

Profesionali Gestión del en el Instituto Federal de Te

Por Mario Fócil Ortega

Recibido 15/03/16 · Aceptado 21/05/16

RESUMEN

El Instituto Federal de Telecomunicaciones, resultado de la reforma constitucional en la materia, asume su mandato como un valor social orientado a generar condiciones de competencia en el sector, para el beneficio de los usuarios del sector telecomunicaciones y radiodifusión, en ese sentido, el servicio profesional que ha diseñado y puesto en marcha, es un modelo que adopta las mejores prácticas de gestión de personal para generar condiciones de atracción, retención y desarrollo del talento, bajo principios de competencia por mérito, inclusión, diversidad y responsabilidad social, con una administración sustentada en valores éticos y orientada a resultados.

Palabras Clave: Servicio Profesional, Gestión del Talento, Diversidad, Ética, Inclusión

The Federal Telecommunications Institute, results of a constitutional reform in this area, takes its mandate as a social value to create conditions of competition in the sector for the benefit users of telecommunications and broadcasting services; in that sense, the designed and implemented professional service is a model that takes the best practices for talent management, in order to create conditions to attract, retain and develop their personnel, under the principles of competition based on merit, inclusion, diversity and social responsibility, with an administration supported by ethical values and results-oriented.

Keywords: Professional Service, Talent Management, Diversity, Ethic, Inclusion

zación y Talento

lecomunicaciones



Para que la democracia funcione

Buen Gobierno 51

INTRODUCCIÓN

El artículo hace una descripción del modelo de servicio profesional que adopta el Instituto Federal de Telecomunicaciones (en adelante Instituto o IFT) y revisa su diseño e implantación a la luz de las tendencias y mejores prácticas en materia de gestión de talento. El servicio profesional del IFT tiene una visión estratégica y de largo plazo; es el resultado de una política de personal que coloca en el centro de sus esfuerzos al individuo y al servicio público, entendido como un valor social cuyo fin último es el beneficio de los ciudadanos, en este caso, de los usuarios del sector de las telecomunicaciones y la radiodifusión.

Es también un modelo que se basa en valores y se orienta a resultados, incorpora elementos de responsabilidad social, diversidad y administración del desempeño para conformar un clima laboral armónico e incluyente; promueve la productividad y el alto rendimiento, mediante la gestión del conocimiento y la profesionalización de sus integrantes; busca atraer, retener y desarrollar el talento mediante la competencia por mérito, para generar espíritu de cuerpo, identidad institucional y vocación de servicio público; todo ello a fin de contribuir, desde la gestión de personal, al cumplimiento de los mandatos constitucionales del IFT.

Ante la llegada de la denominada cuarta revolución industrial, el reto en el diseño y puesta en marcha de un sistema de gestión de personal público, sobre todo, en el sector de las telecomunicaciones caracterizado por la innovación permanente, no radica únicamente en la incorporación de nuevos perfiles profesionales con una rápida capacidad de adaptación, cambio y reenfoque de sus competencias, sino también en adoptar las nuevas prácticas administrativas en la materia, para lograr el compromiso de las personas.

1. LA REFORMA CONSTITUCIONAL, LA CREACIÓN DEL IFT Y EL MANDATO DE CONTAR CON UN SERVICIO PROFESIONAL

La reforma constitucional en materia de telecomunicaciones y radiodifusión aprobada en 2013, y su correspondiente legislación secundaria, implicaron una importante reconfiguración de dichos mercados y colocaron a México a la vanguardia en la regulación de sectores que hoy en día se han convertido en la punta de lanza para el desarrollo de la economía, por su incidencia directa en la vida cotidiana de los ciudadanos, en la productividad y competitividad de las empresas y por ser el motor de la denominada sociedad de la información y el conocimiento.

Para dar un ejemplo de la importancia de los sectores de las telecomunicaciones y de la radiodifusión, basta con señalar que durante el segundo trimestre de 2015, el PIB del sector de telecomunicaciones alcanzó los \$439,836 millones de pesos, mientras que el de radiodifusión llegó a los \$17,214 millones de pesos, lo cual representó un crecimiento con respecto al segundo trimestre de 2014, de 4.8% para telecomunicaciones y 16% para radiodifusión. La tasa de crecimiento anual (TCA) ponderada de ambos sectores fue de 5.1%, 2.9% respectivamente, por encima de la tasa de crecimiento anual del PIB total (IFT, 2015c:15-16).

Los cambios al marco jurídico, dieron origen al Instituto Federal de Telecomunicaciones, como un órgano constitucional autónomo independiente en sus decisiones y funcionamiento, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que goza de autonomía presupuestaria al que se asignaron diversos mandatos; pero también le dotaron de un cuerpo de atribuciones sólido para la definición de las políticas públicas y la regulación de los sectores mencionados, así como para fungir como autoridad en materia de competencia económica de éstos.

Una innovación importante llevada a cabo por el Poder Legislativo en la reforma al artículo 28 de la Constitución Política es la que se refiere al mecanismo que deberá seguirse para la integración del órgano de gobierno del IFT (el Pleno, integrado por siete Comisionados). Concretamente, en lo que se refiere a que los aspirantes a ser Comisionados, deben acreditar el cumplimiento de los requisitos establecidos por el propio ordenamiento constitucional ante un Comité de Evaluación integrado por los titulares del Banco de México, del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

De conformidad con el procedimiento previsto en el citado artículo 28 Constitucional, el Comité de Evaluación emite una convocatoria pública para cubrir la vacante de Comisionado y, quienes hayan satisfecho los requisitos constitucionales, deben aplicar un examen de conocimientos. El Comité de Evaluación, por cada vacante, debe enviar al Presidente de la República una lista con un mínimo de tres y un máximo de cinco aspirantes, que hubieran obtenido las calificaciones aprobatorias más altas. En el caso de no completarse el número mínimo de aspirantes con calificaciones aprobatorias en el examen, se emitirá una nueva convocatoria.

Como puede observarse este procedimiento para ocupar el cargo de Comisionado privilegia la experiencia y los conocimientos técnicos de los aspirantes, pues para formar parte de las ternas que se envían al Presidente de la República, es necesario aprobar previamente el examen de conocimientos que comprende diversas áreas de conocimiento y temáticas, que se presentan a continuación:

Áreas	Temas
Derecho	Derecho administrativo
	Derecho corporativo
	Derecho de la competencia, telecomunicaciones y radiodifusión
	Derecho procesal constitucional
	Derechos humanos
	Derecho internacional en competencia, telecomunicaciones y radiodifusión
Economía	Concentraciones y licitaciones
	Concesiones y privatizaciones
	Definición de mercado y poder de mercado
	Economía de redes
	Política de competencia y regulación
	Prácticas monopólicas
Ingeniería	Fundamentos de telecomunicaciones
	Sistemas de telecomunicaciones
	Operación de redes de telecomunicaciones
	Recursos para la prestación de servicios
	Servicios y equipos
	Acceso e interconexión

Fuente: Comité de Evaluación. <http://www.comitedeevaluacion.org.mx/2015/doc/inf22oct.pdf> (consultado el 7 de enero de 2016)

El IFT es un organismo técnico y de alta especialización en temas de gran complejidad, como son las telecomunicaciones y la radiodifusión — tiene a su cargo la regulación, promoción y supervisión del uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, los recursos orbitales, los servicios satelitales, las redes públicas de telecomunicaciones y la prestación de los servicios de radiodifusión y de telecomunicaciones, así como del acceso a la infraestructura activa y pasiva y otros insumos esenciales y ejerce en forma exclusiva

las facultades que establecen el artículo 28 de la Constitución en materia de competencia económica de los sectores que regula—; por lo que debe privilegiar la adecuada formación y profesionalización de todos sus miembros, por ello, desde el reclutamiento y selección de quienes habrán de ser Comisionados se ha diseñado un sistema mucho más meritocrático que de designación política.

Por otra parte, la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, legislación secundaria de la reforma constitucional, además de detallar la conformación del Instituto estableció en su artículo 7:

“Los funcionarios del Instituto deberán guiarse por los principios de autonomía, legalidad, objetividad, imparcialidad, certeza, eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas. Desempeñarán su función con autonomía y probidad.”

