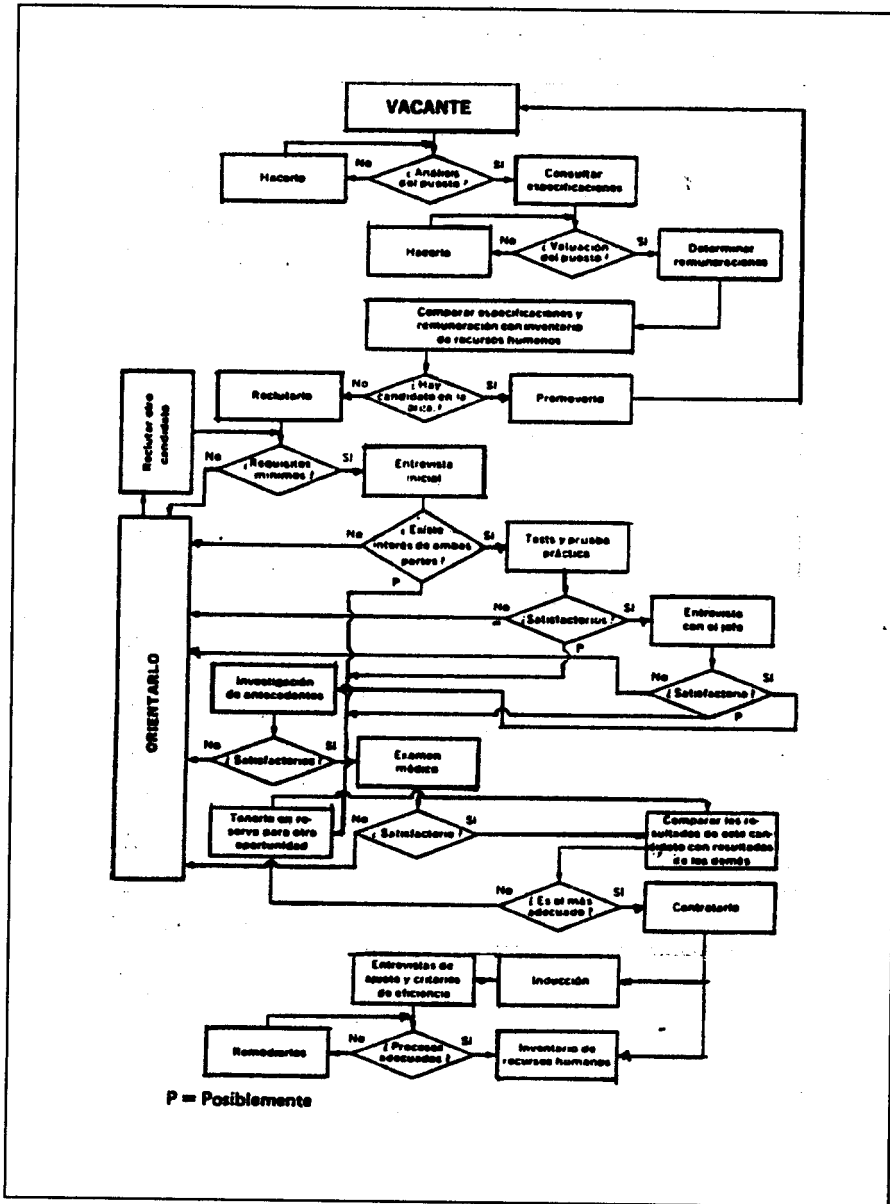
El proceso selectivo tiene un papel fundamental dentro de nuestra organización; ya que sus actividades están orientadas a proporcionar los recursos humanos requeridos en las diferentes áreas, captando al personal adecuado en el momento oportuno, con el fin de que nuestra Empresa y Empresas Filiales cuenten con los mejores elementos para lograr la cobertura de sus vacantes de confianza.

I.6.2. Políticas

- Todo reclutamiento, selección y contratación de personal de confianza; deberá hacerse con la participación del personal de la Subgerencia de Selección y Contratación de Personal (Mrps).

- Se practicará una selección esmerada del personal que ingrese a trabajar a Teléfonos de México, de tal forma que las personas contratadas sean capaces de ocupar los puestos que se ofrecen y, así mismo cuenten con el potencial para ocupar a futuro otros de mayor responsabilidad.
 - Subgerencia de Selección y Contratación deberá proporcionar a los requisitantes de personal tanto los candidatos viables como la información que requieren para fundamentar su aceptación. Esta decisión será siempre de los futuros jefes inmediatos de los puestos a cubrir, siendo la función de Mrps exclusivamente de asesoría y apoyo.
 - El personal de Mrps será el único responsable de fomentar y mantener contacto con escuelas, universidades y bolsas de trabajo para tal efecto y facilitar la obtención de candidatos.
 - Los Jefes requisitantes no podrán hacer ofrecimientos de puestos ó sueldos, al personal de Telmex que labora fuera de su Dirección y que les interese, debiendose en este caso tramitar por medio del personal de Mrps, con el objeto de obtener la autorización del Subdirector.
-

Diagrama de Flujo, Selección de Personal Confianza 5



II. Encuesta Aplicada en Telmex

II.1. Problema

- ¿Qué tanto ha influido la privatización de Teléfonos de México en los procesos de reclutamiento y selección, así como en el personal de la misma?

II.2. Hipótesis

- Ante la privatización de la institución, se han modificado los procesos de reclutamiento y selección para que su personal sea más eficaz.
 - Ante la privatización de la institución, los trabajadores han adoptado una actitud positiva y de superación con la finalidad de ser mejores.
-

II.3. Operacionalización de Variables

II.3.1. Variable Independiente

Es la que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como una cosa y condición de la variable dependiente, es decir, son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos. Tiene como características las siguientes:

- Selecciona y,
- Manipula.

Nuestra variable independiente será LA PRIVATIZACION DE LA INSTITUCION el manejo de ésta se hará mediante una comparación de TELMEX antes como empresa paraestatal y ahora como empresa privada.

II.3.2. Variable Dependiente

Es la variable que es el efecto producido por la variable que se considera independiente la cual se maneja por el investigador. Es lo que va a ocurrir y tiene como características:

- Se observa y,
 - Se mide.
-

Nuestras variables dependientes son: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION Y ACTIVO DEL PERSONAL

La medición de ésta se hará por medio de un cuestionario elaborado especialmente para evaluar los procesos mencionados.

II.3.3. Variables extrañas

Son aquellas variables independientes no relacionadas con el propósito del estudio, pero que pueden representar efectos sobre la variable dependiente.

El control de éstas se hará a través de HISTORIA, MADURACION Y MORTALIDAD, pues éstas están relacionadas con el paso del tiempo y con el nivel de deserción respectivamente.

II.4. Metodología

II.4.1. Tipo de Investigación

Es un hecho que en investigación no existen lineamientos metodológicos únicos e inflexibles para el estudio de cualquier aspecto de la realidad, por lo que debe eliminarse la idea, si se tiene, de que la investigación consiste en un conjunto de reglas acabadas que deben aplicarse mecánica e indistintamente a los diversos procesos y objetos de la realidad para obtener el conocimiento científico; pensar y proceder de tal manera implicaría abordar la investigación desde un punto de vista metafísico.

La investigación se lleva a cabo sobre un mundo en continuo movimiento por lo que el método científico no puede ser inflexible, sino que debe comprender a los objetos, procesos y acontecimientos en permanente cambio, en su devenir y especificidad históricos, es decir, tiene que abordar su estudio desde un enfoque dialéctico.

La investigación se realiza de acuerdo con reglas generales, dadas por la teoría general las cuales son ajustadas por el investigador según los requerimientos de su objeto de estudio.

Es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de éstos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico.

127379

Existen tres tipos de investigación:

- **Histórica**
Los hechos de investigación.
- **Descriptiva**
Los hechos ocurren en el presente pero no pueden ser estrictamente controlados por el investigador.
- **Experimental**
Los hechos ocurren en presencia del investigador en condiciones rigurosamente controladas.

II.4.2. Definición de Investigación Descriptiva

En la presente tesina, el tipo de investigación utilizada para la comprobación de la hipótesis, será de acuerdo a lo anterior, la investigación descriptiva, ya que la privatización en TELMEX ocurre en el presente así como el reclutamiento y selección. Estas variables definitivamente no son controladas por nosotros.

La investigación de tipo descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.

El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona-grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

En este tipo de investigación, las etapas son:

- Descripción del problema,
- Definición y formulación de hipótesis,
- Marco teórico,
- Técnicas de recolección de datos y,
- Descripción, análisis e interpretación de datos.

En torno de las anteriores etapas se dan varios tipos de estudios descriptivos:

- Estudios por encuestas,
 - Estudios de casos,
 - Estudios exploratorios,
 - Estudios de desarrollo,
 - Estudios predictivos,
-

- Estudios de conjuntos,
- Estudios de correlación y,
- Estudios evolutivos.

El usado por nosotros será el de estudios de correlación ya que determina la medida en que dos o más variables se relacionan entre sí.

II.4.3. Población y Muestra

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Esta estará integrada por trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal, de la empresa Teléfonos de México sin tomar en cuenta su edad ni sexo.

Cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a ese grupo de elementos como muestra.

Para nuestra investigación como es muy difícil analizar a la población en su totalidad, se seleccionara una muestra. El tipo de muestra será el llamado muestreo aleatorio o simple, esto debido a que es el elemento más común para obtener una muestra representativa, es decir, cada uno de los individuos de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido.

II.4.4. Tipos de Muestras

El método del muestreo se basa en ciertas leyes que le otorgan su fundamento científico, las cuales son:

- La ley de los grandes números y,
- El cálculo de probabilidades.

De estas dos leyes fundamentales de la estadística se infieren aquellos que sirven de base más directamente al método de muestreo:

- Ley de la regularidad estadística,
- Ley de la inercia de los grandes números,
- Ley de la permanencia de los números pequeños.

Existen varios tipos de muestras:

- Aleatorias o probalísticas,
- No aleatorias o empíricas,
- Muestreo mixto y,
- Muestreo tipo.

Para nuestra investigación utilizaremos las aleatorias o probalísticas, que se dividen a su vez en: muestreo aleatorio simple; muestras estratificadas; muestreo por áreas; muestras sucesivas; muestras por etapas; muestra por grados; muestra por listas.

II.4.5. Muestreo Aleatorio Simple (o al azar)

En nuestra investigación realizada, el tipo de muestra aleatoria o probabilística será la de muestreo aleatorio simple que es el elemento más común para obtener una muestra representativa, cada individuo de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido. Si no se cumple este requisito se dice que la muestra es viciada.

Basandose en la nómina vamos a elegir nuestra muestra mediante el sistema aleatorio, que consiste en dividir el número de personas incluidas en nómina entre treinta que es el número de cuestionarios que vamos a aplicar. Del resultado de esta división obtendremos el promedio de cada cuantas personas debemos entrevistar.

II.5. Instrumentación

II.5.1. Recolección de Datos

Para confirmar o rechazar nuestra (s) hipótesis debemos contar con una serie de datos a través del cual pueda llegarse a operaciones que nos permitan adecuar el conocimiento a los hechos.

El instrumento utilizado en nuestra investigación fue el cuestionario.

II.5.2. Cuestionario

Los cuestionarios son formas impresas en las cuales los sujetos nos proporcionaron la información escrita que necesitábamos para nuestra investigación. Hace posible la cuantificación de las respuestas.

La redacción de las preguntas que integran nuestro cuestionario es:

- Sencillas para ser comprendidas con facilidad.
- Claras y precisas ya que se refieren directamente al punto de información que deseamos conocer.
- Las preguntas son:
 - ⌘ Dato objetivo: como edad, sexo
 - ⌘ Cerradas: se contestan con un si o con un no
 - ⌘ Abiertas: las que se contestan a criterio y juicio del entrevistado.
 - ⌘ En abanico: presentan una serie de posibilidades para responder entre las cuales el entrevistado escogera la que crea conveniente. Para los fines que perseguimos en esta investigación, fue necesario dividir el cuestionario en 2 partes enfocados al proceso de reclutamiento y selección de personal: antes y después de la privatización de TELMEX.

Clasificamos los datos con base a variables dependientes e independientes. A través de la codificación los datos sin elaborar, son transformados en símbolos numéricos, que fueron tabulados y contados.

La primera parte se realizo con el objeto de obtener la información acerca de estos procesos, antes de que la Institución se privatizara; en la segunda parte consideramos el mismo procedimiento solo que ahora, después de la privatización.

Cuestionario Aplicado en Telmex

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y señale dentro del paréntesis la alternativa que expresa mejor su sentir acerca de su departamento o área de trabajo.

1. En que fecha ingreso a Telmex? _____

2. Por qué medios se entero que solicitaban personal en Telmex?

- a) Avisos ()
- b) Agencias ()
- c) Familiares ()
- d) otros _____ ()

3. Qué puesto desempeña actualmente en la empresa?

4. Grado de Escolaridad5. Se le sometió al proceso de reclutamiento y selección al ingresar?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Lo ignoro ()

6. Ha sido útil la aplicación de dicho proceso para su desempeño laboral?

- a) Totalmente útil ()
- b) Util ()
- c) Indiferente ()
- d) Inútil ()
- e) Totalmente Uti ()

7. En que Aspecto o situación le ha ayudado la aplicación de reclutamiento y selección en la marcha de la Institución?

- a) En todos ()
- b) En algunos ()
- c) Me es indiferente ()
- d) En ninguno ()
- e) No se ()

8. Sabe en que año se privatizo Telmex? _____

9. Se ha enfrentado a problemas debido al cambio que esta experimentado actualmente la empresa?

- a) Demasiados ()
 - b) Algunos ()
 - c) Me es indiferente ()
 - d) Ninguno ()
 - e) No se ()
-

10. Considera que la privatización de la Institución ha sido beneficiosa para usted?

- a) Relativamente beneficiosa ()
- b) Beneficiosa ()
- c) Indiferente ()
- d) Poco beneficiosa ()
- e) Relativamente perjudicial ()

11. Ante la privatización que tipo de actitud ha adoptado en el desempeño de sus labores?

- a) Ser eficaz ()
- b) De desarrollo ()
- c) Me es indiferente ()
- d) Conformismo e ()
-) Rechazo ()

12. En que área se observa mayor cambio de personal?

13. Usted considera que el reclutamiento y selección que lleva a cabo la Institución hacia el personal es:

- a) Muy bueno ()
 - b) Bueno ()
 - c) Regular ()
 - d) Malo ()
 - e) Muy malo ()
-

14. Usted ha sido seleccionado para ascender y cubrir algún puesto vacante dentro de la Institución?

- a) Varias veces ()
- b) Algunas veces ()
- c) Nunca ()

15. Ha observado que para cubrir las vacantes que se presentan en la empresa les dan preferencia:

- a) Al personal interno ()
- b) Al personal externo ()
- c) Ambos ()
- d) A ninguno ()

16. Considera que hubo un cambio en la Institución a raíz de la privatización?

- a) Si ()
- b) No ()

17. Esta satisfecho con el cambio que se generó ante la privatización de la Institución?

- a) Totalmente satisfecho ()
 - b) Satisfecho ()
 - c) Indiferente ()
 - d) Insatisfecho ()
 - e) Totalmente insatisfecho ()
-

18. Fue necesario que las personas para que aceptaran el cambio conocieran políticas y objetivos?

- a) Si ()
- b) No ()

29. En su área de trabajo ¿Qué tipo de información recibió para estar enterado de la privatización?

- a) Folletos y Manuales ()
- b) Desplegados ()
- c) Ninguna ()
- d) Otra ()

20. Qué opinión tiene acerca de la privatización?

- a) Muy buena ()
- b) Buena ()
- c) Regular ()
- d) Mal ()
- e) Muy mala ()

21. Considera que la empresa a futuro le brinde posibilidades de ascenso?

- a) Si ()
- b) No ()

22. El ambiente de trabajo a su criterio, que actualmente se esta dando en Telmex es:

- a) Muy bueno ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()
- e) Muy malo ()

23. Las relaciones con sus compañeros de trabajo las considera:

- a) Muy buenas ()
- b) Buenas ()
- c) Regulares ()
- d) Malas ()
- e) Muy malas ()



24. Y las relaciones con sus jefes:

- a) Muy buenas ()
- b) Buenas ()
- c) Regulares ()
- d) Malas ()
- e) Muy malas ()

25. Considera estar informado acerca de la situación actual en Telmex?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

26. Considera que su trabajo es importante para el desarrollo de Telmex?

- a) Si ()
b) No ()

27. Para usted ¿Qué significa Telmex? ()

- a) Parte fundamental de mi desarrollo personal ()
b) Parte fundamental de mis ingresos económicos ()
c) Un trabajo ()
d) Nada ()

28. La privatización afecto el ambiente de trabajo?

- a) Mucho
b) Poco ()
c) Nada ()

29. Considera que con la privatización Telmex deberá ser más estricto con el reclutamiento y selección de su personal?

- a) Si ()
b) No ()

30. Se siente satisfecho con el cambio de Telmex ante la privatización?

- a) Si ()
b) No ()

II.6. Procesamiento de Datos



Casa abierta al tiempo

IZT 127379 PA
ELECTROVEGA

Una vez recopilado los datos mediante el cuestionario, se procesa, es decir, se cuantifica y se da un tratamiento estadístico que permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas.

