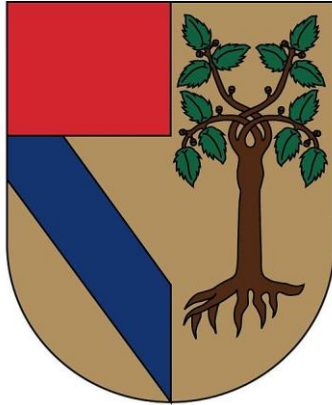


UNIVERSIDAD PANAMERICANA



Escuela de Comunicación Posgrado

**La transición COFETEL/IFT: Una estrategia de gestión del cambio a través de la
comunicación interna**

Caso para obtener el grado de Maestra en Comunicación Institucional

Autor: Lic. Irais Daniela Reynoso Chávez

Director: Mtra. María de Lourdes López Gutiérrez

México, D.F., a 5 de mayo de 2014

Índice

1. COFETEL.....	3
2. Antecedentes.....	3
i. Comisión Federal de Telecomunicaciones	4
ii. El Sector de las Telecomunicaciones en México.....	5
iii. Pacto por México	6
iv. Reforma en materia de Telecomunicaciones	7
v. Presidente de COFETEL	8
3. Gestión del cambio, un proceso de comunicación	10
4. Propuesta de solución: Gestión del cambio a través de estrategias de Comunicación Interna.....	13
vi. Plan para la Gestión del Cambio.....	16
vii. Ejecución del Modelo de los 8 pasos.....	17
viii. Tácticas operativas para el paso 8	23
5. Conclusiones.....	26
6. Bibliografía.....	29
7. ANEXO 1	32

COFETEL

En junio de 2013, el Comisionado Presidente de COFETEL de México, Mony De Swaan, tenía que decidir si iniciaba un proceso de gestión del cambio -con su equipo directivo- a través de la comunicación interna, para sentar las bases de la transición de Comisión a una nueva institución que por decreto constitucional tendría nuevas y mayores responsabilidades y actividades, dicha gestión continuaría con los nuevos Comisionados.

Antecedentes

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) reguló el sector mexicano de telecomunicaciones hasta 1995¹. El 9 de agosto de 1996 el presidente Ernesto Zedillo, en apego a la Ley Federal de Telecomunicaciones², decretó la creación de la *Comisión Federal de Telecomunicaciones* (COFETEL)³, la cual hasta junio de 2013 fue un órgano administrativo desconcentrado de la SCT, es decir, con cierta autonomía y cuya responsabilidad era regular y desarrollar el sector de las telecomunicaciones. La autoridad de competencia, la Comisión Federal de Competencia (COFECO), también supervisaban el sector, mientras que la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) se encargaba junto con COFETEL de proteger a los consumidores.

En estricto sentido, COFETEL no era un regulador con independencia jerárquica, pues, conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, estaba subordinado a la SCT. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) también intervenía en la determinación de precios mínimos para las licitaciones de espectro y los precios para la renovación de concesiones⁴.

¹ OCDE (2012), *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es> 49pág.

² Ver Anexo 1 Recuadro 2.1. Ley Federal de Telecomunicaciones de junio de 1995: puntos principales

³ Decreto de creación http://www.cft.gob.mx:8080/portal/wp-content/uploads/2013/06/DECRETO_POR_EL_QUE_SE_CREA_LA_COFETEL.pdf [En línea] [Revisado el 19 de abril de 2013, 7:40pm]

⁴ OCDE (2012) op. Cit. 50pág.

En abril de 2006 se reformaron tanto la Ley Federal de Telecomunicaciones como la Ley Federal de Radio y Televisión. La mayoría de las facultades relativas a la regulación y sanción de asuntos correspondientes a radio y televisión se transfirieron a COFETEL como resultado de una decisión de la Suprema Corte. En materia de telecomunicaciones, la SCT retenía ciertas facultades exclusivas, en particular la de otorgar o revocar concesiones, aunque la COFETEL emitía una opinión al respecto⁵.

Comisión Federal de Telecomunicaciones

COFETEL era el órgano encargado de regular, promover y supervisar el desarrollo eficiente y la cobertura social amplia de las telecomunicaciones y la radiodifusión en México, en conformidad con la Ley Federal de Telecomunicaciones publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 1995 y derivado de las reformas a la Ley Federal de Radio Televisión⁶. La creación de COFETEL en 1996 como organismo regulador distinto de la SCT, fue un paso importante para el desarrollo de un marco regulador independiente y transparente en México⁷.

La Comisión gozaba de autonomía técnica y operativa para dictar sus resoluciones, acuerdos, así como para realizar sus funciones. Para el ejercicio de sus funciones y el despacho de los asuntos que le competían, la Comisión contaba con unidades administrativas y órganos internos como por ejemplo: el Pleno, Presidencia (Comisionado Presidente), Unidad de Prospectiva y Regulación, Servicios a la Industria, Supervisión y Verificación, así como Direcciones Generales y Coordinaciones Generales de Comunicación Social, Consultoría Jurídica, entre otras.

