



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

ELABORACIÓN DE CASO

Teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones.
Un modelo replicable en el sector público en México

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:
Gonzalo Alberto Vera Carmona

Asesora: Dra. Alma Cossette Guadarrama Muñoz

Ciudad de México, a 8 de julio de 2024

Ciudad de México, a 4 de julio de 2024

MTRO. GABRIEL NUÑEZ GÓNZALEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

GONZALO ALBERTO VERA CARMONA

Pasante de la Escuela o Facultad: **FACULTAD DE NEGOCIOS**

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública Según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: **"TELETRABAJO EN EL INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES. UN MODELO REPLICABLE EN EL SECTOR PÚBLICO EN MÉXICO."**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de la Dra. Alma Cossette Guadarrama Muñoz que fungió como asesora, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.


Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

*"2024, Año de Felipe Carrillo Puerto, Benemérito del Proletariado,
Revolucionario y Defensor del Mayab"*

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN DE TALENTO
Ciudad de México, 2 de julio de 2024

A QUIEN CORRESPONDA:
P R E S E N T E

Por medio del presente, me permito hacer mención que en calidad de Directora General de Gestión de Talento del Instituto Federal de Telecomunicaciones (Instituto), autorizo el uso, con fines académicos y científicos, del nombre y datos referentes al Instituto para la realización del Estudio de Caso denominado: "Teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones. Un modelo replicable en el sector público en México", a cargo del servidor público, Lic. Gonzalo Alberto Vera Carmona para obtener su Título de Maestría en Gestión Estratégica del Capital Humano.

Sin otro particular, envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE



MTRA. ALEJANDRA DURÁN PIÑA
DIRECTORA GENERAL DE GESTIÓN DE TALENTO



Agradecimientos

El presente trabajo es producto de muchos esfuerzos individuales sin los cuales no hubiera sido posible su consecución. En primera instancia agradezco a mis padres por sus múltiples formas de ayudarme a lograr mis objetivos. A mi futura esposa, por ser una inspiración que me permitiera concluir con este proyecto. A mi hermana por su apoyo incondicional y alegría. Asimismo, a la Dra. Alma Cossete Guadarrama Muñoz, por su compromiso con la investigación, así como su apoyo y disposición para dirigir este proyecto.

Finalmente, al Instituto Federal de Telecomunicaciones por la oportunidad de formar parte de un proyecto innovador que significó un cambio de paradigma en el empleo público en México y una muestra de profesionalización del servicio público.

Índice

Introducción.....	7
Primera parte.....	11
Descripción del Problema	11
Justificación.....	14
Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
Preguntas de investigación.....	19
Pregunta general.....	19
Preguntas específicas.....	19
Marco Teórico.....	20
Segunda Parte	23
Caracterización del estudio de caso	23
El Instituto Federal de Telecomunicaciones	23
Misión	25
Visión	25
Estructura orgánica.....	25
Metodología	27
Tercera parte	32
Antecedentes que favorecieron la implementación del teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones.....	32
La implementación del teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones.....	36
Diseño del esquema de teletrabajo para el Instituto Federal de Telecomunicaciones.....	37
Estrategia de implementación de teletrabajo.....	38
Resultados de la implementación del teletrabajo en el IFT en dos años de experiencia.....	42
Factores clave en materia de capital humano, institucionales, financieros y tecnológicos que deben considerar las instituciones públicas, para lograr la implementación del teletrabajo en México..	44
Involucramiento y compromiso de la Alta Dirección Pública	44
Relevancia del área de capital humano (gestión de talento / recursos humanos).....	45
Comunicación efectiva en todos los niveles de la organización	46
Ponderación de beneficios derivados de la adopción permanente del esquema de teletrabajo .	47
Infraestructura tecnológica adecuada y suficiente.....	48
Implementación de una estrategia digital institucional	48

Principales obstáculos para la implementación de un esquema de teletrabajo permanente en las instituciones públicas en México con base en la experiencia del IFT.....	49
Cultura organizacional en el sector público	49
Ausencia normativa del teletrabajo en el sector público en México	51
Las políticas de “austeridad republicana” impulsadas por la Administración Pública Federal	52
Cuarta parte.....	54
Guía desde la gestión del capital humano para proponer la implementación de un modelo de teletrabajo en cualquier institución pública en México, con base en la experiencia del IFT.	54
Diagnóstico de percepción del personal para la adopción del teletrabajo como forma permanente de trabajo.....	54
Diseño del modelo de teletrabajo	55
Selección de puestos sujetos de laborar en esquema de teletrabajo	55
Diseño y desarrollo del plan de comunicación.....	56
Diseño y desarrollo del plan de capacitación	57
Armonización y desarrollo de la normatividad para la regulación del teletrabajo.....	58
Ejecución y mejora continua del modelo de teletrabajo.....	59
Guía esquemática para la implementación del modelo de teletrabajo con base en la experiencia del IFT.....	60
Conclusiones.....	64
Referencias	67

Introducción

El 11 de marzo de 2020 puede considerarse como el punto de partida en el que se materializarían un sinnúmero de cambios en el orden social, económico y político del mundo. La declaración de la Organización Mundial de la Salud (OMS) del nuevo brote de coronavirus (COVID-19) como una pandemia significó una afronta para la humanidad, que debió prepararse para una emergencia de salud pública de esa dimensión (OMS, 2020). En este contexto, conforme avanzó la pandemia y la consecuente entrada en vigor de medidas para mitigar la propagación del virus, en diversos países se obligó a las personas a resguardarse en casa, lo que a la postre impactaría en la forma en la que una buena parte de las personas desarrollaban sus actividades laborales. Con este panorama, las organizaciones se vieron obligadas a emprender acciones alternativas para mantener su operación.

Al respecto, los gobiernos y las organizaciones públicas no resultaron ajenas a la necesidad de modificar sus formas de trabajo, suspender la atención de trámites y/o servicios que demandaba la sociedad, así como la obligación de enviar a las personas servidoras públicas a sus hogares para atender las recomendaciones emitidas por las autoridades sanitarias. En este marco, el teletrabajo fue una medida emergente que permitió continuar algunas de las actividades productivas. Según detalla la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el segundo semestre de 2020, el peor momento de la crisis sanitaria, en América Latina y el Caribe cerca de 23 millones de personas transitaron hacia este modelo de trabajo a distancia (OIT, 2021).

Asimismo, resulta ineludible aseverar que la pandemia representó un hito que aceleró la necesidad de adoptar el teletrabajo como una alternativa al modelo tradicional presencial. Como se mencionó en el párrafo anterior, el sector público no resultó ajeno a la instauración del teletrabajo, como una medida para que las instituciones públicas pudieran atender algunas de sus actividades más importantes. Al respecto, el teletrabajo irrumpió con fuerza en el funcionamiento gubernamental (Fócil, 2020).

La irrupción del teletrabajo en el sector público en México en medio de la pandemia vino a recordar que existen múltiples oportunidades frente al trabajo tradicional presencial que fueron invisibilizadas por mucho tiempo. Dentro de esas oportunidades se destaca, por ejemplo: racionalizar el uso de recursos públicos, ya que se generan ahorros de gastos operativos como son arrendamiento de oficinas y/o mantenimiento de estas, energía eléctrica, agua, papelería, servicios asociados a la operación de los espacios físicos como los de seguridad y limpieza, entre otros.

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señaló que México es el segundo país con menor productividad laboral. Esto significa que los trabajadores mexicanos trabajan 2,137 horas al año; en tanto que el resto de los países de la OCDE mantienen un promedio de 1,730 horas (OCDE, 2021a). En consecuencia, según estadísticas mostradas en 2019, México es el país que pertenece a esta organización que encabeza la lista con más horas dedicadas a trabajar (OCDE, 2023). En este sentido, una adecuada implementación del teletrabajo en las instituciones públicas podría permitir una mayor productividad al orientar la gestión de las personas servidoras públicas a resultados y no únicamente al cumplimiento de horarios de trabajo.

Igualmente, es relevante considerar que la mayor parte de las oficinas públicas se concentra en las ciudades con el mayor número de población. Por ello, el teletrabajo favorece la reducción de la movilidad de las personas servidoras públicas a los centros de trabajo. Por ejemplo, en la Ciudad de México, las personas realizan traslados que les toman 52 minutos en promedio. Esto se ve reflejado también en el incremento del parque vehicular entre 2012 y 2019, el cual aumentó anualmente a una tasa de 2.86% para el caso de automóviles y de 37.9% para las motocicletas (Saavedra, 2022).

La implementación de esquemas de teletrabajo permanentes también podría incidir a la inclusión de personas que radican en otras ciudades, permitiendo la incorporación de poblaciones de diversos orígenes étnicos, culturales, sociales y económicos, lo que a su vez puede beneficiar a la construcción de políticas públicas desde diferentes contextos sociales.

Finalmente, la implementación de un esquema de teletrabajo con reglas bien definidas y protocolos establecidos enfocadas en las instituciones públicas, puede ayudar a que éstas mantengan su operación frente a cualquier tipo de emergencia no prevista como lo puede ser un desastre natural, u otra emergencia sanitaria.

A pesar los beneficios institucionales, en materia de capital humano y de racionalización de recursos públicos que trajo la implementación temporal del teletrabajo en México, las instituciones públicas en el país retomaron sus actividades paulatinamente de manera presencial en un esquema tradicional, tal y como lo era antes de la pandemia. El Acuerdo por el que se determinaron los criterios para la administración de los recursos humanos en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) con el objeto de reducir el riesgo de contagio y dispersión del coronavirus SARS-CoV2 (SEGOB, 2021), fue una muestra de ello, ya que resultó ser el precedente con el que se sepultó cualquier posibilidad de transitar a un esquema de trabajo remoto permanente. Lo anterior, debido a que en dicho Acuerdo se previó, desde el 1 de agosto de 2021 el regreso a las labores presenciales en las instalaciones de las dependencias de la APF, sin considerar ningún plan o programa de trabajo a distancia en estas instituciones.

Por lo anteriormente descrito, la implementación del esquema de Teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) como una forma de trabajo permanente para las personas servidoras públicas que laboran en él, resulta un hito en la administración pública en México, y en la forma en cómo se gestionan y se desarrollan las actividades laborales de una institución pública en el país. Es por eso que, en el presente estudio de caso, se detallarán desde la perspectiva de la gestión estratégica del capital humano los elementos que permitieron crear un modelo que pueda replicarse en otras instituciones públicas en México con el fin de que paulatinamente transiten a un modelo híbrido o de teletrabajo dependiendo de sus objetivos y funciones.

Finalmente, el presente documento se encuentra estructurado en cuatro partes; la primera tiene como objetivo delimitar la metodología, alcances, objetivos y justificación del estudio de caso. En la segunda parte se abordará la contextualización del Instituto Federal de

Telecomunicaciones (IFT). Asimismo, en la tercera parte, se describirán los antecedentes que favorecieron la implementación del teletrabajo en el propio IFT, describiendo la forma en cómo se diseñó y se desarrolló el proyecto, algunos de los resultados que ha traído consigo luego de dos años de implementación, así como algunas restricciones con las que cuentan las instituciones públicas en México para transitar a un esquema de teletrabajo de manera permanente. En el último apartado, se presentará una guía desde la gestión del capital humano que sirva como una base para que las instituciones públicas en México adopten el teletrabajo de manera permanente.

Primera parte

El primer apartado de la presente investigación tiene como objetivo delimitar la descripción del problema, así como la importancia de éste por medio de la justificación. Asimismo, se describirán los objetivos y preguntas de la investigación. Dentro de esta primera parte, también se desarrollará el marco teórico que permitirá dar el sustento a la investigación. Consecuentemente, dentro de la caracterización del estudio de caso, se contextualizará sobre el Instituto Federal de Telecomunicaciones, incluyendo su misión, visión y estructura orgánica. Finalmente, se concluye con la redacción de la metodología que seguirá la investigación.

Descripción del Problema

La crisis originada por la pandemia sitúo a prueba a las instituciones públicas frente a la imperiosa necesidad de demostrar su valor público y la capacidad de atender con inmediatez las demandas ciudadanas. Al respecto, Ramió (2020) afirma que la crisis de la “covid 19 ha llegado en un mal momento debido a la debilidad de las instituciones públicas, de los Estados como provisoros y redistribuidores del bienestar. Durante las tres últimas décadas se ha detectado una crisis de liderazgo político y una evidente obsolescencia de los aparatos administrativos.” (p. 495). Al respecto, el autor refiere que la crisis hizo evidente la falta de confianza en las instituciones públicas, sus capacidades limitadas, así como la necesidad de repensar las formas en cómo operan y administran, incluida la gestión del empleo público (Ramió, 2020). Asimismo, en la misma tesitura, pero en el contexto de México, Morales (2020) menciona los desafíos que afrontó la administración pública implican la reconfiguración de la forma en la que hasta antes de que aconteciera la pandemia se realizaba la función pública. Como una muestra de ello, las actividades que, previo a esta emergencia sanitaria, se pensaba que únicamente se podían realizar de forma presencial, debieron encontrar alternativas como el teletrabajo; es el caso de la simplificación de trámites tanto externos como internos, o la implementación de mecanismos de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas, como principios para alcanzar un gobierno efectivo (Morales, 2020).

El propio Ramío (2020), menciona que:

la organización del trabajo vinculada a un espacio físico se ha alterado totalmente. Los despachos y las oficinas tradicionales de trabajo carecen ya de sentido ante la tecnología disponible, la necesidad de abordar una gestión del conocimiento de carácter compartido, de atender a nuevos proyectos de gestión que aparecen y desaparecen de manera muy ágil, etc. Sirva como ejemplo lo que hasta ahora hemos denominado teletrabajo. Una de las ventajas de la crisis del coronavirus es que hemos implantado esta nueva dinámica laboral de manera abrupta y sin ningún tipo de lubricante. Y estamos descubriendo que, en términos generales, funciona y muy bien. (p. 505)

Con la adopción emergente del teletrabajo, las personas identificaron las ventajas que trae consigo desarrollar sus actividades laborales en esta modalidad. Según datos de la consultora Deloitte (2021) el 63% de los trabajadores encuestados les gustaría trabajar en un futuro únicamente desde sus casas o cuando menos una proporción por igual entre sus casas y la oficina. En contraparte, solo el 12% de los encuestados eligió la oficina de manera exclusiva como el lugar en el que le gustaría trabajar. Asimismo, el 47% de los trabajadores encuestados consideran que son más productivos trabajando desde casa que la oficina.

En lo que respecta al sector público, Behrens (2020) detallan que, en Alemania, el 56% de los servidores públicos consideró mejorar su rendimiento trabajando desde casa, el 55% señaló ahorrar tiempo de traslado, 52% consideró mejorar el equilibrio entre la vida laboral y familiar. En contraparte, el 38% señaló que el hecho de trabajar desde casa incrementa su tiempo laboral.

Como se describió en líneas anteriores, debido a que la presente investigación se enfoca en el sector público, es importante contextualizar cómo se encuentra la implementación del teletrabajo en él, ya que la propia naturaleza y características del sector obligan a realizar una distinción. En este contexto, la OCDE (2021b), menciona que, en la Unión Europea, aproximadamente el 42% de los servidores públicos trabajaron tiempo completo desde sus domicilios durante la pandemia. Sin embargo, el porcentaje disminuyó cuando las condiciones sanitarias mejoraron y las personas regresaron a sus actividades en las oficinas.

La OCDE (2021b), también señala que la experiencia de trasladar las actividades laborales de los servidores públicos en el contexto de la pandemia, resultó ser una experiencia que mantuvo la operación “más o menos” cómo funcionaba en las oficinas. Asimismo, según esta organización internacional, para muchas de las personas servidoras públicas, el teletrabajo resultó ser una experiencia que aprecian y de la cual esperarían permaneciera. Finalmente, en el estudio se destaca la necesidad de que, para implementar el teletrabajo de manera permanente, también se tiene que hablar de reducción de costos. Por ello, resulta fundamental analizar y tomar decisiones relevantes para disminuir el número de oficinas físicas. Para la OCDE (2021b) hay poca evidencia de los beneficios de la implementación del teletrabajo como una forma permanente para desarrollar las actividades en las instituciones públicas, por su incipiente ejecución. Sin embargo, la experiencia a partir de la pandemia resultó ser positiva, ya que permitió mantener la operación de las instituciones públicas y reducir algunos costos, sin dejar de lado que resulta crucial que los directivos deben desarrollar nuevos mecanismos de supervisión y delegación de actividades de sus subordinados, más allá de la presencia física de las personas.