Así mismo, en el artículo 43 de la cita Ley, se estableció:

“El Instituto contará y deberá establecer un sistema de servicio profesional que evalúe, reconozca la capacidad, desempeño, experiencia de sus servidores públicos y procurará la igualdad de género. Dicho sistema deberá ser aprobado por el Pleno a propuesta del Comisionado Presidente.”

Finalmente, en el artículo Décimo Cuarto transitorio, la propia Ley, estableció un plazo de 180 días naturales a partir de su entrada en vigor, para implementar el sistema de servicio profesional, plazo que se cumplió el 9 de febrero de 2015.

En ese sentido, se aprecia que el diseño institucional establecido por la legislación que le da origen al Instituto, desde la conformación de su órgano de gobierno, hasta la incorporación del resto del personal, está orientado a la creación de un ente regulador profesional y técnico. Los mandatos establecidos en la Ley respecto de la implementación de un sistema de servicio profesional del IFT se cumplieron en tiempo y forma; en ese sentido, el 25 de febrero de 2015 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, las Disposiciones por las que se establece el Sistema de Servicio Profesional del Instituto Federal de Telecomunicaciones.

2. EL DISEÑO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DEL SERVICIO PROFESIONAL DEL IFT

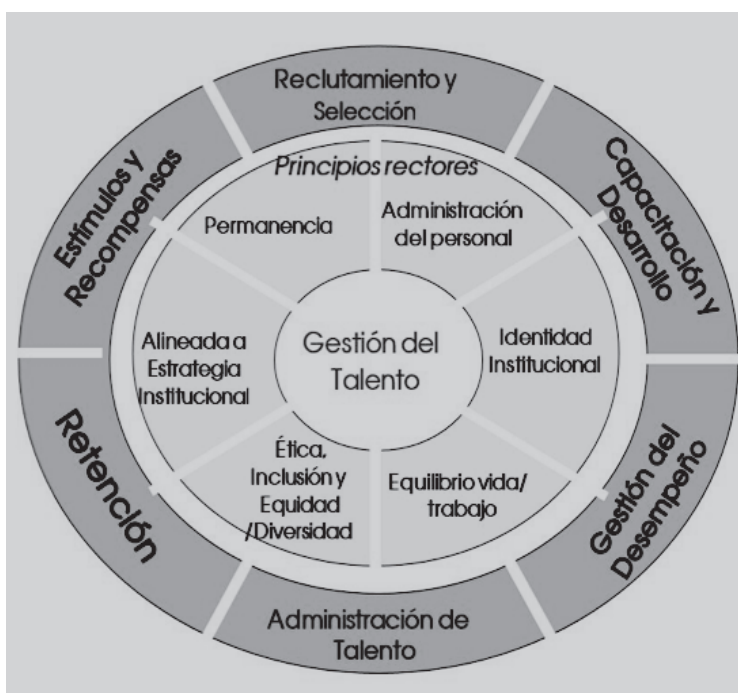
El Sistema de Servicio Profesional del IFT (en adelante Sistema o Servicio Profesional), se desarrolló mediante un estudio comparado de los aspectos conceptuales y operativos de

servicios civiles de distintos sectores como lo son: otros países, otros órganos reguladores en telecomunicaciones y otros organismos constitucionalmente autónomos, y adopta las mejores prácticas en materia de gestión y desarrollo del personal público.

Para su diseño, retoma el concepto de profesionalización, que se define como un sistema integral vinculado a un adecuado esquema de reclutamiento y selección, formación, promociones, ascensos, estímulos y retribuciones que reconoce y asegura la motivación del servidor público para especializarse y desempeñarse en términos de calidad, compromiso y eficiencia para conseguir los fines de la organización de la que forme parte (Martínez Puón 2013: 32).

De igual forma, se fundamenta en la política integral de gestión del talento definida para el IFT y que establece: *“Atraer, retener y desarrollar el talento, mediante una gestión del capital humano alineada a la planeación estratégica institucional, que promueva el alto desempeño, la productividad y una orientación a resultados; a través de la adopción de mejores prácticas de personal, para conformar un clima laboral armonioso, equitativo e incluyente, que incentive la competencia por mérito, la gestión del conocimiento; así como el desarrollo permanente y la evaluación periódica del personal”* (IFT, 2015a: 40).

En su definición, se tomó también en cuenta y se adaptaron los principios y prácticas contenidos en *The Talent Management Wheel* (Gunter, 2012), que se muestran en el diagrama siguiente:



Por lo que toca a la revisión de las tendencias internacionales en materia de servicio civil, se adoptaron las siguientes:

- La combinación de elementos de sistemas de carrera y de sistemas de empleo (Dussauge, 2005), como son: la celebración de concursos públicos mediante convocatorias abiertas para la ocupación de plazas (modelo de empleo), combinada con la creación de un Semillero de Talento para incorporar a las nuevas generaciones de egresados universitarios al Instituto (modelo de carrera).
- Mecanismos de flexibilidad laboral.
- El nuevo paradigma de la estabilidad y permanencia asociada al desempeño que sustituye a la inamovilidad *per se*.
- Mejores prácticas laborales: inclusión, diversidad, equidad de género, balance vida –trabajo, comunicación interna y sentido de pertenencia.

En cuanto al análisis de los modelos de gestión de personal de otros organismos reguladores de telecomunicaciones en el mundo, se seleccionaron doce organismos, los cuales se considera tienen las mejores prácticas de diseño organizacional y gestión; el análisis contempló sus prácticas de: reclutamiento y selección, capacitación y formación, administración del desempeño, administración de sueldos y salarios, otorgamiento de prestaciones, separación y sanciones. Los organismos seleccionados fueron:

Alemania: Federal Network Agency (Bundesnetzagentur)	Australia: Australian Communications and Media Authority (ACMA)
Brasil: Agencia Nacional de Telecomunicaciones (ANATEL)	Chile: Subsecretaria de Telecomunicaciones
Colombia: Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)	Corea del Sur: Korea Communications Commission (KCC) and Ministry of Science, ICT and Future Planning (MSIP)
Estados Unidos: Federal Communications Commission (FCC)	Francia: Autoridad para la regulación de las comunicaciones electrónicas y postales (ARCEP)
Irlanda: Commission for Communications Regulation (ComReg)	Japón: Ministry of Internal Affairs and Communication (MIC)
Perú: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL)	Reino Unido: The Office of Communications (Ofcom)
Suecia: Post and Telecom Agency (PTS)	

Por lo que toca a la revisión de la experiencia en materia de servicio profesional en organismos constitucionalmente autónomos en México, se analizaron las disposiciones y prácticas de los servicios profesionales de las siguientes instituciones: Banco de México, Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Instituto Nacional Electoral e Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Todo ello permitió el diseño de un servicio profesional de vanguardia, orientado a la gestión estratégica del talento, con visión de futuro, que favorezca la consolidación del Instituto como un ente regulador de alto perfil profesional, capaz de adoptar y generar conocimiento y mejores prácticas en el sector de las telecomunicaciones y la radiodifusión; pero al mismo tiempo como un buen lugar para trabajar, una organización colaborativa, que genera sentido de pertenencia, identidad, espíritu de cuerpo y creación de equipos de alto desempeño.

Finalmente, es necesario concluir este apartado sobre el diseño conceptual del servicio profesional del IFT, señalando el aspecto más importante sobre el que descansa su definición: el servicio público es un valor social y el talento de las mujeres y hombres con las que cuenta el IFT, es su activo más valioso; el Instituto busca ser una organización pública que genere valor a la sociedad, con integrantes éticos que asuman y hagan realidad su vocación y compromiso; el IFT busca ser una institución socialmente responsable en la que sus integrantes hacen de su proyecto profesional un proyecto de vida y en la que aspiren a trabajar jóvenes recién egresados con vocación de servicio público y amor a México.

3. EL SISTEMA DEL SERVICIO PROFESIONAL DEL IFT

3.1 MARCO JURÍDICO

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 43 de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, el Instituto desarrolló la normativa que da sustento al Sistema a través de las “Disposiciones por las que se establece el Sistema de Servicio Profesional del Instituto Federal de Telecomunicaciones” (en adelante las Disposiciones); este documento constituye el marco general a partir del cual se diseña y pone en marcha el modelo de gestión de talento adoptado. Se entiende como *talento del Instituto* al conjunto de competencias, capacidades, conocimientos y potencialidades del personal, que conforma el capital humano institucional, y que mediante una gestión alineada a la estrategia, le permite el cumplimiento de su misión y visión a través de una cultura laboral de alto desempeño.