Sin embargo, COFETEL asesoraba a la SCT y dependía de ella en la mayoría de las materias, incluidos recursos humanos y presupuesto. El problema de la “doble ventanilla” con la SCT y COFETEL, así como la duplicidad *de facto* de responsabilidades entre las dos

⁵ OCDE (2012), *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es> 49pp

⁶ ¿Quiénes somos? <http://www.cft.gob.mx:8080/portal/informacion-general/> [En línea] [15 de abril de 2013], 20:30hrs

⁷ OCDE (2012) Op. Cit. 50pp

autoridades, implicaba que cualquier acción o revisión realizada por una, casi siempre la repitiera la otra. Por ello, un asunto fundamental para COFETEL era asumir la competencia exclusiva e inequívoca en todos los aspectos de la supervisión en materia de regulación y que se delimitaran sus facultades con exactitud⁸.

COFETEL carecía de facultades para cumplir eficazmente con su mandato de supervisar, revisar y promover la competencia y la eficiencia en el desarrollo del sector de telecomunicaciones. Era necesario ampliar tanto sus facultades como su independencia como regulador del sector. Los acuerdos institucionales que la crearon no le otorgaban el grado adecuado de independencia con respecto al gobierno, asunto decisivo para el regulador de un sector⁹.

El Sector de las Telecomunicaciones en México

Dada la relevancia y rol que juegan las telecomunicaciones en todo el mundo, la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos** (OCDE) por solicitud de la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) y a través de la SCT (ya que ambas instituciones eran las encargadas de representar a México), realizó el *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*¹⁰.

El diagnóstico de dicha investigación –nada diferente a lo que se percibía- fue que el mercado mexicano de las telecomunicaciones tenía las características propias de un mercado en las primeras etapas de liberalización, en términos de su concentración, comportamiento observable y resultados. En esa etapa del desarrollo del mercado, la regulación debía incluir instrumentos simples para permitir y propiciar la entrada competitiva¹¹.

Al hacer un análisis comparativo de México con otros países de la OCDE, era evidente que había posibilidades de mejorar mucho en el desarrollo de los servicios de

⁸ OCDE (2012), *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es> 59pp

⁹ *Ibíd.* 135pág

¹⁰ OCDE (2012), *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es>

¹¹ *Ibíd.* 59pp

comunicaciones y, en particular, de la banda ancha de alta velocidad. Para un rápido desarrollo de este mercado era importante que COFETEL estuviera en posición de declarar que cierta infraestructura es recurso esencial (o un cuello de botella) y establecer condiciones no discriminatorias para el acceso a ella. Había que establecer normas de acceso claras y precisas mediante la legislación, para así evitar una revisión judicial ineficiente¹².

Pacto por México

El Pacto por México fue un acuerdo político para realizar acciones y reformas específicas que proyectarían a México hacia un futuro próspero. El Presidente Enrique Peña Nieto y los tres principales partidos de México: PRI, PAN y PRD, fueron los arquitectos de este pacto. Acordaron profundizar la democratización del país con base en tres grandes ejes rectores: 1) el fortalecimiento del Estado democrático de derecho; 2) la democratización de la política, la economía y los derechos sociales; y 3) la participación de los ciudadanos como actores fundamentales, y no sólo como sujetos, en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

El 2 de diciembre el Presidente Enrique Peña Nieto publicó el Pacto definitivo, integrado en cinco apartados, 95 acuerdos y compromisos. Fue en el apartado número 2, llamado *Crecimiento Económico, empleo y competitividad*; en el cual se comenzaron a plantear los compromisos y acciones que impactarían a COFETEL. Debido a que el estudio que solicitó COFETEL a la OCDE (*Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*) sirvió de base para que la mesa del Pacto por México sacara adelante la reforma del sector, ya que éste abordaba los temas de: interconexión, banda ancha, infraestructura, regulación, entre otras¹³.

¹² OCDE (2012), *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es> 66pág

¹³ Mony De Swaan, el comisionado que no quedó bien con nadie. 30 de marzo de 2014 [En línea] [27 de abril de 2014, 18:30 horas] http://diario.mx/Nacional/2014-03-30_e31a66b1/mony-de-swaan-el-comisionado-que-no-quedo-bien-con-nadie/

Reforma en materia de Telecomunicaciones

El Pacto por México incluyó 9 compromisos, éstos serían atendidos a través de la presentación de la iniciativa de Reforma en Materia de Telecomunicaciones (del 37 a 45¹⁴), con la finalidad de garantizar acceso equitativo a telecomunicaciones de clase mundial. Esto porque en el ámbito de las telecomunicaciones, era necesario generar mucha mayor competencia en telefonía fija, telefonía celular, servicio de datos, televisión abierta y restringida¹⁵.