Por último, es importante contextualizar estudios que aborden el desarrollo del teletrabajo en el sector público en México. En este sentido, González (2020) señala el atraso del sector para adoptar políticas de capital humanas enfocadas en el éxito de las organizaciones públicas. Asimismo, el propio González (2020) menciona que este hecho se vio reflejado cuando la pandemia impactó, lo que repercutió en la adaptabilidad de las instituciones públicas para atender las actividades por las cuales fueron creadas. González (2020), señala que es:

por lo menos raro encontrar una organización pública en la región comprometida con políticas de balance trabajo/vida, que reconozcan que la productividad no se relaciona con las horas invertidas en la oficina, que la responsabilidad individual no contradice necesariamente el aprovechamiento de las tecnologías de la información, y que el bienestar de las personas es un incentivo para la innovación y la obtención de resultados de valor, más allá del cumplimiento de sus obligaciones legal /burocráticas. (pp. 99-100)

Por lo tanto, considerando el desafío que ha implicado para las instituciones públicas esta crisis, el teletrabajo surgió como una forma emergente que permitió solucionar, refrescar y repensar la forma de trabajo tradicional presencial dentro del sector público, incluido México. En este contexto, la experiencia del Instituto Federal de Telecomunicaciones cobra relevancia al ser una institución pionera en la implementación de un esquema de teletrabajo permanente, por lo que resulta significativo abordar la forma en la que lo realizaron, las condiciones necesarias para que esto sucediera, así como los obstáculos a los cuales se enfrentaron para que a partir de ello, se puedan identificar los elementos esenciales que permitan replicar esta experiencia en otras instituciones públicas.

Justificación

Si bien es cierto, que la implementación del teletrabajo en el sector privado en México previo a la pandemia era un fenómeno *in crescendo*, en el sector público fue un hecho que rompió con varios paradigmas asociados a la necesidad de ejercer el empleo desde un espacio físico de manera presencial. Es por lo que, la implementación de un esquema de teletrabajo en el sector público demostró ser una palanca de apoyo que trae consigo múltiples beneficios y que justifican la oportunidad de impulsar e instrumentar esta forma de trabajo de manera permanente en el sector público a nivel nacional e internacional. A continuación, se destacan los siguientes beneficios:

1. **Mantener la operación de las instituciones públicas frente a diversas contingencias.** La repentina y en algunos casos accidentada implementación del teletrabajo en las instituciones públicas en medio de la pandemia, significó la posibilidad de que éstas mantuvieran sus operaciones y en los casos en los que su naturaleza se lo permitió, atender diversos trámites y servicios. En este sentido, Velázquez (2021) señala que el trabajo remoto era un sistema que se sabía que existía, pero poco utilizado. Lo anterior, debido a que no había infraestructura, voluntad, ni demanda. Para el autor, la pandemia ha impulsado de manera definitiva el trabajo remoto. El propio Velázquez (2021), menciona que el trabajo remoto era un sistema marginal. Sin embargo, gracias a esta forma de trabajo muchos servicios han podido seguir.

La continuidad en la operación de las instituciones públicas gracias a la implementación del teletrabajo como una forma permanente de que las personas servidoras públicas desarrollen sus actividades representa una oportunidad para éstas frente a posibles contingencias futuras como lo pueden ser contingencias de diferente índole. Desde este enfoque, tan solo el hecho de que las instituciones públicas puedan garantizar la continuidad de sus actividades y la consecuente atención al público justifica la implementación de un esquema de teletrabajo, ya que con ello se puede cumplir su misión social por la cual fueron creadas.

2. **Racionalizar el uso de recursos públicos.** Como un mandato social, las instituciones públicas deben racionalizar el uso de recursos públicos, hacer más con menos. En este sentido, el teletrabajo es una excelente opción para hacer valer esta premisa. Con la implementación de un esquema de teletrabajo, las instituciones públicas reducen costos asociados a la operación de las instalaciones físicas como pueden ser arrendamiento y mantenimiento de inmuebles, gastos en papelería, reducción en costos de energía eléctrica, agua potable, entre otros. En resumen, una adecuada implementación del teletrabajo en las instituciones públicas trae consigo ahorros presupuestales que pueden ser reconducidos en beneficio de la población.
3. **Contribuir al cuidado del medio ambiente.** El hecho de que los colaboradores desarrollen la mayor parte de sus actividades vía remota contribuye a reducir la movilidad urbana al disminuir el número de traslados que éstos deben realizar de sus domicilios al centro de trabajo y viceversa. A propósito de lo mencionado en líneas anteriores, Verano *et al.* (2013) encontraron que teletrabajar es de utilidad para la reducción del número de traslados, esencialmente en entornos urbanos, por lo que se mejora la movilidad y sostenibilidad de las ciudades.

Asimismo, como se mencionó anteriormente, se disminuye el uso de papelería, consumibles (como tóneres derivados de la reducción de impresiones) papel higiénico y consumo de energía eléctrica.

4. **Incentivar la inclusión de grupos de la población tradicionalmente subrepresentados.** Acompañado de la adopción de acciones afirmativas así como de políticas de capital humano que promuevan y adopten los principios de inclusión y diversidad, el teletrabajo puede favorecer la inclusión de sectores que históricamente se encuentran en menor proporción dentro de las organizaciones públicas como lo son las mujeres, poblaciones indígenas, personas con discapacidad y jóvenes, entre otros, dada la posibilidad de que las personas servidoras públicas radiquen en lugares distintos a dónde se sitúan las oficinas públicas. Este hecho, contribuye a formar instituciones más diversas e incluyentes, en las que los intereses de todos los sectores de la población se encuentren representados. Con ello, se beneficia la formulación de políticas públicas más cercanas a la sociedad, y a la heterogeneidad de las necesidades sociales del país. Para Bastidas (2020) la diversidad e inclusión ya no es una opción, más bien se ha vuelto un imperativo que las organizaciones deben hacer para diversificar su fuerza laboral.
5. **Adaptación a la transformación tecnológica y al futuro del trabajo.** Para Fernández (2020), las necesidades en materia sanitaria que ha implicado la pandemia representaron una oportunidad para que las organizaciones públicas transformaran y modernizaran sus procesos, así como sus herramientas tecnológicas. En este sentido, la emergencia sanitaria trajo consigo la necesidad de agilizar los trámites y servicios relacionados con la aplicación del gobierno electrónico, con la posibilidad de incrementar el número de trámites que los ciudadanos pueden realizar en línea desde distintos canales y dispositivos. Con este panorama, la implementación del teletrabajo en el sector público es un eje angular que da congruencia a una auténtica estrategia de transformación tecnológica.

Ahora bien, en lo que respecta al futuro del trabajo, para Gontero & Novella (2021) los cambios tecnológicos modifican los empleos; en algunos casos los destruyen, en otros tantos se generan nuevos, o bien, se transforman. Los autores detallan que la evidencia sugiere que el mercado laboral se ha vuelto más exigente con las habilidades cognitivas y no cognitivas que los empleados requieren, así como el manejo de nuevas tecnologías. Asimismo, los propios autores explican que la

irrupción y aplicación de la tecnología repercute en que los trabajadores que realizan tareas rutinarias sean sustituidos. Por otro lado, aquellos trabajadores cualificados que realizan tareas no rutinarias tienden a ser más productivos (Gontero & Novella, 2021). En este sentido, el sector público debe dar un paso adelante en la forma en cómo concibe actualmente el empleo público y ajustarse y evolucionar hacia esta nueva inercia. Por ello, la implementación de un esquema de teletrabajo es una forma de trabajo flexible que se ajusta a estas nuevas necesidades, requiriendo que las personas servidoras públicas desarrollen nuevas competencias laborales acordes al futuro del trabajo.

Adicionalmente, una implementación adecuada del teletrabajo en el sector público favorece la promoción de un clima organizacional de vanguardia y dentro de las mejores prácticas de capital humano, ya que promueve la conciliación entre la vida personal y laboral con la posibilidad de que los colaboradores convivan una mayor parte del tiempo con sus familias, practiquen deporte y/o actividades recreativas. Al respecto, la consultoría Mercer (2023) detalla que “un impacto significativo de la pandemia es que los empleados perciben ahora las prestaciones de salud no solo como una parte esperada del contrato de trabajo, sino como algo de verdadero valor. Uno de cada tres empleados renunciaría a un aumento de sueldo a cambio de ofertas adicionales para ellos o su familia.” (p. 50).

En resumen, la investigación permitirá ofrecer una alternativa a la forma en cómo se desarrollan las actividades del empleo público en México. La implementación del teletrabajo en el sector público generaría beneficios sociales en el mediano y largo plazos, como se mencionó en los párrafos anteriores, destacando los siguientes: mantener la operación de las instituciones públicas frente a diversas contingencias, racionalizar el uso de recursos públicos, contribuir con el cuidado del medio ambiente, y contribuir a incentivar la inclusión de grupos tradicionalmente subrepresentados. Finalmente, para la gestión estratégica del capital humano, la investigación aporta una referencia en la aplicación de un modelo de teletrabajo en el servicio público. Este hecho, representa un terreno que no ha sido suficientemente explorado, lo que supone el enfrentar desafíos distintos a los que se presentan

en la iniciativa privada y que combinan el conocimiento técnico en materia de capital humano con el de la administración pública.

Objetivos

Los objetivos tienen como finalidad la obtención de resultados a lo largo de una investigación. En este sentido, un objetivo ofrece un marco de referencia con el que el investigador busca resolver el problema con base en su estudio. Asimismo, los objetivos deben orientarse hacia la generación de conocimientos (Hernández, 2014). Al respecto, los objetivos que plantea el presente estudio de caso son los siguientes:

Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es el siguiente:

- Proponer un modelo de teletrabajo replicable en las instituciones públicas en México desde la perspectiva de la gestión estratégica del capital humano, con base en la experiencia del Instituto Federal de Telecomunicaciones.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se estructuraron son los siguientes:

- Describir las características generales y específicas de la implementación del teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones.
- Describir los factores clave en materia de capital humano, institucionales, financieros y tecnológicos que deben considerar las instituciones públicas, para lograr la implementación del teletrabajo en México.
- Determinar los principales obstáculos a los que se enfrentan las instituciones públicas en México para transitar a un esquema de teletrabajo permanente con base en la experiencia del IFT.

- Diseñar una guía desde la gestión estratégica del capital humano para proponer la implementación de un modelo de teletrabajo en cualquier institución pública en México, con base en la experiencia del IFT.

Preguntas de investigación

Una pregunta de investigación es aquella que resume lo que habrá de ser la investigación. En este sentido, las preguntas generales tienen que ser claras y delimitarse para esbozar el campo del problema y sugerir actividades para el desarrollo de la investigación. Asimismo, ayudan a perfilar el tiempo, el lugar y las unidades de observación del estudio (Hernández, 2014). En atención a lo anterior, para el presente estudio se estructuraron las siguientes preguntas general y específicas:

Pregunta general

- ¿Cómo implementar el teletrabajo en las instituciones públicas en México siguiendo el modelo del IFT desde la perspectiva de la gestión estratégica del capital humano?

Preguntas específicas

- ¿Qué características generales y específicas hicieron viable la implementación del teletrabajo en el IFT?
- ¿Cuáles son los factores clave en materia de capital humano, institucionales, financieros y tecnológicos que deben tomar en cuenta las instituciones públicas, para implementar un esquema de teletrabajo permanente?
- ¿Qué obstáculos enfrentan las instituciones públicas en México para transitar a un esquema de teletrabajo permanente?
- ¿Qué elementos de gestión estratégica del capital humano deben considerar las instituciones públicas en México para lograr la implementación de un esquema de teletrabajo permanente con base en la experiencia del IFT?

Marco Teórico

Rumbo a la construcción de una estrategia posterior al impacto dentro de las organizaciones por la pandemia originada por el COVID-19, la consultoría Mercer (2022), señala que las organizaciones que más se aproximen al éxito, lo harán siendo las más cercanas con su gente, centrándose en ser más humanas y empáticas. Esto implica que las organizaciones asuman los valores y las personalidades de su gente y sus comunidades, abrazando la diversidad, inclusión, equidad y la colaboración. Desde este enfoque, las organizaciones que enfoquen su estrategia de capital humano colocando a las personas en el centro y construyendo sus políticas a partir de sus necesidades y bienestar, serán las más exitosas.

Una piedra angular que enmarca un nuevo paradigma en la forma en cómo se emplean las personas es la de la flexibilidad laboral. En este orden de ideas, Eurofound (2023), menciona que la flexibilidad laboral refiere al deseo de los empleados de arreglos contractuales y condiciones de trabajo variables (flexibles) para adaptarse a las cambiantes necesidades privadas y domésticas. Por lo tanto, la flexibilidad laboral tiene una connotación relacionada con diferentes formas de acuerdos contractuales, en particular en lo que respecta al tiempo de trabajo, en aras de lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Desde esta connotación, el teletrabajo es un reflejo de la aplicación de la flexibilidad laboral, donde la cultura y la forma de trabajo permiten lograr a las organizaciones la ejecución de sus objetivos en horarios y lugar de trabajo flexibles, priorizando el desempeño, productividad y calidad de vida de las personas que trabajan en estas.

Por su parte, con la aceleración de los avances tecnológicos, existe la posibilidad que las brechas entre las necesidades del mercado y la oferta laboral se hagan más grandes. Gontero & Novella (2021) hacen énfasis en que las tareas rutinarias que realizan los colaboradores pueden ser más susceptibles, que los puestos de trabajo a ser automatizados, con la consecuente implicación en la disminución de puestos de trabajo.

En consecuencia, la implementación de esquemas de teletrabajo en el sector público se alinea con esta inminente tendencia, ya que esta forma de trabajo privilegia el uso de las TIC y las actividades que generan valor agregado.

Ahora bien, en lo que respecta al teletrabajo, la OIT (2020) señala que tanto la ocupación como la estructura económica, el internet de banda ancha y que las personas cuenten con una computadora personal, son factores fundamentales para que éstas puedan trabajar desde casa. La propia OIT, menciona que los países que pueden contar con una mayor proporción de teletrabajadores son aquellos con oferta laboral en sectores de TIC, finanzas y seguros, servicios profesionales y de los sectores que pertenecen a la administración pública, a diferencia de aquellos países que cuya oferta laboral es predominantemente proveniente de industrias como la manufactura, agricultura, el turismo o la construcción (OIT, 2020). La OIT (2020) prevé la posibilidad de que el teletrabajo no termine con la pandemia, sino que permanezca como una nueva normalidad, sustentado en la digitalización, la comunicación avanzada y las tecnologías de nube. Finalmente, la mencionada OIT (2020) alude a la gestión del capital humano que se debe de hacer con la adopción del teletrabajo, haciendo énfasis en los principios de confianza y obtención de resultados, así como el significado de trabajar de con mayor autonomía, flexibilidad y adaptación a las circunstancias y preferencias de cada persona trabajadora.

Resulta oportuno situar el contexto regional en el que se encuentra el desarrollo del teletrabajo en América Latina y las perspectivas que tiene su implementación permanente, incluyendo la regulación con la que cuenta. A propósito, Maurizio (2021) señalada que se estima que cerca de 23 millones de personas en América Latina y el Caribe transitaban por el teletrabajo durante el segundo trimestre de 2020. Asimismo, la autora detalla algo que resulta importante destacar, previo a la pandemia, el teletrabajo se combinaba con el trabajo presencial. Sin embargo, en ese marco, el teletrabajo tuvo que ser obligatorio y sin planificación. En cuanto a la prospectiva de que el teletrabajo resulte viable como una forma permanente de emplear a las personas, Maurizio (2021) afirma que tienen mayores oportunidades de beneficiarse del teletrabajo aquellos trabajadores que se encuentran con un empleo formal, los de mayores niveles educativos y quienes realizan actividades profesionales, gerenciales, administrativas y técnicas, lo que sin duda debe considerarse ya que podría repercutir en acrecentar las brechas y desigualdades de oportunidades por los tipos de empleos y economías que hay en la región. Finalmente, cuando hablamos de regulación en materia de teletrabajo en la región, Maurizio (2021), menciona que hay avances. Sin

embargo, aún hay importantes desafíos por resolver como lograr el equilibrio entre la protección de los derechos de los trabajadores con las posibilidades y las necesidades de los empleadores.