El procesamiento de datos es el registro de los mismos mediante una técnica analítica en la cual se comprueba nuestra hipótesis y se obtienen conclusiones.

II.7. Codificación

Se clasificaron los datos en base a las variables independientes y dependientes. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos numéricos, los cuales ya fueron tabulados.

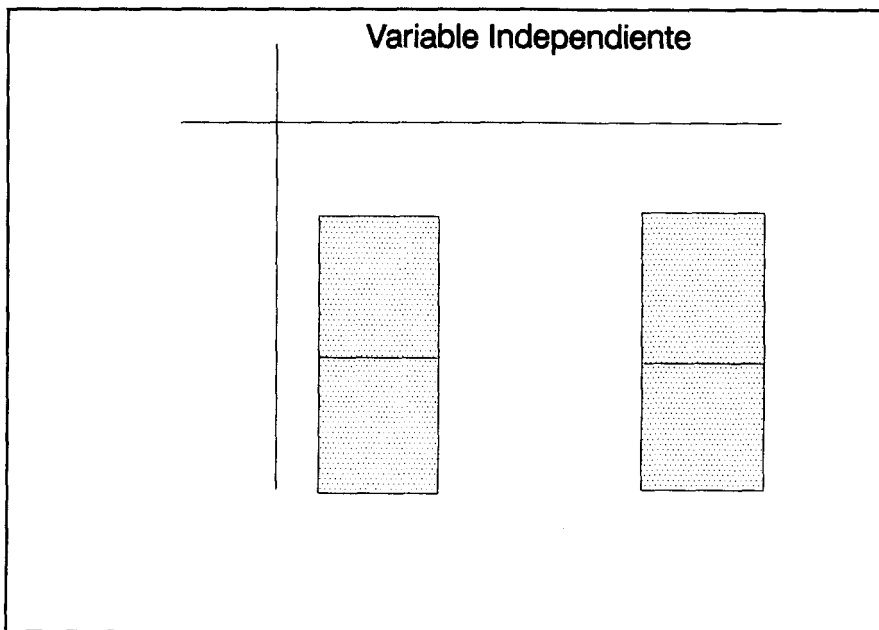
II.8. Modelo Estadístico

II.8.1. Análisis de Crosstabs a Nivel Variables Nominales

- Distribución condicional
 - Se calculan los porcentajes de la columna dividiendo el valor de la columna entre el total y multiplicándolo por 100.

- Si las distribuciones condicionales son iguales, entonces no existe relación entre las variables cruzadas.
- Si las distribuciones condicionales son muy precisas, existe entonces una relación muy débil.
- Si las distribuciones condicionales son muy distintas, entonces la relación es bastante fuerte

Distribución Condicional 1



II.8.2. Constante de Contingencia de Pearson

$$\varphi \approx C$$

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + N}}$$

El valor de C varia entre 0 y 1, se obtiene el valor aro cuando las 2 variables nominales estén totalmente sin relacionar con otra y 1 cuando están perfectamente relacionadas.

Perfectamente relacionadas: Cuando se puede predecir el valor de la variable dependiente con el valor de la variable independiente.

$$C_{\max} = \sqrt{\frac{k-1}{k}}; \text{ donde } k = \# \text{ de renglones o columnas}$$

Se toma el mayor.

$$C_{\text{ajustado}} = C_{\text{original}} / C_{\max}$$

cuyo valor máximo es 1.

II.8.3. Coeficiente de variabilidad

$$QU = \frac{\text{Total de diferencias observadas}}{\text{Máximo de diferencias posibles}} = \frac{A}{B}$$

Pasa 2 X 2

$$A = (\text{Total Columna 1}) (\text{Total Columna 2})$$

$$B = (N/2) (N/2)$$

Para A X C

$$A = (a b) + (a c) + (a d) + (b c) + (b d) + (c d)$$

$$B = (N / \text{categorías})^2 \times \text{número de combinaciones.}$$

Se compara la variabilidad de 2 variables con respecto a la misma variable dependiente y se establece cuál varía más, es decir, cuál está más lejos o más cerca del azar.

Interpretación A C:

$$y = a(x) + b$$

Cuando el comportamiento de la variable dependiente "y" no se puede predecir con el sólo valor de "x" entonces no se encuentran relacionadas las variables y C tiende a cero.

II.8.4. Prueba de Hipótesis:

- **Hipótesis nula**
Es una afirmación de NO relación entre las variables
H₀
- **Hipótesis alterna**
Es una afirmación de relación entre las variables **H₁**
- **Error tipo I**
Descartar una hipótesis cierta **H₀**
- **Error tipo II**
No descartar una hipótesis efectivamente falsa **H₁**

II.8.5. Pasos para la Prueba de Hipótesis

- Especificar la hipótesis nula
- Especificar estadística de prueba
- Especificar tema del estudio
 - ⌘ Tipo de muestreo

- α Tamaño de la muestra $N = X$
- α Tipo de distribución
- Seleccionar el nivel de significancia. Rechazar una hipótesis nula antes
- Especificar la región crítica
- Calcular el estadístico de prueba
- Presentar la inferencia apropiada

Factor de ajuste de continuidad

$$\chi^2 = \frac{(\sum C_{ij} - E_{ij})^2}{E}$$

II.8.6. Modelo de Comprobación de Hipótesis

- Hipótesis
 - Hipótesis nula
Para el presente estudio se asumirá la independencia de las variables cruzadas para poder determinar su dependencia, así nuestra hipótesis para todos los cruces de variables es la siguiente:

Las variables cruzadas son independientes.

Explicación: En los cruces de variables la variable que se encuentra por renglón es la variable dependiente y por columna la variable independiente.

◦ Hipótesis alterna

Las variables cruzadas son dependientes.

Nota: Nos referimos a que las variables son dependientes cuando la variable por renglón está relacionada con la variable por columna.

- Se utilizará como estadística de prueba la prueba de chi-CUADRADA, que se determina:

$$\chi^2 = \frac{(O_0 - E_{.5})^2}{E}$$

con: $(C - 1) (R - 1)$ grados de libertad.

- Tipo de muestreo, tamaño de la muestra e inferencias
 - Aleatorio simple,
 - Tamaño de la muestra: 30 casos,
 - Se espera como mínimo en frecuencias esperadas $X = 5$

- Nivel de insignificancia: .20 de probabilidad de cometer error Tipo I.
- El valor crítico, la región crítica y la región no crítica se determinaran de acuerdo a los grados de libertad determinados en el paso 2, si nuestra X cae dentro de la región se rechaza la hipótesis nula e inferimos que existe una relación de dependencia entre la variable de la columna y el renglón.

Por el contrario si nuestra X cae en la región no crítica, aceptamos la hipótesis nula y concluimos que nuestra información es insuficientemente convincente para inferir una relación entre las variables.

- Se calcula la X^2
- Se inferirá el comportamiento de las variables.

II.9. Variables Dadas por el Análisis Estadístico

Definición:

- Ingreso:
Se refiere a la fecha de adscripción del encuestado.
- Medios:
Son las fuentes utilizadas por la empresa para solicitar personal.

- **Puesto:**
Es la función y desempeño que realiza el encuestado en la organización.
 - **Escolar:**
Es el nivel académico individual que tiene cada encuestado.
 - **Someter:**
Al ingresar a la institución se le aplicó el proceso de reclutamiento y selección del encuestado.
 - **Util:**
El proceso de reclutamiento y selección enriqueció el desempeño laboral del encuestado.
 - **Aspecto:**
De que forma ha aplicado el proceso de reclutamiento y selección.
 - **Año:**
Es el conocimiento por parte del encuestado de la fecha de privatización de la institución.
 - **Problema:**
Son las situaciones generadas por el cambio de la institución.
 - **Beneficia:**
Son los beneficios que trae consigo la privatización.
-

- **Actitud:**
Es la forma de sentir del encuestado ante la privatización de la institución.
- **Area:**
Departamentos donde se observan los cambios de personal.
- **Opina:**
Opinión del encuestado acerca de los procesos de reclutamiento y selección.
- **Elegido:**
Es la selección vacante para cubrir un puesto en la institución.
- **Vacantes:**
Es la preferencia para cubrir las vacantes.
- **Cambio:**
Cambios generales ante la privatización.
- **Contento:**
Satisfacción del cambio de la institución.
- **Conocer:**
Necesidad de conocimiento de políticas y objetivos.

- **Informar:**
Medios por los cuales se enteró el encuestado acerca de la privatización.
 - **Idea:**
Criterio acerca de la privatización.
 - **Ascenso:**
Opinión de las posibilidades de ascenso.
 - **Ambiente:**
Punto de vista actual del ambiente del trabajo.
 - **Camarada:**
Relación con los compañeros de trabajo.
 - **Jefe:**
Relación con los jefes de trabajo.
 - **Actual:**
Información que tiene el encuestado de la situación de la institución.
 - **Trabajo:**
Criterio de su trabajo para el desarrollo de la institución.
 - **Telmex:**
Valor que tiene el encuestado para la institución.
-

- **Afectar:**
Repercusión del cambio en el ambiente de trabajo.
- **Estricto:**
Idea de lo estricto del reclutamiento y selección ante el cambio.
- **Sentir:**
Satisfacción del cambio.

* Niveles:

Los grados de significancia para nuestras variables, hipótesis es: P.5

II.10. Tabulación de Información y Análisis

Ver apéndice A.

II.11. Comprobación de Hipótesis

II.11.1. Hipótesis 1

- **Hipótesis nula:**
Ante la privatización de la institución, se han modificado los procesos de reclutamiento y selección para que su personal sea más eficaz. P50%.
- **Hipótesis alterna:**
Ante la privatización de la institución no se han modificado los procesos de reclutamiento y selección para que su personal sea más eficaz. P50%

Mediante la prueba chi(cuadrada), se comprobaron las hipótesis tomando los siguientes patrones:

- Si X^2 50% se acepta H_0
- Si X^2 2% se acepta H_1

Variable	Hipótesis
Ingreso	1 La variable ingreso tiene un nivel de significancia de 0.021 por lo que se comprueba la hipótesis nula en un 97%.
Medios	1 Nivel de significancia 0,000 por lo que comprueba la hipótesis nula en un 100%.
Puesto	1, 2 Nivel de significancia 0.008 por lo que valida la hipótesis nula en un 99.2% de confiabilidad.
Escolaridad	1, 2 Nivel de significancia 0.0 por lo que valida la hipótesis nula de un 100%
Someter	1 Valida en un 100% la hipótesis nula.

Aspectos	1 Con un nivel de significancia de 0.021 lo cual valida la hipótesis nula en un 97.9%
Area	1 Chi-cuadrada de 5.92 y 4 grados de libertad que valida la hipótesis nula en un 79.5%
Elegido	1, 2 Chi-cuadrada de 31.931 y de dos grados de libertad valida la hipótesis nula en un 100%.
Opina	1, 2 Chi-cuadrada de 29.48 y dos grados de libertad validan la hipótesis nula en un 100%.
Vacantes	1 Chi-cuadrada de 7.6% y 3 grados de libertad que validan la hipótesis en un 94.5% de confiabilidad.
Ascenso	1 Chi-cuadrada de 13.33 y de 1 grado de libertad validan la hipótesis nula en un 100%.
Estricto	1, 2 Chi-cuadrada 16.13 y un grado de libertad validan la hipótesis en un 100%

II.11.2. Conclusión

Por medio del análisis anterior de las variables independientes que definen a la hipótesis (H_0) podemos concluir: se acepta la hipótesis nula con un 97.42% de confiabilidad, es decir que ante la privatización de Telmex se han modificado el proceso de reclutamiento y selección para que su personal sea más eficaz.

H_0 acepta 97.42% de χ^2

II.11.3. Hipótesis 2

- H_0 :
Ante la privatización de la Institución, los trabajadores han adoptado una actitud positiva y de superación con la finalidad de ser mejores. P 50%
- H_1 :
Ante la privatización de la Institución, los trabajadores no han adoptado una actitud positiva y de superación con la finalidad de ser mejores. P2%

Mediante la prueba de chi-cuadrada se comprobaran las hipótesis tomando los siguientes patrones: Si χ^2 50% se acepta H_0 . Si χ^2 2% se acepta H_1 .

Variables	Hipótesis
Puesto	2, 1 Nivel de significancia .008 por lo que valida la hipótesis en un 99.2% de confiabilidad.
Escolaridad	2, 1 Nivel de significancia .000 por lo que valida un 100% la hipótesis.
Util	2 Esta variable con una chi-cuadrada de 25.8 y dos grados de libertad valida la hipótesis en un 100%.
Año	2 Con una chi- cuadrada de 13.33 y un grado de libertad valida la hipótesis de 100%.
Problema	2 Con una chi- cuadrada 9.8 y dos grados de libertad valida la hipótesis en 99.3%.
Benéfica	2 Chi-cuadrada de 5.73 y 3 grados de libertad valida la hipótesis 85.5%
Actitud	2 Chi-cuadrada de 13.46 y tres grados de libertad valida la hipótesis en un 99.6%

Opina	2,1 Chi-cuadrada de 29.4 y dos grados de libertad valida la hipótesis nula en un 100%
Cambio	2 Chi-cuadrada de 4.8 y un grado de libertad valida la hipótesis a 97.2% de confiabilidad.
Contento	2 Chi-cuadrada de 1.5 y dos grados de libertad valida la hipótesis nula en un 99.9% de confiabilidad.
Conocer	2 Chi-cuadrada de 0.133 y un grado de libertad valida la hipótesis nula en un 26.5% y la hipótesis alterna en un 71.5%
Informar	2 Chi-cuadrada de 32.2 y tres grados de libertad validan la hipótesis nula en un 100%
Idea	2 Chi-cuadrada de 48.6 y dos grados de libertad validan la hipótesis en un 100%
Ambiente	2 Chi-cuadrada de 11.400 y dos grados de libertad validan la hipótesis en un 99.7%

Camarada	2 Chi-cuadrada de 16.13 y de dos grados de libertad validan la hipótesis nula en un 100%.
Jefe	2 Chi-cuadrada de 3.8 y dos grados de libertad que validan la hipótesis nula en un 85% de confiabilidad.
Actual	2 Chi-cuadrada de 15.8 y dos grados de libertad que validan la hipótesis nula en un 100%.
Trabajo	2 Valida la hipótesis en un 100% al solo tener un categoría.
Telmex	2 Chi-cuadrada de 25.8 y dos grados de libertad validan la hipótesis en un 97.5%
Estricto	2, 1 Chi-cuadrada de 16.33 y un grado de libertad valida la hipótesis en un 100%
Sentirr	2 Chi-cuadrada de 2.133 y un grado de libertad valida la hipótesis 85.6%

II.11.4. Conclusión

Se acepta la hipótesis H_0 con un 98.90 de confiabilidad, por lo tanto podemos concluir: se acepta la H_0 : Ante la privatización de la Institución los trabajadores han adoptado una actitud positiva de superación con la finalidad de ser mejor con un 98.90 de seguridad. H_0 se acepta: χ^2 cuadrada: 98.90%

III. Teléfonos de México, S. A. de C.V.

Telmex es en la actualidad la única proveedora concesionaria de servicios públicos de telecomunicaciones de telefonía básica en México. El Sistema Telefónico Mexicano, en el contexto mundial de las administraciones telefónicas, ocupaba, a final del año de 1988, el décimo octavo lugar con base en el número de líneas en servicio.

Telmex es propietaria de todas las centrales públicas, de la red nacional y de telefonía local y de las principales instalaciones públicas para el servicio de larga distancia. También presta servicios relacionados a la telefonía básica, tales como servicios de directorios y de teléfonos celulares móviles. Con base en sus activos totales al 31 de diciembre de 1990, Telmex ocupó el tercer lugar de las empresas mexicanas y el primero entre las listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

La sociedad opera al amparo de las leyes y reglamentos relativos a comunicaciones en México y de una concesión, otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. En 1990 el marco regulatorio aplicable a la sociedad sufrió cambios sustanciales, incluyendo la eliminación del servicio telefónico como concepto gravado por el impuesto especial sobre producción y servicios, aumentos de las tarifas de servicio local y servicio de larga distancia nacional, reducciones de

las tarifas por servicio de larga distancia internacional, la adopción de un nuevo reglamento y la modificación a la concesión otorgada a la sociedad. La modificación de la concesión cambió el método de regulación tarifaria para permitir a la sociedad fijar libremente sus tarifas sujeto a un "precio tope" agregado; estableció metas de crecimiento de líneas, expansión de servicios rurales y mejora de la calidad de servicios, definió el alcance de la competencia en servicios telefónicos, incluyendo el requisito de que, a partir de agosto de 1996, Telmex permita la interconexión a su red de las redes de sus competidores concesionarios de telecomunicaciones de larga distancia.

En 1989, el gobierno, que había sido propietario de la mayoría de las acciones del capital social de la Sociedad, anunció su intención de enajenarlas al sector privado. El 20 de diciembre de 1990 vendió todas las acciones "AA", representativas del 20.4% del capital social y del 51% de las acciones comunes con el pleno derecho de voto de la Sociedad, a un fideicomiso cuyos fideicomisarios son los Accionistas Controladores. Los accionistas controladores están formados por:

- Un grupo de inversionistas mexicanos (los "accionistas controladores mexicano") que son propietarios conjuntamente, del 51% de las acciones "AA".
- Southwestern Bell International Holdings Coporation, subsidiaria de la empresa pública de telecomunicaciones Southwestern Bell Corporation, que es propietaria del 24.5% de las acciones "AA".