Dichos compromisos se referían a:

1. Fortalecer a la Comisión Federal de Competencia (CFC). (Compromiso 37)
2. Creación de Tribunales especializados en materia de competencia (Compromiso 38)
3. Derecho al acceso a la banda ancha y efectividad de las decisiones del órgano regulador. (Compromiso 39)
- 4. Reforzar autonomía de la COFETEL. (Compromiso 40)**
5. Desarrollar una robusta red troncal de telecomunicaciones. (Compromiso 41)
6. Agenda digital y acceso a banda ancha en edificios públicos.(Compromiso 42)
7. Competencia en radio y televisión. (Compromiso 43)
8. Competencia en telefonía y servicios de datos. (Compromiso 44)
9. Adopción de medidas de fomento a la competencia en televisión, radio, telefonía y servicios de datos. (Compromiso 45)¹⁶.

El 10 de junio de 2013 la nueva ley fue promulgada por el presidente Enrique Peña Nieto¹⁷. Este suceso detona la transición de COFETEL a una nueva institución planteada en el compromiso 40, el cual indicaba que:

... se reforzará la autonomía y la capacidad decisoria de la **Comisión Federal de Telecomunicaciones para que opere bajo reglas de transparencia y de independencia respecto de los intereses que regula**¹⁸.

¹⁴ Pacto por México. <http://www.presidencia.gob.mx/wp-content/uploads/2012/12/Pacto-Por-M%C3%A9xico-TODOS-los-acuerdos.pdf> [En línea] [Revisado el 15 de agosto de 2013, 20 horas] 2pág.

¹⁵ <http://pactopormexico.org/reforma-telecomunicaciones/>

¹⁶ Pacto por México: Reforma en Telecomunicaciones <http://pactopormexico.org/pacto-por-mexico-reforma-en-telecomunicaciones/> [En línea] [Revisado el 15 de agosto de 2013, 20 horas]

¹⁷ *Los 6 ejes de la Reforma en Telecomunicaciones*. EL UNIVERSAL [En línea] [Revisado el 19 de abril de 2014, 20:35hrs] <http://www.eluniversal.com.mx/notas/928837.html>.

La reforma incluyó la creación de un nuevo regulador, indicándolo en el artículo 6° de la Ley en materia de operaciones, donde especifica:

Artículo 6o.

...

V. La ley establecerá un organismo público descentralizado con autonomía técnica, operativa, de decisión y de gestión, que tendrá por objeto proveer el servicio de radiodifusión sin fines de lucro, a efecto de asegurar el acceso al mayor número de personas en cada una de las entidades de la Federación¹⁹...

Las características y nombre que materializan lo establecido en el artículo sexto, están descritas en el artículo 28:

...

...

...

El **Instituto Federal de Telecomunicaciones es un órgano autónomo**, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto el desarrollo eficiente de la radiodifusión y las telecomunicaciones, conforme a lo dispuesto en esta Constitución y en los términos que fijen las leyes. Para tal efecto, tendrá 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 Constitución²⁰.

Presidente de COFETEL

El 29 de junio de 2010, el presidente Felipe Calderón nombró como Comisionado de COFETEL al Mtro. Mony De Swaan, para el período 2010-2018, unos días después, el Pleno lo eligió como su Presidente para el período 2010-2014²¹.

Antes de llegar a COFETEL, De Swaan se desempeñaba como coordinador de Asesores del secretario de la SCT, cargo al que llegó en 2009 cuando Juan Molinar

¹⁸Iniciativa de Reforma Constitucional en Materia de Telecomunicaciones y Competencia Económica <http://pactopormexico.org/como/> [En línea] [Revisado el 19 de abril de 2014, 20 horas] 2pp

¹⁹ DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de los artículos 6o., 7o., 27, 28, 73, 78, 94 y 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de telecomunicaciones [En línea] [Revisado 29 de abril de 2014, 18:30 horas] http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301941&fecha=11/06/2013

²⁰ Ídem.

²¹ Pleno <http://www.cft.gob.mx:8080/portal/2012/04/mtro-mony-de-swaan-addati/> [En línea] [19 de abril de 2014, 6:26pm]

Horcasitas dejó la dirección del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) luego de ser nombrado titular de la SCT²².

“La capacidad de Mony de Swaan para construir consensos es lo que le ha valido el reconocimiento como un interlocutor experimentado, informado y confiable, habilidades que enriquecerían mucho el trabajo cotidiano en COFETEL, tanto internamente, fortaleciendo su autonomía de órgano regulador, como hacia el exterior, coordinando el trabajo con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes”²³.

La labor de Mony De Swaan como Comisionado Presidente de COFETEL, fue notable por su interés en el desarrollo de las telecomunicaciones en México. Como presidente, se echó encima enemigos a los que pocos se atreven siquiera, a incomodar: el duopolio televisivo²⁴, por ejemplo en septiembre de 2012 (aún en la administración de Felipe Calderón) se anunció la licitación de dos cadenas nuevas de televisión, lo cual representaba la primera licitación en la historia de la televisión mexicana, esto significaba que surgieran nuevos operadores y por lo tanto abrir el tema de la **competitividad**. Algo que en México no sucede.