Con este marco, las instituciones públicas se vieron obligadas a implementar de manera abrupta el teletrabajo. Sin embargo, el propio González (2020) menciona que algunas instituciones no cuentan con las capacidades o infraestructura para realizar trabajo en línea, o bien, la naturaleza de sus funciones no lo permite. El autor, concluye mencionando que la mayoría de los servidores públicos en México no cuentan con una computadora portátil, lo que impide la movilidad de la herramienta de trabajo. Este hecho, además puede representar un riesgo en materia de ciberseguridad. Asimismo, otro gran reto es transformar la burocracia hacia una cultura digital, promoviendo la digitalización de procesos y archivos en contra de las viejas tradiciones burocráticas (González, 2020).

Los estudios, textos y análisis anteriormente descritos marcan la pauta de la relevancia que implica realizar una propuesta con fundamento científico de un modelo de teletrabajo aplicable para el sector público en México, tomando como base la experiencia del Instituto Federal de Telecomunicaciones. Dicha organización tomó la decisión de transitar de un modelo tradicional presencial, hacia la implementación de un esquema de teletrabajo permanente, único en su tipo. Este hecho implica un nuevo paradigma en el empleo público en México y en la relevancia que le dio la organización a los resultados que le ofrece a la sociedad, la importancia de valorar el bienestar de los servidores públicos que trabajan en él; así como, a la oportunidad de racionalizar el uso de recursos públicos. Replicar la experiencia del IFT, puede contribuir al avance de buenas prácticas en materia de gestión de capital humano en el sector público y hacer un modelo de teletrabajo que, con ajustes y características propias de cada organización, se pueda adoptar en las organizaciones públicas en México. Por lo que, se tomará como fundamento teórico la flexibilidad laboral con base en el modelo de teletrabajo, inspirado en el que aplicó el IFT, para demostrar que las instituciones públicas también podrían adoptar un esquema de esta naturaleza con ciertas características adaptadas a sus necesidades y propósitos como una forma permanente en la que las personas servidoras públicas desarrollen sus actividades.

Segunda Parte

Caracterización del estudio de caso

El Instituto Federal de Telecomunicaciones

El IFT surge a partir de la necesidad de detonar varios cambios en sectores estratégicos a nivel nacional, en este caso en el de las telecomunicaciones y la radiodifusión. Por ello, el 11 de junio de 2013, en el marco de las reformas del *Pacto por México*¹, se crea a nivel constitucional el IFT como un “órgano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio que tiene por objeto el desarrollo eficiente de la radiodifusión y las telecomunicaciones” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM], 1917, artículo 28).

En este sentido, el artículo 28 de la CPEUM (1917) señala que el IFT tiene a su cargo “la regulación, promoción y supervisión del uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, las redes y la prestación de los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, así como del acceso a infraestructura activa, pasiva y otros insumos esenciales, garantizando lo establecido en los artículos 6o. y 7o. de esta Constitución.”.

Asimismo, el artículo 28 constitucional, menciona que el IFT es también la autoridad en materia de competencia económica de los sectores de radiodifusión y telecomunicaciones, siendo en estos sectores en los que el Instituto está facultado para regular con el objeto de eliminar barreras a la competencia y la libre concurrencia. Dentro de sus facultades también se encuentra la de “imponer límites a la concentración nacional y regional de frecuencias, al concesionamiento y a la propiedad cruzada que controle varios medios de comunicación que sean concesionarios de radiodifusión y telecomunicaciones que sirvan a un mismo mercado o zona de cobertura geográfica, y ordenará la desincorporación de activos, derechos o partes necesarias para asegurar el cumplimiento de estos límites.” (CPEUM, 1917).

¹ El Pacto por México es un documento firmado el 2 de diciembre de 2012, resultado de la concertación política de las principales fuerzas políticas a nivel nacional, durante la administración del entonces presidente de México, Enrique Peña Nieto. En este documento, se alcanzaron acuerdos para materializar 11 reformas estructurales en distintos sectores estratégicos para el país (Guerrero & Amador, 2016).

Ahora bien, derivado de lo dispuesto en líneas anteriores a nivel constitucional, el 14 de julio de 2014, se emitió el Decreto por el cual se expiden la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión (SEGOB, 2014) y la Ley del Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano (SEGOB, 2014); y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones en materia de telecomunicaciones y radiodifusión. Este hecho, era el que le daba vida y materializaba la creación del IFT.

Es así, que cerca del cumplimiento de su primera década de creación, el IFT, se ha consolidado como una institución pública de vanguardia, que ha hecho valer su función en beneficio de la población, destacando los siguientes resultados (IFT, 2022a):

- Desde 2013, ahorros para las y los usuarios por 540 mil millones de pesos, lo que significa que por cada peso invertido al Instituto, genera 47 en beneficios para la población.
- Se alcanzaron 86 líneas de internet móvil por cada 100 habitantes, lo que significa que se triplicaron.
- Primer país de Latinoamérica en migrar a la Televisión Digital Terrestre (TDT), derivando en que actualmente se transmiten 1,269 canales digitales de Televisión abierta.
- Contar con 244 nuevas estaciones de radio de uso comercial, de los cuales 201 en FM y 43 en AM.
- El IFT ha otorgado 646 concesiones: 25 de uso indígena, 289 de uso social, 125 de uso comunitario y 207 uso público.
- El IFT obtuvo el máximo nivel de reconocimiento por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) para un regulador: el estándar de oro *G5 Benchmark*.”

Misión

Según el portal institucional del IFT (IFT,2023a), la misión del Instituto es la de “desarrollar de forma eficiente las telecomunicaciones y la radiodifusión para el beneficio de los usuarios y audiencias del país a través de:

- I. Regular, promover y supervisar el uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, la infraestructura, las redes y la prestación de los servicios;
- II. Impulsar condiciones de competencia efectiva en los mercados; y
- III. Promover el acceso a las tecnologías y servicios de telecomunicaciones y radiodifusión” (IFT, 2023a).

Visión

“Ser una autoridad reguladora y de competencia independiente, eficaz y transparente, que contribuye al desarrollo de las telecomunicaciones y la radiodifusión, al avance de la sociedad de la información y del conocimiento en nuestro país, así como al mejoramiento de la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo para todos los mexicanos” (IFT, 2023a).

Estructura orgánica

De acuerdo con lo establecido en la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión 2014 y el Estatuto Orgánico del IFT (IFT, 2014), el Instituto se integra de la siguiente forma:

- a) El Pleno. Es el órgano de gobierno del IFT que se integrará por siete Comisionados², incluyendo el Comisionado Presidente, designados en forma escalonada a propuesta

² Actualmente el Pleno del Instituto opera con cuatro Comisionados, debido, a la falta de selección de las candidatas por parte del Presidente de la República. En este sentido, el 22 de agosto de 2022, el Pleno del IFT aprobó la interposición de una controversia constitucional ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación por la omisión del propio Presidente de la República de enviar las propuestas al Senado de la República a las candidatas a Comisionadas del Instituto. (IFT, 2022c).

del Ejecutivo Federal con la ratificación del Senado. El Presidente es nombrado por la Cámara de Senadores de entre los comisionados, por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes, por un periodo de cuatro años, renovable por una sola ocasión. Es la máxima autoridad del Instituto y resuelve de manera colegiada los asuntos de mayor trascendencia sustantiva (IFT, 2014).

- b) El Comisionado Presidente del Instituto³. Encabeza el Pleno y al Instituto, lo representa legalmente y administra los recursos humanos, materiales y financieros del mismo; además convoca y conduce las sesiones del Pleno y hace cumplir sus acuerdos (IFT, 2014).
- c) La Secretaría Técnica del Pleno. Es la unidad administrativa encargada de auxiliar al Comisionado Presidente en las labores propias del Pleno, desde la preparación de las sesiones hasta su desarrollo y seguimiento (IFT, 2014).
- d) Autoridad Investigadora. Es la unidad administrativa encargada de realizar la fase de investigación en casos de prácticas monopólicas y de ser parte, en su caso, en el procedimiento con forma de juicio derivado la fase mencionada anteriormente (IFT, 2014).
- e) Órgano Interno de Control. Es la unidad administrativa encargada de fiscalizar los recursos del IFT y de aplicar la Ley General de responsabilidades administrativas de las personas servidoras públicas del Instituto (IFT, 2014).
- f) Para su operación, el Instituto está conformado por las siguientes unidades administrativas: Coordinación Ejecutiva, Unidad de Administración, Coordinación General de Planeación Estratégica, Coordinación General de Mejora Regulatoria, Coordinación General de Vinculación Institucional, Coordinación General de Comunicación Social, Unidad de Política Regulatoria, Unidad de Espectro

³ Desde el 1 de marzo de 2022, el Comisionado Javier Juárez Mojica asumió la presidencia del IFT, en suplencia por vacancia. Lo anterior ante la falta de nombramiento por parte del Senado de la República y conforme a lo establecido en el artículo 19 de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, al ser el integrante del Pleno con mayor antigüedad (IFT, 2022d).

Radioeléctrico, Unidad de Concesiones y Servicios, Unidad de Medios y Contenidos Audiovisuales, Unidad de Cumplimiento, Unidad de Competencia Económica, Unidad de Asuntos Jurídicos, Coordinación General de Asuntos Internacionales, Coordinación General de Política del Usuario y Centro de Estudios (IFT, 2014).

Asimismo, con información vigente a la primera quincena de julio de 2023, el Instituto está conformado por 1,428 servidores públicos (PNT, 2023).

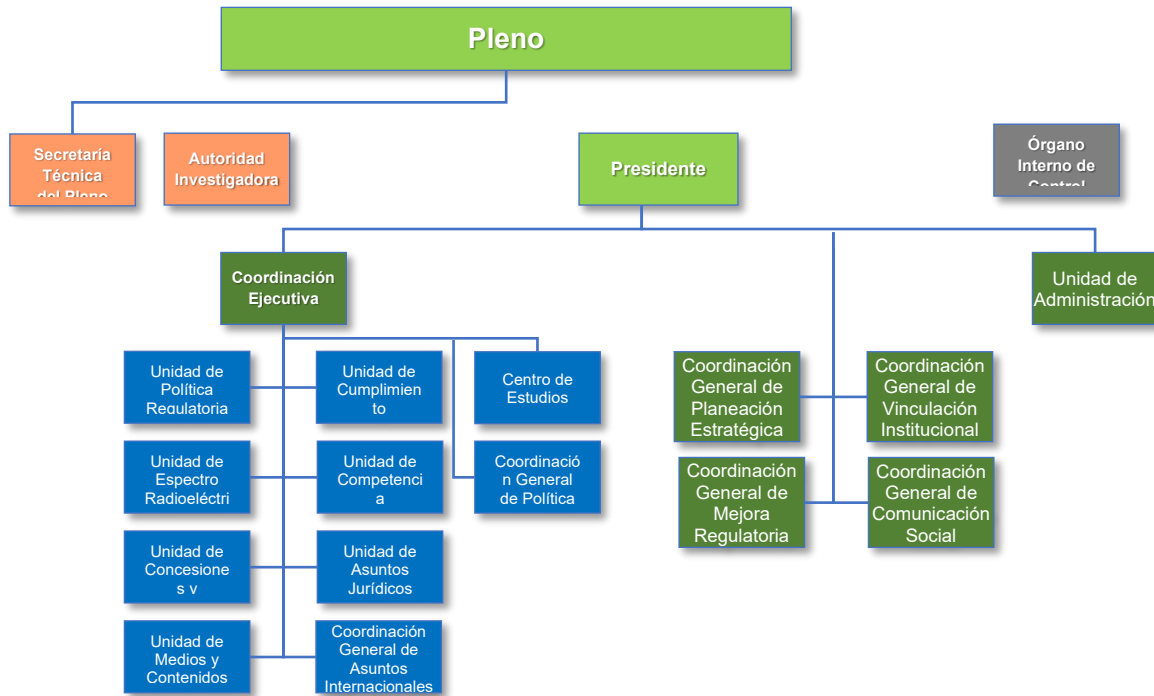


Figura 1. Estructura Orgánica del IFT, 2014

Fuente: Elaboración Propia con base en información obtenida en el Estatuto Orgánico del IFT (IFT, 2014)

Metodología

La pandemia del COVID-19 obligó a que los organismos públicos tuvieran que adoptar, de manera forzada, el modelo de teletrabajo al menos durante la época del aislamiento. Entre las instituciones que se vieron afectadas se encuentra el IFT, quien tomaría la decisión de transitar hacia el esquema de teletrabajo; pero, además como un programa permanente en el que las personas servidoras públicas adscritas a él realizaran sus actividades fuera de las instalaciones del Instituto. Para ello, primero se contó con el respaldo de la Alta Dirección, en este caso el Pleno del Instituto, encabezado por el entonces Comisionado Presidente, que decidió adoptar el teletrabajo como un esquema permanente. Lo anterior, se materializó con

la aprobación del proyecto denominado “Implementación del Esquema de teletrabajo del IFT” en el Programa Anual de Trabajo (PAT) del Instituto del año 2021 (IFT, 2021a). En este escenario, se realizaron diferentes acciones a fin de cumplir con el proyecto en cita. En este punto es menester indicar que en la operación del proyecto se participó activamente en diferentes fases, algunas a cargo directamente de la voz y otras como apoyo en su realización.

La metodología seguida fue de corte cuantitativa y exploratoria cuyo objetivo fue determinar la factibilidad de la implementación del modelo de teletrabajo en el IFT. En consecuencia, el primer paso consistió en la elaboración de un cuestionario que permitiera identificar la percepción, las necesidades, y las expectativas del esquema de teletrabajo dentro del Instituto; para ello se establecieron cuatro dimensiones: percepción de los colaboradores sobre el teletrabajo; condiciones físicas con las que cuenta el colaborador en su hogar; principales obstáculos para trabajar de manera adecuada a distancia; y la calidad de la conexión a internet con la que cuentan. Posteriormente, se aplicó el cuestionario diagnóstico estructurado de la siguiente forma: el instrumento fue aplicado a una muestra de 1,093 colaboradore(a)s del Instituto, el cual fue respondido por 957. La muestra fue determinada de la siguiente forma: que las personas fueran servidoras públicas del IFT sin considerar el tiempo de antigüedad, con plaza de estructura en los siguientes niveles del Instituto: enlace, técnico, jefatura de departamento, subdirección de área, dirección de área, investigador, dirección general adjunta, dirección general, coordinación general, y titular de unidad.

En una segunda etapa, con la información arrojada por el cuestionario aplicado y utilizando el método analítico se procedió al diseño del esquema de teletrabajo, para ello se realizó una investigación de tipo documental sobre las mejores prácticas, a nivel nacional e internacional en los sectores público y privado, sobre las características y las condiciones necesarias para implementar el teletrabajo de manera exitosa. Asimismo, se eligieron organizaciones que son referentes en la operación del teletrabajo, tanto a nivel global como en México.

En una tercera etapa, a través del método sintético, se determinaron las modalidades de trabajo idóneas para operar el esquema de teletrabajo de cada puesto que conforma el IFT, de las cuales derivaron tres modalidades: teletrabajo, híbrida y oficina. Al respecto, la

definición de las modalidades de trabajo se realizó con base en las actividades del puesto y no en las personas que ocupan dichos puestos, lo cual fue determinante para cumplir con los objetivos, misión y visión del propio IFT.

La cuarta etapa, fue la socialización de las nuevas modalidades de trabajo y sus mecanismos de implementación entre todo el personal del IFT. En esta fase, la voz apoyó a la Subdirección de Comunicación Interna en el diseño e instrumentación de la campaña de comunicación. En el marco de esta actividad, se colaboró en el diseño de un logotipo, slogan y personajes que mediante los diferentes canales institucionales se encargaran de comunicar aspectos relacionados con el proyecto. Asimismo, se apoyó en la ejecución de un plan de capacitación con el objetivo de brindar a las personas servidoras públicas y sus familias, el conocimiento y las herramientas necesarias que les permitan desarrollar las habilidades y competencias requeridas para el Teletrabajo.

La quinta fase, consistió en el desarrollo de una política interna en materia de teletrabajo que permitiera contar con reglas claras que dieran certidumbre a todos los actores involucrados en el proyecto. En este escenario, la voz apoyo en el diseño y alcances de los Criterios y Procedimientos Específicos que Regulan el Esquema de Teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones, los cuales consideraron aspectos de gestión de talento, tecnológicos, y de procesos internos en los que impacta la adopción del esquema de manera permanente. En el mismo tenor, y con auxilio del método sistémico considerando los cambios realizados por la nueva modalidad de trabajo implementada, fue necesario armonizar la normatividad interna a fin de que estuviera acorde con el esquema de teletrabajo institucional. Para ello, se realizó un análisis exhaustivo de las disposiciones vigentes con el objetivo de detectar las posibles antinomias y las lagunas, a fin de efectuar las reformas necesarias.