- France Cables et Radio, S.A., una subsidiaria de la empresa francesa de telecomunicaciones France Telecom, que es propietaria del 24.5% de las acciones "AA".

De las acciones "AA" en beneficio de inversionistas mexicanos, la mayoría es propiedad del grupo Carso, S.A. de C.V. y de Seguros de México, S.A. ambas empresas encabezadas por el Sr. Carlos Slim Helú. Los términos del fideicomiso al que están afectadas las acciones "AA" restringen las transmisiones o cesiones de derechos de dichas acciones "AA" y requieren por regla general, que se voten en bloque.

Los accionistas Controladores pagaron al gobierno aproximadamente 1,780 millones de dólares por las acciones "AA" y por opciones de compra de acciones "L" representativas del 5.1% del capital social de la Sociedad. De dicho importe 975 millones de dólares se pagaron al contado, los inversionistas mexicanos documentaron 759 millones de dólares en forma de pagarés con vencimiento al 20 de junio de 1991 y los accionistas controladores han convenido en pagar conjuntamente 23.6 millones de dólares adicionales al gobierno antes del 1o. de mayo de 1996.

Concomitadamente a la oferta simultánea, la Sociedad pretende comprar al gobierno aproximadamente 150 millones acciones serie "L", el precio de oferta público en México menos el descuento por colocación y toma en firme, para su venta a empleados y funcionarios. Después de la oferta simultánea y la venta de acciones serie "L" a la Sociedad, considerando que no se ejerce opción de asignación en exceso y del 13.2% en caso de que se ejerza tal opción.

III.1. Resumen de Información Financiera Consolidada

Los Estados Financieros Consolidados de la Sociedad se preparan de conformidad con los PCGA en México. De conformidad con las reglas para contabilizar los efectos de la inflación establecidas por PCGA en México, los Estados Financieros Consolidados de la Sociedad reconocen ciertos efectos de la inflación y reexpresan al 31 de diciembre de 1990. Ver esquema siguiente:

III.2. Características de la Oferta Simultánea

México	120 millones de acciones serie "L" (considerando que no se ejerza opción de asignaciones en exceso).
---------------	---

Estados Unidos	40 millones de ADS (considerando que no se ejerza opción de asignaciones en exceso). Cada ADS representa 20 acciones "L".
Otros	30 millones de ADS (considerando que no se ejerza opción de asignaciones en exceso) en Japón, Canadá, Europa y el resto del mundo.
Precio	El precio inicial de oferta por ADS es de 27.25 dólares. El precio de oferta al público en México es de 4090 pesos por acción "L", equivalente aproximado al precio de oferta inicial al público en los EE.UU. al tipo de cambio libre del 13 de mayo de 1991, ajustado para reflejar la proporción de veinte acciones "L" por un ADS.
Accionista vendedor	El Gobierno Mexicano.

Propósito de la oferta simultánea

La oferta simultánea constituye un paso en la enajenación de todas las acciones del capital social de la Sociedad propiedad del gobierno. (ver " Accionistas principales y Accionista Vendedor"). Telmex no recibirá ingreso alguno de la oferta simultánea.

Acciones en circulación

Total de acciones	% del capital social	% del voto
2163 millones de acciones de "AA"	20.4	51.0
2078 millones de acciones de "A"	19.6	49.0
6362 millones de acciones de "L"	60.0	-

Las acciones "L" que corresponden a las acciones "A" con carácter de dividendo, no se podrán endosar o negociar por separado con anterioridad a la entrega de los títulos representativos de acciones "L". Los representativos de acciones "L". Los porcentajes de voto se refieren a asuntos en cuyo respecto los tenedores de acciones "L" no tienen derecho a votar.

Inscripción

Se ha obtenido la aprobación de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. y de la Bolsa de Valores de Nueva York, para listar las acciones serie "L" y los ADS sobre las acciones serie "L", respectivamente.

Operación

Las operaciones con acciones serie "L", materia de la oferta simultánea comenzarán a las 09:30 a.m., tiempo de la Ciudad de México, en la Bolsa de Valores Mexicana el día cruce, es decir, el 14 de mayo 1991, bajo los términos que autorice la Comisión Nacional de Valores; mientras que las acciones serie "L" a que tienen derecho los actuales tenedores de acciones serie "A", como consecuencia del dividendo decretado, no podrán operar sino hasta el 21 de mayo de 1991.

Las acciones serie "A" cotizarán en la Bolsa Mexicana de Valores con el cupón que de derecho al dividendo en acciones serie "L" hasta el 20 de mayo de 1991 y cotizarán excupón el siguiente día.

Las operaciones con ADS comenzarán en la Bolsa de Valores de Nueva York el día hábil inmediato siguiente a la fecha del Prospecto Norteamericano, es decir, el 14 de mayo de 1991. La fecha de registro en los Estados Unidos para distribución de ADS sobre acciones serie "L" a los tenedores de los ADS respecto a acciones "A", será el tercer día de operaciones inmediato siguiente a la fecha del Prospecto Norteamericano. Las ADS respecto a acciones "A" cotizarán en NASDAQ con el cupón que da derecho al dividendo en acciones serie "L", hasta el quinto día hábil inmediato a la fecha del Prospecto Norteamericano, es decir, el 20 de mayo de 1991 y cotizarán excupón el siguiente día.

Durante el primer y segundo día de operación posteriores a la fecha del Prospecto Norteamericano, las ventas en la Bolsa de Valores de Nueva York que efectúen los tenedores de ADS respecto a acciones "A" con los ADS que tienen derecho a recibir en la entrega de acciones serie "L", serán tratadas por dicha bolsa como venta con corto. Una venta en corto generalmente sólo puede hacerse a precio mayor al último precio de venta si es

mayor que el inmediato precedente. A fin de vender dichos ADS en una venta en corto un tenedor de ADS respecto de acciones "A" debe tener una cuenta de margen. Este tratamiento para la venta en corto no aplicará a las ventas de ADS comprados en la oferta simultánea o a ADS comprados en la Bolsa de Valores de Nueva York (sin importar si dichos ADS se venden en operación de venta en corto o no).

**Símbolo propuesto
en la Bolsa Mexicana
de Valores**

Telmex "L"

**Símbolo propuesto
en la Bolsa de Valores
de Nueva York** TMX

La utilidad neta en 1988 reflejó una combinación no usual de inflación y de poca devaluación del peso respecto al dólar EE.UU de conformidad con la PCGA en México, Telmex requiere reflejar los efectos de inflación en sus activos y pasivos monetarios. Puesto que los pasivos de Telmex han excedido consistentemente de sus activos monetarios, ha obtenido ganancias cada año a medida que el valor de sus pasivos ha disminuido en pesos constantes reales debido a la inflación. En 1987, 1989 y 1990, dichas ganancias fueron compensadas

sustancialmente por pérdidas cambiarias incurridas porque la mayoría de los pasivos de Telmex están denominados en moneda extranjera, principalmente en dólares EE.UU. Sin embargo en 1988 el valor del peso respecto al dólar EE.UU se mantuvo casi constante durante la mayor parte del año y las pérdidas cambiarias del Telmex fueron consecuentemente menores. El efecto combinado de las ganancias monetarias y las pérdidas cambiarias en 1988 fue una ganancia neta de 1729 miles de millones de pesos. La administración estima que no se volverá a obtener una utilidad monetaria similar, derivada de los efectos antes descritos.

Al inicio de 1987, los créditos diferidos provenían principalmente de la venta de derechos de recibir una parte de la liquidación de las cuentas por cobrar futuras provenientes de una empresa extranjera de telecomunicaciones.

III.2.1. Oferta Simultánea

La oferta pública se hace en México, Estados Unidos de América, Japón, Canadá, Europa y otros países del mundo. En México se ofrecen acciones serie "L" y en el resto del mundo se ofrecen valores denominados "American Depositary Receipt" (**ADR**) recibos de depósitos americanos que representan un paquete de veinte acciones serie "L" denominadas "America Depositary Shares" (**ADS**) acciones depositarias americanas.

En México se ofrecen 120 millones de acciones serie "L". Los valores respectivos serán depositados en S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el depósito de valores.

En los Estados Unidos de América se ofrecerá la mayor parte de los valores a través de los colocadores norteamericanos, o sea, 40 millones de ADS, que representan 800 millones de acciones serie "L". En el resto del mundo se ofrecen 30 millones de ADS que representan 600 millones de acciones serie "L".

III.2.2. Antecedentes

El 15 de junio de 1990 la Sociedad acordó un aumento en su capital social mediante la aplicación de utilidades retenidas de ejercicios anteriores y, una vez cumplida ciertas condiciones suspensivas, el 19 de diciembre de ese año se emitieron 6,361,885,211 nuevas acciones serie "L", sin expresión de valor nominal y de voto limitado, que se entregarán a los accionistas a razón de 1.5 acciones de la serie "L" por cada una de las acciones serie "AA" Y "A" en circulación.

En virtud del aumento de capital, la Sociedad estableció su capital mínimo fijo en la cantidad de 1'060,314,201,800 pesos, representado por 10,603,142,018 acciones, de las cuales 2,163'040,972 acciones comunes son de la serie "AA"; 2,078,215,835 acciones comunes son de la serie "A" y 6,361,885,211 acciones de voto limitado son de la serie "L".

Las acciones serie "L" emitidas por la Sociedad que corresponden con carácter de dividendo a las acciones de la serie "A" no pueden ser transmitidas por vía endoso o transferencia en cuenta con S.D. Indeval, S.A. de C.V., hasta la entrega de los títulos definitivos o certificados provisionales que las representen, que ocurra a la 01:30 horas del día de la liquidación de la operación materia de la oferta pública simultánea. Las acciones serie "L" tienen los mismos derechos que las acciones serie "AA", salvo que las acciones serie "L" son de voto limitado.

La oferta en todo el mundo, que comprende las acciones serie "L" materia de la oferta pública en México y los ADS materia de la oferta pública en el extranjero, son ofrecidos por el Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos (el "Gobierno"). El Gobierno fue el accionista controlador de la Sociedad hasta el 20 de diciembre de 1990, cuando enajenó todas las acciones serie "AA" a un grupo de inversionistas (los "Accionistas Controladores") liderados por grupo Carso, S.A. de C.V. y subsidiarias de Southwestern Bell Corporation y de France Télécom, habiendo retenido, a través de fideicomiso, el derecho a recibir las acciones serie "L" que corresponden a las acciones serie "AA".

Con anterioridad a la oferta simultánea no ha habido negociación en mercados públicos en México o en el extranjero de las acciones serie "L" o de los ADS. Las acciones serie "A" están listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. y las acciones depositarias americanas que representan una acción serie "A" (los ADS respecto a acciones "A") cotizan en la lista nacional NASDAQ de los Estados Unidos de América. El precio

de la oferta pública para las acciones serie "L" y para los ADS será determinado por referencia al precio de mercado de las acciones serie "A" y los ADS respecto a acciones "A". El 10 de mayo de 1991, el precio de cierre por cada acción sería en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. fue de 10,000 pesos (equivalente a 3.33 dólares moneda de curso legal en los Estados Unidos de América al tipo de cambio libre de dicha fecha) y la cotización de venta por cada ADS respecto a acciones "A" publicado por NASDAQ fue de 3.34 dólares moneda de curso legal en los Estados Unidos de América. Dichos precios no se han ajustado para reflejar la entrega del dividendo en acciones serie "L".

Se ha autorizado la inscripción de las acciones serie "L" en la Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V. y los ADS fueron aprobados para cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York ("New York Stock Exchange inc").

Banco Internacional, S.N.C.-ISEFI es el agente financiero intermediario del Gobierno Federal para la venta de Telmex y Goldman, Sacha & Co. es el coordinador global de la oferta simultánea.

III.2.3. Consideraciones de Inversión

Consecuencias del incumplimiento de los Accionistas Controladores Mexicanos.

Los Accionistas Controladores compraron el 20 de diciembre de 1990 todas las acciones serie "AA" del Gobierno, lo cual les permitió obtener la mayoría de las acciones con pleno derecho a voto de la Sociedad. Conforme a los acuerdos de dicha venta los accionistas controladores documentaron 759 millones de dólares con pagarés con vencimiento al 20 de junio de 1991. Si dichos accionistas incumplen en el pago del monto principal documentado en pagarés (más el interés respectivo), a su vencimiento, el Gobierno podrá rescindir la venta respecto a todos los accionistas controladores mexicanos y, bajo ciertas circunstancias requerir a SBIH y France Calbles et Radio que vendan sus acciones serie "AA". Consecuentemente el control de la Sociedad pudiera revertir al Gobierno como resultado de incumplimiento de los accionistas controladores mexicanos en el pago del monto insoluto.

III.2.3.1. Derechos de voto limitado de las acciones serie "L"

Conforme a los estatutos sociales de Telmex, los tenedores de acciones serie "L" únicamente tiene derecho de voto respecto a ciertos asuntos. Pueden elegir a dos miembros de los diecinueve que integran el consejo de administración de la Sociedad y a sus respectivos suplentes. En adición, cualquiera de los siguientes asuntos requiere del voto de una mayoría de las acciones del capital social, lo cual incluye a las acciones serie "L", así como a una mayoría de las acciones serie "AA" y a las acciones serie "A" votando conjuntamente:

- Transformación de la Sociedad.
- Fusión con otra Sociedad en carácter de fusionada o en carácter de fusionante, cuando la fusionada tenga objetos sociales que no estén relacionados o sean conexos a los de la fusionante.
- La cancelación de las acciones que emita la Sociedad en la acciones de valores y especial del registro nacional de valores e intermediarios y en otras bolsas de valores extranjeras en las que se encuentren registradas.

Salvo en dichos asuntos, las acciones serie "L" no tienen derecho de voto.

III.2.4. Cambios en el Mercado Regulatorio

En 1990 el marco regulatorio aplicable a la Sociedad sufrió cambios sustanciales en virtud de la privatización y modificaciones a diversas disposiciones legales. La Sociedad espera que muchos de esos cambios tengan un impacto favorable en sus operaciones, pero algunos de ellos pudieran afectarla en forma adversa. Los cambios que potencialmente pudieran tener un impacto negativo incluyen: medidas para promover competencia en la prestación de servicios telefónicos, particularmente el requisito de que Telmex permita la interconexión a su red de las redes de sus competidores concesionarios de larga distancia a partir de agosto de 1996; la introducción de requisitos de expansión y modernización de la red telefónica, que requieran inversiones de capital sustanciales; el estable-

cimiento de causas de caducidad de la concesión por incumplimiento de condiciones de la propia concesión tales como la expansión y modernización de la red; y la eliminación de ciertas fuentes de financiamiento con las cuales ha contado la Sociedad en el pasado.

III.2.4.1. Red Telefónica

La red telefónica de la compañía incluye teléfonos instalados y conmutadores; una red de líneas de acceso que conectan a los usuarios con las centrales (denominada "Red Exterior"); centrales; troncales que conectan centrales y equipo para transmisión de larga distancia.

La concesión de Telmex requiere que la compañía aumente el número de líneas en servicio a una tasa anual de al menos 12% hasta fines de 1994. La compañía considera que el volumen de solicitudes pendientes de servicio al 31 de diciembre de 1990 era aproximadamente un millón de líneas y que el promedio de tiempo requerido para satisfacer solicitudes de servicio excederá de un año.

Aunque la red telefónica nacional ha crecido sostenidamente durante los últimos cinco años, al 31 de diciembre de 1990 el número de líneas en servicio por cada cien habitantes, que es de 6.6., sigue siendo inferior al de muchos países cuyo producto nacional bruto percapita es semejante. La mayor parte de las líneas en servicio se encuentran en grandes áreas urbanas.

De todas las líneas en servicio, el 47% están en el área del D.F., Monterrey y Guadalajara, de las cuales 33% está en la Ciudad de México; y en éstas y otras Ciudades importantes la densidad de líneas en servicio es considerablemente superior a la de todo México.

La compañía ha trabajado para llevar sus servicios a las áreas rurales de todo México y la concesión requiere que la compañía cumpla varios objetivos al respecto, incluyendo llevar servicios telefónicos a cada población con más de 500 habitantes, antes del 31 de diciembre de 1994, mediante la instalación de casetas públicas o agencias de larga distancia. En 1990 la compañía lanzó un programa para dar mayor celeridad a la expansión de los servicios telefónicos rurales, especialmente por medio de una red de sistema de radio de acceso múltiple. La prestación de este servicio a áreas rurales no ha sido actividad lucrativa para la compañía y la administración no considera que llegará a serlo. Los ingresos por servicios a las áreas clasificadas como rurales por la compañía en el pasado, ascendieron al 0.5% de los ingresos de la operación consolidados de ésta en el año de 1990. Las pérdidas generales por la prestación de dichos servicios no han sido significativas en función de los ingresos de la operación consolidados de la compañía ni considera que lo será en el futuro como resultado del cumplimiento a las obligaciones de desarrollar y expandir la telefonía rural asumidas por Telmex en los términos de la concesión.