En entrevista para *Notimex*, Mony de Swaan insistió en los análisis de viabilidad de proyectos para evitar que los nuevos concesionarios quebraran y continuara la **concentración del negocio televisivo**²⁵. Aunado a esto vino el impulso total a la Política de Transición a la Televisión Digital Terrestre (TDT), lo cual implicaba el “apagón analógico” que se llevaría a cabo en mayo de 2013 y que posteriormente, COFETEL tuvo que revertir debido a las fuertes presiones de las televisoras (Televisa y TV Azteca) quienes

²² Tania M. Moreno *¿Quién es Mony de Swaan?* [En línea] [Revisado 28 de abril de 2014, 17:00 horas] <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/06/30/mony-de-swaan-cofetel-comisionado>

²³ *De Swaan promete autonomía en Cofetel* [En línea] [Revisado el 28 de abril de 2014, 15:20 horas] <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/06/30/mony-de-swaan-comprometido-con-cofetel>

²⁴ *Mony De Swaan, el comisionado que no quedó bien con nadie. Reforma* [En línea] [Revisado 30 de marzo de 2014] http://diario.mx/Nacional/2014-03-30_e31a66b1/mony-de-swaan-el-comisionado-que-no-queda-bien-con-nadie/

²⁵ *Competitivos y rentables deben ser rivales de televisoras: De Swaan.* Aristegui Noticias [En línea] [Revisado 5 de mayo de 2014, 19:40hrs] <http://aristeguinoticias.com/2309/mexico/competitivos-y-rentables-deben-ser-rivales-de-televisoras-de-swaan/>

argumentaron que no toda la población tendría acceso y los privarían de disfrutar la televisión.

Mony de Swaan explicó que, con el apagón de la televisión analógica se estaban afectando intereses de concesionarios que intentarían defenderlos²⁶. La llegada de TDT a Tijuana vislumbraba la liberación de la banda 700 y con ello, las facilidades para licitar las dos cadenas de televisión que tenía como compromiso COFETEL. Es decir; competencia total para el principal duopolio televisivo de México.

Tras dos años de gestión como Comisionado Presidente, cuando se anunció la propuesta de reforma a la ley de telecomunicaciones en marzo de 2013, Mony de Swaan tenía a cargo aproximadamente 600 empleados, con muchas preguntas sobre la reforma, en particular qué pasaría con ellos, cómo se iba a trabajar los siguientes días, qué pasaría con su antigüedad, sus sindicatos, su retiro en muchos casos, etc.

De marzo a junio de 2013, hubo tiempo para hacer la planeación prospectiva, ya que con la promulgación de la reforma en junio, Mony de Swaan estaría a cargo sólo 3 meses más. Es decir; contaba con 6 meses para establecer las bases de la gestión del cambio y transitar de manera ordenada y efectiva al nuevo Instituto.

Gestión del cambio, un proceso de comunicación

Mony de Swaan junto con su equipo directivo conformado por Coordinadores Generales, Directores de área y Jefes de Unidad, estaban al frente de la Comisión desde que se anunció el Pacto por México (diciembre de 2012) y la inminente reforma en el ámbito de las telecomunicaciones, por lo cual; era el momento ideal para empezar a plantear escenarios posibles respecto a la situación de la Comisión y tener un plan de comunicación

²⁶ *Cofetel fue quien retrasó apagón de TV analógica: Televisa*. Aristegui Noticias [En línea] [Revisado 5 de mayo de 2014, 19:45] <http://www.animalpolitico.com/2013/05/cofetel-fue-quien-retraso-apagon-de-tv-analogica-televisa/#ixzz30zAQRW3T>

interna para gestionar el cambio en una primera etapa, por lo menos durante su presencia en COFETEL.



En los medios de comunicación se abordaban algunas de las características que “debía” tener el nuevo regulador y la Coordinación de Comunicación Social, argumentaba que todos los empleados leían el periódico o veían los noticiarios, así que no hacía falta decir nada más.

Para los comunicadores organizacionales es sabido que existe la comunicación formal y la informal, siempre hay un discurso “oficial”, “lo que me dicen mis jefes”. Porque al final, los colaboradores son representantes de la organización y fuente de información para otros, algunos con mucha influencia. Tener en cuenta esto, habría facilitado la difusión de un mensaje claro sobre la posición del principal elemento que se sometería a transición: COFETEL, su importancia en el país y los beneficios para la sociedad.

Incluso, la explicación que en muchos casos se esperaba no era sobre lo que aún no estaba definido, sino sobre el propio proceso de la reforma y los alcances que al momento podían impactar en la labor cotidiana de los trabajadores. El día que se hizo pública la propuesta de reforma a la ley de telecomunicaciones (marzo 2013), se convocó a una reunión en el auditorio principal de la Comisión, en donde Mony De Swaan dirigió unas palabras con el principal objetivo de reducir el nivel de incertidumbre que se vivía en ese momento y básicamente decir: *“No se preocupen, el proceso está comenzando pero nadie perderá su trabajo, en todo caso lo perderemos los comisionados y yo”*.