Finalmente, como cualquier proyecto fue necesario conocer la efectividad de la implementación del esquema de Teletrabajo. Por lo tanto, en esta última etapa, la voz diseñó y coordinó una evaluación inicial de la adopción del teletrabajo, la cual abarcó aspectos como: percepción del jefe directo; administración del cambio; comunicación; administración del tiempo; calidad de vida; manejo de equipos remotos; y equipo y tecnología. La medición

de esta etapa se estructuró por una muestra de 803 personas servidoras públicas del Instituto. La muestra fue determinada de la siguiente forma: que las personas fueran servidoras públicas del IFT, con plaza de estructura y cuyos puestos fueron seleccionados para desarrollar sus actividades en las modalidades híbrida el 23.9% del personal, y teletrabajo el 70.1% del personal; así como, el 6% restante del personal cuyas funciones requieren la modalidad oficina. Asimismo, la muestra comprendió los siguientes niveles de puesto del Instituto: enlace, técnico, jefatura de departamento, subdirección de área, dirección de área, investigador, dirección general adjunta, dirección general, coordinación general, y titular de unidad. La encuesta fue enviada a todas las Unidades Administrativas (UA) del Instituto por medio del correo electrónico institucional.

Finalmente, con los datos anteriores y utilizando el método analítico se obtuvieron resultados que evidenciaron la factibilidad de transitar a las modalidades propuestas; lo que ha significado que, durante el año 2024, se mantuvieran las modalidades vigentes en el IFT.

Ahora bien, para alcanzar la propuesta de un modelo de teletrabajo que sea replicable en las instituciones públicas en México, y una vez que se describieron las características generales y específicas del Instituto Federal de Telecomunicaciones, se empleará el método analítico-sintético para estructurar la propuesta; el cual es definido como:

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad [...] (Rodríguez y Pérez, 2017, p. 186)

Así, el método en cita permitirá analizar los principales factores que deben ser considerados para determinar el éxito en la implementación del teletrabajo en las instituciones públicas en México; así como, identificar los obstáculos que se pueden enfrentar, para finalmente, con

los insumos construir una guía desde la gestión estratégica del capital humano, que haga factible la implementación de un modelo de teletrabajo en cualquier institución pública en México, con base en la experiencia del IFT.

Tercera parte

En este tercer apartado se desarrollará la experiencia del IFT para transitar a un esquema de teletrabajo permanente. Por lo tanto, se describirán los factores clave en materia de capital humano, institucionales, financieros y tecnológicos que deben considerar las instituciones públicas, para lograr la implementación del teletrabajo en México. Igualmente, se determinarán los principales obstáculos a los que se enfrentan las instituciones públicas en México para transitar a un esquema de teletrabajo permanente con base en la experiencia del IFT.

Antecedentes que favorecieron la implementación del teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones

Es importante realizar una distinción entre la ejecución del teletrabajo emergente en el marco de la pandemia y la implementación del esquema de teletrabajo permanente emprendido por el IFT, más allá de la emergencia sanitaria. Al respecto, destacan tres antecedentes: el programa piloto emprendido por el Instituto, el teletrabajo en el marco de la pandemia por COVID-19 y el diagnóstico para conocer las necesidades y condiciones del personal del Instituto.

- 1. Programa de teletrabajo piloto.** En 2015, el IFT en la búsqueda de establecerse como una institución pública de vanguardia fue un precursor en la adopción de un esquema de Teletrabajo en el sector público en México, a través de un programa piloto denominado: teletrabajo. Conectados aquí y allá. Esta experiencia, buscó dar la opción de trabajo a distancia con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y aumentar el rendimiento de las personas servidoras públicas mediante un balance vida-trabajo (IFT, 2020a). Ese antecedente, fue el precursor de la implementación de un programa de teletrabajo en plena contingencia sanitaria para el Instituto, aprovechando la experiencia con la que se contaba.
- 2. Teletrabajo en el marco de la pandemia por COVID-19.** Como ya se mencionó anteriormente, el IFT fue una institución que se sumó a la necesidad de suspender sus actividades presenciales como una forma de mitigar la programación del virus y

proteger el derecho humano a la salud de las personas servidoras públicas del IFT y aquellas que acudían a sus instalaciones. Con este marco, el 20 de marzo de 2020, el IFT publicó la Circular 02/2020 mediante la cual se reguló el esquema de Teletrabajo en el IFT durante la contingencia sanitaria (IFT, 2020b). Aquí es importante destacar, que la propia Circular 02/2020, aludió a que la implementación del teletrabajo no implicaba la suspensión de labores del personal, ni la excepción al desempeño de sus funciones (IFT, 2020b). Este hecho, es relevante ya que significó una premisa fundamental para cuidar la productividad y la continuidad de las operaciones del Instituto, rumbo a la implementación de un esquema de teletrabajo permanente.

El teletrabajo en el marco de la pandemia por COVID-19, concluyó de manera formal el 24 de febrero de 2022, fecha en la que la Circular 02/2020 fue derogada y entraron en vigor los Criterios y Procedimientos Específicos que regulan el Teletrabajo y la Modalidad Híbrida en el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2022b). La experiencia de la implementación del teletrabajo en un hecho tan disruptivo como la pandemia, significó una experiencia exitosa para el Instituto, que implicó la continuidad de sus operaciones, haciendo válida su función social con el desarrollo de las telecomunicaciones y la radiodifusión, velar por la protección de la salud y el bienestar de las personas servidoras públicas que trabajan en él, racionalizar el uso de los recursos públicos, así como mantener su posicionamiento como una institución pública de vanguardia.

- 3. Diagnóstico para conocer las necesidades y condiciones del personal del Instituto.** La Unidad de Administración, a través de la Dirección General de Gestión de Talento, lanzó un cuestionario diagnóstico dirigido a las personas servidoras públicas del IFT, para contar con datos que permitieran conocer la percepción, las necesidades y las expectativas del esquema de Teletrabajo dentro del IFT. Dicho ejercicio, permitió determinar acciones posteriores para facilitar la adopción del teletrabajo en materia de gestión de talento y de TIC. El instrumento fue aplicado a una muestra de 1,093 colaboradore(a)s del Instituto y respondido por 957 de ellos (87.56%).

A partir del instrumento diagnóstico se encontraron los siguientes hallazgos:

- El 70% del personal que respondió la encuesta le tomaba desde una hora y hasta más de 3 horas al día el traslado casa-trabajo-casa.
- El 20% de los colaboradores señalaron contar con un internet inferior a 20 Mbps⁴ (Megabits por segundo).
- El 90% del personal percibió que se han obtenido resultados exitosos con los cambios impulsados por el Instituto.
- El 85.3% de los colaboradore(a)s indicaron que los cambios fueron oportunos y efectivos.
- El 89.2% de las personas dijeron que implementar el Teletrabajo traería beneficios en la productividad.
- El 80% de las personas que respondieron el cuestionario mencionaron que el Teletrabajo es una iniciativa atractiva para todos los colaboradores del Instituto.
- El 77% de las personas que respondieron el cuestionario consideraron que el Teletrabajo mejoraría su calidad de vida.

El porcentaje del 70% del personal que respondió la encuesta e indicó que le tomaba desde una hora y hasta más de 3 horas al día el traslado casa-trabajo-casa, resulta interesante ya que la temporalidad en cuestión repercute en la productividad, así como la conciliación vida-trabajo para desarrollar las actividades de manera armoniosa. Por ello, uno de los aspectos más importantes de comunicar para la implementación del

⁴ Velocidad mínima requerida para realizar las actividades vía remota de manera adecuada.

teletrabajo fue el transmitir como un beneficio el ahorro de tiempo y recursos económicos del personal en los tiempos de traslado.

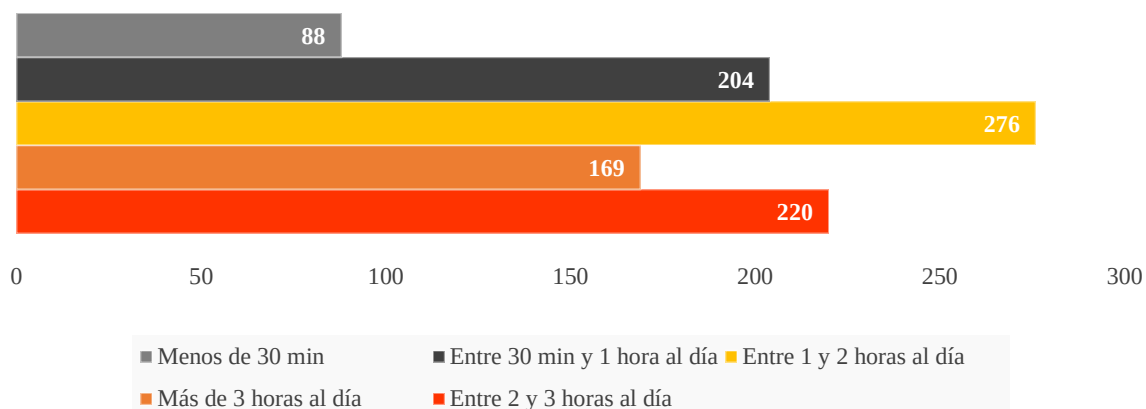


Figura 2. Tiempos de traslado del personal del IFT (casa-trabajo-casa), 2022

Fuente: Elaboración propia con base en información propia obtenida de la aplicación del cuestionario.

Asimismo, se preguntó al personal acerca de la velocidad de internet con la que contaban en sus domicilios con el objetivo de conocer las condiciones de conectividad de las personas servidoras públicas del Instituto, y con ello verificar la viabilidad de trabajar a distancia. Al respecto, la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones estimó que la conexión mínima requerida para que el personal desarrolle sus actividades de manera satisfactoria es de 20 Megabits por segundo (Mbps). La siguiente gráfica muestra que cuando menos 662 personas (69.17%) señalaron contar con esa velocidad mínima requerida. Este hecho, fue factor trascendental para realizar los esfuerzos institucionales a fin de otorgar un apoyo por teletrabajo que permitiera al personal garantizar la conectividad mínima requerida para realizar sus actividades en algún esquema de teletrabajo.

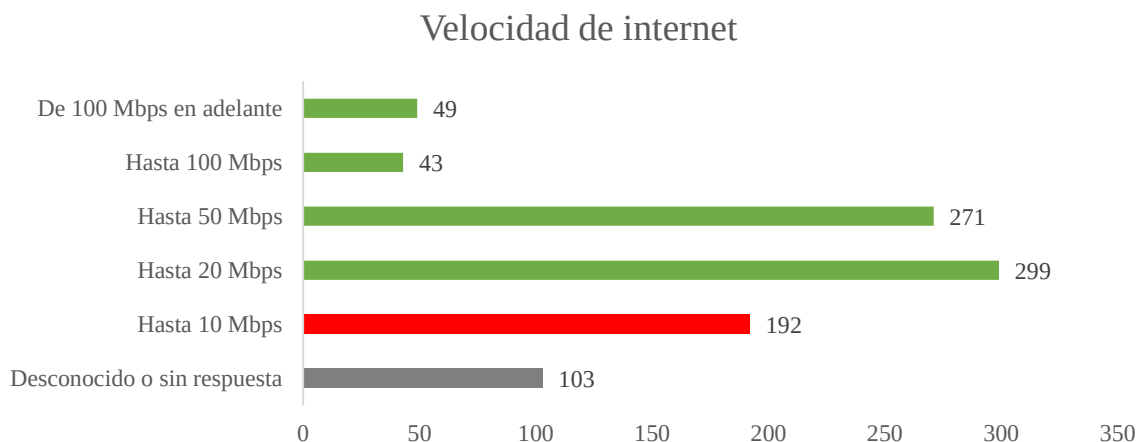


Figura 3. Velocidad de internet con la que cuentan en sus domicilios los colaboradores del IFT, 2022

Fuente: Elaboración Propia con base en información obtenida de la aplicación del cuestionario.

Finalmente, los resultados del ejercicio diagnóstico favorecieron la identificación de un panorama inicial que resultó favorable para la adopción del esquema de teletrabajo, en cuanto a las expectativas y las posibles resistencias del personal del Instituto. Además, dicho ejercicio también permitió contar con una visión de las necesidades tecnológicas, de bienestar y salud, y de gestión de equipos de trabajo, entre otras, las cuales resultaron indispensables para una transición favorable hacia la implementación del esquema de teletrabajo de manera permanente.

La implementación del teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones

El Pleno del IFT aprobó el Programa Anual de Trabajo del Instituto (PAT) el 28 de enero de 2021 (IFT, 2021b). Este hecho, puede considerarse como el punto de partida para la adopción del teletrabajo como un proyecto institucional de primer orden. El PAT (IFT, 2021a) menciona que se implementará el esquema de Teletrabajo institucional mediante el cual se promoverá la participación de una nueva cultura organizacional en México. Para lograrlo se aprovechará la infraestructura tecnológica, la adecuación de las oficinas y el desarrollo de habilidades digitales del capital humano del IFT. El proyecto contemplará la experiencia de 2020, que debido a la pandemia por la enfermedad COVID-19, el Instituto inició de manera preventiva, un esquema de Teletrabajo que permitió que las personas realicen sus actividades

laborales fuera de las oficinas, manteniendo la continuidad operativa institucional (IFT, 2021a).

La implementación, implica una visión de largo plazo, con independencia de la pandemia, con ello, se adoptará una estrategia vanguardista bajo los principios *smarter working*⁵, considerando las mejores prácticas a nivel nacional e internacional. Dicha adopción, permitirá aprovechar las ventajas de este sistema de trabajo de manera tridimensional: al interior para las personas servidoras públicas del IFT; al exterior como una referencia en el sector público y privado; y hacia la población general buscando mejorar la entrega de resultados que ofrece el IFT. (IFT, 2021a).

La inclusión del esquema de teletrabajo como parte del PAT 2021, le dio el sentido estratégico al mismo. Con ello, la Alta Dirección del Instituto le otorgó la relevancia que tiene a nivel institucional, así como el compromiso del Pleno del IFT con la adopción del esquema de forma de trabajo, más allá de la coyuntura que implicó la pandemia por COVID-19.

Diseño del esquema de teletrabajo para el Instituto Federal de Telecomunicaciones

Durante el segundo semestre de 2020 y con el apoyo de una consultoría especializada en temas de capital humano, se realizaron una serie de actividades para diseñar el esquema de Teletrabajo en el IFT. En este sentido, se buscó contar con un análisis de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional y en los sectores público y privado sobre las características y condiciones necesarias para implementar el teletrabajo de manera exitosa.

Para cumplir ese propósito, se realizaron las siguientes acciones fundamentales con el objetivo de conocer y generar una propuesta idónea para el IFT.

- Elección de organizaciones referentes en la operación del teletrabajo. Con el objetivo de conocer organizaciones que a la fecha hayan transitado hacia mecanismos exitosos en esquemas de teletrabajo, se realizaron estudios de caso para conocer las

⁵ Cursivas empleadas en el documento original.

características, alcances, niveles de flexibilidad, prestaciones ofrecidas y regulación, entre otras dimensiones.

- Información de mejores prácticas a nivel global y en México relacionadas con el trabajo flexible. Para la consultoría también fue necesario investigar aspectos regulatorios, en materia de gestión de talento y mejores prácticas relacionadas con el teletrabajo.
- Sesiones de entendimiento y visión sobre el futuro del teletrabajo en el IFT. El compromiso de la Alta Dirección con el proyecto es una condición de la cual no se puede prescindir, por lo que se consideró su participación como absolutamente necesaria. En este sentido, se realizaron sesiones de entendimiento en las que se involucró a los Comisionados del IFT para conocer su opinión sobre las dimensiones de flexibilidad que comprende el teletrabajo como son los horarios de trabajo, las características de las instalaciones, la tecnología con la que se debería contar, la vestimenta de las personas servidoras públicas, así como aspectos de salud y bienestar de éstas.
- Determinación de las modalidades de Teletrabajo. Finalmente, y de manera concatenada con las actividades anteriores, se eligieron los esquemas de trabajo idóneos para la realidad institucional del IFT y las personas servidoras públicas que trabajan en él, concluyendo que los esquemas ideales son: teletrabajo, híbrido y oficina.

Estrategia de implementación de teletrabajo

Con el objetivo de maximizar el éxito del proyecto, durante el primer trimestre del 2021, inició la operación de la estrategia de implementación comprendiendo diferentes dimensiones, desde aspectos de comunicación, capacitación, gestión del cambio y armonización de la normatividad.