Las Disposiciones tienen por objeto regular y establecer los procedimientos relacionados con el ingreso; la formación y desarrollo profesional; la administración del desempeño y sus estímulos asociados, así como el otorgamiento de becas. Además de contener el Sistema, las Disposiciones dotan al IFT de un marco jurídico que regula la relación laboral entre

el IFT y su personal, es decir establece derechos, obligaciones, prestaciones, sanciones y demás elementos que conforman las Condiciones Generales de Trabajo y que permiten, una administración ordenada, pero al mismo tiempo flexible, del personal.

Lo anterior, proporciona certeza jurídica tanto al Instituto como a sus trabajadores con respecto de las “reglas del juego” que se establecen para conformar una cultura laboral enfocada a la productividad, sin perder de vista la especificidad del servicio público y de los ordenamientos concretos que le rigen. Además, permite la construcción de un marco normativo que, de carecer de los elementos antes descritos, sería imperfecto y por lo tanto ineficaz en su aplicación.

Entre los aspectos más importantes que conviene destacar de las Disposiciones, se encuentran los siguientes:

- El Servicio Profesional está dirigido por un Comité Directivo (en adelante Comité) que se integra por: el Comisionado Presidente del Instituto (quien preside el Comité); dos Comisionados designados por insaculación en el Pleno; el Coordinador General de Planeación Estratégica; un Titular de Unidad designado por el Comisionado Presidente; todos ellos con voz y voto; los Titulares de la Unidad de Asuntos Jurídicos y del Órgano Interno de Control quienes serán asesores; con voz y sin voto; el Titular de la Unidad de Administración y el Director General de Administración, Organización y Desarrollo de Capital Humano, quienes fungirán como Secretario Técnico y de Acuerdos respectivamente, con voz y sin voto. El diseño de este órgano rector del Sistema de Servicio Profesional busca: vincular a los integrantes del Pleno, y la alta dirección en la gestión del talento institucional; alinear la política de personal a la estrategia institucional; convertir a la Unidad de Administración y a la Dirección General de Administración, Organización y Desarrollo de Capital Humano en consultores y áreas de especialización técnica en gestión del talento para aportar información, estadísticas, mejores prácticas, tendencias y datos en materia de administración de personal al Comité, así como promover los temas y guiar las deliberaciones, pero dejando las resoluciones finales en los integrantes con voto, lo que redundará en un proceso decisorio informado, imparcial y objetivo.
- El Sistema comprende los siguientes procesos interrelacionados: Planeación de personal; Ingreso; Formación y Capacitación; Desarrollo; Administración del Desempeño; Remuneraciones y Prestaciones, y Separación.
- El Sistema adoptado es un modelo mixto que se sustenta, como ya se ha señalado,

en las nuevas tendencias de profesionalización de los servicios civiles de diferentes países y combina elementos de servicios civiles de carrera y de empleo.

- Como cualquier sistema de servicio civil, comprende plazas de libre designación, en este caso, hasta el segundo nivel de dirección del Instituto, es decir Titulares de Unidad y Coordinadores Generales; y el resto de las plazas, a partir de Director General se someten a concurso público, con diferentes modalidades de selección dependiendo del nivel jerárquico del puesto.
- El desarrollo del personal comprende trayectorias de ascenso y/o verticales mediante la participación en concursos para la ocupación de vacantes; y promociones horizontales, a través de la mejora salarial dentro del mismo nivel jerárquico de puesto que se ocupe, vinculada a la evaluación del desempeño.
- Incorpora el concepto de Administración del Desempeño como un proceso permanente de valoración cuantitativa y cualitativa del personal, que propicia el diálogo y la interacción continua de todos los integrantes del Instituto, como evaluadores y evaluados, para conformar una cultura de evaluación, orientación a resultados y alto rendimiento que no se agota en la evaluación del desempeño, e impide que ésta degenera en un proceso formal y rutinario.
- Integra un esquema de remuneraciones y prestaciones específico que respeta la normatividad de aplicación general en la materia, pero al mismo tiempo busca incorporar las mejores prácticas, a fin de contar con factores de compensación mixta que comprenda un monto fijo y un componente variable, es decir, un estímulo asociado al desempeño sobresaliente, que fortalezca la administración por resultados, la mejora continua, la profesionalización del personal y la retención de talento.
- Integra las Condiciones Generales de Trabajo del personal para dotar al Instituto de un marco de referencia para el desarrollo armónico de las relaciones laborales.
- Establece que deberán emitirse Lineamientos Específicos en materia de Ingreso; Formación y Desarrollo de Personal; Administración del Desempeño y Otorgamiento de Estímulos y Otorgamiento de Becas; los cuales constituyen el complemento al marco jurídico del Sistema.

Como ya se ha señalado, el marco jurídico que inicia con las Disposiciones se complementa con cuatro Lineamientos Específicos que detallan los procedimientos, mecanismos, tiempos y formas en los que deberán operar los procesos que integran el Servicio Profesional.

La emisión y aprobación de los Lineamientos Específicos es una facultad del Comité Directivo del Sistema y en ese sentido dicho marco jurídico secundario, ha sido aprobado en su totalidad de acuerdo con lo siguiente:

- Lineamientos Específicos en Materia de Ingreso, aprobados el 6 de agosto de 2015 y en vigor desde diciembre del mismo año.
- Lineamientos específicos en Materia de Formación y Desarrollo de Personal, aprobados el 6 de agosto de 2015 y en vigor desde septiembre de dicho año.
- Lineamientos Específicos para el Otorgamiento de Becas, aprobados el 6 de agosto de 2015 y en vigor desde el mismo mes de su aprobación.
- Lineamientos Específicos en Materia de Administración del Desempeño y Otorgamiento de Estímulos, aprobados el 10 de agosto de 2015 y en vigor a partir de enero de 2016.

El andamiaje jurídico que sustenta la operación del Servicio Profesional incorpora las mejores prácticas en cada uno de los temas que regula el objetivo de conformar un modelo de gestión del talento moderno y orientado a resultados.

3.2 MEJORES PRÁCTICAS ADOPTADAS

El Sistema está orientado a lograr una administración estratégica de personal, que responda a las nuevas tendencias en gestión de talento. Algunos elementos que conforman estas tendencias, se reflejan en las siguientes prácticas que se incluyeron como parte del Sistema.

En materia de Ingreso, destacan las siguientes:

- **Modelo abierto:** Se concursan las plazas al público en general (hasta Director General) y en dichos concursos pueden participar los miembros del Servicio Profesional del Instituto.
- **Uso de redes sociales especializadas para el reclutamiento:** Las redes sociales se han convertido en un elemento indispensable de la vida cotidiana; asimismo en el ámbito de la gestión del personal, donde juegan un papel relevante como fuentes de reclutamiento de talento. Por ello, el IFT ha diseñado y puesto en marcha su página institucional en la red “LinkedIn” a través de la cual publica

convocatorias para concursos de plazas vacantes, así como información relevante respecto de la gestión del talento en el Instituto.

- **Convocatoria a recién egresados (Semillero de Talento):** Es una práctica de los servicios civiles cerrados (ocupación de las plazas del nivel salarial denominado “pie de rama” o categoría más baja) para renovar generacionalmente el Sistema; en este caso, se adopta para atraer el talento de nuevas generaciones (ejemplo: los denominados *Millennials*); y proporcionar a ese personal de nuevo ingreso elementos que le permitan identificar al IFT como una institución en la que puede iniciar su vida laboral y desarrollar su potencial.
- **Entrevista estructurada por competencias:** Mejor práctica de selección de personal basada en la identificación de conductas observables y rasgos de la personalidad orientados a un alto desempeño y a la capacidad de aprendizaje continuo más allá de su formación profesional.
- **Evaluaciones de comportamiento para puestos directivos:** Con la idea de conformar un cuerpo directivo que se ajuste al modelo de liderazgo del Instituto, la selección del personal que aspire a ocupar puestos directivos (a partir de director general adjunto), se realizará mediante evaluaciones del comportamiento (*Assesment center*) que permitan evaluar las conductas de los candidatos, el nivel de dominio en que se encuentran las competencias de la persona evaluada en situaciones específicas, a fin de prever su posible rendimiento en el puesto. El objetivo es contratar personal con conocimientos técnicos, pero al mismo tiempo con habilidades directivas y con orientación a resultados; esta mejor práctica, que incorpora también acciones específicas de formación y desarrollo, es conocida en otros servicios civiles como el “*Senior Civil Service*” (Véase Martínez Puón, 2011).
- **Diseño y aplicación de evaluaciones técnicas por un tercero:** Con la finalidad de garantizar la imparcialidad, objetividad y transparencia en el proceso de elaboración y aplicación de las evaluaciones técnicas, se ha definido contar con el apoyo de terceros especializados y/o instituciones académicas para elaborar de manera coordinada los reactivos y evaluaciones para cada puesto, quienes posteriormente aplicarán y calificarán las evaluaciones sin injerencia de los servidores públicos involucrados en el proceso de selección.