Después de eso, no hubo ningún otro tipo de comunicación interna, ni de gestión del cambio que ayudara a suavizar el proceso o bien, a reforzar la necesidad de un cambio de mentalidad para convertirse en el verdadero regulador que México necesitaba para el sector de telecomunicaciones. Los aspectos administrativos como conclusión de proyectos, libros blancos, entre otros, fueron las prioridades del Comisionado Presidente, dejando de lado por completo el diálogo interno con los colaboradores.

¿Por qué desarrollar un plan de comunicación interna para gestionar el cambio?

Aun cuando se trata de una organización de gobierno y –según algunos coordinadores- los colaboradores están habituados a cambios, debido a las modificaciones en las administraciones cada vez que hay elecciones presidenciales o la designación de un nuevo funcionario a cargo de la organización, no está de más elaborar un esquema de comunicación interna que acompañe el futuro de la organización, con sus debidas restricciones ya que algunas cosas aún no están definidas.

El hecho de que la gente esté habituada a los cambios, no impide realizar las cosas de manera ordenada, eficiente y sobre todo diferente, es decir; romper con las “viejas costumbres” de no informar porque no “hace falta” o “porque todos leen el periódico” y “ven los medios de comunicación”. Es importante y siempre benéfico tener una comunicación interna abierta y clara que permita a los integrantes continuar sus labores en un ambiente de confianza y productividad.

Es necesario crear un clima de comunicación, dando seguridad a los colaboradores de que el cambio **traerá consigo muchas ventajas**, además de saber manejar el ánimo, ya que las transformaciones pueden ser acontecimientos que depriman especialmente cuando implican reestructuración. Por ello, los líderes deben prestar mucha atención a las emociones de los empleados y esforzarse por preservar un clima receptivo al cambio²⁷.

²⁷Ana Laura García Bravo, et. Al. *La resistencia como fuerza restrictiva en la gestión del cambio*. AcademiaJournals.com ISSN 1940-22171 Volumen 4, 2010, No.1

¿Por qué iniciar la gestión del cambio si tal vez no se esté para finalizarlo? La reforma en telecomunicaciones y la transición de la Comisión a un Instituto, representaba para México un gran avance. El nuevo regulador tendría atribuciones históricas y se estaba apostando por lograr el desarrollo e impulso del sector de las telecomunicaciones en el país. Creer o limitar la transición a un “cambio de nombre” representaba ir un paso atrás de lo que buscaba la reforma. Aun sin una ley secundaria definida, era importante empezar a comunicar las nuevas atribuciones y responsabilidades que ya estaban claras.

El cambio organizacional requiere capacidad de adaptación por parte de las organizaciones para enfrentar las diversas transformaciones tanto en el ambiente externo como el interno, trayendo consigo un nuevo comportamiento organizacional. Para ello, es necesario estimular a los colaboradores a cambiar su perspectiva de funcionarios públicos y desarrollar una labor al nivel de cualquier regulador del mundo como OFCOM (Regulador Independiente y Autoridad de Competencia para las industrias de comunicación del Reino Unido)²⁸ o basados en las mejores prácticas de la OCDE.

Era importante acelerar sus procesos actuales para estar preparados al momento de la llegada de la nueva constitución del órgano regulador autónomo y no tener una cantidad excesiva de pendientes o de solicitudes inconclusas que podrían afectar a los usuarios, concesionarios, permisionarios, etc. El cambio dentro de las organizaciones es incierto ya que, en este entorno, las transformaciones suceden de manera inesperada, lo que hace necesarias algunas modificaciones internas, así como el reajuste de los subsistemas, lo que provoca que la complejidad se incremente.

Propuesta de solución: Gestión del cambio a través de estrategias de Comunicación Interna

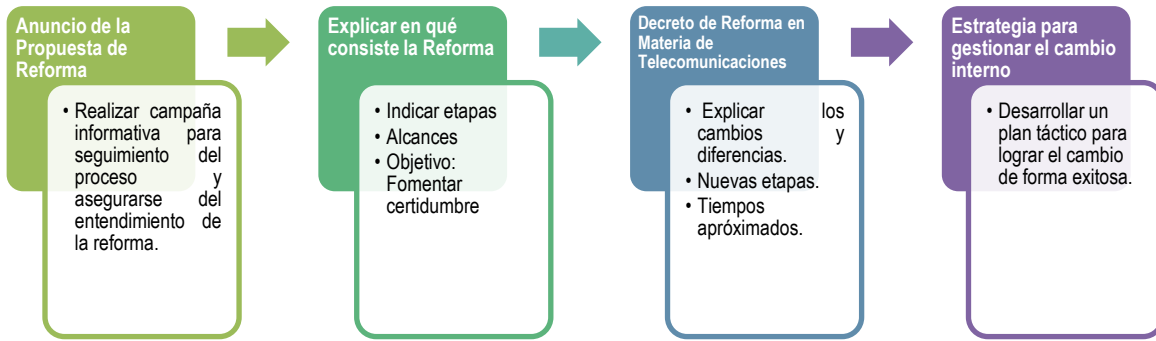
Independientemente de tener que esperar las leyes secundarias sobre las que se basaría el nuevo Instituto, los colaboradores continuarían realizando sus funciones,