La compañía ha comenzado en años recientes a aumentar la proporción de sus líneas conectadas a centrales de tecnología digital. Una de las limitaciones principales de la antigua tecnología analógica es que las aplicaciones distintas a comunicaciones de voz, tales como texto y datos de computadora, requieren redes por separado o equipo de conversión; mientras que los sistemas digitales facilitan que toda la gama de comunicaciones sean de voz, texto o aplicaciones de datos, se transmitan simultáneamente por la misma red. El 87% de las nuevas líneas instaladas en 1990 se conectaron a centrales digitales y a fines de 1990 el 31% de las líneas en servicio estaban conectadas a centrales digitales. La compañía proyecta concluir para 1995 la sustitución de centrales analógicas semielectrónicas y electromecánicas con centrales digitales, a la vez que continuará utilizando las centrales analógicas existentes, en conjunto con centrales digitales, para tráfico local exclusivamente.

El servicio de larga distancia nacional se presta principalmente por medio de la red de microondas propiedad de la compañía parte de la cual fue adquirida en diciembre de 1990 de Telecomunicaciones de México (**Telecom**), un organismo descentralizado que sustituyó en la prestación de ciertos servicios a la Secretaría de Comunicaciones y Transporte. El precio de adquisición de dicha red fue de 300 millones de dólares mismo que será pagado en abonos semestrales con vencimiento final en diciembre de 1992.

Antes de dicha adquisición, la compañía pagaba cargos de acceso a esa parte de la red. La compañía proyecta que para fines de 1991 habrá convertido toda su red de microondas a tecnología digital. Para complementar la capacidad de su red, la compañía utiliza el sistema de satélite Morelos probablemente se modificarán en 1991 como consecuencia de la privatización de la compañía; sin embargo, la empresa estima que tales incrementos no afectarían en forma importante sus utilidades de operación.

La compañía espera comenzar en 1991 la construcción de una red de fibra óptica de 13500 kilómetros para transmisiones de larga distancia nacional entre Ciudades importantes, así como otra red de fibras ópticas para transmisiones entre centrales locales. En comparación con los métodos de transmisión convencionales tales como cables coaxiales de cobre o aluminio, los cables de fibra óptica proporcionan capacidad de transmisión significativamente mayor y reducen en forma importante la pérdida de fuerza en las señales, por lo que requiere amplificación menos frecuente.

III.2.5. Régimen Legal

En 1990 se realizaron cambios sustanciales al régimen legal aplicable a la compañía. Los aspectos más importantes de dichos cambios fueron la modificación a la concesión; la entrada en vigor del reglamento de Telecomunicaciones y la derogación del impuesto especial sobre producción y servicios en lo que se refiere a servicios telefónicos, concomitante a la entrada en vigor del impuesto por la prestación de servicios telefónicos.

III.2.6. Supervisión

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes es la dependencia gubernamental responsable de la observancia y aplicación de los ordenamientos jurídicos relativos a servicios de telecomunicaciones. La SCT tiene la facultad de aprobar cualquier aumento de capital o emisión de obligaciones para financiar la construcción de la red de telecomunicaciones. La SCT también tiene amplias facultades para supervisar el cumplimiento de la concesión y puede requerir a Telmex le proporcione toda la información técnica, administrativa y financiera que solicite. La compañía está obligada a presentar a la Secretaría para su publicación, ciertos planes técnicos de telecomunicaciones y está autorizada a requerir que la compañía los modifique para responder peticiones que le formulen terceros interesados. La compañía está obligada a sí mismo, a notificar trimestralmente a la Secretaría sobre el progreso de sus programas de expansión. Finalmente, los estatutos de la compañía

disponen de la SCT tendrá la facultad de designar a un consejero propietario y un consejero suplente del Consejo de Administración de la compañía y, conforme a la concesión, dicha disposición deberá permanecer en los estatutos sociales hasta agosto de 1993, inclusive.

Hasta 1990 el presupuesto anual de la compañía requería ser aprobado por la Secretaría de Programación y Presupuesto y, hasta diciembre de 1990 (fecha en que el Gobierno dejó de ser propietario de la mayoría de acciones comunes con plenos derechos de voto de la compañía), las tarifas de ésta requerían aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la SCT.

La Ley de vías generales de comunicación otorga al gobierno ciertos derechos respecto a sus relaciones con concesionarios. Por ejemplo, dispone que el Gobierno tiene derecho a un descuento del 50% en servicios que le preste la compañía. El Poder Judicial Federal recibe dicho descuento en la actualidad, pero ni el Poder Legislativo ni el Ejecutivo, ejercitan su derecho a recibirlo; sin embargo, en caso de que lo llegaren a ejercitar, como fue el caso en el pasado, esto no traería consecuencias adversas importantes en los ingresos de la compañía. El Gobierno tiene, asimismo, el derecho de hacer la requisición de los bienes de la compañía en caso de peligro inminente a la seguridad interna o la economía nacional, en cuyo caso tendrá derecho a utilizar el personal de la empresa. La última ocasión en que el Gobierno ejercitó dicho derecho fue en el año de 1986 a efecto de garantizar la prestación del servicio telefónico como

consecuencia de ciertas disputas laborales. La de vías generales de comunicación dispone que la compañía deberá otorgar derecho de preferencia al Gobierno al enajenar sus propiedades. Si el Gobierno no ejercitase dicho derecho, el mismo podría ser ejercitado por los sindicatos de la compañía.

III.2.7. Tarifas

La ley de vías generales de comunicación y el Reglamento de telecomunicaciones establecen que en las concesiones se fijarán las bases a que deba sujetarse los prestadores de servicios telefónicos para establecer las tarifas de los servicios que presten al público.

Hasta el año de 1990 y mediante solicitud de la compañía, la SCT establecía las tarifas aplicables a cada uno de los servicios telefónicos prestados por la compañía. En los términos de la modificación a la concesión ocurrida en 1990, a partir de 1991 las tarifas de los servicios de telefonía básica incluyendo cargos de instalación, renta básica mensual, servicio medido y de larga distancia nacional e internacional, se encuentran sujetas a un sistema de precios tope dentro de una "canasta de dichos servicios ponderada para reflejar los volúmenes de consumo actuales de cada servicio durante el periodo de tiempo inmediato anterior. Con sujeción a este sistema precios tope, la compañía puede determinar su estructura de tarifas sin requerir ulterior aprobación de la SCT, en el concepto de que en todo

caso estará obligada a publicar y registrar sus tarifas ante la SCT. En los términos de la ley de vías generales de comunicación a la SCT tiene la facultad de modificar, con sujeción a las bases tarifarias establecidas en la concesión las tarifas que establezca Telmex cuando el interés público así lo exija.

El sistema de precios tope se ajusta periódicamente conforme a incrementos en el Índice Nacional de Precios al Consumidor lo que permite a la compañía modificar sus tarifas en función de la inflación.

La concesión establece asimismo, que, a partir del 1o. de enero de 1997, el sistema de precios tope se ajustará periódicamente a la baja con el propósito de que los usuarios del servicio telefónico se beneficien de los aumentos en productividad y eficiencia que logre la compañía. El monto de tal ajuste será de 3% en cada uno de los años de 1997 y 1998. A partir del 1o. de enero de 1999 y cada cuatro años a partir de dicha fecha, la SCT fijará el monto del ajuste periódico al sistema de precios tope conforme al procedimiento administrativo que se establece en la concesión, en el cual deberá al menos permitir a la compañía obtener una tasa interna de retorno sobre los flujos relevantes de los servicios que presta, equivalente a sus costos de capital promedio ponderados.

Uno de los objetivos fundamentales por la cual se estableció el sistema de precios tope, fue el de permitir que la compañía pudiera incrementar sus tarifas de servicio local a niveles de costos, y, en consecuencia, pudiera disminuir sus tarifas de larga distancia, anticipando la competencia que pudiera generarse en servicios de larga distancia a partir del mes de agosto de 1996. En los términos del reglamento de telecomunicaciones y de su concesión, la compañía está obligada a erradicar los subsidios cruzados entre los diversos servicios que presta, salvo ciertas excepciones como serían los servicios de telefonía rural. Sin perjuicio de tales objetivos y en atención al interés general, cierto número de disposiciones de la concesión regulan ciertos aspectos particulares de la aplicación del sistema de precios tope durante los primeros años, entre los que se incluyen la obligación de reducir los gastos de instalación de nuevas líneas telefónicas; de incrementar las tarifas de larga distancia nacional (mismas que entraron en vigor el 1o. de enero de 1991) y, por último, incrementos autorizados a la renta básica mensual en 1991, que se encuentran parcialmente excluidos de los cálculos del sistema de precio tope.

Los servicios del "Valor Agregado", los cuales no están comprendidos dentro del ámbito del servicio público de telefonía básica, no están sujetos a regulación tarifaria. Entre estos servicios se incluyen la Red Digital Integrada, los Circuitos Privados, Servicios de Directorio por Operadora y Nuevos Servicios basados en la tecnología digital como serían la "Llamada en espera", la " Marcación abreviada" y la "Marcación automática de llamadas". En todo caso, las tarifas de servicios de valor agregado deberán registrarse ante la SCT, en el

concepto de que la SCT tiene la facultad, en los términos del Reglamento de Telecomunicaciones de Regular las Tarifas de Servicios de Valor Agregado, en caso de que determine que la competencia existente en el mercado no permite la liberalización de precios y que, por lo mismo, la compañía pudiera ejercer un poder monopolístico al establecer las tarifas correspondientes. Las tarifas de los servicios de telefonía móvil celular se encuentran regulados en las concesiones otorgadas a la subsidiaria de Telmex que proporciona tales servicios.

III.2.8. Régimen Fiscal de Servicios Telefónicos

Hasta el año de 1989 el uso del servicio telefónico conllevaba una carga fiscal muy alta. Por ejemplo, en 1989 los cargos por el uso de teléfono estaban sujetos al pago del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios que fluctuaba de un 22% en conferencia de larga distancia internacional a un 72% por lo que se refiere a los cargos por servicio local comercial más un 15% adicional por concepto de impuesto al Valor Agregado calculado sobre el resultado de sumar el cargo del teléfono y el impuesto primeramente referido. A partir del 1o. de enero de 1990 se derogó el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios al que estaban sujetos los usuarios por el uso del servicio telefónico. Concomitantemente, entró en vigor el Impuesto por la Prestación de Servicios Telefónicos al que estará sujeto la compañía como causante.

III. 3. Requisitos de Expansión y Modernización

En los términos de la modificación a la concesión del año de 1990, la compañía se encuentra obligada a expandir, mejorar y modernizar la red pública telefónica. En particular, la compañía deberá:

- Expandir el número de líneas en servicio a una tasa anual de 12% durante el período que comprende del 10 de agosto de 1990 al 31 de diciembre de 1994.
- Expandir sus servicios a las áreas rurales, en particular llevando a cada población de más de 500 habitantes (según el censo de 1990) el servicio telefónico mediante la instalación de cuando menos, una caseta pública o agencia telefónica con servicios de larga distancia, con antelación al 31 de diciembre de 1994.
- Expandir el número de casetas pública telefónica de una densidad actual de 0.8 casetas por cada 1000 habitantes, a 2 casetas públicas por igual número de habitantes antes del 31 de diciembre de 1994 y a 5 casetas públicas antes del 31 de diciembre de 1998.
- Reducir el tiempo de espera máximo para la instalación del servicio telefónico básico en ciudades que cuenten con conmutación automática, a 6 meses en el año de 1995, disminuyéndose en un mes dicho plazo cada año hasta llegar a un mes en el año de 2000.

La concesión establece también una serie de obligaciones con respecto a la calidad de los servicios que presta la compañía, como son reducciones en las líneas con falla, en el tiempo de reparación de líneas, en el requerido para obtener tono para marcar en el de instalación de nuevas líneas, así como aumentos en el porcentaje de llamadas que deban pasar el primer intento.

III.3.1. Competencia

El Reglamento de Telecomunicaciones y la modificación de 1990 a la concesión contienen varias disposiciones concebidas para fomentar la competencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones. En general, se faculta a la SCT otorgar concesiones a terceras personas para la prestación de cualesquiera de los servicios que presta la compañía al amparo de la concesión, con la salvedad de que, en tanto la compañía esté en cumplimiento de la concesión, la SCT no otorgará, con antelación a agosto de 1996, concesiones para la prestación del servicio de telefonía básica de larga distancia nacional e internacional. Se requiere que la compañía permita que la red de cualquier otro concesionario se conecte a su red y, a partir del 31 de diciembre de 1996, tendrá que permitir que otras redes telefónicas de larga distancia se interconecten a su red de manera que se permita a los usuarios seleccionar la red que deba portar sus llamadas. Asimismo, se requiere que la compañía permita que los usuarios de su red telefónica revendan

sus excesos de capacidad, excepto que hasta agosto de 1996 no existe obligación de permitir la reventa para la prestación de servicios de larga distancia de servicios de "valor agregado" se requiere concesión, pero si se requiere en algunos casos permiso de la SCT.

III.3.2. Terminación de la Concesión

La concesión dispone que su vigencia terminará en el año 2026 que podrá ser renovada por un plazo nacional de quince años, sujeto a los nuevos requisitos que imponga la SCT.

La Ley de Vías Generales de Comunicación dispone que, al vencimiento del término de la concesión, las vías de comunicación, con sus dependencias, auxiliares y accesorios, revertirán gratuitamente al Gobierno. Por su parte, la concesión dispone que, al vencimiento de la misma, el Gobierno tendrá derecho preferencial de adquirir en su totalidad las instalaciones telefónicas y sus accesorios, incluyendo terrenos, edificios, muebles y material en almacén y derechos de título oneroso, tomando como base el valor de los avalúos que en su caso practique la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal y, por último, el Reglamento de Telecomunicaciones dispone que al vencimiento de las concesiones el Gobierno Federal tendrá derecho preferente para adquirir las instalaciones que se determine en el título de concesión destinados a la prestación del servicio concesionado. Existen dudas de interpretación respecto de la forma en que habrán de aplicarse las disposiciones señaladas.

Tanto la Ley de Vías Generales de Comunicación como la concesión contienen varias disposiciones por virtud de las cuales pudiera declararse la caducidad de esta última antes de su fecha programada de vigencia. Conforme a la Ley de Vías Generales de Comunicación, la SCT podrá declarar la caducidad de la concesión en determinados casos, incluyendo los siguientes:

- Por no cumplir con las obligaciones de expandir el servicio telefónico en los términos de la concesión.
- Por interrupción del servicio público en todo o parte importante.
- Por enajenación de la concesión o de los bienes afectos al servicio público, sin la previa autorización de la SCT.
- Por incumplimiento de otras obligaciones establecidas en la Ley de Vías Generales de Comunicación.

Adicionalmente, la concesión establece las siguientes causales de caducidad:

- Por violaciones graves y reiteradas a las condiciones contenidas en la concesión, previo establecimiento y apercibimiento por escrito de la SCT.
 - Por incumplimiento grave y reiterado de las metas y condiciones de expansión.
-

- Por incumplimiento grave y reiterado a las metas mínimas de calidad servicio.
- Por negarse a interconectar a otros concesionarios de servicios de telecomunicaciones, sin causa justificada, no obstante el previo apercibimiento de la SCT.
- Por quiebra declarada o por resolución judicial.

La Ley de Vías Generales de Comunicación dispone que, en el caso de caducidad de la concesión por cualquiera de las causas estipuladas en la misma, incluyendo la admisión de cualquier Estado o Gobierno extranjero como accionista, la compañía perderá, en beneficio de la Nación, la vía de comunicación con todos los bienes muebles e inmuebles, servicios auxiliares, dependencias y accesorios destinados a la explotación de la vía.

La Ley de Vías Generales de Comunicación dispone que, para el caso de caducidad de la concesión por cualquier otra causa, que parte de los bienes de la compañía revertirán gratuitamente al Gobierno y pudiera requerirse que la compañía desmonte la parte de las vías e instalaciones cuya propiedad conserve. Existen igualmente en este caso, dudas de interpretación respecto de la forma en que habrán de aplicarse dichas disposiciones

III.4. La Privatización

En septiembre de 1989, el Presidente Carlos Salinas de Gortari anunció que el Gobierno tenía la intención de devolver al sector privado el control de la Compañía. El Gobierno había sido propietario de la mayoría de las acciones representativas del capital social de la compañía desde 1972. Los principios rectores de la privatización, según fueron anunciados por el Presidente Salinas, son: mantener la soberanía del Estado en el sector, mejorar los servicios telefónicos, proteger los derechos de los trabajadores de la Compañía y hacer arreglos para que adquieran participación en el capital social de la Compañía, garantizar la expansión del sistema telefónico, promover la innovación técnica y científica y mantener la Compañía bajo control mayoritario mexicano. Tanto los términos de la Concesión como la legislación mexicana que rige la inversión extranjera requieren que la Compañía esté controlada por mexicanos.

La estructura del capital de la Compañía se modificó en 1990 para cumplir dichos objetivos. Con anterioridad, su capital social se formaba por una mayoría de acciones de la serie "AA", cuya tendencia estaba reservada al Gobierno y una minoría de acciones de la serie "A", sin restricciones en cuanto a su titularidad. En 1990, los estatutos sociales fueron modificados, ciertas acciones fueron convertidas de una serie a la otra y un dividendo de 1.5 acciones serie "L" por cada acción en circulación fue decretado. En consecuencia, las acciones serie "AA" representan el 20.4% del capital social, pero un 51% del total de acciones con plenos derechos de voto y pueden ser detenidas por cualquier titular que califique como mexicano según

se define en los estatutos sociales. Las acciones serie "A" representan el 19,6% del capital social, pero el 49% de las acciones con plenos derechos de voto y pueden ser detentadas por inversionistas de cualquier nacionalidad. Las acciones serie "L" representan el 60% del capital social, pero sus derechos de voto están limitados y también pueden ser detentadas por inversionistas de cualquier nacionalidad.