Plan de comunicación

La operación del plan de comunicación inició durante el primer trimestre del 2021, con la realización de reuniones virtuales con cada Unidad Administrativa (UA) en las que el entonces Comisionado Presidente, en conjunto con la Unidad de Administración comunicó los alcances del proyecto, la visión de este, los beneficios, las implicaciones, características, alcances, así como acciones a seguir.

Posteriormente, con el apoyo de la consultoría contratada para el acompañamiento de la estrategia de implementación del teletrabajo, se diseñó e instrumentó una campaña de comunicación que permitiera a todo el personal conocer los avances del proyecto.

En este sentido, se diseñó un logotipo, slogan y personajes que mediante los diferentes canales institucionales se encargaron de comunicar aspectos relacionados con el proyecto.



Concepto y Narrativa General	“Se evolucionó el logotipo existente de Teletrabajo, buscando colocar las 2 t” como personas en el centro, ya no de forma unida, con una cierta distancia, pero aun frente a frente, rodeadas de 3 círculos concéntricos que representan los diferentes ambientes en los que se pueden encontrar y colaborar a distancia. Los círculos al igual forman una ola expansiva como si fuera una onda de la energía que emana de las personas al colaborar en equipo a la distancia.
Simbolismos	Las 2 “t” centrales que son parte de la palabra teletrabajo, representan igual a dos personas en comunicación. Los círculos concéntricos son los diferentes ambientes en los que pueden desempeñar su trabajo, formando una onda expansiva de colaboración.
Narrativa del Slogan	Equipos que trascienden, representa el logro de los resultados, independientemente si el trabajo se realiza en las instalaciones del IFT o a la distancia. Es el resultado del compromiso generado, la colaboración, responsabilidad e integración de las personas.

Figura 4. Logotipo y slogan del esquema de teletrabajo del IFT, 2022

Fuente: Elaboración Propia con base en información obtenida de la operación del proyecto.

Finalmente, en seguimiento a las primeras reuniones, durante noviembre y diciembre del 2021, se realizaron nuevamente pláticas informativas con cada UA para presentarles los avances que llevaba el proyecto en cada una de sus dimensiones, desde la renovación de espacios físicos y capacitación, hasta los ajustes en materia de TIC para el desarrollo adecuado del teletrabajo.

Capacitación para la adopción del esquema de teletrabajo

Con el objetivo de brindar a las personas servidoras públicas del IFT los conocimientos y las herramientas necesarias que les permitieran desarrollar las habilidades y competencias requeridas para el teletrabajo, durante los meses de octubre y noviembre del 2021, se desarrolló un plan de capacitación.

Para lograr ese propósito, el plan se segmentó en 3 grupos poblacionales:

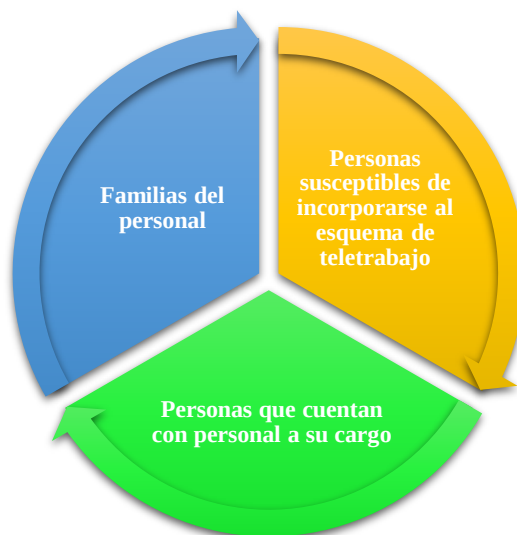


Figura 5. Segmentos poblacionales a los que se dirigió la capacitación, 2022

Fuente: Elaboración Propia con base en información obtenida de la operación del proyecto.

La capacitación abordó los temas siguientes:

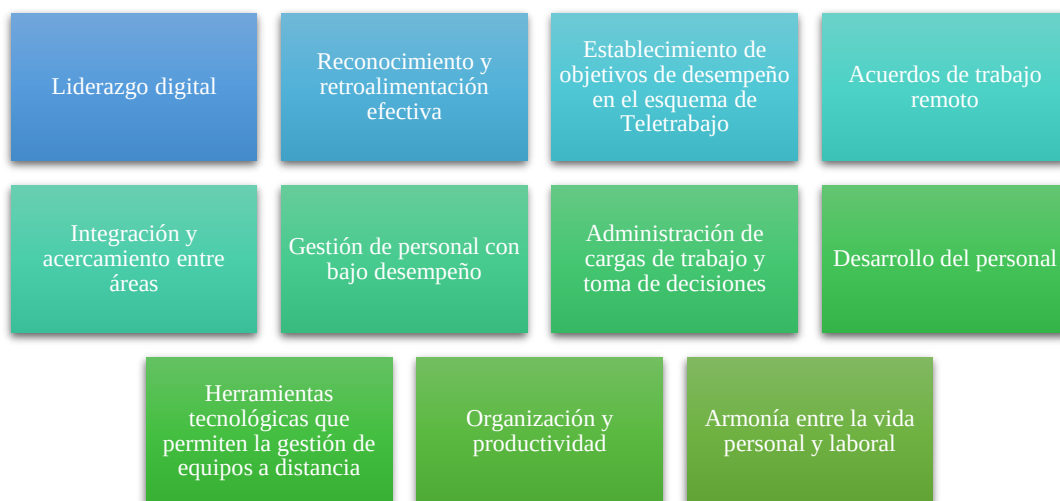


Figura 6. Temas abordados en la capacitación, 2022

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la operación del proyecto.

El IFT ha considerado la capacitación como un proceso continuo, especialmente en la implementación del esquema de teletrabajo. En este contexto, en el 2022, se incluyeron acciones de capacitación relacionadas con el teletrabajo dentro del Programa Anual de Capacitación (PAC) destacando temáticas como: habilidades digitales, colaboración en entornos virtuales y gestión de equipos remotos.

Adicionalmente, al término del primer trimestre 2022, se realizaron diversas evaluaciones, que permitieron identificar áreas de oportunidad en la implementación del esquema de teletrabajo, a fin de estar en posibilidad de subsanarlas de forma ágil, destacando aspectos como la gestión de equipos remotos, la gestión de los superiores jerárquicos del personal con bajo desempeño y la sensibilización del personal con el nuevo sistema de registro de asistencia virtual.

Armonización de la normatividad

La estricta observación de la normatividad en materia de responsabilidades de las personas servidoras públicas, así como la necesidad de contar con reglas claras que les den certidumbre a todos los actores involucrados en el proyecto, hicieron necesario que el IFT desarrollara

normas específicas para la operación del esquema —Criterios y Procedimientos Específicos que regulan el Teletrabajo y la Modalidad Híbrida en el Instituto Federal de Telecomunicaciones— (IFT, 2022b). Los Criterios incluyeron aspectos de gestión de talento, tecnológicos, y de procesos internos en los que impactó la adopción del esquema de manera permanente. En el mismo sentido, fue necesario armonizar la normatividad interna para que fuera acorde al esquema de teletrabajo institucional. Para ello, se realizó un análisis exhaustivo de la misma, con el objetivo de efectuar los ajustes necesarios derivado de los impactos que generará esta nueva forma de trabajar, comprendido la actualización de los Criterios para la Administración y Control de Asistencia, así como, las Políticas de Flexibilidad Laboral para el personal del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2023b).

Resultados de la implementación del teletrabajo en el IFT en dos años de experiencia

A dos años de la puesta en marcha de la implementación del teletrabajo en el IFT, se han obtenido los primeros resultados en diferentes aspectos. A continuación, se destacan los siguientes:

1. Satisfacción del personal del IFT con el teletrabajo

- Durante el primer trimestre de marzo de 2022, se realizó una encuesta para medir la percepción de los colaboradores con respecto a la efectividad de la implementación del teletrabajo. Los resultados que se encontraron son los siguientes:
 - El 92.7% de las personas señalaron estar orgullosas de la implementación del teletrabajo
 - El 92% respondieron sentirse más productivos haciendo trabajo a distancia
- Por otro lado, los resultados de la Encuesta de Clima laboral y Efectividad Organizacional 2023, la cual se aplica cada año, arrojó datos interesantes en los que el personal destacó lo siguiente con respecto al teletrabajo:

- El 95% de las personas señalaron estar satisfechos por desarrollar sus actividades en teletrabajo
- El 96% de las personas indicaron contar con los recursos tecnológicos para trabajar a distancia (equipo de cómputo, conexión a internet, otras herramientas)
- Finalmente, de las 22 dimensiones que evalúa la Encuesta de Clima Laboral y Efectividad Organizacional, la de “Teletrabajo” resultó ser la mejor valorada, con una satisfacción de 94%

2. Ahorro económico

- 63 millones de pesos por la cancelación del arrendamiento de un edificio destinado para oficinas
- 1.1 millones de pesos de ahorro por el servicio de seguridad
- 3 millones de pesos de ahorro en energía eléctrica
- 4.2 millones de pesos en ahorro por mantenimiento y limpieza
- 1.2 millones de pesos por impresión de documentos, papelería, pantallas de TV
- 3.6 millones de pesos al prescindir de teléfonos fijos en oficinas
- 3 millones de pesos de ahorros en infraestructura en ciberseguridad
- 5.5 millones de pesos en ahorros en infraestructura de telecomunicaciones

3. Cuidado del medio ambiente

- Se disminuyeron los traslados diarios de 1,237 servidores públicos a las instalaciones Instituto, contribuyendo a la disminución de emisiones de CO2
- Con la desocupación de un edificio, se ha contribuido a dejar de producir gases efecto invernadero
- Se han generado ahorros en el consumo de energía eléctrica
- Disminución en el uso de papel higiénico, papelería y consumibles

4. Institucional

- Promoción del cambio de cultura organizacional, enfocando en los resultados que el IFT le entrega a la sociedad
- Aprovechar los beneficios que trae consigo la aplicación de la estrategia de gobierno electrónico y la instauración de la ventanilla electrónica del IFT

En resumen, los resultados indican que la implementación del teletrabajo en el IFT ha resultado satisfactoria en términos institucionales, financieros y de gestión estratégica del capital humano. Asimismo, derivado de la aplicación de la etapa de medición y refuerzo, así como la constante comunicación de la Unidad de Administración con las personas Titulares de las Unidades Administrativas, se ha identificado la necesidad de continuar con la capacitación en materia de gestión de personal a distancia, liderazgo digital, así como la adecuación de aspectos normativos relacionados con los Criterios y Procedimientos específicos que regulan el esquema de teletrabajo en el IFT, como la redacción en la obligatoriedad de asistencia del personal a las instalaciones del IFT y la revisión mensual de la Dirección General de Gestión de Talento (DGGT) del funcionamiento de las modalidades de trabajo.

Factores clave en materia de capital humano, institucionales, financieros y tecnológicos que deben considerar las instituciones públicas, para lograr la implementación del teletrabajo en México

Con el objetivo de que el IFT identificara la viabilidad de la implementación del teletrabajo como forma de trabajo permanente, existieron diversos factores que fueron determinantes para que el proyecto se consolidara. Por ello, a continuación, se describen cada uno de ellos, a partir de la experiencia del IFT. Lo anterior, debido a que su consideración es importante para lograr una implementación exitosa en cualquier institución pública en México.

Involucramiento y compromiso de la Alta Dirección Pública

El compromiso e involucramiento de la Alta Dirección Pública (ADP) con la implementación del teletrabajo es una condición *sine qua non* el proyecto pueda avanzar.

La participación de la ADP como promotores del proyecto es absolutamente necesaria. Asimismo, este compromiso implica contar con la suficiente voluntad política para propiciar un cambio en el paradigma del empleo público, transitando hacia los resultados y la confianza de las personas servidoras públicas frente a agentes externos e internos priorizando en los resultados que se obtendrán. Con base en la experiencia del IFT, la participación de la ADP implica considerar su opinión sobre las dimensiones y alcances de flexibilidad que comprende el teletrabajo como son los horarios de trabajo, las características de las instalaciones, la tecnología con la que se debería contar, la vestimenta de las personas servidoras públicas, así como aspectos de salud y bienestar de éstas, entre otras.

Relevancia del área de capital humano (gestión de talento / recursos humanos)

Otro de los factores clave para la implementación del teletrabajo en las instituciones públicas mexicanas es que las áreas que gestionan a las personas servidoras públicas (áreas de recursos humanos) cuenten con suficiente autonomía técnica y de gestión para tomar decisiones. Al respecto, Kareska (2023) menciona que, en el entorno corporativo actual caracterizado por su dinamismo y competitividad, la gestión de recursos humanos es el factor crítico para que las organizaciones alcancen el éxito deseado debido a que son los responsables de atraer, desarrollar y retener al mejor talento. Para lograrlo, se requiere de una alineación estratégica entre las prácticas de gestión de capital humano y las estrategias y prioridades organizacionales.

Por lo que el área responsable de gestionar al capital humano debe jugar un papel estratégico para la implementación del teletrabajo en las organizaciones públicas. Lo anterior, debido a que el área de capital humano cuenta con los elementos técnicos y teóricos para liderar y operar los cambios institucionales necesarios que permitan que el proyecto se consolide. En contraparte, un área de capital humano con debilidad operativa y de liderazgo frente a la Alta Dirección Pública (ADP), en la que solo es percibida como un área de gestión de trámites, obstaculizará la estrategia de implementación del teletrabajo. La DGGT del IFT contó con la suficiente autonomía para impulsar el proyecto, liderando el proceso de gestión del cambio e impulsando y promoviendo la agenda del proyecto. Asimismo, la DGGT logró ser la

interlocutora entre las necesidades de las UA y la Unidad de Administración. Dentro de las actividades que desarrolló la propia DGGT, estuvieron la de desplegar el plan de comunicación, revisar la normatividad interna, desarrollar e implementar el plan de capacitación, preseleccionar los puestos de trabajo aptos para alguna modalidad de teletrabajo, por mencionar solo algunas. En resumen, la gestión de la DGGT fue la articuladora del proyecto, ahí radicó su importancia.

Comunicación efectiva en todos los niveles de la organización

La comunicación es uno de los pilares fundamentales para favorecer el éxito en cualquier cambio institucional. Al respecto, Castro *et al.* (2022) concluyen que la comunicación interna es un soporte del teletrabajo, mencionando que la gestión adecuada de la comunicación interna es un factor trascendental en el éxito del teletrabajo. Lo anterior, debido a que la información directa y la transparencia propician que se mantenga alineado el personal con los objetivos de la organización. De igual forma, en el estudio se menciona la necesidad de mantener comunicaciones habituales para sostener el sentido de pertenencia, el compromiso, y la confianza, aun cuando existe la barrera de la distancia física y la posible inestabilidad.

En este sentido, el proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT no fue la excepción. Por ello, diseñar y ejecutar un plan de comunicación es una condición necesaria para que se implemente un esquema de teletrabajo en cualquier institución pública. Desde la experiencia del IFT, resulta indispensable transmitir certidumbre en medio del proceso de cambio a cada uno de los servidores públicos que trabajan en la institución. Un plan efectivo de comunicación debe considerar la comunicación de los alcances del proyecto, las reglas de cómo funcionaría la nueva forma de trabajo, así como las condiciones laborales en las que desarrollarán sus actividades.

Asimismo, es importante abrir canales de comunicación directos con el personal para esclarecer dudas que vayan surgiendo a lo largo del proceso de implementación del teletrabajo. La experiencia del IFT consideró la comunicación como un factor relevante para realizar el proceso de gestión del cambio. Por ello, el plan específico del proyecto permitió darle el mayor orden de relevancia, aprovechando los canales de comunicación interna con

los que ya contaba el Instituto, destacando la creación de un logotipo del proyecto, un slogan, fondos de pantalla con información relevante en los equipos de cómputo del personal, o bien el envío de notificaciones por medio de los correos electrónicos oficiales. Este hecho, permitió informar aspectos importantes como los avances del proyecto, beneficios al interior y exterior de la institución, condiciones de trabajo, entre otros.

Ponderación de beneficios derivados de la adopción permanente del esquema de teletrabajo

La experiencia adquirida por el IFT, en el marco de la implementación del teletrabajo emergente por la pandemia, le permitió identificar múltiples beneficios de índole financiera, medio ambiental e institucional que de otra forma no hubiera permitido contemplar.

En este sentido, cada institución pública debe realizar un análisis de los beneficios y el impacto que traería la implementación del teletrabajo. Para realizarlo, se debe considerar su viabilidad financiera, normativa, tecnológica, de gestión de talento e incluso el *timing* político. La implementación emergente del teletrabajo en el IFT hizo tangibles múltiples beneficios que anteriormente solo se concebían de manera teórica. Dichos beneficios se clasifican según su tipo como se muestra en la siguiente Figura.