- **Ponderación de las evaluaciones por grupo jerárquico:** Mediante el diseño de una tabla de ponderaciones que permita valorar adecuadamente las competencias, conocimiento y habilidades de los aspirantes a los diferentes puestos que se concursan, dando un peso específico a la entrevista estructurada que sostendrán con el jefe inmediato, pero sin dar a éste ningún derecho de veto sobre el procedimiento de ingreso. La tabla de ponderaciones es la siguiente:

TABLA DE PONDERACIONES PARA LAS EVALUACIONES POR GRUPO JERÁRQUICO							
Fases	Director General	Director General Adjunto	Director de Área	Subdirector de Área	Jefe de Departamento	Técnico o Especialista	Enlace
I. Baterías Psicométricas	10%	10%	15%	15%	10%	10%	20%
II. Evaluación Técnica (Incluye en su caso evaluación de idioma)	25%	30%	35%	40%	45%	60%	50%
III. Evaluación Curricular	Cumple / No Cumple	Cumple / No Cumple	Cumple / No Cumple	Cumple / No Cumple	Cumple / No Cumple	Cumple / No Cumple	Cumple / No Cumple
IV. Entrevista por Competencias	15%	15%	25%	20%	20%	No Aplica	No Aplica
V. Evaluaciones de Comportamiento	25%	20%	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica
III. Entrevista Estructurada	25%	25%	25%	25%	25%	30%	30%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Es importante señalar que el porcentaje que se asigna al rubro “baterías psicométricas” no debe interpretarse como la asignación de una “calificación”, sino únicamente como el factor que permite ponderar la cercanía y grado de ajuste del candidato evaluado con el perfil de puesto que está en concurso.

Por lo que toca a la Formación y Desarrollo del personal destacan las siguientes:

- **Capacitación de alta calidad:** En el sector de tecnologías de información y comunicaciones, por señalar un ejemplo, la obsolescencia del conocimiento se presenta a una velocidad mayor que en otros sectores. Según la consultora Gartner (Basso y Ganly, 2015)³, las tecnologías de desarrollo de aplicaciones, herramientas de administración y servicios de redes y comunicaciones, por mencionar solo esas tres, tienen una vida útil de dos a cinco años en promedio; lo que hace indispensable contar con esquemas permanentes de actualización y formación profesional

del más alto nivel con dos objetivos, el primero: impulsar la especialización en el puesto que se ocupa y el segundo: generar las condiciones y competencias para ocupar puestos superiores. El modelo de capacitación que se ha diseñado para el Sistema busca alinearse a la orientación a resultados y la estrategia institucional para convertirse, al mismo tiempo, en un factor de retención del talento.

Es importante resaltar que el IFT cuenta con un Centro de Estudios como parte de su estructura, conformado por investigadores cuya función principal es generar conocimiento de los sectores, que sea aprovechado por el propio Instituto. En ese sentido, los esquemas de formación y capacitación adoptados deberán también complementarse con una visión de autogestión del conocimiento y formación de instructores internos que apoyen la transmisión de los conocimientos generados.

- **Convenios de intercambio con organismos e instituciones nacionales e internacionales:** Para estancias y formación, que permitan al personal el acceso y la adopción de nuevas tendencias, tecnologías y los conocimientos más avanzados; así como a la experiencia profesional de conocer la forma, mecanismos de operación, procesos decisivos y de resolución de problemas en organismos similares al IFT.
- **Programa de capacitación conformado por ejes temáticos:** Su finalidad es la adecuada segmentación y agrupación de las acciones de capacitación para atender la demanda del personal, derivada de los procesos anuales de detección de necesidades de capacitación y evaluación del desempeño. Los ejes temáticos, permiten agrupar los contenidos de diversos cursos para responder a diferentes grupos, necesidades y objetivos, con la idea de conformar esquemas casi personalizados de formación de los servidores públicos del Instituto, más que proponer una oferta abierta de capacitación, apoyando de esta forma, el desarrollo profesional de los individuos.

Los ejes de capacitación que se han diseñado son los siguientes:

- **Inducción:** de carácter obligatorio, tendiente a proporcionar orientación y conocimientos al personal de nuevo ingreso al Instituto o a un puesto distinto al que venían desempeñando, con énfasis en los aspectos institucionales que faciliten su integración y le brinden la información sobre las áreas que lo conforman, así como en las competencias transversales consideradas indispensables para fortalecer su desempeño laboral.

- o **Alta Dirección:** acciones orientadas al fortalecimiento de competencias gerenciales, referidas a los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por el nivel de responsabilidad, deba tener el personal de alta dirección del Instituto para el desempeño de sus funciones. Responde al modelo de liderazgo institucional adoptado, que se sustenta en los principios y valores institucionales, al tiempo que fomenta la orientación a resultados, así como un clima laboral armónico, productivo y de alto rendimiento,
- o **Sustantivo o especializado:** con enfoque en las competencias de tipo técnico-especializado, requeridas por el personal conforme a la descripción de puesto que desempeñan. Son de carácter obligatorio y tienen por objeto profundizar o actualizar los conocimientos del personal en materias o áreas específicas inherentes a sus funciones.
- o **Institucional o de gestión:** dirigido a desarrollar en el personal un sentido de compromiso, pertenencia, inclusión, no discriminación y comportamiento ético en el desempeño de sus responsabilidades. Los eventos de este eje temático son de carácter obligatorio y buscan dar homogeneidad a los conocimientos del personal en materias de interés para el Instituto;
- o **Desarrollo Humano:** orientado a adquirir, complementar, fortalecer y/o perfeccionar las competencias encaminadas al crecimiento humano del personal.
- o **Tecnologías de la información y comunicaciones:** enfocado al desarrollo, fortalecimiento y actualización de competencias técnicas para el uso y aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones, que permitan al personal colocarse a la vanguardia de la sociedad de la información y el conocimiento.
- o **Desarrollo profesional:** acciones de capacitación dirigidas a incrementar y complementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal, con el fin de prepararle para asumir funciones de mayor responsabilidad y complejidad. Como parte de este eje se incluye la capacitación en idiomas para el personal.

En cuanto al otorgamiento de Becas:

- Son apoyos institucionales necesarios para que el personal tenga acceso o continúe su formación profesional o académica, para promover su desarrollo profesional, fortalecer su sentido de pertenencia, y retenerlo estableciendo un compromiso con el trabajador de permanecer en el Instituto durante un periodo igual al de la duración de la beca, más un año adicional.
- Buscan retener el talento mediante el otorgamiento de apoyos para estudios de diversos grados académicos en México o en el extranjero, que resulten necesarios a las funciones de las áreas y la estrategia institucional, y que al mismo tiempo respondan a las aspiraciones y necesidades de desarrollo profesional del personal, lo que permite enlazar y dar congruencia a los objetivos y necesidades institucionales con los de los servidores públicos, generando con ello, identidad, sentido de pertenencia, actualización de competencias y conocimientos.
- Se garantiza la transparencia y objetividad en su otorgamiento, puesto que se lleva a cabo por la aprobación de un grupo dictaminador interdisciplinario, que analiza las postulaciones que hacen los titulares de las áreas de adscripción del personal, el cumplimiento de los requisitos establecidos, la pertinencia de los estudios propuestos y la vinculación con el puesto y el objetivo de desarrollo profesional del personal.