El 20 de diciembre de 1990, el Gobierno vendió todas las acciones serie "AA" a un fideicomiso cuyos fideicomisarios son los Accionistas Controladores. Además el Gobierno vendió aproximadamente 187 millones de acciones serie "A" y 280 millones de acciones serie "L", o sea, el 4.4 de las acciones en circulación a un fideicomiso en beneficio de los miembros del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). Tal fideicomiso para adquirir las acciones contrató un crédito por aproximadamente 325 millones de dólares con Nacional Financiera S.N.C. El crédito es pagadero en ocho anualidades empezando el 9 de diciembre de 1991 y no hay castigos por realizar pagos anticipados. Nacional Financiera S.N.C., como fiduciaria de tal fideicomiso, puede vender las acciones serie "A" y las acciones serie "L" fideicomitadas, con el propósito de realizar los pagos anuales. La fiduciaria puede realizar dichas ventas solamente dentro de un plazo que comienza 15 días antes del vencimiento correspondiente y que termina 30 días después de tal fecha. Empezando 1988, la fiduciaria distribuirá todas las acciones remanentes a los miembros del STRM.

Al mismo tiempo en que se realice la oferta simultánea, la Compañía pretende adquirir del Gobierno aproximadamente 150 millones de acciones serie "L" al precio en que se realice la oferta pública en México, menos la comisión de adquirir tales acciones, es su ulterior venta a los empleados de la Compañía que no se vayan a beneficiar por la operación del Contrato de Fideicomiso descrito en el párrafo anterior. En tanto dichas acciones son vendidas, las mismas se conservarán en un fideicomiso específico para este propósito. La forma de asignación de acciones a los empleados y funcionarios no ha sido determinada, pero una vez que se les asignen podrán comprar las acciones en cualquier tiempo dentro de los siguientes cuatro años a la asignación, al precio pagado por la Sociedad más un interés a tasa de mercado. En la medida en que las acciones fuesen vendidas a los empleados a un precio inferior a su valor en el mercado, la Compañía reconcería, conforme a los PCGA en México y en los Estados Unidos de América, un gasto adicional por compensaciones. También conforme a los PCGA en México, el capital contable se reducirá en la medida en que las acciones no se hubiesen vendido; conforme a los PCGA en Estados Unidos de América, el capital contable se reduciría por la diferencia entre el precio de adquisición total de las acciones serie "L" pagado por Telmex al Gobierno y el efectivo total recibido por Telmex en pago a las acciones serie "L".

Previo a la oferta simultánea, el Gobierno quedó como propietario de aproximadamente 20'157,785 acciones serie "A" y 3'274,798,136 acciones serie "L", es decir, de un 31.1% de las acciones representativas del capital social de la Compañía. En adición, el 28 de febrero de 1991, bancos propiedad del Gobierno principalmente Nacional Financiera, S.N.C., eran titulares de aproximadamente 172 millones de acciones serie "A" y 258 millones de acciones serie "L", lo que equivale aproximadamente al 4% de la totalidad del capital social de Telmex. El Gobierno pretende convertir sus acciones serie "A" en acciones serie "L". Los estatutos de la empresa establecen que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes tiene derecho a designar uno de los diecinueve Consejeros Propietario y su Suplente. Esta disposición es requerida por la concesión vigente hasta agosto de 1993, inclusive, pero se podrá eliminar después de dicha fecha mediante una reforma en los estatutos sociales. Hasta diciembre de 1990, seis de los once Consejeros Propietarios eran funcionarios del Gobierno sirviendo ex-officio y dichos Consejeros tenían derecho a nombrar a sus respectivos suplentes.

La venta por el Gobierno de 1,500 millones de acciones serie "L" objeto de la oferta simultánea (considerando que no se ejerza opción de asignaciones en exceso) y la venta por el Gobierno de aproximadamente 150 millones de acciones serie "L" a la Compañía, para su ulterior venta a los empleados, según se describió antes, reducirá la tenencia directa de acciones serie "L" del Gobierno, de 3,275 millones a 1,625 millones, o sea, el 51.5% al 25.7% del total de las acciones serie "L". Las acciones 51,5% al 25.7% del total de las acciones serie "L". Las

acciones que conservará el Gobierno representan el 15.5% del capital social total (considerando que el Gobierno hubiese convertido sus 20 millones de acciones serie "A" en acciones serie "L"). El Gobierno podría vender menos de un mil quinientos millones de acciones serie "L" en la oferta simultánea, si no todas las porciones de la oferta simultánea son completadas o si la oferta internacional es reducida. Aproximadamente 541 millones de acciones serie "L", o el 8.5% de las acciones serie "L", o el 5.1% del capital social total, está sujeto a opciones otorgadas a ciertos Accionistas Controladores. El Gobierno prevé ventas posteriores de acciones serie "L" de las cuales es tenedor, en una o más ofertas públicas o privadas en México y en el extranjero. La Compañía ha convenido en colaborar con el Gobierno en relación con dichas ventas y especialmente en presentar todo documento o instrumento que se requiera ante las autoridades gubernamentales de cualquier jurisdicción y en que determinados gastos serán a su cargo. La capacidad del Gobierno para vender acciones serie "L" o ADS será restringida por un período de 180 días después de la fecha de este prospecto, sujeto a ciertas excepciones, en virtud de convenios celebrados por los colocadores de valores en relación con la oferta simultánea. Las excepciones incluyen el intercambio por el Gobierno o cualquiera de sus entidades afiliadas de acciones serie "L" o ADS por deuda a cargo de bancos mexicanos, en el concepto de que las acciones serie "L" o ADS que se adquieran en dicha permuta no podrán ser ofrecidos, vendidos o en cualquier otra forma enajenados antes del plazo citado de 180 días. El precio al que cualquier acción serie "L" o ADS fuere permutado (valuado o valuando la deuda que se reciba a cambio en una subasta y/o otro procedimiento similar que permita la participación a un número razonable de postores)

no podrá ser inferior que el precio promedio de mercado de las acciones serie "L" o ADS determinado respecto a un período razonable (menos el descuento que refleje las restricciones en la enajenación de los valores). Otras excepciones constan en el apartado de Colocación de Valores.

III.4.1. Los Accionistas Controladores

Las acciones serie "AA" se vendieron el 20 de diciembre de 1990 a un fideicomiso, cuyos fideicomisarios son los Accionistas Controladores. Los Accionistas Controladores se conforman por los Accionistas Controladores Mexicanos, que en conjunto detentan 1,103'150,896 acciones serie "AA", o el 51% de las acciones serie "AA"; Southwestern Bell International Holdings (SBIH), una subsidiaria de la compañía norteamericana de comunicaciones Southwestern Bell Corporation, que detenta 529'945,038 acciones serie "AA", o el 24.5 de las acciones serie "AA"; y France Cable Radio, una subsidiaria de la empresa de telecomunicaciones Francesa France Telecom, que detenta 529'945,038 acciones serie "AA" o el 24.5% de las acciones serie "AA". Los Accionistas Controladores Mexicanos incluyen a Grupo Carso, S.A. de C.V. (25.3% de las acciones serie "AA"); Seguros de México S.A. (2,9% de las acciones serie "AA"); otros dos inversionistas con un 3% de las acciones serie "AA" cada uno y 48 inversionistas adicionales, ninguno con más del 1.8% de las acciones serie "AA", Grupo Carso, S.A. de C.V., es una compañía controladora con inversiones principalmente en las industrias metalúrgica y de papel, minería, tabaco, en la operación de restaurantes y tiendas departamentales y en la producción de cobre y aleaciones de cobre.

Además, el Gobierno vendió opciones para la compra de 540'760,243 acciones serie "L", o sea el 5.1% del capital social, a ciertos Accionistas Controladores. Las opciones se pueden ejercitar en cualquier momento hasta el 20 de diciembre de 1994, inclusive, para comprar acciones serie "L" a un precio igual a 0.81256 dólares por acción más los intereses que tal suma devengue desde el 20 de diciembre de 1990 hasta la fecha de ejercicio de la opción. El precio promedio de las acciones serie "L", sujetas a las opciones, SBIH detenta opciones para adquirir 530'157,701 acciones, el señor Jorge Esteve C. consejero suplente de la Compañía tiene opciones para adquirir 3'552,053 acciones, el señor Luis Berrondo Martínez detenta opciones para adquirir 3'552,052 acciones y France Cables et Radio detenta opciones para adquirir 3'499,037.

Los Accionistas Controladores pagaron 1,757'601,795.20 dólares por las acciones serie "AA" y por dichas opciones de compra de acciones serie "L". De dicha cantidad 974'660,879.60 dólares se pagaron en efectivo y 759'340,915.60 dólares serán pagados por los Accionistas Controladores Mexicanos, con intereses, el 20 de junio de 1991. La cantidad de 23'600,000 dólares serán pagados por los Accionistas Controladores en conjunto, antes del 1o. de mayo de 1996. El fideicomiso a través del cual las acciones serie "AA" son detentadas, pagará esta última cantidad al Gobierno, de los dividendos que pague Telmex a las acciones serie "AA". Del precio total de las acciones serie "AA" y las opciones para adquirir acciones serie "L", 847'076,209.72 dó-

lares son atribuidas o atribuibles a los Accionistas Controladores Mexicanos, 479'984,851.56 dólares son atribuibles a SBIH, 406'940,733.92 dólares son atribuibles a France Cable et Radio y 23'600,000 dólares son atribuibles a los Accionistas Controladores en conjunto.

Si cualquiera de los Accionistas Controladores Mexicanos excepto Grupo Carso, S.A. de C.V., (Carso), falta al pago del saldo del precio de compraventa de sus acciones serie "AA", Carso tiene derecho a pagar dicho saldo y adquirir dichas acciones serie "AA" o encontrar un inversionista mexicano aceptable al Gobierno, que lo haga. Si Carso no lo hace o si Carso falta a su obligación de pagar el saldo del precio pactado por sus acciones serie "AA", al vencimiento, el Gobierno podrá rescindir la venta respecto a todos los Accionistas Controladores Mexicanos y así hacer que los derechos fiduciarios sobre las acciones serie "AA" en favor de los Accionistas Controladores Mexicanos revierta al Gobierno. En dicho caso SBIH y France Cables et Radio podrán designar un comprador que califique como mexicano conforme a los estatutos sociales y que sea aceptable al Gobierno, más si no lo hicieren, el Gobierno podrá designar tal comprador, sujeto a la aprobación de SBIH y France Cables et Radio. Si ningún comprador de las acciones serie "AA", inicialmente vendidas a los Accionistas Controladores Mexicanos es convenida en esta forma, el Gobierno las podrá conservar o podrá designar uno o más compradores que adquieran todas las acciones serie "AA", incluyendo las que son detentadas en favor de SBIH y de France Cable et Radio.

El fideicomiso a través del cual las acciones serie "AA" son detentadas restringe las transmisiones de los derechos fideicomisarios sobre las acciones serie "AA". En el caso de incumplimiento por parte de los Accionistas Controladores Mexicanos al pago del saldo del precio de compraventa, se permitirán las transferencias arriba descritas. Por lo contrario, los Accionistas Controladores no podrán transferir sus derechos sobre las acciones serie "AA" antes del 20 de diciembre de 1995, excepto en las circunstancias siguientes:

- Transmisión por todos los Accionistas Controladores Mexicanos de hasta 49% de las acciones serie "AA" detentadas por los Accionistas Controladores Mexicanos, a personas legalmente calificadas para ser propietarias de acciones serie "AA", siempre que el propietario original conserve los derechos de voto correspondiente a dichas acciones conforme al Contrato de Fideicomiso.

- Transmisión por todos los Accionistas Controladores Mexicanos a una sociedad dominatriz que esté bajo su control conjunto.

- Transmisión por cualquiera de SBIH o France Cables et Radio de hasta el 49% de las acciones serie "AA" siempre que quien transmita conserve los derechos de voto correspondientes conforme al contrato de fideicomiso.

- Transmisión por cualquier Accionista Controlador a una sociedad que esté controlada por, controle o esté bajo control común con dichos Accionista Controlador, (definiéndose el vocable "control" como el dominio de al menos el 99% del capital social).

Después del 20 de diciembre de 1995, cualquier accionista controlador puede transferir sus acciones serie "AA", sujeto a ciertos derechos de preferencia en favor de los otros accionistas controladores, actuando en conjunto, lo podrán dar por terminado en cualquier tiempo después del 20 de diciembre de 1995.

En dicho fideicomiso se dispone asimismo, que el fiduciario está obligado a votar las acciones serie "AA" como un bloque y conforme a instrucciones expedidas por un comité técnico, excepto que el fiduciario deberá votar según lo indiquen los Accionistas Controladores directamente en la designación de Consejeros, propietarios y suplentes, miembros propietarios y suplentes del Comité Ejecutivo y Comisarios. El Comité Técnico está controlado por los Accionistas Controladores Mexicanos, excepto que los votos de los representantes de SBIH y de France Cables et Radio se requieren para que el fiduciario pueda votar para aprobar el pago de dividendos, para modificar los estatutos sociales de la compañía, para fusionar o liquidar a la Compañía, para emitir acciones de la Compañía con derecho a voto para cancelar la inscripción de las acciones de la Compañía en cualquier bolsa de valores.

La Compañía está recibiendo y espera continuar recibiendo, servicios de consultoría y administración en un amplio rango de áreas, de Carso, SBIH y de France Cables et Radio. El Consejo de Administración de la Compañía ha nombrado un Comité Especial de Consejeros no vinculados con alguna de tales sociedades para negociar los acuerdos apropiados para compensarlos por sus servicios. Para 1991, se estima que Carso, SBIH y France Cables et Radio recibirán una compensación total de hasta 30 millones de dólares por dichos servicios, incluyendo los pagos de servicios por tarifas convenidas y reembolsos de gastos. Los acuerdos respecto a la compensación por servicios que sean rendidos en un futuro por Carso, SBIH y France Cables et Radio serán determinados con posterioridad.

Excepto según se ha descrito anteriormente, la Compañía no tiene conocimiento de que haya algún otro tenedor con más del 10% de sus acciones de cualquier clase.

Conclusiones y Recomendaciones

A raíz del desarrollo de este trabajo, hemos concluido que todas las modificaciones y cambios que se gestan en el país, afectan de manera imperante a toda a rama productiva. Lo cual hace que todas las organizaciones esten a la vanguardia de todos los cambios para poder estar a nivel de las exigencias del país; por tanto las preocupaciones por modificar las situaciones tanto internas como externas, de una organización son esenciales para la subsistencia de la misma. De tal manera Teléfonos de México trata de acoplarse a las tendencias políticas y económicas del país, para poder cumplir con las necesidades del mismo y ser más competitiva, por lo que en esta obra se estudio una parte importante de la organización y estas es, los recursos humanos; ya que este es el mayor activo que pueda tener la organización, segandonos al estudio del proceso de reclutamiento y selección ante el cambio de privatización, por lo que se concluyó lo siguiente:

- El 10% de toda la población encuestada piensa que se ha enfrentado a demasiados problemas a raíz de la privatización, el 33.3%. Sólo algunos y el 56.7% opina que no se han enfrentado a ningún problema. Por lo que podemos concluir que los trabajadores de TELMEX no se han enfrentado a cambios drásticos a raíz de la privatización que les generen problemas.

- Por otra parte el 34.6% de las 26 personas que contestaron esta pregunta opinan que el área de planeación ha experimentando cambios de personal, el 7.7 en el departamento de larga distancia; el 15.4 en la dirección de recursos humanos y el mismo porcentaje para el área de Finanzas, y un 26.9% piensa que se han experimentado cambios en todos los departamentos anteriores. Concluyendo así como había de esperarse que a raíz de la privatización el área que experimenta mayores cambios es la planeación.
- Todos los encuestados que contestaron la pregunta de la variable útil piensan que el proceso de reclutamiento y selección enriqueció su desempeño laboral.
- El 35.7% consideran que todos los aspectos han influido en el proceso de reclutamiento y selección.
- El 49.2% solo en algunos, el 7.5% se mantiene indiferente y el 14.3% piensan que ninguno. Concluyendo así que la gran mayoría de los trabajadores de TELMEX piensan que el proceso de reclutamiento y selección ha influido en la mayoría de los aspectos de su desempeño laboral.
- El 60% piensa que la privatización es benéfica para ellos. El 23.3% se mantiene indiferente y el 16.7% piensa que será perjudicial. Por lo que damos por concluido que el personal de TELMEX tiene una visión optimista ante la privatización.

- El 40% piensa que deben tomar una actitud de mayor eficacia ante la privatización. El 43.3% tiene una actitud de desarrollo y el 10% se mantiene indiferente, el 6.7% piensa que debe adoptar una actitud conformista. Concluyendo así que el personal de TELMEX asumirá una actitud de superación ante la privatización.
- El 67% de los trabajadores están satisfechos con los cambios experimentados a raíz de la privatización, el 17% se mantiene indiferente siendo este porcentaje válido para quienes se encuentran insatisfechos. Con lo que podemos concluir que poco más de la mitad están satisfechos con los cambios que ha implantado TELMEX a raíz de la privatización.
- El 93.3% tiene una opinión positiva sobre la privatización y el 3.3% tiene una opinión regular siendo este porcentaje válidos para los que tienen una mala opinión. Concluyendo así que la gran mayoría del personal de TELMEX tiene una visión positiva de la privatización.
- El 46.7% del personal de TELMEX piensa que la empresa ocupa personal interno para cubrir los puestos vacantes, el 16.7% piensa que ocupa el personal externo, siendo el mismo porcentaje válido para los que piensan que ocupan ambos (personal interno y externo) y el 20% que ninguno. Concluyendo que TELMEX ocupa su personal interno para cubrir plaza vacantes.