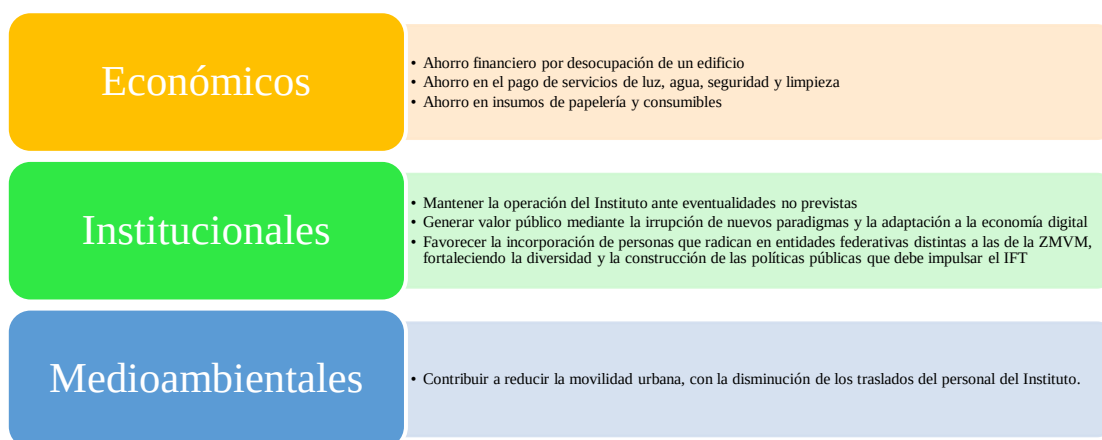


Figura 7. Beneficios derivados de la adopción permanente del esquema de teletrabajo, 2022

Fuente: Elaboración propia.

Infraestructura tecnológica adecuada y suficiente

Desde la creación del IFT, uno de los objetivos planteados fue el convertirse en un regulador de telecomunicaciones y radiodifusión de vanguardia. La inversión en su infraestructura tecnológica, así como la capacitación de las personas servidoras públicas en materia de ciberseguridad han sido fundamentales, ya que han facilitado la adopción del teletrabajo en el IFT al contar con equipos de cómputo adecuados, así como personas familiarizadas y capacitadas para resguardar la seguridad de la información por medio del uso de contraseñas seguras.

En ese orden de ideas, se contempló el que todas las personas servidoras públicas contarán con un equipo de cómputo portátil, salvo aquellas que por las necesidades específicas de las funciones que desarrollan requieran alguna característica especial. Asimismo, la adopción de *softwares* para el uso de mensajería instantánea ya era habitual incluso previo a la adopción del teletrabajo, lo que ha permitido una adaptación a esta nueva forma de trabajo. En resumen, el IFT contaba con la infraestructura tecnológica, así como la capacitación de su personal adecuada y suficiente para la implementación del teletrabajo a nivel institucional.

Implementación de una estrategia digital institucional

Desde 2020, el IFT impulsó una estrategia digital institucional, la cual se centró en la implementación de dos pilares. El primero fue la puesta en marcha del gobierno electrónico, además de la adopción del teletrabajo.

En este contexto, el objetivo de la estrategia de gobierno electrónico fue transformar la forma en la que el Instituto atiende los servicios de la ciudadanía, actualizando su marco jurídico, rediseñando sus procesos, situando al ciudadano en el centro de sus decisiones, e incorporando tecnologías de la información para contar con trámites y servicios rápidos, sencillos y eficientes.

El 31 de enero de 2020, inició operaciones la Ventanilla Electrónica del IFT (IFT, 2020c), mecanismo mediante el cual los ciudadanos y los regulados tienen la posibilidad de realizar

trámites ante el Instituto de manera electrónica. Asimismo, se construyeron programas de gestión interna para la emisión de archivos y firmas electrónicas de documentación de manera interna y externa, lo que permitió alinear la estrategia con la adopción del teletrabajo.

La implementación de una estrategia digital institucional fue sin duda un elemento integral que favoreció la viabilidad del teletrabajo en el IFT, ya que resultaba inviable continuar con los mismos procesos internos y externos previos a la implementación del teletrabajo considerando la ausencia física de las personas servidoras públicas en las oficinas del IFT. Asimismo, se generó un beneficio público, ahorrando costos y tiempo a los usuarios de los trámites que realiza el IFT.

Principales obstáculos para la implementación de un esquema de teletrabajo permanente en las instituciones públicas en México con base en la experiencia del IFT

Durante la adopción emergente del teletrabajo en el sector público derivado de la emergencia sanitaria que provocó la pandemia, las instituciones públicas, las personas servidoras públicas que trabajan en ellas, así como la ciudadanía que requiere de sus servicios, identificaron los beneficios de que las instituciones públicas adoptaran esta nueva forma de trabajo.

Sin embargo, prácticamente ninguna institución pública en México, salvo casos aislados como el IFT, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (INAI) o el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), tomaron la decisión de adoptarlo como una forma de trabajo de manera permanente. En este sentido, existen diversos obstáculos que obstruyen la adopción permanente del teletrabajo en el sector público en México. A continuación, se destacarán los más relevantes.

Cultura organizacional en el sector público

El empleo público en México ha sido tradicionalmente categorizado y generalizado como un sector con alta resistencia al cambio, además de contar con una cultura organizacional altamente burocrática con la adopción de un sistema jerarquizado y cuya gestión del personal se basa en el cumplimiento de un horario laboral en contraparte del cumplimiento de objetivos y metas. En este sentido, Fócil (2020) menciona que las instituciones públicas continúan viendo con resistencia la adopción del teletrabajo. En el mismo orden de ideas, Fócil (2020), señala diversas carencias en materia de gestión de talento y desarrollo organizacional que obstaculizan la implementación del teletrabajo en este sector, destacando las siguientes:

- La alta dirección pública carece de competencias blandas para transitar hacia un liderazgo digital, que la gestión de equipos vía remota, definición indicadores de desempeño y metas, lograr una mayor orientación a resultados en contraparte de la adopción tradicional de controles y mecanismos de supervisión, incentivar la motivación, sentido de trascendencia en la administración de los equipos de trabajo, así como el compromiso.
- Inexistencia de metas e indicadores claros para medir la productividad, así como una cultura de evaluación del desempeño. (Fócil, 2020).

Asimismo, se requiere diferenciar la percepción que se ha construido (incluso por el propio Titular del Poder Ejecutivo) de construir condiciones dignas de trabajo para las personas servidoras públicas en contraste con la idea de privilegio, desprestigiando de manera generalizada al personal público. Como lo detalla Ríos (2020) la administración de la presidencia de Andrés Manuel López Obrador ha significado la disminución de los ingresos de los servidores públicos, a diferencia del impulso que ha tenido el salario mínimo en su administración.

Igualmente, se requiere la existencia y actualización continúa de los Manuales de Organización que contengan las descripciones de los puestos que conforman cada institución, y en consecuencia las funciones que desarrolla cada puesto. Lo anterior, es un parámetro objetivo para delimitar los puestos que son sujetos de desarrollar sus actividades en

teletrabajo. Este hecho, representa un reto, ya que no todas las instituciones públicas cuentan con ellos.

En este contexto, el obstáculo de modificar la cultura organizacional y realizar intervenciones puntuales en materia de gestión de talento, son condiciones necesarias que se deben atender para que dejen de ser un obstáculo para la implementación del teletrabajo en el sector público en México.

Ausencia normativa del teletrabajo en el sector público en México

Uno de los mayores obstáculos que afronta la implementación del teletrabajo en el sector público en México, es la ausencia de un marco legal que le de certeza jurídica, así como viabilidad normativa. Al respecto Gómez (2023) menciona que en México únicamente en la iniciativa privada se ha legislado en materia de teletrabajo, dejando ausente al sector público. Sin embargo, el 3 de noviembre de 2021, la Senadora Alejandra Noemí Reynoso, presentó una iniciativa para reformar la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, en la que se argumenta la ausencia de la figura del “teletrabajo”, dentro de dicha Ley a pesar de ser una realidad en los hechos, por lo que en la iniciativa se considera necesaria la regulación en la materia, e incluir conceptos que protejan los derechos laborales de las personas servidoras públicas (Gaceta del Senado, 2021).

En suma, la implementación del teletrabajo en México requiere de un marco legal que le de certeza jurídica; una regulación adecuada y acorde a las necesidades y objetivos que persigue la Administración Pública. Además, dicha normatividad debe salvaguardar los derechos laborales de los empleados públicos. Asimismo, la legislación debe cuidar que no le reste flexibilidad a un esquema que se centra en la obtención de resultados. Sin duda, la regulación del teletrabajo en el sector público en México no es una tarea sencilla. Sin embargo, se deben encontrar los mecanismos legislativos, políticos y económicos para su impulso, considerando los beneficios potenciales que puede traer para la ciudadanía y los trabajadores públicos la implementación del teletrabajo en este sector. Finalmente, es importante mencionar que la autonomía técnica y de gestión que le otorga la Carta Magna a los Organismos

Constitucionales Autónomos ha facilitado que instituciones como el IFT, el INEGI y el INAI transiten a un esquema de teletrabajo, dado que tienen la facultad de emitir su normatividad interna a pesar de la ausencia normativa que impera en el sector público en México; en el caso del IFT, las Disposiciones que norman su Sistema de Servicio Profesional, la normatividad interna institucional en materia de Teletrabajo, así como los Criterios para la Administración y Control de Asistencia.

Las políticas de “austeridad republicana” impulsadas por la Administración Pública Federal

La implementación de teletrabajo en el sector público implicaría la necesidad de realizar una inversión inicial en diversos ámbitos, como: capacitación, equipos de cómputo portátiles, remodelación de oficinas, entre otros. Este hecho, es un obstáculo debido a las políticas de austeridad republicana impulsadas por la Administración Pública Federal y los rezagos existentes en la materia en las últimas décadas. Una muestra de ello es la declaración que en 2020 realizó el Titular del Ejecutivo al mencionar la posibilidad de que los empleados públicos de la Secretaría de Economía compartieran su equipo de cómputo como una medida para hacer valer las políticas de austeridad impulsadas por su administración (Arista, 2020).

El panorama para la implementación del teletrabajo en el sector público resulta complejo, ya que el equipo de cómputo es la herramienta fundamental para que las personas desarrollen sus actividades de manera óptima. Al respecto, datos del Censo Nacional de Gobierno Federal 2023 (INEGI, 2024) indican que, al cierre del año 2022, a nivel nacional se reportaron 1,574,971 servidores públicos que laboran en las dependencias de la Administración Pública Federal (APF). Sin embargo, únicamente se registraron 790,932 equipos de cómputo, de los cuales 632,469 son de escritorio, mientras que 158,463 son equipos de cómputo portátiles; es decir, sólo el 20% de los equipos de cómputo con los que cuentan las instituciones de la APF son portátiles, los cuales pudieran ser herramientas útiles para el teletrabajo. Asimismo, en el apartado de recursos informáticos del propio Censo Nacional de Gobierno Federal (INEGI, 2024) se señala que 86 instituciones de las 304 que fueron censadas en 2022, reportaron no contar con servicios de conexión remota.

La estadística muestra que para darle viabilidad a la implementación del teletrabajo en el sector público en México se requiere de voluntad política y presupuestaria para invertir en la modernización del empleo público, ya que incluso si se transita hacia un modelo de este tipo la tasa de retorno de dicha inversión puede generar ahorros financieros, así como mejores resultados de parte de las instituciones públicas en el mediano y largo plazos. Por lo que, con una adecuada estrategia de implementación del teletrabajo en el sector público en México, se alinearía con la política de austeridad impulsada por la actual administración del Ejecutivo Federal.

Cuarta parte

En este último apartado se desarrollará de manera descriptiva y esquemática una guía desde la gestión estratégica del capital humano, que sirva como una ruta a seguir por parte de las instituciones públicas a fin de proponer la implementación de un modelo de teletrabajo, tomando como base la experiencia del IFT.

Guía desde la gestión del capital humano para proponer la implementación de un modelo de teletrabajo en cualquier institución pública en México, con base en la experiencia del IFT.

Diagnóstico de percepción del personal para la adopción del teletrabajo como forma permanente de trabajo

De manera inicial, la institución pública que busque adoptar un esquema de teletrabajo requiere un diagnóstico de percepción del personal con esta forma de trabajo, así como las posibles resistencias al cambio. Es deseable que dicho diagnóstico contenga los siguientes elementos:

- Percepción de todas las personas servidoras públicas de la institución. Para realizar este ejercicio se estima conveniente diseñar un cuestionario que contenga rubros como el tiempo de traslado del personal de sus domicilios a la oficina y viceversa, percepción de los colaboradores con la implementación del teletrabajo como forma permanente para el desarrollo de sus actividades laborales, percepción de su superior jerárquico para el trabajo en equipo a distancia, percepción de inestabilidad laboral, condiciones físicas del espacio en el que desarrollarán sus actividades en teletrabajo, conocer si cuentan con conexión a internet y de qué velocidad, principales ventajas y desventajas que perciben del trabajo a distancia.
- Entrevistas y/o grupos focales a personal a la alta dirección. En este ejercicio el objetivo sería conocer las necesidades, inquietudes, propuestas iniciales del grupo jerárquico superior de la institución, considerando y documentando sus comentarios para posteriormente incluirlos tanto en el plan de comunicación como el de comunicación.

Diseño del modelo de teletrabajo

Cada institución pública debe diseñar un modelo de teletrabajo ideal para su realidad institucional. Lo anterior, debido a que existen diversos factores que influyen en el diseño del modelo, como son el número de personas que trabajan en la institución, la existencia de personal sindicalizado, los trámites que realiza la ciudadanía con la institución, su cultura organizacional, entre otros.

Al respecto, es muy importante que la institución determine el grado de flexibilidad que pretende otorgar. Es importante mencionar que el marco normativo actual en el sector público en México obliga al cumplimiento de la jornada laboral, por lo que la institución deberá de disponer de un mecanismo o software para el registro de asistencia de manera virtual. Asimismo, se debe realizar un análisis financiero para evaluar la posibilidad de remodelar sus oficinas hacia espacios colaborativos. En este aspecto es sumamente importante que se evalúe el patrimonio mobiliario con el que cuenta la institución, ya que se pueden generar ahorros financieros considerables. Por ejemplo, si se prescinde de oficinas bajo contratos de arrendamiento. Igualmente es relevante que se determinen los esquemas de trabajo, considerando el número de días de asistencia física obligatoria requerida por parte de los colaboradores, así como la obligatoriedad de que el personal asista a las oficinas de la institución frente a necesidades o urgencias relacionadas con sus actividades laborales. Finalmente, el diseño del modelo de teletrabajo también debe considerar la modernización del archivo, ya que se transita en mayor medida hacia un resguardo de documentación de carácter digital. El último aspecto, es prescindir de oficinas asignadas para cada persona, con todo el cambio de cultura organizacional que eso implica.

Selección de puestos sujetos de laborar en esquema de teletrabajo

Una vez que la institución haya elegido las modalidades de trabajo ideales para su propio esquema de teletrabajo, se requiere que, de manera conjunta el área de capital humano y las áreas involucradas, seleccionen la modalidad de trabajo idónea para cada puesto. Es importante hacer hincapié que desde la experiencia del IFT, es trascendental que la selección de modalidad se realice en consideración de las actividades y funciones que desarrolla cada puesto y no de las personas que lo ocupan. Lo anterior, sin perjuicio de que se prevean de

manera reglamentaria supuestos de personas a quienes se les permita cambiar la modalidad de trabajo por temas específicos como salud, por citar un ejemplo. En este sentido, es en la selección de las modalidades de trabajo donde recaerá principalmente el grado de flexibilidad del modelo, en función del número de días de presencia física requerida. Es importante mencionar, que en un modelo de teletrabajo, la presencialidad física en las oficinas de las personas debe encontrar un sentido, es decir, las personas deben asistir para un fin derivado de sus actividades laborales, para realizar algún proceso, llegar a acuerdos de carácter informal, ser informados de las actividades a desarrollar a lo largo del calendario anual, y también para fortalecer el sentido de pertenencia, de colaboración y comunicación con la institución y sus compañeros de trabajo. Finalmente, al servidor público que ocupa el puesto, se le debe informar cuál fue la modalidad de trabajo elegida para desarrollar sus actividades con base en las funciones del puesto que ocupa.