En materia de Administración del Desempeño y Otorgamiento de Estímulos:

- **Administración del Desempeño:** Proceso permanente de interacción y dialogo entre los servidores públicos que no se agota en la evaluación formal del desempeño en una fecha determinada, sino que implica la revisión permanente de la gestión de objetivos y metas colectivas e individuales; así como de los recursos, información y elementos que debe tener el personal para la adecuada realización de sus labores.
- **Definición de Metas, Objetivos e Indicadores Colectivos:** Deberán desplegarse y estar alineadas al Programa Anual de Trabajo del Instituto, las cuales tendrán que elaborarse durante la primera quincena del mes de febrero de cada año e incorporarse en la base de datos a más tardar el último día de febrero del año

en curso. Para cada meta deberá establecerse al menos un Indicador que permita valorar su cumplimiento. Las metas de desempeño colectivo serán valoradas al menos, mediante dos Indicadores Eficacia: Relación existente entre los resultados esperados de una actividad y los resultados efectivamente obtenidos. Para efectos de la evaluación del cumplimiento de las metas de desempeño colectivo, se refiere al grado en que las metas y objetivos son alcanzados y tendrá una ponderación de hasta 80% de la calificación cuantitativa total. Eficiencia: Relación entre los resultados efectivamente obtenidos y los recursos utilizados para producirlos. Tendrá una ponderación de hasta 20% de la calificación cuantitativa total y considerará la valoración de 3 atributos: calidad, oportunidad y optimización de recursos.

- **Definición de Metas, Objetivos e Indicadores Individuales:** Deberán determinarse de común acuerdo entre el jefe inmediato y el personal mediante charlas denominadas “Diálogos de Planeación”, y están sujetos a la aprobación de los titulares de cada área. Los objetivos deberán redactarse siguiendo la metodología denominada SMARTA₆ (Simples, Medibles, Alcanzables, Tiempo establecido, Acordados); y deben representar la totalidad de lo que se espera del puesto y personal que lo ocupe. Para cada objetivo se establecerá una meta de desempeño individual, que deberá ponderar el evaluador con respecto a su importancia y para cada meta se acordará al menos un Indicador que permita valorar el grado de cumplimiento.
- **Objetivo de Desarrollo Profesional:** El personal deberá definir al menos uno, al que se asignará su respectiva meta de desempeño individual y deberá contar con al menos un indicador, que formará parte de la evaluación del desempeño. Busca generar condiciones de retención de talento y de planeación de carrera del individuo dentro del IFT, con base en sus aspiraciones y objetivos profesionales.
- **Autoevaluación:** Elemento central en la Administración del Desempeño, mediante la cual el individuo hace una reflexión sobre su propio desempeño. En el modelo que se ha desarrollado tiene las características siguientes: La descripción de los logros, contribuciones y, en su caso, obstáculos a los que se enfrentó para llevar a cabo su trabajo, y una descripción con respecto del avance del evaluado en el logro de su Objetivo de Desarrollo Profesional. A este ejercicio tendrá acceso el jefe inmediato del evaluado para conocer su apreciación sobre la forma en que

lleva a cabo sus labores. Es necesario señalar que este ejercicio no impacta en la calificación final del personal pero sí aporta elementos de análisis y juicio sobre su desempeño.

- **Diálogos:** El modelo de Administración del Desempeño adoptado plantea tres conversaciones entre jefes y colaboradores a lo largo del año; dichos diálogos son: a) de planeación, al inicio del año para determinar las metas, objetivos e indicadores del año en curso; b) de medio término, permiten valorar el avance del elemento cuantitativo individual, detectar atrasos, desviaciones o problemas para su cumplimiento y en su caso, realizar ajustes debidamente justificados a las metas y objetivos; c) de retroalimentación, para dar a conocer al personal los resultados de la evaluación formal de su desempeño y las acciones a seguir.
- **Evaluación Cuantitativa del Desempeño:** Etapa llevada a cabo por el jefe inmediato que permitirá valorar el cumplimiento de los objetivos y metas del desempeño individual. La evaluación que se lleve a cabo durante los diálogos de medio término buscará la revisión preliminar para tomar medidas oportunas y no tendrá impacto en la calificación final.
- **Evaluación Cualitativa:** Realizada mediante el método de Evaluación de 360 grados, en la que participarán como evaluadores los jefes inmediatos, pares y colaboradores; sus resultados estarán disponibles para el evaluado, el jefe directo y los superiores jerárquicos en línea directa; se debe asignar una calificación con base en las competencias que se relacionan con el puesto e influyen de manera decisiva en el desempeño individual.
- **Evaluación del desempeño diferenciada:** El modelo de evaluación del desempeño que adopta el Servicio Profesional busca lo siguiente: orientar la gestión a resultados; estimular la sana competencia individual y colectiva al interior del Instituto; reconocer el desempeño sobresaliente; fomentar la calidad del trabajo y apoyar la operación de un modelo de liderazgo institucional en el cual los niveles directivos son responsables del cumplimiento de metas y objetivos; la productividad de sus equipos de trabajo y el clima laboral armónico en sus áreas. Por ello se ha diseñado una tabla de ponderación de los elementos cuantitativos y cualitativos de la evaluación, que se muestra a continuación:

PONDERACIÓN DEL ELEMENTO CUANTITATIVO		
NIVEL	CUMPLIMIENTO DE METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUALES	CUMPLIMIENTO DE METAS DE DESEMPEÑO COLECTIVAS
Coordinador Ejecutivo, Titulares de Unidad, Titular del Centro de Estudios, Coordinadores Generales, Secretario Técnico del Pleno	20%	80%*
Directores Generales y Directores Generales Adjuntos	30%	70%
Directores de Área y Subdirectores	50%	50%
Investigadores	50%	50%
Personal de Apoyo y/o Técnico	80%	20%
Jefes de Departamento, Enlaces y Especialistas	90%	10%

* El 10% corresponderá a la calificación obtenida en una encuesta de clima laboral en el área respectiva.

CUADRO PARA CALCULAR EL PORCENTAJE DE PONDERACIÓN		
NIVEL	RESULTADO DE LA EVALUACION CUANTITATIVA	RESULTADO DE LA EVALUACION CUALITATIVA
Coordinador Ejecutivo, Titulares de Unidad, Titular del Centro de Estudios, Coordinadores Generales, Secretario Técnico del Pleno y Directores Generales	30 %	70 %
Directores Generales Adjuntos, Directores de Área y Subdirectores	40 %	60 %
Investigadores	65 %	35 %
Personal de Apoyo y/o Técnico	70 %	30 %
Jefes de Departamento, Enlaces y Especialistas	70 %	30%

- **Modelo de Competencias:** El Instituto ha desarrollado su propio modelo de competencias, en el cual define a la Competencia como el “Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, que devienen en comportamientos observables

de las personas; son requeridos para lograr las metas y resultados esperados de un Puesto, y contribuyen a generar un desempeño sobresaliente de las funciones y responsabilidades” (IFT, 2015b: 3), lo que permite llevar a cabo evaluaciones de 360 grados, con base en conductas observables en diferentes niveles de dominio. El modelo comprende competencias institucionales o genéricas; por puesto o específicas, que a su vez se subdividen en gerenciales o de mando y sustantivas o especializadas.

- **Otorgamiento de Estímulos:** Buscan reconocer el desempeño sobresaliente de los trabajadores y serán el resultado de la evaluación del desempeño, serán de tipo económico y se otorgarán previa a probación del Comité Directivo; no podrán rebasar el 5% de la percepción bruta anual; adicionalmente el personal que reciba un estímulo será valorado de manera preferente para el otorgamiento de becas y la participación en estancias e intercambios en organismos similares. Con la finalidad de conformar equipos de alto desempeño se ha previsto la posibilidad de otorgar estímulos al desempeño colectivo que podrán otorgarse a todo el personal adscrito a una unidad administrativa.

En materia de administración de remuneraciones y prestaciones:

- **Diseño de un tabulador específico:** El IFT heredó el tabulador de la extinta Comisión Federal de Telecomunicaciones, el cual no respondía, dado su diseño, a las necesidades del Sistema, por lo que se diseñó un nuevo tabulador salarial conforme a la normatividad aplicable y respetando los principios de racionalidad y austeridad en el ejercicio del gasto, observando la restricción relativa al tope máximo de compensación a los servidores públicos establecido por el artículo 127, fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En su diseño se privilegió que el tabulador cuente con la suficiente flexibilidad para consolidar una estrategia de administración salarial orientada a la retención y desarrollo del talento institucional con visión de largo plazo.