- El 70% piensa que si han experimentado cambios a raíz de la privatización y el 30% no se ha experimentado los cambios.
 - El 46.7% piensa que debe conocer las políticas y objetivos de la empresa y el 53.3% piensa que no. Concluyendo así que los trabajadores de TELMEX no les interesa intervenir en la administración de la institución.
 - El 83,3% saben en que fecha se privatizó TELMEX y el 16.7% lo ignora. Concluyendo que la gran mayoría de los trabajadores conocen el curso de su empresa.
 - El 13.3% de los trabajadores se enteraron de la privatización por medio de folletos y manuales y el 13.3% por medio de desplegados, el 70% por ninguna de estas dos y el 3.3% por familiares. Por lo que se concluye que no existe suficiente publicidad dentro de TELMEX sobre los cambios que experimenta.
 - El 83.3% consideran que la empresa les brindará posibilidades de ascenso en el futuro, el 16.7% piensan que no les brindarán oportunidades. Concluyendo así que TELMEX tiene políticas de desarrollo para sus trabajadores las cuales las dan a conocer.
 - El 100% de los trabajadores piensan que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución. Concluyendo que TELMEX ha creado conciencia en ellos.
-

- El 60% de los trabajadores piensan que tienen un buen ambiente de trabajo, el 30% con un ambiente regular y el 10% piensa que es malo. Concluyendo que la gran mayoría de los trabajadores de TELMEX tienen un buen ambiente de trabajo.
- El 86.7% de los trabajadores piensan que las relaciones con sus compañeros son buenas y el 13.3% que son regulares. Concluyendo que existe buen sistema de comunicación horizontal.
- El 40% piensa que las relaciones con sus jefes son buenas, el 43.3% que son regulares y el 16.7% piensa que son malas. Concluyendo que no existe un buen sistema de comunicación vertical.
- El 76.7% de los trabajadores piensan que TELMEX es parte fundamental de su desarrollo personal, el 16.7% piensa que es parte fundamental de sus ingresos económicos y el 6.7% piensan que TELMEX es sólo un trabajo más. Concluyendo así nuevamente que la institución a creado conciencia en sus empleados.
- El 20% considera que la privatización afectó el ambiente de trabajo, el 56.7% piensa que afectó poco, el 23.3% piensa que no lo afectó. Concluyendo así que TELMEX mantuvo el mismo ambiente de trabajo entre sus empleados a raíz de la privatización.

- El 63.3% se encuentra satisfecho a raíz del cambio y el 36.7% no está satisfecho con los cambios dados por la privatización. Concluyendo así que la Institución ha aplicado políticas de desarrollo a consecuencia de la privatización.
 - El 86.7% piensa que TELMEX deberá ser más estricto en su proceso de reclutamiento y selección de personal, y el 13.3% piensan que no debe ser estricto. Concluyendo así que la actitud de los trabajadores de TELMEX evoluciona al mismo paso que TELMEX.
-

Recomendaciones

Aplicar cambios paulatinamente.

Continuar aplicando el proceso de reclutamiento y selección.

Crear modelos motivacionales para los trabajadores, e implementarlos apriori al cambio administrativo a raíz de la privatización.

Crear programas de desarrollo y capacitación.

Difusión previa de los cambios por departamento.

Continuar empleando personal externo para cubrir vacantes ya que representa un factor motivacional para los trabajadores.

Implantar campañas publicitarias intensas que den a conocer los cambios en TELMEX.

Crear un ambiente de trabajo grupal al mismo nivel de operación.

Crear modelos informales de comunicación a nivel vertical.

Adoptar el modelo de reclutamiento y selección a las exigencias de privatización.

La organización debe crear una imagen que refleje los propósitos de la misma.

Bibliografía

Amaro Guzmán Raymundo. Administración de Personal. Ed. Limusa, México 1981, 351 pp.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México 1973, 835 pp.

Arias Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias Sociales de la Administración y el Comportamiento, 3a. Ed. Ed. Trillas, México, 1986. 259 pp.

Arias Galicia Fernando. Lecturas para el curso de metodología de la investigación. Ed. Trillas, México, 1979, 267 pp.

Banco Internacional, S.N.C. -I.S.E.F.I- México, D.F. 14 de mayo de 1991. pp. 32-41

Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez Sergio; "Elementos conceptuales de la empresa pública" en Empresas públicas en México, Ed. Miguel Porrúa, 1983, pp. 5-32

Diarario Oficial, martes 31 de Octubre de 1989. pp. 10-12

Diarario Oficial, lunes 16 de abril de 1990, pp. 7-39

El Universal, sábado 2 de noviembre de 1991, pp. 7-10.
Director General Francisco Ely Ortiz.

Epoca, México D.F. 18 de noviembre de 1991; No. 24.
Presidente Abraham Zabudovsky pp. 7-79

Hernández, et al. *Administración de Personal*. Grupo
Editorial Iberoamericana, México, 1983, 391 pp.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Ed.
Porrúa, 1976

Leonard J. Kazmier. *Statistical Analysis for business and
economics*. Second Edition. McGraw-Hill. New York 1967,
623 pp.

López Cano, José Luis. *Método e hipótesis científicas*,
Trillas, México, 1985, 151 pp.

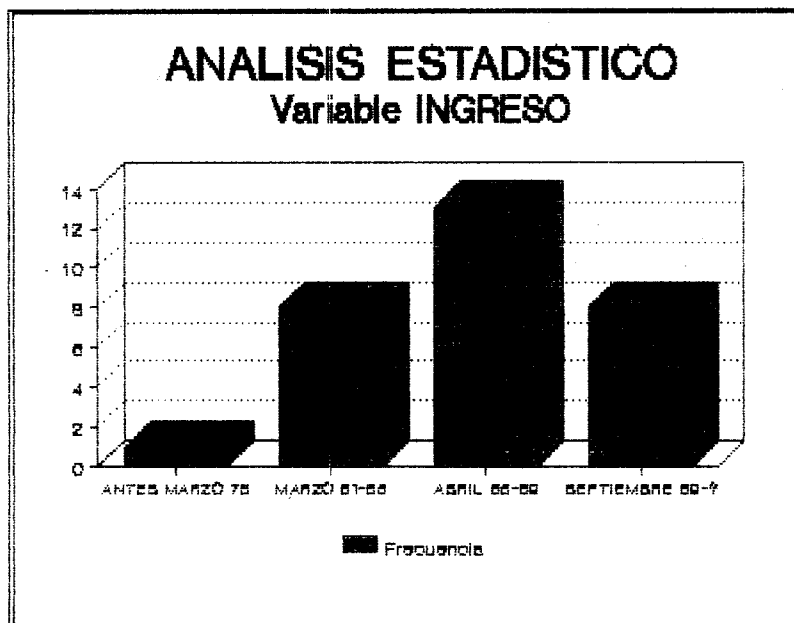
Pardinas Felipe. *Metología y técnicas de investigación en
Ciencias Sociales*. 3ra. Ed. Siglo XXI Editores, México,
1989, 241 pp.

Rojas Soriano, Raúl. *El proceso de la investigación
científica*, Ed. Trillas, México, 1985, 151 pp.

Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 2a.
Ed. Ed. Limusa. México 1983

Tamayo y Tamayo Mario. El proceso de la investigación
científica. Ed. Limusa, México, 1989, 190 pp.

Apéndice

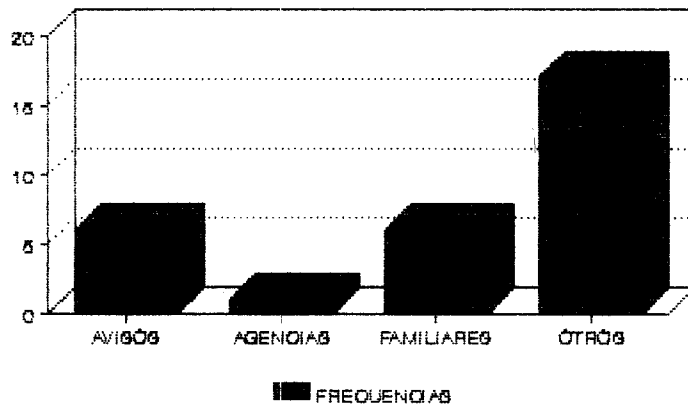


Note:

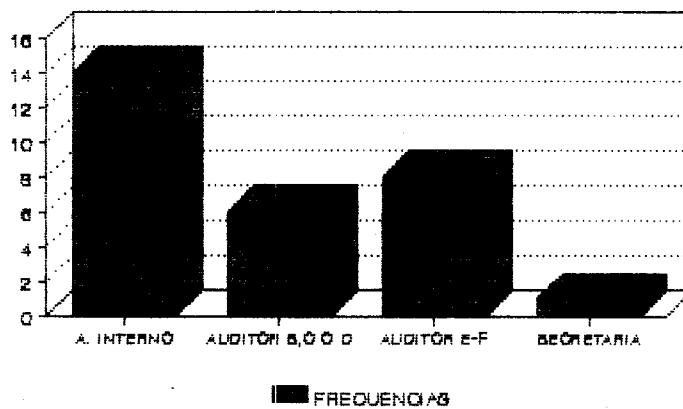
La serie de gráficos que se presentan fueron obtenidos de los resultados del tratamiento estadístico en el Programa SPSS, presentados ya con anterioridad en el Capítulo II.