Diseño y desarrollo del plan de comunicación

Como se mencionó en párrafos anteriores, otorgarle a la comunicación una importancia de primer nivel es relevante para la implementación del teletrabajo. Por ello, se considera conveniente realizar un plan de comunicación interna y externa. En primera instancia el plan de comunicación interna debe segmentar su comunicación en tres grupos poblacionales: personal sujeto de desarrollar sus actividades en teletrabajo, personas con personal a su cargo y personal de la alta dirección. Esta segmentación se debe al objetivo de comunicación y alcance que se pretende llegar. Al primer grupo se le debe dar certeza y garantía en medio del proceso de cambio, así como las normas que regularán la nueva forma de trabajo; al segundo, la comunicación se debe centrar en las herramientas y acciones que deben realizar para comunicar, delegar y supervisar las actividades de los integrantes pertenecientes a sus equipos de trabajo a distancia. Finalmente, el tercer grupo, es el que debe ser un promotor del proyecto considerando su nivel jerárquico dentro de la organización, la comunicación se debe centrar en este sector en la transmisión de la importancia y trascendencia del proyecto.

Los canales de comunicación interna con los que cuenta cada organización deben ser aprovechados, ya sea postales de correo electrónico, intranet, o cualquier otro. Idealmente se debe homologar la comunicación del proyecto con la identificación de un logotipo y eslogan

que genere identidad. Asimismo, se deben abrir canales de comunicación con el personal que tenga alguna duda respecto a la forma de trabajo, alcance y duración del proyecto. En este sentido la comunicación debe ser abierta, transparente y homologada para que no se de apertura a canales informales de comunicación que tiendan a dinamitar el proyecto. Finalmente, es altamente recomendable que la cabeza de la institución lidere cuando menos una reunión en la que comunique el objetivo del proyecto, los alcances, los beneficios y la encomienda de corresponsabilidad entre el personal y los líderes para alcanzar los mejores resultados.

Debido a la desinformación que existe en cierto sector de la población respecto del trabajo a distancia y el desprestigio que impera en el sector público, se considera deseable realizar también un plan de comunicación externa que permita transmitir a la opinión pública y a la sociedad los beneficios de que las personas servidoras públicas desarrollen sus actividades desde casa, enfatizando en los ahorros económicos y la posibilidad de agilizar trámites que ofrece la institución. Incluso este plan de comunicación externa puede prevenir líneas generales de defensa ante posibles críticas por parte de algún sector de la opinión pública.

Diseño y desarrollo del plan de capacitación

La implementación del teletrabajo en una institución pública no puede prescindir de dotar de acciones de capacitación a las personas que transitaran hacia un modelo de trabajo a distancia. Al respecto, en la misma línea que con el plan de comunicación, es importante segmentar las acciones de capacitación en personas susceptibles de incorporarse al esquema de teletrabajo y personas que cuentan con personal a su cargo. Adicionalmente, contemplar a las familias del personal es una situación que contribuye a que la adaptación al teletrabajo sea un proceso más rápido. A propósito, la impartición de cuando menos una plática-taller de 50 min en modalidad virtual en la que se sensibilice a las familias del personal, que la persona servidora pública deberá cumplir un horario, que se apoye en la concentración e incluso se respete en la medida de lo posible su nuevo espacio de trabajo.

El plan de capacitación debe contener cuando menos las siguientes temáticas: liderazgo digital; reconocimiento y retroalimentación efectiva; establecimiento de objetivos de

desempeño en el esquema de Teletrabajo; acuerdos de trabajo; administración de cargas de trabajo y toma de decisiones; herramientas tecnológicas que permiten la gestión de equipos a distancia; organización y productividad; y armonía entre la vida personal y laboral, entre otros.

Armonización y desarrollo de la normatividad para la regulación del teletrabajo

Como se mencionó en párrafos anteriores hay un vacío legal sobre el teletrabajo en el sector público en México. Sin embargo, existe la posibilidad de que algunas instituciones de los tres niveles de gobierno (municipal, estatal, federal), además de organismos constitucionales autónomos, que cuentan con autonomía de gestión, puedan armonizar y desarrollar normas que permitan la instauración del teletrabajo.

La normatividad interna que regule el teletrabajo debe observar la regulación en materia de responsabilidades de las personas servidoras públicas, así como contar con reglas claras que den certidumbre a todos los actores involucrados. Por ello, el desarrollo de una norma debe comprender aspectos de gestión de talento, tecnológicos, y de procesos internos en los que impactará la adopción del esquema de manera permanente. Asimismo, resulta necesario revisar detalladamente las normas existentes para posteriormente armonizar aquellas en las que el teletrabajo impacta, para que sea acorde a la nueva realidad institucional. Otro aspecto relevante es el de considerar un precepto normativo en el que se reglamente algún posible cambio de modalidad de trabajo, así como las causas que pueden originar dicho cambio. Este debe ser también un acuerdo que tome la alta dirección considerando los elementos que ponga a su consideración el área de capital humano. Es importante asumir que el desarrollo de las actividades en teletrabajo no es un premio o castigo, por lo tanto, en caso de requerir realizar algún cambio hacia un esquema presencial debe ser en razón de las actividades, de lo contrario, la modalidad oficina se puede ver como un castigo, lo que es incorrecto, en razón a ello se deben contar con normas específicas que regulan el marco de actuación de las personas servidoras públicas y sancionar conforme a lo que éstas indiquen.

Para el caso de las dependencias de la Administración Pública Federal, resulta necesaria la emisión de normatividad en la materia, la cual debe ser liderada por la Secretaría de la Función Pública en consideración de sus facultades.

Ejecución y mejora continua del modelo de teletrabajo

Una vez que se han diseñado las acciones a realizar, corresponde la ejecución del proyecto. En este punto es de vital importancia que se tengan bien claras las actividades que realizará cada actor interesado, así como la autonomía con la que debe contar el personal del área de capital humano. Para una adecuada ejecución del proyecto es ideal el desarrollo de un cronograma que delimite fechas y actividades que le den rumbo, congruencia y sentido a su operación.

Dada la naturaleza del sector público en el que los empleados únicamente deben hacer lo que está normado, el primer paso es la aprobación y entrada en vigor de la normatividad específica que regulará el teletrabajo en la institución. Posteriormente, el plan de comunicación y de capacitación se pueden ejecutar de manera paralela. En esta parte del proyecto, es valioso contar con mediciones de percepción por parte de los servidores públicos para conocer su opinión respecto de las acciones de capacitación que se realicen.

Asimismo, es importante realizar revisiones periódicas del funcionamiento de las modalidades de trabajo en las que se certifique que se están cumpliendo con los días mínimos requeridos de asistencia y que no se supere sistemáticamente la asistencia a las instalaciones de la institución. Es fundamental que la presencia física de las personas encuentre un sentido, esto significa que sean las necesidades del servicio y las actividades de los servidores públicos las que originen que estos acudan a las oficinas, en contraparte de la asistencia únicamente por supervisión de actividades. Ahora bien, durante la etapa de ejecución es altamente probable que surjan aspectos no previstos, los cuales se habrán de subsanar bajo el liderazgo del área de capital humano, homologando criterios y en beneficio de las personas servidoras públicas, de la institución y del proyecto.

Como cualquier proyecto que implica gestión de personas, se debe concebir como un proyecto de mejora continua en el que exista una oferta de capacitación periódica del personal. En este punto, valdrá la pena enfocarse en aquellos puntos en los que derivado de la operación del proyecto se requiera atender. Incluso podría ser útil la creación de un Comité del teletrabajo que cuente representación de todos los niveles jerárquicos de la organización, en el que se tomen decisiones estratégicas relacionadas con el teletrabajo.

Guía esquemática para la implementación del modelo de teletrabajo con base en la experiencia del IFT

1. Diagnóstico de percepción del personal para la adopción del teletrabajo

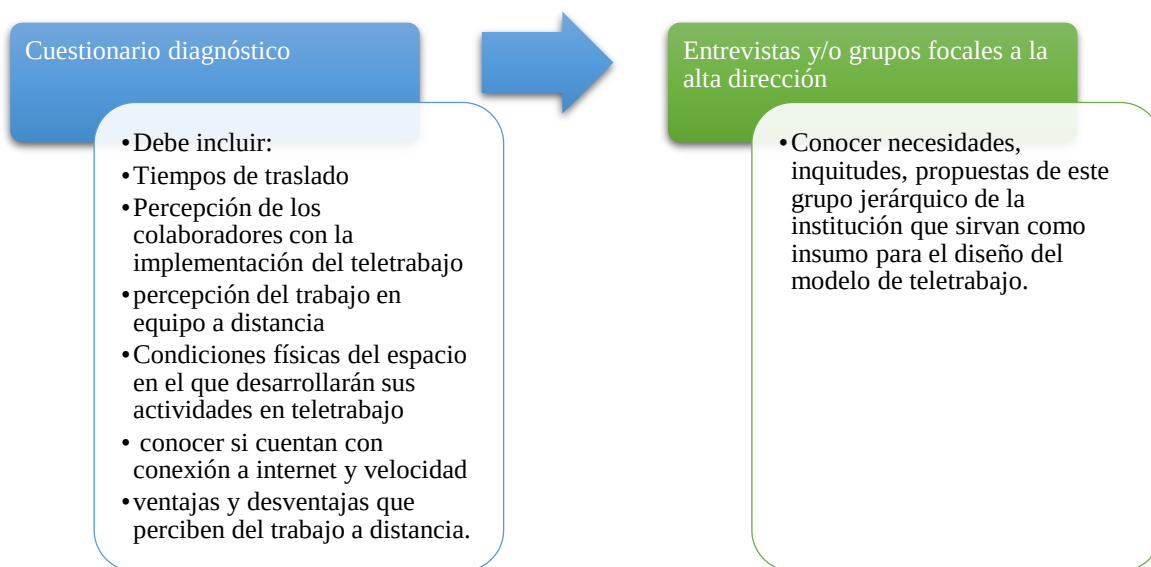


Figura 8. Diagnóstico de percepción del personal para la adopción del teletrabajo, 2023

Fuente: Elaboración propia con base la ejecución del proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT.

2. Diseño del modelo de teletrabajo



Figura 9. Diseño del modelo de teletrabajo, 2023

Fuente: Elaboración propia con base la ejecución del proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT.

3. Selección de puestos sujetos de laborar en esquema de teletrabajo

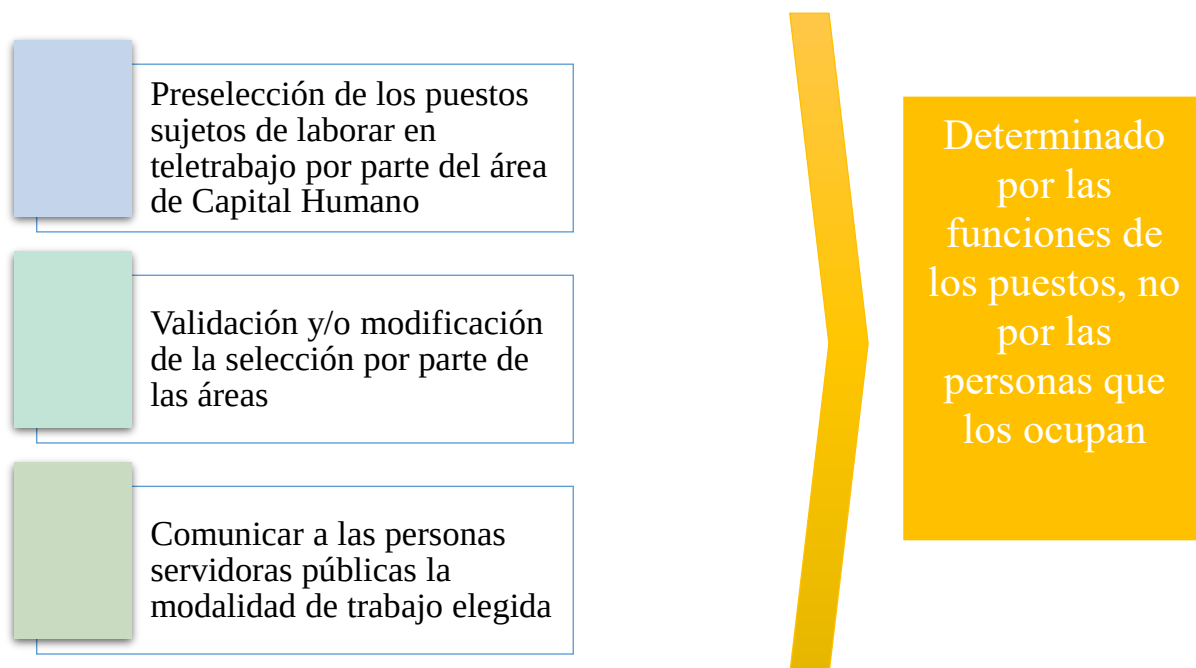


Figura 10. Selección de puestos sujetos de laborar en esquema de teletrabajo, 2023

Fuente: Elaboración propia con base la ejecución del proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT.

4. Diseño y desarrollo del plan de comunicación

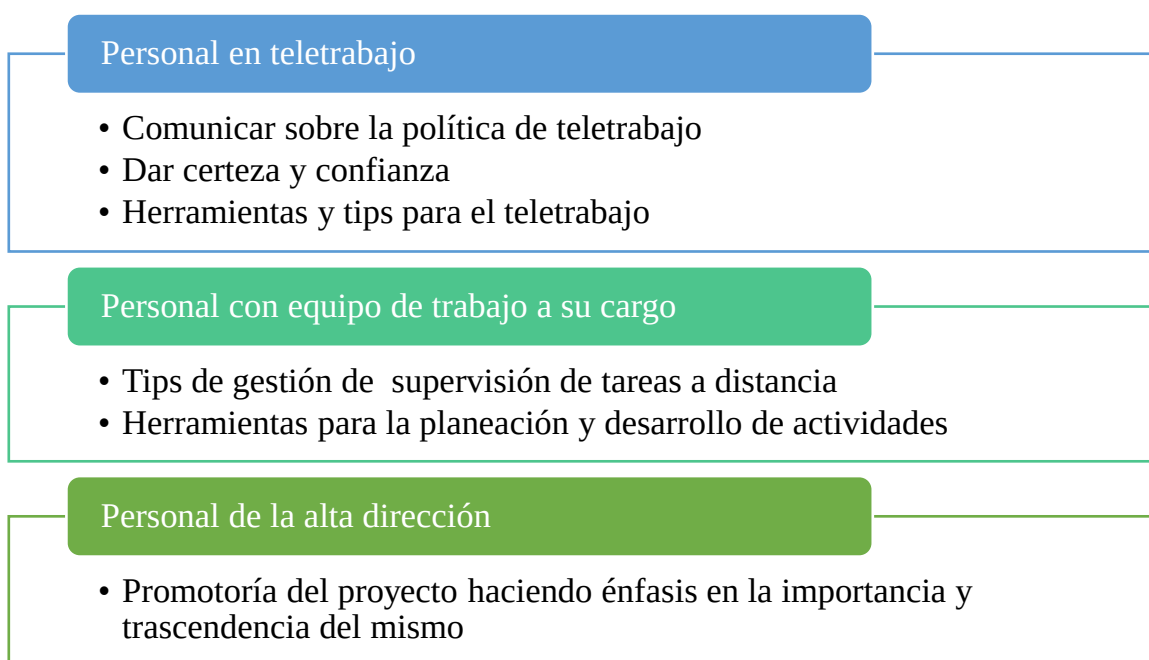


Figura 11. Diseño y desarrollo del plan de comunicación, 2023

Fuente: Elaboración propia con base la ejecución del proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT.

5. Diseño y desarrollo del plan de capacitación

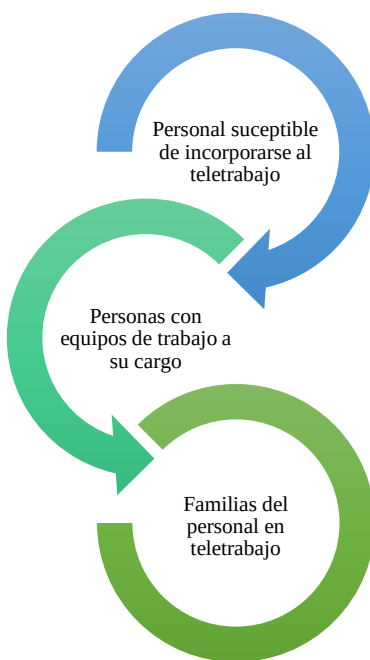


Figura 12. Segmentos poblacionales del plan de capacitación, 2023

Fuente: Elaboración propia con base la ejecución del proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT.