²⁸ OFCOM <http://www.ofcom.org.uk/about/what-is-ofcom/>

preguntándose qué iba a pasar con su trabajo (puesto y funciones) y la productividad del órgano actual (que tiene relación con usuarios, concesionarios, permisionarios, etc.) se podría ver afectada. Resultaba necesario acompañar el proceso de cambio con comunicación interna abierta. El Comisionado Presidente, Mony de Swaan con el apoyo de la Coordinación General de Comunicación Social debió determinar un plan estratégico de gestión del cambio cuando se anunció la **promulgación de la reforma a la ley de telecomunicaciones (junio de 2013)**, a través tácticas enfocadas a:

- ❖ Contextualizar la necesidad del cambio
 - Qué implica la reforma y cuál es su objetivo.
 - Qué papel juegan los colaboradores en esa transición.
 - Cuáles son los beneficios para México y para los colaboradores del órgano regulador a partir de la reforma.
- ❖ Reducir la incertidumbre
 - Explicar cuáles serían los posibles impactos “negativos” para los trabajadores.
- ❖ Reducir la resistencia al cambio
 - Incentivar la labor diaria, explicar la necesidad de cerrar la mayor cantidad de proyectos.
 - Definir el estatus de los proyectos y verificar cuáles son los que tienen prioridad por su relevancia.
 - Organizar los procesos de nómina y presupuestos considerando el cierre del ejercicio de un órgano a otro.
- ❖ Posicionar a las nuevas atribuciones del futuro órgano entre los colaboradores
 - Atribuciones de competencia.
- ❖ Generar sentido de pertenencia en una nueva organización, no en una que solamente cambió de nombre.

El plan de comunicación interna en la fase 1, para gestionar la transición debió articularse de la siguiente manera:



De acuerdo al Modelo de 8 pasos para la Gestión del Cambio Organizacional de John Kotter, se desarrolla todo el plan estratégico para lograr la transición a través de acciones de comunicación interna. Su modelo plantea:



Plan para la Gestión del Cambio

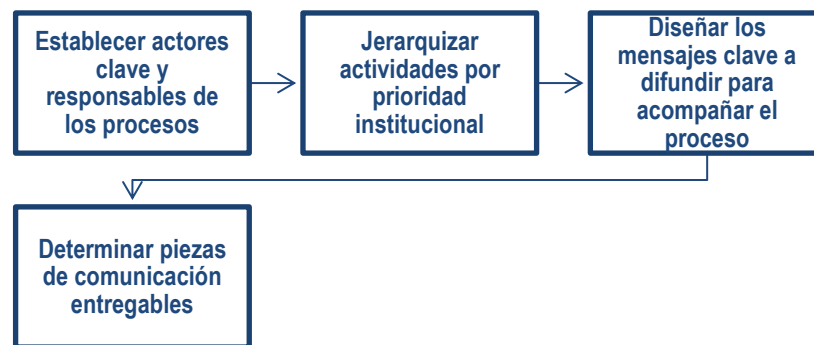
Estrategia

Implementación de una campaña de comunicación interna que coadyuve a gestionar el cambio a nivel organizacional y se enfoque a fomentar la actitud de estar construyendo una nueva organización, para mitigar la resistencia al cambio e incentivar a la acción y así finalizar los asuntos pendientes de COFETEL e iniciar la consolidación de IFT²⁹.

Objetivo General

Gestionar el cambio organizacional para una transición exitosa de COFETEL a IFT a través de la comunicación interna.

Objetivos Particulares



Táctica Operativa

Previo a la gestión es imprescindible, elaborar el manual de comunicación interna, que incluye:

- Gestión de la comunicación interna (alcances, políticas, lineamientos).
- Características y tono del discurso organizacional.
- ✓ Campañas de comunicación.
- ✓ Eventos.
- ✓ Mensajes institucionales.
- *Brief* para requerimientos de comunicación interna.

²⁹ **Nota:** Cada propuesta está basada en la dinámica de comunicación interna que ya tenía COFETEL, es decir, no existía como tal un presupuesto para comunicación interna y no había ningún espacio concedido para pegar alguna pieza de comunicación. Todo era electrónico o presencial. Ya que el presupuesto destinado a la Coordinación General de Comunicación Social se limitaba a impresos tales como: trípticos, folletos, etc. Materiales que no necesariamente contribuirían a lograr el objetivo.

- Incluir recursos de identidad gráfica:
 - Aplicaciones del logo
 - Tipografías
- Administración de los medios de comunicación:
 - ✓ Control de la emisión de mensajes.
 - ✓ Definir al responsable de la actualización de la información en página web e intranet.