ANALISIS ESTADISTICO

Variable MEDIOS

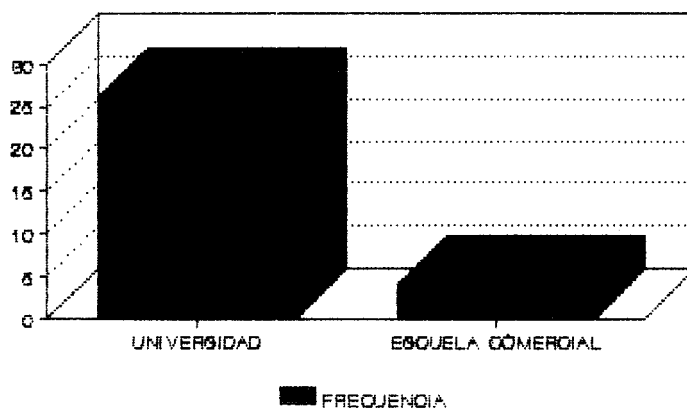


ANALISIS ESTADISTICO Variable PUESTO

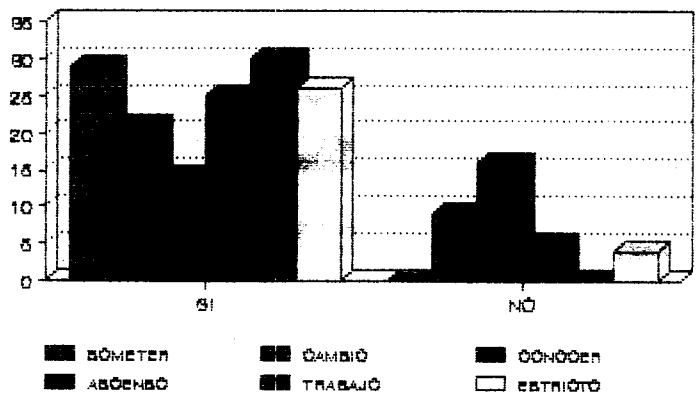


ANALISIS ESTADISTICO

Variable ESCOLAR

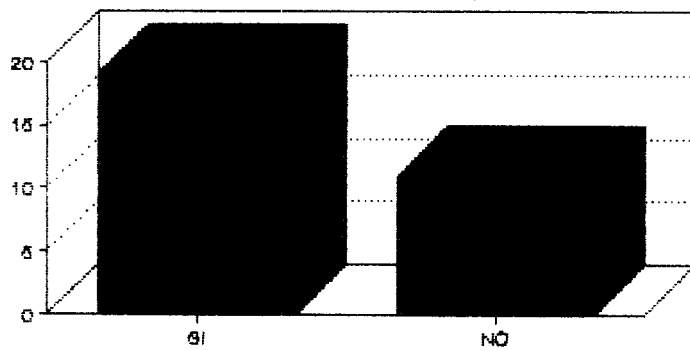


ANALISIS ESTADISTICO VARIABLES ANALIZADAS



ANALISIS ESTADISTICO

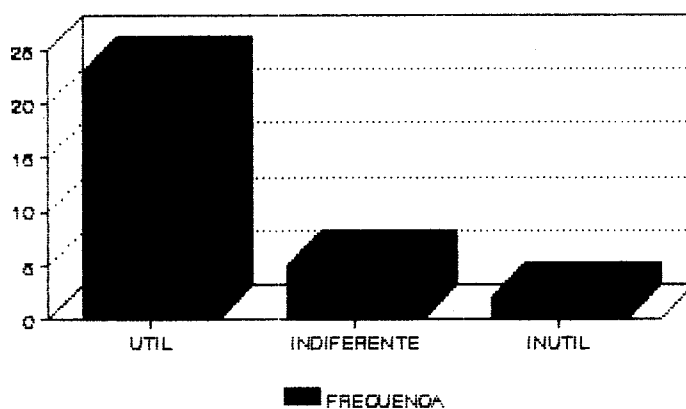
Variable SENTIR



■ FRECUENCIA

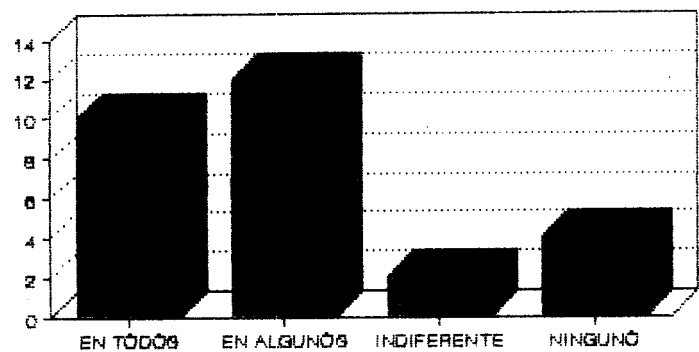
ANALISIS ESTADISTICO

Variable UTIL



ANALISIS ESTADISTICO

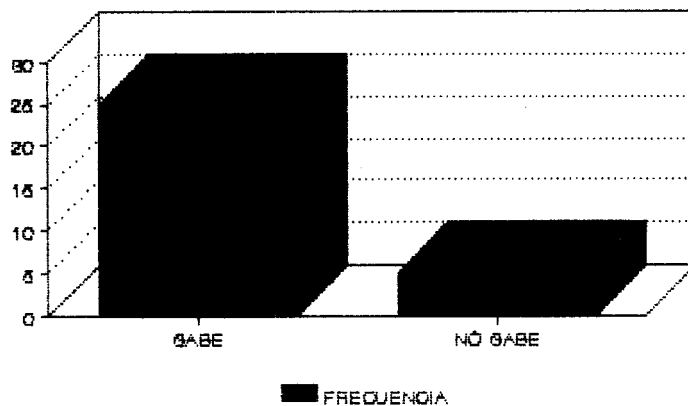
Variable ASPECTOS



Series 1

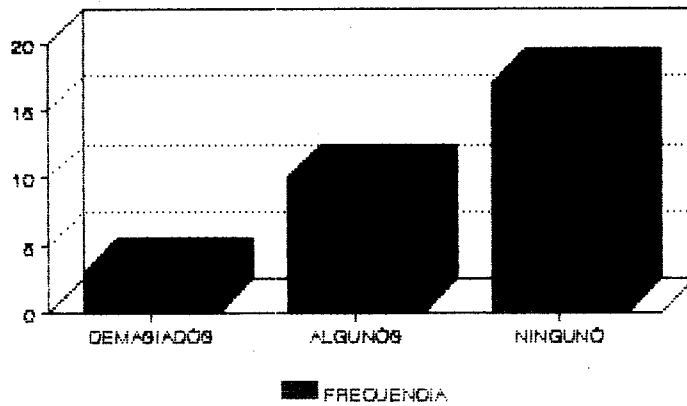
ANALISIS ESTADISTICO

Variable AÑO



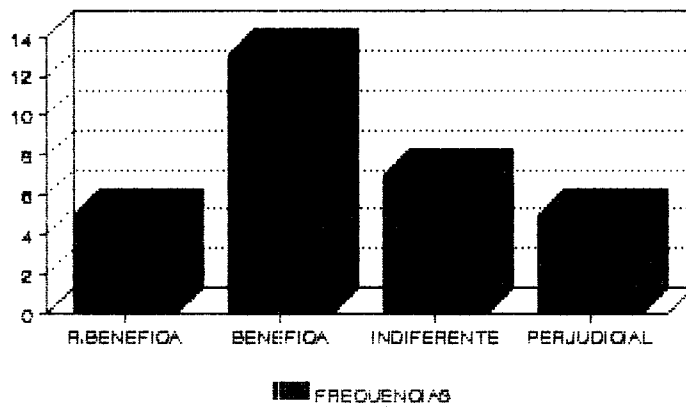
ANALISIS ESTADISTICO

Variable PROBLEMA



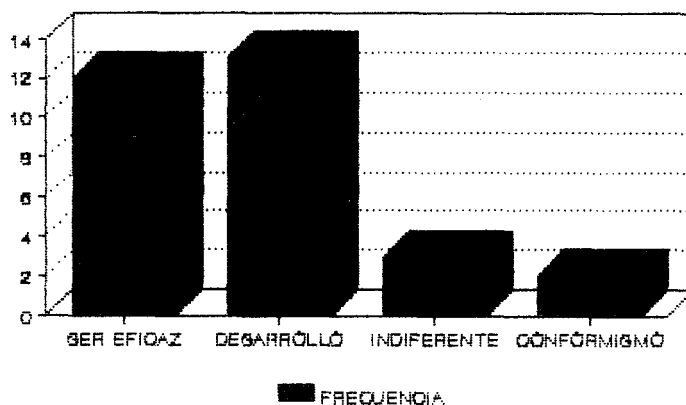
ANALISIS ESTADISTICO

Variable BENEFICA



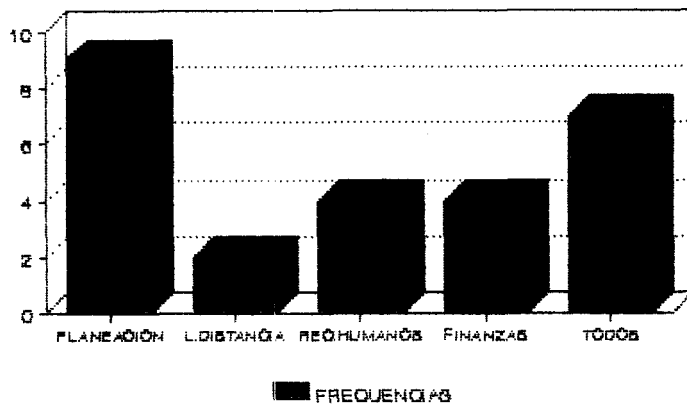
ANALISIS ESTADISTICO

Variable ACTITUD

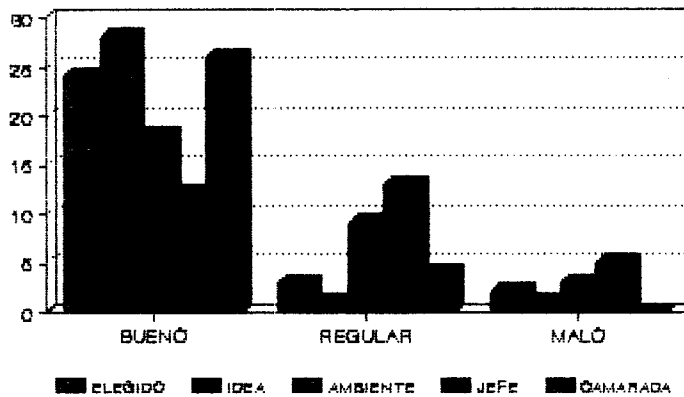


ANALISIS ESTADISTICO

Variable AREA

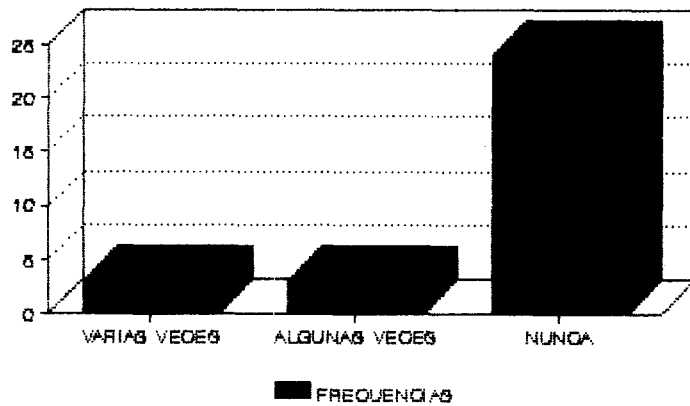


ANALISIS ESTADISTICO VARIABLES ANALIZADAS



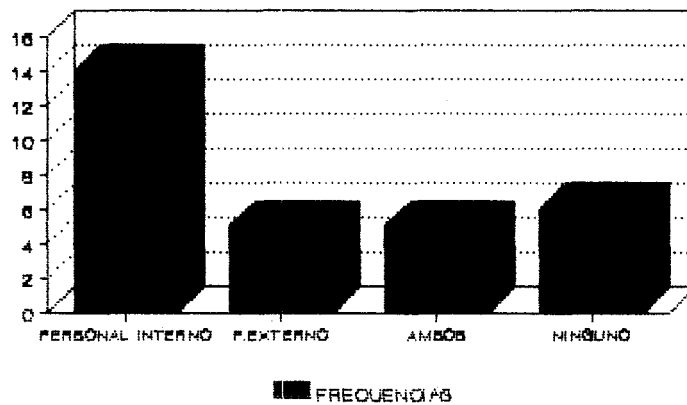
ANALISIS ESTADISTICO

Variable OPINA



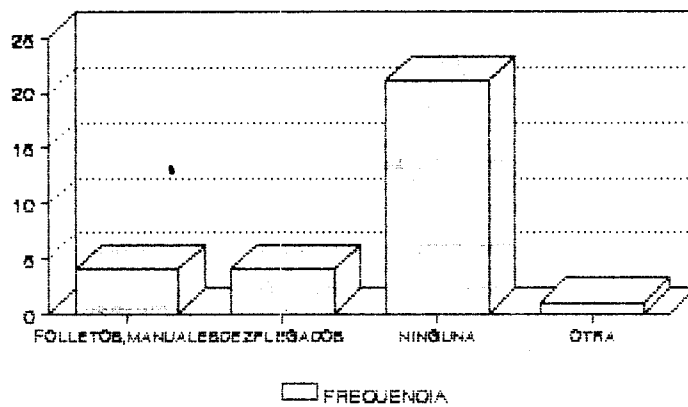
ANALISIS ESTADISTICO

Variable VACANTES



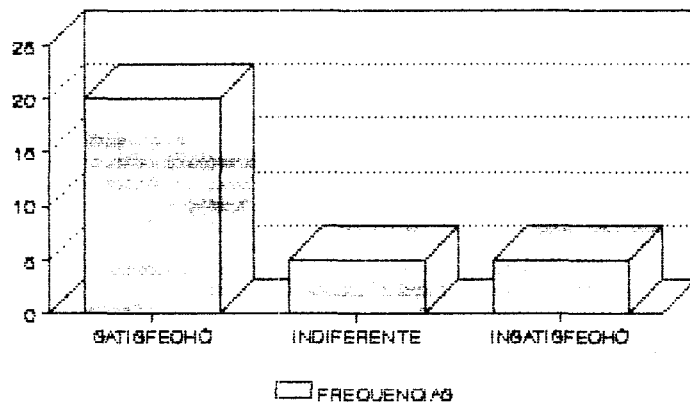
ANALISIS ESTADISTICO

Variable INFORMAR

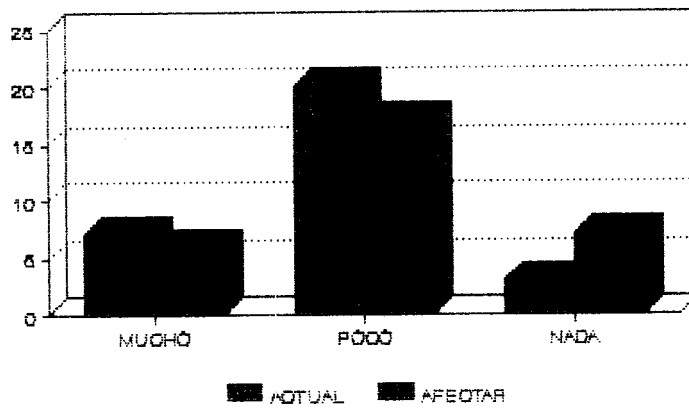


ANALISIS ESTADISTICO

Variable CONTENIDO

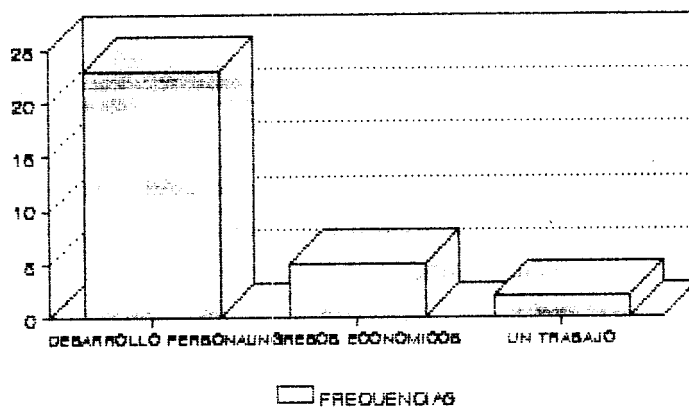


ANALISIS ESTADISTICO VARIABLES ANALIZADAS



ANALISIS ESTADISTICO

Variable TELMEX



Crosstabulation: PUESTO
By INGRESO

INGRESO→	Count Col Pct	ANTES DE MARZO D 1	DE MARZO 81-MARZ 2	DE ABRIL 85-ABRI 3	SEPTIEMB RE 89-SE 4	Row Total
PUESTO						
AUDITOR INTERNO	1 100.0	1 100.0	1 12.5	9 75.0	3 37.5	14 48.3
AUDITOR B,C O D	2		5 62.5		1 12.5	6 20.7
AUDITOR E-F	3		2 25.0	3 25.0	3 37.5	8 27.6
SECRETARIA	4				1 12.5	1 3.4
Column Total		1 3.4	8 27.6	12 41.4	8 27.6	29 100.0

Number of Missing Observations = 1

Crosstabulation: PROBLEMA
By INGRESO

INGRESO→	Count Col Pct	ANTES DE MARZO D 1	DE MARZO 81-MARZ 2	DE ABRIL 85-ABRI 3	SEPTIEMB RE 89-SE 4	Row Total
PROBLEMA						
DEMASIADOS	1 100.0	1 100.0	1 12.5		1 12.5	3 10.0
ALGUNDS	2		5 62.5	2 15.4	3 37.5	10 33.3
NINGUNO	4		2 25.0	11 84.6	4 50.0	17 56.7
Column Total		1 3.3	8 26.7	13 43.3	8 26.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: SOMETER
By UTIL

UTIL→	Count Col Pct	UTIL	INDIFERE	INUTIL	Row Total
		1	NTE 2	3	
SOMETER					
SI	1	23 100.0	4 100.0	2 100.0	29 100.0
	Column Total	23 79.3	4 13.8	2 6.9	29 100.0

Number of Missing Observations = 1

Crosstabulation: UTIL
By ASPECTOS

ASPECTOS→	Count Col Pct	EN TODOS	EN ALGUN	INDIFERE	EN NINGU	Row Total
		1	OS 2	NTE 3	NO 4	
UTIL						
UTIL	1	8 80.0	11 91.7	1 50.0	2 50.0	22 78.6
INDIFERENTE	2	1 10.0	1 8.3	1 50.0	1 25.0	4 14.3
INUTIL	3	1 10.0			1 25.0	2 7.1
	Column Total	10 35.7	12 42.9	2 7.1	4 14.3	28 100.0

Number of Missing Observations = 2

Crosstabulation: BENEFICA
By ACTITUD

ACTITUD->	Count Col Pct	SER EFIC AZ 1	DE DESAR ROLLO 2	ME ES IN DIFERENT 3	CONFORMI SMD 4	Row Total
BENEFICA						
R. BENEFICA	1	2 16.7	2 15.4	1 33.3		5 16.7
BENEFICA	2	8 66.7	5 38.5			13 43.3
INDIFERENTE	3		5 38.5	2 66.7		7 23.3
PERJUDICIAL	4	2 16.7	1 7.7		2 100.0	5 16.7
Column Total		12 40.0	13 43.3	3 10.0	2 6.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: BENEFICA
By CONTENIDO

CONTENIDO->	Count Col Pct	SATISFEC HO 1	INDIFERE NTE 2	INSATISF ECHO 3	Row Total
BENEFICA					
R. BENEFICA	1	2 10.0		3 60.0	5 16.7
BENEFICA	2	12 60.0		1 20.0	13 43.3
INDIFERENTE	3	2 10.0	5 100.0		7 23.3
PERJUDICIAL	4	4 20.0		1 20.0	5 16.7
Column Total		20 66.7	5 16.7	5 16.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: ACTITUD
By IDEA

IDEA-->	Count Col Pct	BUENA 1	REGULAR 2	MALO 3	Row Total
ACTITUD					
SER EFICAZ	1	12 42.9			12 40.0
DE DESARROLLO	2	12 42.9	1 100.0		13 43.3
ME ES INDIFERENT	3	2 7.1		1 100.0	3 10.0
CONFORMISMO	4	2 7.1			2 6.7
Column Total		28 93.3	1 3.3	1 3.3	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: ELEGIDO
By OPINA

OPINA-->	Count Col Pct	VARIAS V ECES 1	ALGUNAS VECES 2	NUNCA 3	Row Total
ELEGIDO					
BUENO	1	2 66.7	3 100.0	19 82.6	24 82.8
REGULAR	2			3 13.0	3 10.3
MALO	3	1 33.3		1 4.3	2 6.9
Column Total		3 10.3	3 10.3	23 79.3	29 100.0

Number of Missing Observations = 1

Crosstabulation: AREA
By INGRESO

INGRESO→	Count Col Pct	ANTES DE MARZO D 1	DE MARZO 81-MARZ 2	DE ABRIL 85-ABRI 3	SEPTIEMB RE 89-SE 4	Row Total
AREA						
PLANEACION	1		1 12.5	6 50.0	2 40.0	9 34.6
LARGA DISTANCIA	2		2 25.0			2 7.7
DIRECCION DE R.	4		1 12.5	1 8.3	2 40.0	4 15.4
FINANZAS	5		3 37.5	1 8.3		4 15.4
(Continued)	Column Total	1 3.8	8 30.8	12 46.2	5 19.2	26 100.0

Crosstabulation: AREA
By INGRESO

INGRESO→	Count Col Pct	ANTES DE MARZO D 1	DE MARZO 81-MARZ 2	DE ABRIL 85-ABRI 3	SEPTIEMB RE 89-SE 4	Row Total
AREA						
TODOS LOS ANTERI	6	1 100.0	1 12.5	4 33.3	1 20.0	7 26.9
	Column Total	1 3.8	8 30.8	12 46.2	5 19.2	26 100.0

Number of Missing Observations = 4

Crosstabulation: OPINA
By VACANTES

VACANTES->		Count Col Pct	PERSONAL INTERNO 1	PERSONAL EXTERNO 2	AMBOS 3	NINGUNO 4	Row Total
OPINA							
	1		1 7.1		1 20.0	1 16.7	3 10.0
	2		2 14.3	1 20.0			3 10.0
	3		11 78.6	4 80.0	4 80.0	5 83.3	24 80.0
	Column Total		14 46.7	5 16.7	5 16.7	6 20.0	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: CAMBIO
By CONTENIDO

CONTENIDO->		Count Col Pct	SATISFEC HO 1	INDIFERE NTE 2	INSATISF ECHO 3	Row Total
CAMBIO						
	1		17 85.0	3 60.0	1 20.0	21 70.0
	2		3 15.0	2 40.0	4 80.0	9 30.0
	Column Total		20 66.7	5 16.7	5 16.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: CONTENTO
 By CONOCER

CONOCER->	Count Col Pct	SI	NO	Row Total
		1	2	
CONTENTO				
SATISFECHO	1	11 78.6	9 56.3	20 66.7
INDIFERENTE	2	1 7.1	4 25.0	5 16.7
INSATISFECHO	3	2 14.3	3 18.8	5 16.7
	Column Total	14 46.7	16 53.3	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: AND
 By INFORMAR

INFORMAR->	Count Col Pct	FOLLETOS Y MANUA	DEZPLEGA DOS	NINGUNA	OTRA	Row Total
		1	2	3	4	
AND						
SABE	1	2 50.0	3 75.0	19 90.5	1 100.0	25 83.3
NO SABE	2	2 50.0	1 25.0	2 9.5		5 16.7
	Column Total	4 13.3	4 13.3	21 70.0	1 3.3	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: INFORMAR
By IDEA

IDEA→	Count Col Pct	BUENA 1	REGULAR 2	MALO 3	Row Total
INFORMAR					
FOLLETOS Y MANUA	1 4 14.3	4 14.3			4 13.3
DEZPLEGADOS	2 4 14.3	4 14.3			4 13.3
NINGUNA	3 19 67.9	19 67.9	1 100.0	1 100.0	21 70.0
OTRA	4 1 3.6	1 3.6			1 3.3
Column Total		28 93.3	1 3.3	1 3.3	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: INFORMAR
By ASCENSO

ASCENSO→	Count Col Pct	SI 1	NO 2	Row Total
INFORMAR				
FOLLETOS Y MANUA	1 4 16.0	4 16.0		4 13.3
DEZPLEGADOS	2 4 16.0	4 16.0		4 13.3
NINGUNA	3 16 64.0	16 64.0	5 100.0	21 70.0
OTRA	4 1 4.0	1 4.0		1 3.3
Column Total		25 83.3	5 16.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: INFORMAR
By ACTUAL