En este sentido, el nuevo tabulador deja de ser un listado de sueldos y plazas; para integrarse por tres elementos, dos de éstos asociados a las personas, que definen la remuneración mensual para cada puesto:

- **Valuación del Puesto:** Elemento alineado a las funciones, atribuciones y responsabilidades, que considera diversas competencias como la complejidad del pensamiento necesaria para la toma de decisiones; el manejo de personal; las relaciones institucionales, y el manejo de recursos.
- **Conocimientos y experiencia del ocupante del puesto:** Enfocada al desempeño de funciones específicas y responsabilidades asociadas al puesto.

El tabulador considera además “bandas salariales” para puestos técnicos y administrativos, que permiten movimientos salariales horizontales y que responden a dos grandes elementos: nivel de conocimientos y experiencia generada, lo que permitirá que las personas crezcan salarialmente en el puesto que ocupan, sin la necesidad de promociones a otro grupo jerárquico. Todo ello, como resultado de la evaluación del desempeño, lo que permitirá contar con un componente variable en la compensación, el cual será resultado del cumplimiento de metas y un desempeño sobresaliente.

La implementación y uso de dichas “bandas salariales”, permitirá al Instituto tener una administración específica y diferenciada para puestos administrativos y técnicos, ya que éstos tienen un grado de especialización particular que se considera indispensable sea reconocido salarialmente; así como promover un desempeño orientado a resultados y conforme a estándares e indicadores y contribuir desde el ámbito salarial a la planeación de carrera de los servidores públicos del IFT.

De esta manera, el Servicio Profesional del IFT incluye mejores prácticas de gestión del talento en cada uno de sus componentes, con la intención de hacerlo atractivo para la oferta de personal calificado disponible en el mercado laboral y buscando en todo un adecuado equilibrio entre mérito y flexibilidad (Longo, 2004: 274-275) en la gestión una vez que el personal ha ingresado al Sistema, para permitirle adaptarse de manera ágil al entorno cambiante e innovador del sector telecomunicaciones.

4. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CONDICIONES DE TRABAJO DIGNAS PARA ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER EL TALENTO

La política de personal del Instituto, a la que ya se hizo referencia, se enfoca en la persona y busca obtener lo mejor de cada uno de los servidores públicos que integran el IFT, para ello se ha integrado un conjunto de elementos que permitan a cada trabajador desarrollar sus potencialidades profesionales, sin perder de vista sus aspiraciones y necesidades.

El objetivo es conformar un entorno armónico, incluyente, con un clima laboral amable, participativo y estimulante, de tal manera que cada individuo identifique en el Instituto, el lugar donde puede lograr sus proyectos profesionales y desarrolle identidad, sentido de pertenencia y reciprocidad.

Para lograr lo anterior, una de las tendencias en gestión de personal que está cobrando fuerza es la adopción de programas de responsabilidad social (Chiavenato 2011, Mondy 2010), como un mecanismo que genera cohesión e identidad organizacional y, al mismo tiempo, dota a los trabajadores de un sentido de trascendencia respecto de su trabajo y de la labor de la organización, en este caso el IFT, al reconocer intereses de los distintos grupos con los que se relaciona.

Pudiera parecer ocioso que una organización pública, como lo es el IFT, se plantee un programa de responsabilidad social, sin embargo no es así, pues el cumplimiento de su misión de servicio público no entra en conflicto con una adecuada gestión de diversos factores que le permitan insertarse de forma mucho más amable en el entorno social al que sirve, como lo pueden ser: el adecuado manejo de los desechos que genera; el cuidado del medio ambiente, por ejemplo mediante un uso racional de la energía; el motivar a los trabajadores para apoyar ciertas causas sociales, entre otras acciones.

Si las empresas privadas están preocupadas por generar un balance social⁸ (Chiavenato, 2011: 388) es decir, por ofrecer condiciones adecuadas a su personal en lo particular y a la comunidad en lo general; con más razón lo deben estar las instituciones públicas, cuya principal responsabilidad es precisamente la creación de valor para la sociedad. La política de capital humano de cualquier organización pública o privada, no puede sustraerse de contar con un programa de responsabilidad social.

La responsabilidad social es entendida como la obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores, al actuar en su capacidad oficial, de servir o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos, (Mondy, 2010: 39). Sin embargo, es necesario señalar que la responsabilidad social empieza con los propios servidores públicos del Instituto, en consecuencia el Servicio Profesional que se ha diseñado incorpora esta importante tendencia. En ese sentido, las Condiciones Generales de Trabajo del IFT contemplan las mejores prácticas siguientes:

- **Ética, inclusión y diversidad:** Reconocidos como elementos centrales para una adecuada gestión de talento institucional, se han incluido como parte del Servicio Profesional una serie de acciones orientadas a convertir al IFT en una institución comprometida con la inclusión, que gestiona la conducta ética de sus servidores públicos y promueve una cultura organizacional sustentada en valores, en el respeto a la dignidad de las persona y en la erradicación de cualquier forma de discriminación al interior del Instituto en todos sus procesos de gestión del talento, los cuales deberán privilegiar la competencia por mérito de manera objetiva e imparcial, sin importar condición social, género, discapacidades, origen étnico o preferencias sexuales. Un ejemplo en esta materia, es que el Servicio Profesional contempla la emisión de Convocatorias Especiales de Ingreso, dentro del Semillero de Talento, que promuevan la diversidad cultural y la interculturalidad, mediante la incorporación de jóvenes recién egresados del Programa Universitario de la Diversidad Cultural y la Interculturalidad de la Universidad Nacional Autónoma de México, el cual apoya mediante un programa de becas a estudiantes indígenas de diferentes regiones del país.
- **Equidad de Género:** Como parte de las acciones de inclusión, el Servicio Profesional contempla también la posibilidad de llevar a cabo, previo análisis, medidas especiales conocidas como acciones afirmativas,⁹ para acelerar la igualdad de género en el Instituto y evitar los fenómenos conocidos como “techo de cristal” o “piso pegajoso”¹⁰ que impiden el crecimiento profesional de las mujeres, ya sea por razones de cultura organizacional o vinculadas a la imposibilidad de la conciliación vida/trabajo, respectivamente.

El Instituto procurará en todo momento, proveer a las madres trabajadoras las condiciones que permitan la conciliación y el balance vida/trabajo, mediante horarios flexibles, la instalación de cabinas de lactancia, el apoyo de guarderías, entre otros elementos, que faciliten aspectos de su vida cotidiana y que influyen de manera decisiva en su desempeño.

La instancia que se ha conformado para llevar a cabo estas acciones es un Comité de Ética e Inclusión, el cual podrá emitir recomendaciones al Comité Directivo del Servicio Profesional, para que éste las incorpore como parte del modelo de gestión

del talento. Entre los temas que el Comité de Ética analiza periódicamente está el estado que guarda la equidad de género por grupos de puesto.

- **Horarios flexibles y teletrabajo:** Para fomentar una mayor productividad laboral y el balance vida/trabajo, el Servicio Profesional contempla y ha puesto en marcha la primera fase de un programa de teletrabajo que está basado en la definición de objetivos e indicadores que permitan dar seguimiento a las actividades del personal que participa en esta modalidad, con la finalidad de explorar el extenderlo gradualmente al personal del Instituto cuyos puestos permitan desempeñar sus labores de manera remota. De igual forma se dotó al personal de todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones con oportunidad y sin descuidar la seguridad de la información institucional; con ello el IFT se convierte en la primera institución pública que adopta formalmente este esquema de trabajo.
- **Licencias de paternidad:** Concede este tipo de licencias de diez hábiles, a partir del primer día hábil siguiente al nacimiento, plazo que se podrá ampliar cinco días adicionales en caso de enfermedad del recién nacido. Esta condición de trabajo es una medida de equidad, que permite al trabajador que se convierte en padre, el efectivo ejercicio de su derecho a la paternidad, el establecimiento del vínculo emocional con el recién nacido, llevar a cabo los trabajos domésticos y colaborar en el cuidado de su hijo durante ese lapso sin ningún problema de índole laboral, lo que genera condiciones para un reparto más equitativo de las tareas de cuidado entre ambos miembros de la pareja. La licencia de paternidad contribuye a la igualdad entre hombres y mujeres, así como a la conciliación de la vida familiar y laboral, lo que a su vez genera sentido de pertenencia y compromiso con el IFT.
- **Otorgamiento de becas:** Elemento indispensable para la profesionalización del personal, con la idea de privilegiar los posgrados relacionados con las materias propias del sector, pero lo suficientemente flexible para apoyar otros niveles de estudio. Permite, al mismo tiempo, retener el talento y generar sentido de pertenencia y lealtad institucional.
- **Programa de salud de los trabajadores:** El Instituto promueve programas de prevención de la salud para todos sus trabajadores y en algunos casos los hace extensivos a sus familiares. Este programa se alinea, en la medida de lo posible, a

las campañas del sector salud para prevenir enfermedades como: obesidad, cáncer de mama e influenza, por señalar algunos ejemplos. El programa busca elevar la calidad de vida de los servidores públicos, reducir el ausentismo y promover una cultura de la prevención y el cuidado de la salud.