Pieza de comunicación: Manual de Comunicación Interna

Ejecución del Modelo de los 8 pasos³⁰

ETAPA 1

1. Crear un sentido de urgencia

Es importante transmitir la importancia del cambio y la necesidad de hacerlo lo más pronto y en las mejores condiciones posibles. Es momento de hablar sobre la reforma a la ley de telecomunicaciones, qué implica, qué necesita y qué rol juega cada empleado en este nuevo reto para México y para COFETEL.

Objetivo de comunicación: Explicar la necesidad de los cambios y la importancia de comenzar el proceso de transición para la entrega y convertirse en un **nuevo órgano** regulador.

Pieza de comunicación: Campaña de Comunicación interna.

Características de los mensajes:

- Esquematizar la reforma y su proceso, una vez promulgada qué sigue y los tiempos que establece la ley para que ocurran los cambios.
- Esquematizar el proceso de cambio (este esquema es un mapa consolidado de todas las acciones que han determinado las áreas -como necesarias- para cerrar un ciclo e iniciar el siguiente).
- De cuántas etapas consta el proceso.
- Quiénes conforman los equipos.
- Contacto a quienes pueden hacer preguntas.

³⁰ John Kotter (1996). *Liderando el cambio. Un plan de acción*. EE.UU: Editorial Harvard Business School Press.

- Explicar el objetivo: Hacia dónde nos dirigimos y cómo lo vamos a lograr.

Medios de comunicación: Correo electrónico e intranet sección *Nos transformamos*.

2. Organizar al equipo guía

Se debe asegurar que el grupo que guía el cambio tenga credibilidad -que tenga habilidades de liderazgo, autoridad, capacidad para la comunicación, sean analíticos y comprendan el sentido de urgencia-, así como entender el proceso de la reforma y las prioridades que deben atenderse. Para ello, los Coordinadores Generales en conjunto con los Directores de área debieron seleccionar a un equipo operativo integrado por:

- Líder.
- Documentador.
- 3 o 4 especialistas que se enfocarán a ejecutar y dar seguimiento las acciones definidas para el área en función de lo establecido por el plan de trabajo.
- Realización de reuniones inter-áreas para informar avances.

Objetivo de Comunicación: Mostrar los avances, las etapas y la dirección a la que se dirige la organización como equipo.

Piezas de Comunicación: Continuidad de la campaña de comunicación interna.

Características de los mensajes:

- Indicar el logro alcanzado.
- Señalar los pasos siguientes.
- Incluir la experiencia y testimonio de alguno de los participantes, en donde motiven a los demás colaboradores a seguir trabajando en tiempo y forma.

Medios de comunicación: Correo electrónico e intranet sección *Nos transformamos*.

3. Desarrollar el cambio de visión y estrategia

Llegó el momento de explicar cuáles serán las diferencias entre el hoy (COFETEL) el futuro (IFT), por qué hay que hacer las cosas diferentes y estar listo para convertirse en el nuevo regulador, capaz de ejercer las mejores prácticas a nivel de cualquier otro organismo ocupado de las telecomunicaciones en el mundo.

Objetivo de comunicación: Resaltar el nuevo perfil del órgano regulador en que se convierte la Comisión, para generar entre los colaboradores el espíritu de colaborar en una nueva institución.

Piezas de Comunicación: Continuidad de la campaña de comunicación interna.

Características de los mensajes:

- Resaltar la autonomía que obtiene el nuevo instituto.
- Indicar las nuevas responsabilidades.
- Poner en perspectiva el impacto que tiene la labor de un órgano regulador de las telecomunicaciones en un país como México.
- El rol tan importante de cada colaborador y sus funciones, como pieza clave en el logro de los objetivos del país.
- Poner ejemplos sobre los reguladores de otros países y sus roles dentro del sector.

Medios de comunicación: Correo electrónico e intranet sección *Nos transformamos*.

4. Comunicar de manera grupal para verificar el nivel de visión compartida

Es momento de realizar una reunión por áreas, identificar dudas, expectativas y resistencia al cambio e incertidumbre. Es importante ser receptivos y aprovechar las oportunidades para ajustar la estrategia y direccionarla hacia el objetivo inicial. La comunicación es más a nivel interpersonal y con los colaboradores, no sólo con los líderes de los grupos. Conocer incluso la información que han obtenido los colaboradores de manera externa, qué opinan, cómo la interpretan y qué han hecho en su labor.

Objetivo de comunicación: Recordar la visión y el objetivo de este cambio a nivel intergrupales y lograr su aceptación para ejecutarla.

Piezas de Comunicación: Continuidad de la campaña de comunicación interna.

Características de los mensajes:

- Explicar la visión (hacia dónde vamos con el cambio y por qué).

- Persuadir sobre la importancia que tiene la participación de cada colaborador.
- La diferencia entre hacer y no hacer nada.
- Somos un equipo que trabajamos por México y el beneficio de nuestra gente.

Medios de comunicación: Sesiones plenarias con la participación de dos grupos de áreas diferentes, correo electrónico.