Figura 13. Principales temáticas que debe contener el plan de capacitación, 2023

Fuente: Elaboración propia con base la ejecución del proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT.

6. Armonización y desarrollo de la normatividad para la regulación del teletrabajo

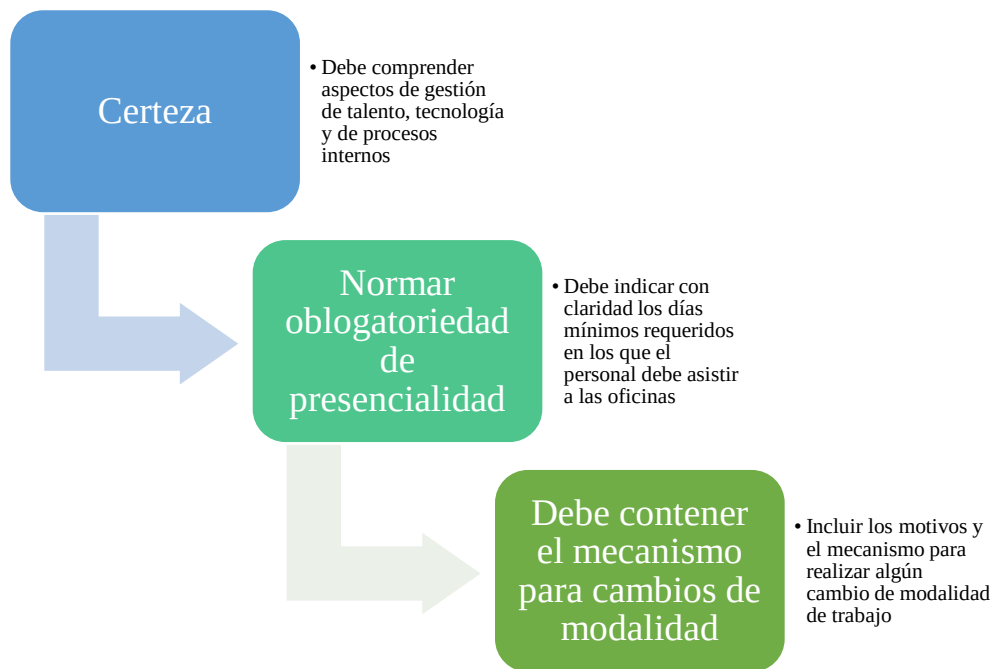


Figura 14. Aspectos necesarios para el desarrollo de la normatividad interna que regule el teletrabajo, 2023

Fuente: Elaboración propia con base la ejecución del proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT.

7. Ejecución y mejora continua del modelo de teletrabajo



Figura 15. Aspectos necesarios para el desarrollo de la normatividad interna que regule el teletrabajo, 2023

Fuente: Elaboración propia con base la ejecución del proyecto de implementación del teletrabajo en el IFT.

Conclusiones

La experiencia del Instituto Federal de Telecomunicaciones es una muestra de que la adopción del teletrabajo en el sector público es viable, alcanzable y que trae consigo múltiples beneficios. Es inconcebible abandonar la oportunidad que dejó la necesidad de transitar hacia la adopción emergente del teletrabajo causado por la pandemia de COVID-19.

En un sector en el que se busca racionalizar y optimizar los recursos públicos, la adopción del teletrabajo es una gran oportunidad para realizarlo; impulsando su gestión interna y dignificando su labor. Además, el teletrabajo permite contribuir a la adopción de un modelo que centre sus prioridades en los resultados que ofrecen las instituciones públicas, haciendo digno el empleo público y favoreciendo que su relevancia social se restablezca en la opinión ciudadana.

La presente investigación permite ofrecer un panorama y línea de acción para que las instituciones públicas en México adopten un modelo de teletrabajo de vanguardia aprovechando el modelo que ha impulsado el IFT. El esquema de teletrabajo del IFT, es ya un hito en el empleo público en México, el cual surgió a partir de la identificación de los beneficios que trajo consigo el teletrabajo emergente en el marco de la pandemia. Como parte del ecosistema que permitió que el Instituto decidiera impulsar un proyecto de esta naturaleza se encuentran aspectos como la voluntad política de la alta dirección, su autonomía técnica y de gestión, el trabajo realizado desde su creación para alcanzar la profesionalización de las personas servidoras públicas que trabajan en él, así como su misión de mantenerse como una institución de vanguardia que prioriza los resultados que le entregan a la sociedad.

Asimismo, hay que considerar factores clave que permitieron garantizar la implementación del un proyecto de esta naturaleza, destacando las siguientes: compromiso de la Alta Dirección; relevancia del área de capital humano para la toma de decisiones centrada en el conocimiento técnico; comunicación efectiva en todos los niveles de la organización; infraestructura tecnológica adecuada y suficiente, e implementación de una estrategia digital institucional que acompañe al teletrabajo para mejorar la gestión de los trámites y procesos internos por medio de la aplicación del gobierno electrónico.

En contraparte, es ineludible afirmar que en el entorno actual existen ciertos obstáculos que las instituciones públicas deben afrontar y sortear para impulsar un modelo de teletrabajo en su gestión interna, como una cultura organizacional en el sector público tendiente hacia la resistencia a los cambios y cuya gestión del capital humano se centra en el cumplimiento de la jornada laboral; la ausencia normativa del teletrabajo en el sector público en México, y las políticas de “austeridad republicana” impulsadas por la Administración Pública Federal.

La guía descrita en la cuarta parte ofrece una propuesta documental y esquemática que puede ser de utilidad para que otras instituciones públicas adopten y adapten el modelo, tomando en cuenta la realidad de cada institución en materia de capital humano, cultura organizacional, necesidades, viabilidad financiera, así como de infraestructura tecnológica. En suma, el aprendizaje que deja el IFT en materia de implementación de teletrabajo es un

legado que puede servir como punta de lanza para que otras instituciones públicas transiten hacia ese rumbo. Finalmente, desde la perspectiva de la gestión estratégica del capital humano, la implementación del teletrabajo en el IFT es un caso de éxito debido a los desafíos que implica y a los beneficios que ha dejado. El proyecto significa un ejemplo de innovación en la gestión de los empleados públicos que busca además vincular sus actividades con los resultados que pueden otorgarle a la institución y en consecuencia a la sociedad. La implementación del teletrabajo en el Instituto Federal de Telecomunicaciones es una muestra de que se pueden impulsar las mejores prácticas de gestión de talento en el sector público sin importar los obstáculos que se puedan presentar.

Referencias

- Arista, L. (2020). *AMLO propone a trabajadores de Economía compartir computadoras ante austeridad*. [En línea], Disponible en: <https://politica.expansion.mx/presidencia/2020/07/06/amlo-propone-trabajadores-economia-compartir-computadoras>
- Behrens, B. (2020). *Research on Home Office: A critical review*. [En línea], Disponible en: <https://www.eipa.eu/blog/research-on-home-office/#Literature>
- Bastidas, L. (2020). *Diversidad e Inclusión, ¿por qué es importante para los negocios?*. [En línea], Disponible en: https://sintec.com/p_innovador/diversidad-e-inclusion-por-que-es-importante-para-los-negocios/
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917). Artículo 28, *Publicado en el Diario Oficial de la Federación* [En línea], Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Castro, A., Díaz, P., y Torres, J. (2022). “El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la Covid-19”. *Revista de Comunicación de la SEECI* 55, pp. 29-51. Disponible en: <http://doi.org/10.15198/seeci.2022.e768>
- Deloitte (2021). *Where Will be Switzerland be working after the COVID-19?*. [En línea], Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/articles/where-does-switzerland-work-after-pandemic.html>
- Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo). (2023). *Flexibilidad*. [En línea], Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/flexibility>
- Fernández, G. (2020). “El Gobierno digital en la administración pública en el contexto del COVID-19”, *Revista de Administración Pública*, LV (151), pp 193-210. [En línea], Disponible en: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/viewFile/40720/37507>
- Fócil, M. (2020). “Teletrabajo en el sector público en México: ¿llegó para quedarse?”, *Revista Buen Gobierno* (29), pp. 4-27. Disponible en: http://dx.doi.org/10.35247/buengob_29_04

- Gaceta del Senado. (2021). *INICIATIVA CON PROYECTO QUE ADICIONA EL CAPÍTULO II BIS, QUE CONSTA DE LOS ARTÍCULOS 31-A, 31-B, 31-C, 31-D, 31-E, 31-F, 31-G, 31-H, 31-I y 31-J DE LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, EN MATERIA DE TELETRABAJO*. [En línea], Disponible en: https://www.senado.gob.mx/65/gaceta_del_senado/documento/121792
- Gontero, S. & Novella, R. (2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [En línea], Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47651/1/S2100683_es.pdf
- Gómez, C. (2023). “Teletrabajo en el Sector Público”. *Cuaderno de Investigación No. 98*, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. [En línea], Disponible en: <https://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/6015>
- González, J. (2020). “Efectos internos y externos de la pandemia en las administraciones públicas mexicanas: algunos futuros posibles”, *Revista de Administración Pública*, LV (151), pp. 97-114. Disponible en: https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/10/INAP-RAP_151-2020.pdf
- Guerrero, F. & Amador, J. (2016). *La concertación política en contextos de democracias fragmentadas: el caso del Pacto por México*. LXIII Legislatura de la H. Cámara de Diputados. [En línea], Disponible en: <http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/lxiii/PactoxMexico.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*, Sexta edición. Mc. Graw Hill.
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2014). *Conócenos/Estatuto Orgánico* [En línea], Disponible en: <https://www.ift.org.mx/conocenos/estatuto-organico>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2020a). *Informe Anual del estado que guarda la administración de recursos del Instituto Federal de Telecomunicaciones 2019* [En línea], Disponible en: <https://www.ift.org.mx/sites/default/files/comunicacion-y-medios/informes/60informeuadmift2019versionpublica.pdf>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2020b). *Circular 02/2020* [En línea], Disponible en: https://www.ift.org.mx/sites/default/files/circular_02-2020_uadm.docx_.pdf

- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2020c). *Entra en operación la Ventanilla Electrónica del IFT (Comunicado 08/2020) 31 de enero* [En línea], Disponible en: <https://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/entra-en-operacion-la-ventanilla-electronica-del-ift-comunicado-082020-31-de-enero>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2021a). *Programa Anual de Trabajo 2021*. [En línea], Disponible en: <https://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/transparencia/pat2021.pdf>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2021b). *Acuerdo mediante el cual el Pleno del Instituto Federal de Telecomunicaciones aprueba el Programa Anual de Trabajo correspondiente al año 2021 que presenta el Comisionado Presidente*. [En línea], Disponible en: <https://www.ift.org.mx/sites/default/files/conocenos/pleno/sesiones/acuerdoliga/pift28012117.pdf>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2022a). *El IFT cumple 9 años con resultados en beneficio de México (Comunicado 79/2022)* [En línea], Disponible en: <https://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/el-ift-cumple-9-anos-con-resultados-en-beneficio-de-mexico-comunicado-792022-9-de-septiembre>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2022b). *Criterios y Procedimientos Específicos que regulan el Teletrabajo y la Modalidad Híbrida en el Instituto Federal de Telecomunicaciones* [En línea], Disponible en: https://www.ift.org.mx/sites/default/files/7criterios_y_procedimientos_de_teletrabajo.pdf
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2022c). *El IFT interpone Controversia Constitucional por la falta de selección de candidatas a Comisionadas por parte del Ejecutivo Federal (Comunicado 71/2022)* [En línea], Disponible en: <https://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/el-ift-interpone-controversia-constitucional-por-la-falta-de-seleccion-de-candidatas-comisionadas#:~:text=22%20de%20agosto-,El%20IFT%20interpone%20Controversia%20Constitucional%20por%20la%20falta%20de%20selecci%C3%B3n,22%20de%20agosto%20de%202022>

- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2022d). *EL COMISIONADO JAVIER JUÁREZ MOJICA ASUME COMO PRESIDENTE EN SUPLENCIA DEL INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES*, [En línea], Disponible en: https://www.ift.org.mx/sites/default/files/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/comunicado14ift_0.pdf
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2022d). *El Comisionado Javier Juárez Mojica asume como Presidente en suplencia del Instituto Federal de Telecomunicaciones*, [En línea], Disponible en: https://www.ift.org.mx/sites/default/files/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/comunicado14ift_0.pdf
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2023a). *Conócenos*, [En línea], Disponible en: <https://www.ift.org.mx/conocenos/filosofia>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2023b). *Acuerdo por el que se expiden los Criterios para la Administración y Control de Asistencia, así como las Políticas de Flexibilidad Laboral para el personal del Instituto Federal de Telecomunicaciones*, [En línea], Disponible en: https://www.ift.org.mx/sites/default/files/OPNT/LGTAIP/I/2022/I_22_Criterios_de_Asistencia_y_Políticas_de_Flexibilidad_Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Censo Nacional de Gobierno Federal 2023, Presentación de resultados generales*, [En línea], Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngf/2023/doc/cngf_2023_resultados.pdf
- Kareska, K. (2023). *Human resource management strategies for achieving competitive advantage of organizations*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4514970>
- Maurizio, R. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). [En línea], Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
- Mercer (2022). *Tendencias globales de talento 2022: El surgimiento de la organización cercana a la gente*. [En línea], Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2022.html>

- Mercer. (2023). *El surgimiento de la organización cercana a la gente. Tendencias globales de talento. Estudio 2022-2023*. [En línea], Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/la-2023-gtt-report-latam.pdf>
- Morales, G. (2020). “Las capacidades del Estado en la gestión de la pandemia por COVID-19 en México”. *Revista de Administración Pública. COVID_19: Un llamado a la Interdisciplinariedad para el diseño de políticas públicas*, LV (151), pp. 61-96. Disponible en: https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/10/INAP-RAP_151-2020.pdf
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2021a). *PIB por hora trabajada*. [En línea], Disponible en: <https://data.oecd.org/lprdt/gdp-per-hour-worked.htm#indicator-chart>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2021b). *Public Employment and Management 2021. The Future of the Public Service* [En línea], Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/938f0d65-en.pdf?expires=1686176318&id=id&accname=oid048326&checksum=02BB3C8D9D702D0534A7A04C058F0DE6>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2023). *Balance vida-trabajo*. [En línea], Disponible en: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. [En línea], Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2021). *OIT: Al menos 23 millones de personas han transitado por el teletrabajo en América Latina y el Caribe*. [En línea], Disponible en: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_811302/lang-es/index.htm
- OMS (Organización Mundial de la Salud). (2020). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. [En línea], Disponible en: <https://www.who.int/es/director->

[general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020](https://www.transparencia.org.mx/general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020)

- PNT (Plataforma Nacional de Transparencia). (2023). *Consulta Información pública/Estructura orgánica*. [En línea], Disponible en: <https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#tarjetaInformativa>
- Ramió, C. (2020). Coronavirus, modelos de Estado, toma de decisiones y la transformación de la gestión pública. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 7(182), pp. 493-515. Disponible en: <http://www.gigapp.org/images/docus/2020-182-prelim.pdf>
- Ríos, V. (2020). *No hay peor empleador que López Obrador*. [En línea], Disponible en: <https://elpais.com/mexico/opinion/2020-10-14/no-hay-peor-empleador-que-lopez-obrador.html>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. pp. 179-200. Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Saavedra, D. (2022). *Analizan tres grandes problemas de transporte en la CdMx*. [En línea], Disponible en: <https://www.gaceta.unam.mx/analizan-tres-grandes-problemas-de-transporte-en-la-cdmx/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20programa%20integral%20de,por%20el%20s%C3%B3lo%20caminar%2C%20el>
- Secretaría de Gobernación (SEGOB). (2014). *Decreto por el que se expiden la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, y la Ley del Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano; y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones en materia de telecomunicaciones y radiodifusión. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de julio de 2014* [En línea]. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5352323&fecha=14/07/2014#gs.c.tab=0
- Secretaría de Gobernación (SEGOB). (2021). *ACUERDO por el que se determinan los criterios para la administración de los recursos humanos en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal con el objeto de reducir el riesgo de contagio y dispersión del coronavirus SARS-CoV2. Publicado en el Diario Oficial de*

la Federación el 30 de julio de 2021 [En línea]. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5625339&fecha=30/07/2021#gs_c.tab=0

- Velázquez, F. (2021). *El burócrata disruptivo: para comprender la administración pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) [En línea]. Disponible en: <https://clad.org/francisco-velazquez-el-burocrata-disruptivo/>
- Verano, D., Suárez, H., y Sosa, S. (2013). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (1), pp. 41-46. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.002>