- **Sustentabilidad y responsabilidad ambiental:** Eje de gran relevancia en las medidas de responsabilidad social que se están adoptando; incluye las siguientes acciones: separación y reciclado de residuos mediante contenedores especiales en las instalaciones del Instituto; disminución del consumo de energía eléctrica mediante sistemas de automatización de aire acondicionado e iluminación; ahorro de agua mediante medidas operativas; campañas de concientización y cursos a los trabajadores del IFT para sumarlos a este esfuerzo y, finalmente, realización de auditorías de desempeño ambiental con instituciones reconocidas, en este caso, con el Programa Universitario de Estrategias para la Sustentabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México, cuyos resultados permitieron al IFT recibir el distintivo en el nivel Oro (que es el más alto que otorga el programa).
- **Programa de actividades culturales, sociales y deportivas:** Orientado a los trabajadores del Instituto, y en algunos casos extensivo también a sus familias, con la finalidad de reforzar el programa de salud mediante el fomento al deporte, pero también para generar un sentido de pertenencia y de comunidad, a través de un conjunto de actividades sociales y culturales que fomentan el desarrollo personal de los individuos mediante el acercamiento a expresiones artísticas, la convivencia y la recreación.

Con estas acciones, el Sistema robustece su esquema comprensivo, al integrar otras dimensiones a su operación cotidiana, con una visión estratégica, holística y de largo plazo del desarrollo profesional y personal de cada uno de sus integrantes y del Instituto en su conjunto.

4.1 MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y SEPARACIÓN

Ningún modelo de gestión de personal puede funcionar sin adecuadas “reglas del juego” que estimulen y garanticen la convivencia respetuosa, la conducta ética y el apego a normas, procedimientos y estándares por parte de los integrantes de las organizaciones, sean éstas privadas o públicas. El IFT no es la excepción.

En ese sentido, el Servicio Profesional del Instituto contempla la imposición de medidas disciplinarias laborales al personal, dentro de los cuatro meses posteriores a la realización de la conducta y dando aviso por escrito al personal. Dichas medidas, están asociadas principalmente a:

- Proceso de administración del desempeño; son aplicables al personal que obtenga resultados deficientes en su evaluación del desempeño, y conllevan el cese de los efectos en el nombramiento, de acuerdo con lo siguiente:
 - o Cuando el personal obtenga una calificación de desempeño no aprobatorio en dos evaluaciones consecutivas, y
 - o Cuando el personal obtenga en tres evaluaciones anuales, calificaciones de desempeño mínimas aprobatorias o no aprobatorias, en un período de cuatro años.
- Al personal que no cumpla con las obligaciones o incurra en las conductas prohibidas, previstas en las Condiciones Generales de Trabajo:
 - o Se impondrán medidas disciplinarias laborales, considerando la gravedad de la falta, pudiendo ser: amonestación por escrito; suspensión temporal de hasta tres días hábiles sin goce de salario, y el cese de los efectos del nombramiento.

La imposición de las medidas disciplinarias laborales se hará constar en el expediente laboral del personal, y cuando resulte procedente, se dará vista al Órgano Interno de Control en términos de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y, en su caso, a otras autoridades competentes.

El reto de establecer estos marcos normativos, tanto en su diseño como en su aplicación, es no hacerlo de la forma tradicional, mediante controles y supervisiones estrictas, sustentadas en la desconfianza en el personal. La política del Instituto se basa en un principio de confianza en las personas y, como ya se señaló, en la gestión de una conducta ética de todos sus integrantes, usando para ello un modelo de liderazgo, sustentado en que los directivos dan el ejemplo, así como en la adecuada introyección de los principios y valores

que guían la gestión en todo el personal, mediante la formación y evaluación periódica de estos aspectos para lograr que la actuación ética y profesional de los servidores públicos del IFT sea el resultado de la convicción más que de la coacción.

ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES A MANERA DE CONCLUSIONES

El IFT es el resultado de una reforma constitucional, producto de un gran consenso político en favor de la transformación radical de los sectores de telecomunicaciones y radiodifusión, para administrar el espectro radioeléctrico —un bien público escaso y de enorme valor económico— de manera eficiente; incentivar la competencia en estos sectores y establecer las regulaciones necesarias a los participantes, con el objetivo último de beneficiar a los usuarios, es decir a las personas y empresas; además de elevar a rango constitucional el derecho humano a la información.

De esa magnitud es el valor público y social confiado al Instituto y a quienes lo integran. Los sectores de las telecomunicaciones y la radiodifusión son detonantes actuales de nuevas formas de interacción social y económica; inciden en la generación de conocimiento, en el incremento de la productividad, la innovación, la inclusión social y, resumiendo, en la posibilidad de generar las condiciones para que México ingrese a la denominada “cuarta revolución industrial” (Schwab, 2016), la sociedad de la información y el conocimiento.

La velocidad del desarrollo tecnológico actual no tiene precedente y afecta a todas las industrias, tiene un alcance global; y al igual que las tres revoluciones anteriores¹¹, se espera un impacto decisivo en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Esta cuarta revolución industrial, a través de las nuevas formas, usos y velocidades del procesamiento de datos (*Big data*), la Ciber industria (el Internet de las Cosas), la robótica, el aprendizaje automático y colaborativo, la biotecnología, la genómica, así como el impulso de la sustentabilidad mediante el uso de fuentes de energía renovables; representan un enorme reto para cualquier país y México no es la excepción.

Este proceso conlleva la destrucción de empleos antes conocidos; algunos estudios señalan que dentro de cinco años, un tercio de las competencias profesionales que se consideran importantes en la fuerza laboral de hoy habrán cambiado, y que para 2020 el 65% de los puestos de trabajo serán nuevas profesiones que ahora no existen y que tendrán que ver con las nuevas tecnologías (Peñalver, 2015).

El surgimiento de nuevas formas de trabajo y gestión implicará la generación, adquisición y transmisión de conocimientos altamente especializados y perfiles profesionales multi-habilidades, capaces de resolver problemas complejos y de adaptarse rápidamente a un entorno en constante evolución. El sector público en general, y el IFT en lo particular, no pueden ni deben ser ajenos a estos cambios de enorme magnitud.

Mario Fócil Ortega

Es Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Iberoamericana y Maestro en Economía y Gobierno por la Universidad Anáhuac. Es catedrático por oposición en el Instituto Politécnico Nacional y en la Universidad Iberoamericana en la que ha impartido las asignaturas de administración pública, sociología y administración de personal en el sector público. Es miembro del Instituto Nacional de Administración Pública, en el que también es profesor de asignatura. Con una larga experiencia en el sector público como directivo, destacar entre lo más reciente, su cargo como Secretario Adjunto de Administración, Presupuesto y Sistemas en el Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB) y actualmente es Titular de la Unidad de Administración en el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFETEL).

El Servicio Profesional que ha diseñado el IFT está orientado a crear las condiciones que permitan a sus servidores públicos enfrentar los retos de la cuarta revolución industrial y la sociedad del conocimiento, sin perder de vista la especificidad e importancia de la función pública y regulatoria, para crear valor y contribuir, desde el servicio público, a mejorar las condiciones de vida de todos los mexicanos, con un alto sentido ético y de responsabilidad.