ACTUAL→	Count Col Pct	MUCHO	POCO	NADA	Row Total
		1	2	3	
INFORMAR					
FOLLETOS Y MANUA	1 42.9	3 42.9	1 5.0		4 13.3
DEZPLEGADOS	2		4 20.0		4 13.3
NINGUNA	3 57.1	4 57.1	14 70.0	3 100.0	21 70.0
OTRA	4		1 5.0		1 3.3
Column Total		7 23.3	20 66.7	3 10.0	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: INFORMAR
By TRABAJO

TRABAJO→	Count Col Pct	SI	Row Total
		1	
INFORMAR			
FOLLETOS Y MANUA	1 13.3	4 13.3	4 13.3
DEZPLEGADOS	2	4 13.3	4 13.3
NINGUNA	3 70.0	21 70.0	21 70.0
OTRA	4	1 3.3	1 3.3
Column Total		30 100.0	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: IDEA
By ASCENSO

ASCENSO→	Count Col Pct	SI	NO	Row Total
		1	2	
IDEA				
BUENA	1	24 96.0	4 80.0	28 93.3
REGULAR	2	1 4.0		1 3.3
MALO	3		1 20.0	1 3.3
Column Total		25 83.3	5 16.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: AMBIENTE
By CAMARADA

CAMARADA→	Count Col Pct	BUENAS	REGULARE	Row Total
		1	2	
AMBIENTE				
BUENO	1	18 69.2		18 60.0
REGULAR	2	6 23.1	3 75.0	9 30.0
MALO	3	2 7.7	1 25.0	3 10.0
Column Total		26 86.7	4 13.3	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: AMBIENTE
By JEFE

JEFE→	Count Col Pct	BUENAS	REGULARE	MALAS	Row Total
		1	2	3	
AMBIENTE					
BUENO	1	11 91.7	4 30.8	3 60.0	18 60.0
REGULAR	2		8 61.5	1 20.0	9 30.0
MALO	3	1 8.3	1 7.7	1 20.0	3 10.0
	Column Total	12 40.0	13 43.3	5 16.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: ASCENSO
By TRABAJO

TRABAJO→	Count Col Pct	SI	Row Total
		1	
ASCENSO			
SI	1	25 83.3	25 83.3
NO	2	5 16.7	5 16.7
	Column Total	30 100.0	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: ACTUAL
By TRABAJO

TRABAJO→	Count		SI	Row Total
	Col	Pct		
			1	
ACTUAL				
MUCHO	1	23.3	7	23.3
POCO	2	66.7	20	66.7
NADA	3	10.0	3	10.0
	Column Total		30 100.0	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: TRABAJO
By TELMEX

TELMEX→	Count		DESARROL	INGRESOS	UN TRABA	Row Total
	Col	Pct	LO PERSO	ECONOMI	JO	
			1	2	3	
TRABAJO						
SI	1	100.0	23	5	2	30 100.0
	Column Total		23 76.7	5 16.7	2 6.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: AMBIENTE
By AFECTAR

AFECTAR→	Count Col Pct	MUCHO	POCO	NADA	Row Total
		1	2	3	
AMBIENTE					
BUENO	1	1 16.7	12 70.6	5 71.4	18 60.0
REGULAR	2	4 66.7	4 23.5	1 14.3	9 30.0
MALO	3	1 16.7	1 5.9	1 14.3	3 10.0
	Column Total	6 20.0	17 56.7	7 23.3	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: AMBIENTE
By SENTIR

SENTIR→	Count Col Pct	SI	NO	Row Total
		1	2	
AMBIENTE				
BUENO	1	15 78.9	3 27.3	18 60.0
REGULAR	2	3 15.8	6 54.5	9 30.0
MALO	3	1 5.3	2 18.2	3 10.0
	Column Total	19 63.3	11 36.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

Crosstabulation: IDEA
By SENTIR

SENTIR→	Count Col Pct	SI	NO	Row Total
		1	2	
IDEA				
BUENA	1	18 94.7	10 90.9	28 93.3
REGULAR	2	1 5.3		1 3.3
MALO	3		1 9.1	1 3.3
	Column Total	19 63.3	11 36.7	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

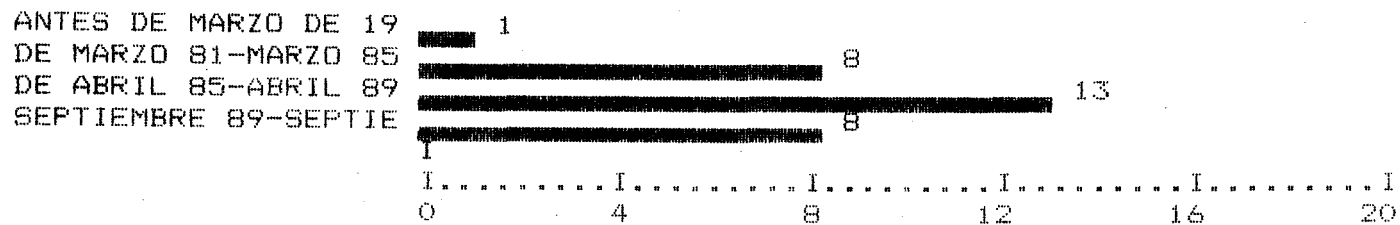
Crosstabulation: IDEA
By ESTRICTO

ESTRICTO→	Count Col Pct	SI	NO	Row Total
		1	2	
IDEA				
BUENA	1	24 92.3	4 100.0	28 93.3
REGULAR	2	1 3.8		1 3.3
MALO	3	1 3.8		1 3.3
	Column Total	26 86.7	4 13.3	30 100.0

Number of Missing Observations = 0

INGRESO

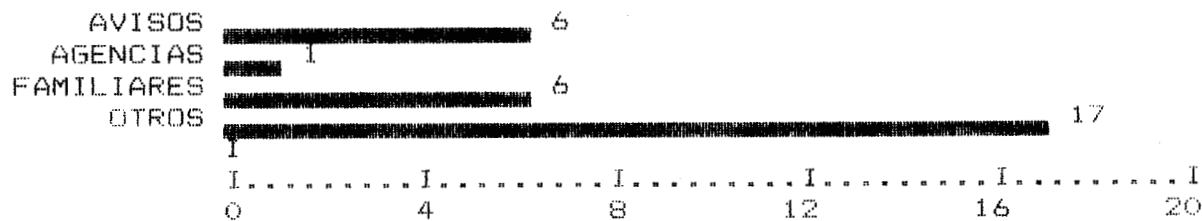
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
ANTES DE MARZO DE 19	1	1	3.3	3.3	3.3
DE MARZO 81-MARZO 85	2	8	26.7	26.7	30.0
DE ABRIL 85-ABRIL 89	3	13	43.3	43.3	73.3
SEPTIEMBRE 89-SEPTIE	4	8	26.7	26.7	100.0
TOTAL		30	100.0	100.0	



Valid Cases 30 Missing Cases 0

MEDIOS

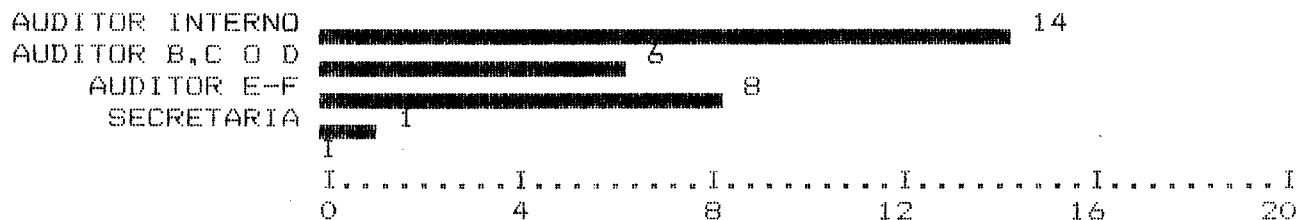
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
AVISOS	1	6	20.0	20.0	20.0
AGENCIAS	2	1	3.3	3.3	23.3
FAMILIARES	3	6	20.0	20.0	43.3
OTROS	4	17	56.7	56.7	100.0
	TOTAL	30	100.0	100.0	



Valid Cases 30 Missing Cases 0

PUESTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
AUDITOR INTERNO	1	14	46.7	48.3	48.3
AUDITOR B,C O D	2	6	20.0	20.7	69.0
AUDITOR E-F	3	8	26.7	27.6	96.6
SECRETARIA	4	1	3.3	3.4	100.0
.	.	1	3.3	MISSING	
TOTAL		30	100.0	100.0	



Valid Cases 29

Missing Cases 1

SOMETER

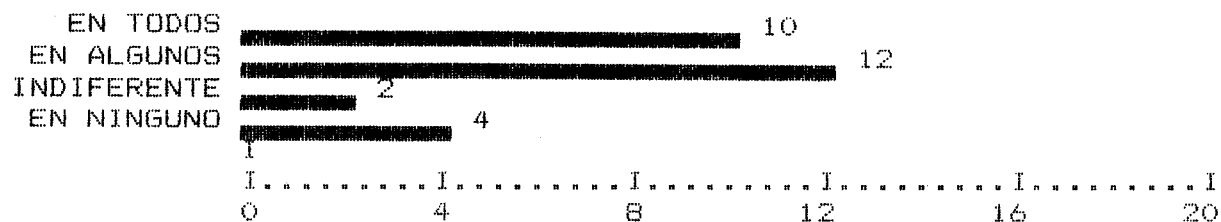
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SI	1	29	96.7	100.0	100.0
	.	1	3.3	MISSING	
	TOTAL	30	100.0	100.0	



Valid Cases 29 Missing Cases 1

ASPECTOS

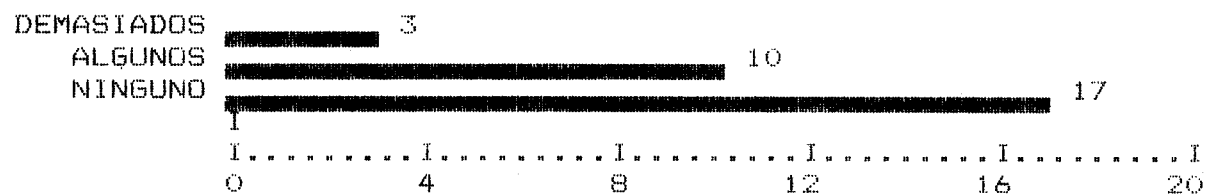
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
EN TODOS	1	10	33.3	35.7	35.7
EN ALGUNOS	2	12	40.0	42.9	78.6
INDIFERENTE	3	2	6.7	7.1	85.7
EN NINGUNO	4	4	13.3	14.3	100.0
	.	2	6.7	MISSING	
TOTAL		30	100.0	100.0	



Valid Cases 28 Missing Cases 2

PROBLEMA

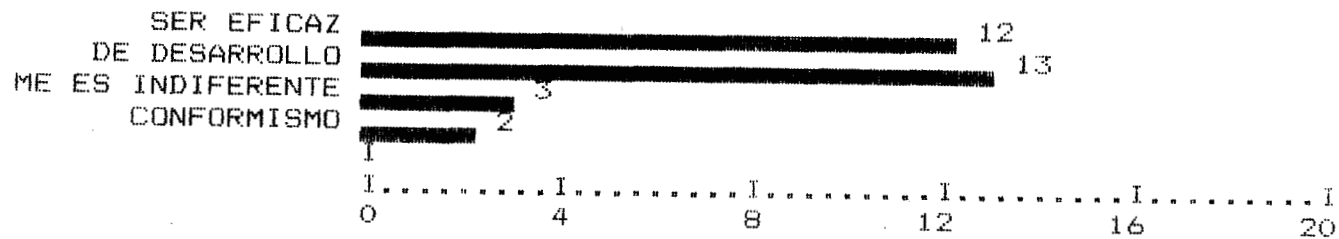
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DEMASIADOS	1	3	10.0	10.0	10.0
ALGUNOS	2	10	33.3	33.3	43.3
NINGUNO	4	17	56.7	56.7	100.0
TOTAL		30	100.0	100.0	



Valid Cases 30 Missing Cases 0

ACTITUD

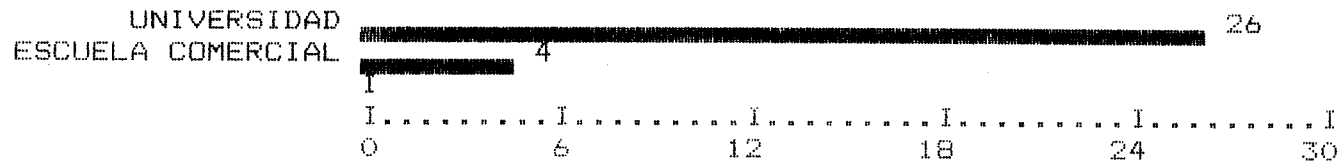
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SER EFICAZ	1	12	40.0	40.0	40.0
DE DESARROLLO	2	13	43.3	43.3	83.3
ME ES INDIFERENTE	3	3	10.0	10.0	93.3
CONFORMISMO	4	2	6.7	6.7	100.0
TOTAL		30	100.0	100.0	



Valid Cases 30 Missing Cases 0

ESCOLAR

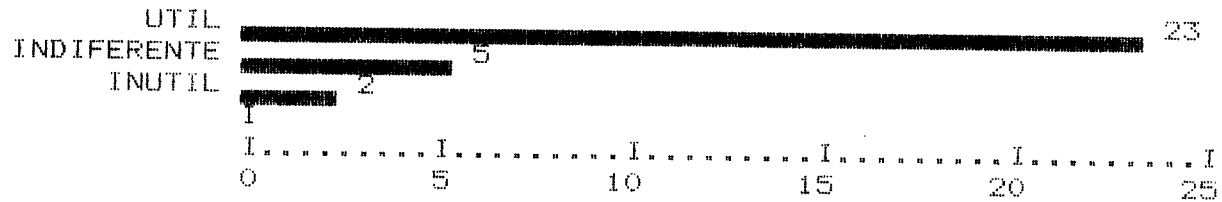
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
UNIVERSIDAD	1	26	86.7	86.7	86.7
ESCUELA COMERCIAL	2	4	13.3	13.3	100.0
TOTAL		30	100.0	100.0	



Valid Cases 30 Missing Cases 0

UTIL

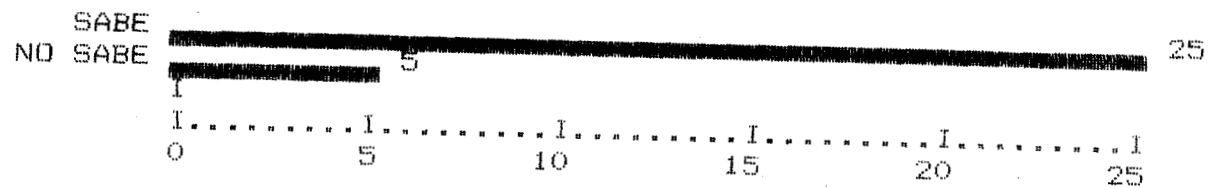
Value Label	Value	Frecuency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
UTIL	1	23	76.7	76.7	76.7
INDIFERENTE	2	5	16.7	16.7	93.3
INUTIL	3	2	6.7	6.7	100.0
TOTAL		30	100.0	100.0	



Valid Cases 30 Missing Cases 0

AND

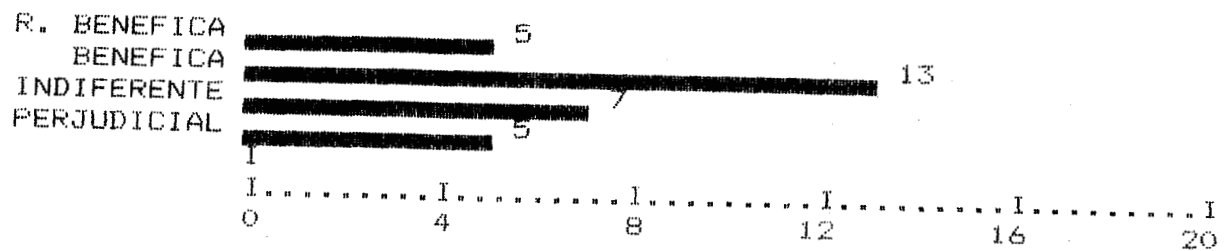
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
SABE	1	25	83.3	83.3	83.3
NO SABE	2	5	16.7	16.7	100.0
	TOTAL	30	100.0	100.0	



Valid Cases 30 Missing Cases 0

BENEFICA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
R. BENEFICA	1	5	16.7	16.7	16.7
BENEFICA	2	13	43.3	43.3	60.0
INDIFERENTE	3	7	23.3	23.3	83.3
PERJUDICIAL	4	5	16.7	16.7	100.0
TOTAL		30	100.0	100.0	



Valid Cases 30 Missing Cases 0

AREA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
PLANEACION	1	9	30.0	34.6	34.6
LARGA DISTANCIA	2	2	6.7	7.7	42.3
DIRECCION DE R. HUMA	4	4	13.3	15.4	57.7
FINANZAS	5	4	13.3	15.4	73.1
TODOS LOS ANTERIORES	6	7	23.3	26.9	100.0
.	.	4	13.3	MISSING	
TOTAL		30	100.0	100.0	