REFERENCIAS

- 1 “El Instituto Federal de Telecomunicaciones es un órgano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto el desarrollo eficiente de la radiodifusión y las telecomunicaciones, conforme a lo dispuesto en esta Constitución y en los términos que fijan las leyes. . . , será también la autoridad en materia de competencia económica en los sectores de radiodifusión y telecomunicaciones, por lo que en éstos ejercerá en forma exclusiva las facultades que este artículo y las leyes establecen para la Comisión Federal de Competencia Económica. . . .” (Cámara de Diputados, 2013)
- 2 En este punto es relevante señalar que el Legislativo dio cuenta de la importancia del talento que conformara al Instituto, pues el artículo 41 de la Ley mencionada dispone que el personal que preste sus servicios en el Instituto se registrará por las disposiciones del Apartado B del artículo 123 de la Constitución y que todos los servidores públicos que integran la plantilla laboral del Instituto, serán considerados trabajadores de confianza debido a la naturaleza de las funciones que éste desempeña.
- 3 Cabe resaltar que de acuerdo con los artículos 7 y 8 de las Disposiciones, los dos representantes del Pleno que se integran al Comité Directivo se realiza por insaculación y por un tiempo determinado, lo cual permite que cada cierto tiempo, definido por el Pleno, distintos Comisionados se involucren en este proceso.

⁴ La liga al mencionado perfil es la siguiente: https://www.linkedin.com/company/instituto-federal-de-telecomunicaciones?trk=company_logo

⁵ El estudio muestra diagramas en forma de reloj en los que se trazan el ciclo de vida de tecnologías desde que nacen (0 horas) hasta que son obsoletas (11:59). La gran mayoría de las tecnologías de la información que nacen hoy, tienen un tiempo de obsolescencia de 2 a 5 años.

⁶ La metodología SMARTA se refiere a las características que debe tener una meta al momento de ser definida y acordada. (Whitmore, 2005)

⁷ Lo anterior, tiene sustento teórico en:

La palabra competencia es un palabra tomada del latín *competere*, que significa “*ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*”; “ser adecuado, pertenecer”, y que a su vez deriva de *petere*, “*dirigirse a. . . , pedir*”, y tiene el mismo origen que *competere*.

Cuando se dice que “una persona es competente”, significa que “es adecuada para un Puesto determinado”.

Asimismo y según el diccionario de la Real Academia Española en su tercera acepción, define como “talento”: “*dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc. Que resplandecen en una persona*”.

Por ello, podríamos definir que “talento” es un sinónimo de la palabra competencia, en el sentido en que ésta se utiliza en el ámbito laboral.

Chiavenato (2010: 200) explica que “*el concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.*” De igual manera establece que talentos son las personas dotadas de competencia.

Con base en lo anterior y en el ámbito laboral, la “Gestión por Competencias” es una filosofía que permite ligar las capacidades esenciales de las organizaciones, con los conocimientos y habilidades que debe tener el Personal para desempeñarse eficientemente en sus Puestos de trabajo. De la definición anterior se desprende que para gestionar al recurso humano bajo este enfoque se deben considerar todos los elementos asociados a una Competencia y no solamente los conocimientos como es el enfoque tradicional.

⁸ Por Balance Social, Idalberto Chiavenato entiende: “los principales datos que permiten apreciar la situación de la organización en el terreno social. . . , debe aportar información sobre el empleo, remuneración, prestaciones sociales, condiciones de higiene y seguridad, productividad del personal, disfunciones (rotación, ausentismo o conflictos laborales), relaciones laborales, etc.

⁹ De acuerdo con el Artículo 5, de la Ley General para la Igualdad de Mujeres y Hombres, la definición de Acción Afirmativa “*Es el conjunto de medidas de carácter temporal correctivo, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres;*” Cámara de Diputados (2015 [2006]:2)

¹⁰ El término «techo de cristal», o «Glass ceiling» en inglés, es referido por primera vez en la columna “Corporate Woman” del Wall Street Journal (Federal Glass Ceiling Commission, 1995: iii). El término describe las barreras invisibles a las que se ven expuestas las mujeres que les impedía alcanzar los niveles jerárquicos más altos. A partir de entonces, varias estudiosas de la sociología (Carr-Ruffino, 1991; Lynn Martin, 1991; Davidson y Cooper, 1992; Morrison, 1992; Wirth, 2001) han descrito este concepto como referido al trabajo femenino dado que las mujeres representan la mitad de la población mundial pero ocupan un ínfimo porcentaje de los cargos directivos.

Por su parte el piso pegajoso alude a la situación de las mujeres con perspectivas de progreso nulificadas, por la inexistencia de apoyos para los cuidados que no pueden costear y por la falta de oportunidades de capacitación en el trabajo. CEPAL (2010: 47)

¹¹ Mediante el carbón y la máquina de vapor en la primera; con la electricidad, el uso del petróleo y la división del trabajo en la segunda, y con el uso de electrónicos, el procesamiento de la información y la automatización en la tercera (Schwab, 2016).

BIBLIOGRAFÍA

- Basso, Mónica y Denise Ganly (2015) *Gartner's IT Market Clock: Methodology Definition*. Gartner, EUA.
- Cámara de Diputados (2013) *Decreto por el que se reforman y adicional diversas disposiciones de los artículos 6º, 7º, 27, 28, 73, 78, 94 y 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de telecomunicaciones*, Diario Oficial de la Federación, 11 de junio, México. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301941&fecha=11/06/2013 (consultado el 18 de enero de 2016).
- Cámara de Diputados (2015 [2006]) *Ley General para la Igualdad de Mujeres y Hombres. 2 de agosto de 2006, última reforma publicada el 4 de junio de 2015*, Diario Oficial de la Federación, México. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_040615.pdf (consultado el 18 de enero de 2016).
- Carr-Ruffino, Norma (1991) "Us women: breaking through the glass ceiling" in *Women in Management Review*, Vol. 6 Iss: 5, EUA.
- CEPAL (2010) "¿Qué Estado para qué igualdad?", Conferencia regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe, Brasilia, junio. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/40116/Que_Estado_para_que_igualdad.pdf (consultado el 26 de enero de 2016).
- Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Ed. McGraw-Hill, Interamericana, México.
- Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. McGraw-Hill, Interamericana, México.
- Davidson, Marilyn y Cooper, Cary (1992) *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing, Londres, Inglaterra.
- Dussauge, Mauricio (2005) "¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual" *Revista Servicio Profesional de Carrera*, Número 3, México.
- Federal Glass Ceiling Commission (1995) *Good for Business: Making full use of the nation's human capital. The Environmental Scan*. U.S. Department of Labor, Washington, D.C. <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf> (consultado el 26 de enero de 2016).
- Günter, K. Stahl, Ingmar Björkman, et al (2012) "Six Principles of Effective Global Talent Management". *MIT Sloan Management Review*, winter, EUA.
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2015a) *Informe del estado que guarda la administración de los recursos del Instituto Federal de Telecomunicaciones*, México. <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/comunicacion-y-medios/informes/iagpif-t180314iv.2informeadministracionrecursosiftaccesiblevok.pdf> (consultado el 15 de enero de 2016).

- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2015b) *Modelo de Competencias del Instituto Federal de Telecomunicaciones*, México. http://www.ift.org.mx/sites/default/files/modelo_de_competencias_del_ift_ultimo.pdf (consultado el 15 de enero de 2016).
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2015c) *Segundo Informe Trimestral Estadístico*, México. http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/informetrimestral2q2015versionhabilitadaparalectordepantalla_1.pdf (consultado el 15 de enero de 2016)
- Lynn, Martin. (1991) *The Three Levels of the Glass Ceiling*. Sorcerer's Apprentice to Through the Looking Glass, Volume I, No. 8, EUA.
- Longo, Francisco (2004) *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós Empresa, España.
- Martínez Puón, Rafael (2011) Directivos versus Políticos. La importancia de la función directiva en las administraciones públicas. Ed. Porrúa, México.
- Martínez Puón, Rafael (2013) *La profesionalización de la función pública: ideas para Latinoamérica*. Ed. La Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Mondy, Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Education, México.
- Morrison, Ann (1992) "New solutions to the same old glass ceiling" *Women in Management Review*, Vol. 7, Iss: 4, EUA.
- Peñalver, Antonio (2016) *Las competencias profesionales de la Cuarta Revolución Industrial según Davos*. <http://antoniopenalver.blogspot.mx/2016/01/las-competencias-profesionales-de-la.html> (consultado el 21 de enero de 2016)
- Schwab, Klaus (2016) *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond* Foro Económico Mundial. <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (consultado el 25 de enero de 2016)
- Wirth, Linda (2001) *Breaking through the glass ceiling*, International Labour Office, Geneva.
- Withmore, John (2005) *Coaching, El Metodo Para Mejorar El Rendimiento de Las Personas*. Paidos Empresarial, España.