5. Facultar a otros para actuar

El líder debe escuchar a los colaboradores, ellos tendrán bien identificados los obstáculos y lo que se necesita para cumplir la visión. Contribuir eliminando los obstáculos, reduciendo la burocracia sin reducir el rigor con que se hacen las cosas, sólo así el equipo podrá lograr los objetivos. Si identifica a personas capacitadas e interesadas en actuar en tiempo y forma, sería ideal asignarles responsabilidades.

Objetivo de comunicación: Mostrar la apertura de la organización a las propuestas e ideas para avanzar.

Piezas de Comunicación: Continuidad de la campaña de comunicación interna.

Características del mensaje:

- Somos un equipo, todos podemos contribuir.
- No tienes que ser jefe para lograr avances.
- Apoyamos a nuestro equipo para cumplir los objetivos.
- Contribuimos reduciendo los obstáculos.

Medios de comunicación: Continuidad de la campaña interna de comunicación, correos electrónicos, sección en la intranet.

6. Producir éxitos a corto plazo

Mostrar los resultados positivos, la consecución de los objetivos señalados a la fecha y los integrantes del equipo que produjeron el éxito. Debe quedar claro la diferencia de este

proyecto y sus resultados inmediatos, gracias al compromiso del equipo que lo lleva a cabo. Porque lo importante es demostrar que trabajamos por los resultados y se están cumpliendo óptimamente en beneficio de todos.

Objetivo de comunicación: Dar a conocer las primeras metas logradas en tiempo y forma.

Piezas de Comunicación: Continuidad de la campaña de comunicación interna.

Características del mensaje:

- Lograremos el objetivo porque somos un equipo comprometido
- El cambio era necesario y estos logros nos ayudan a concretarlo
- Nuestra visión es clara y la estamos alcanzando por trabajar en equipo.

Medios de comunicación: Continuidad de la campaña interna de comunicación, correos electrónicos, sección en la intranet

7. Continúe con los esfuerzos realizados

Después de los primeros logros, el compromiso es mayor y se debe aprovechar el entusiasmo y motivación de los empleados para seguir adelante y lograr el objetivo primordial: lograr cerrar una etapa que nos llevará a convertirnos en un nuevo órgano regulador, interesado en impulsar el sector de las telecomunicaciones.

Objetivo de comunicación: Incentivar a los colaboradores para cerrar la primera etapa de un ciclo, que nos llevará a una nueva etapa.

Piezas de Comunicación: Continuidad de la campaña de comunicación interna.

Características del mensaje:

- Estamos sentando las bases para un nuevo regulador de las telecomunicaciones.
- La participación de COFETEL debe cerrarse en las mejores condiciones y con el menor número de asuntos pendientes.
- Iniciaremos un nuevo ciclo, en un nuevo regulador que impulsará al sector de las telecomunicaciones

- El cambio sólo puede lograrse nos sumamos a los nuevos retos, dejando el camino libre de pendientes viejos.

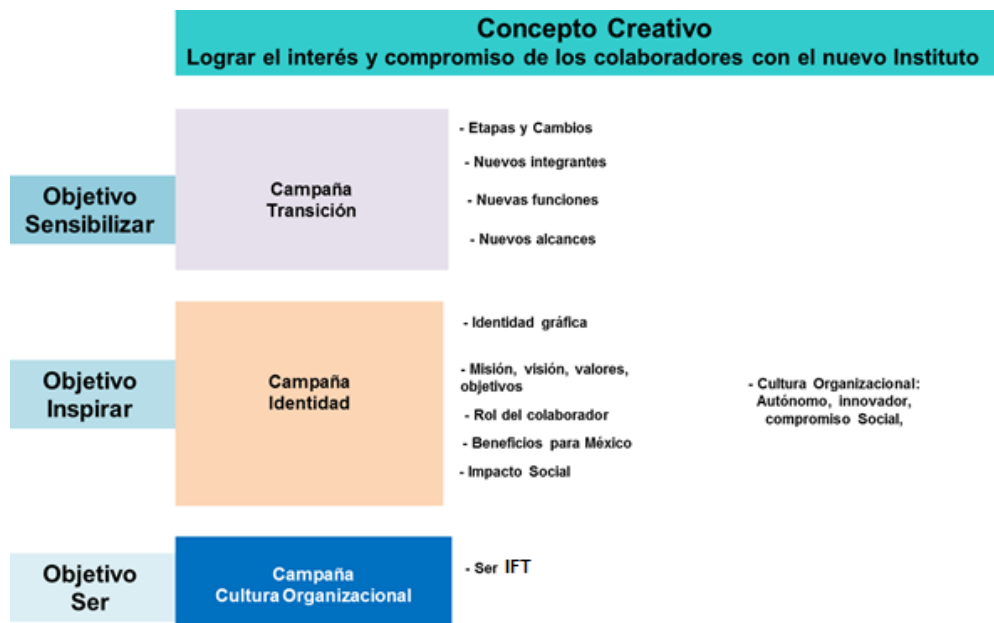
Medios de comunicación: Campaña de comunicación, intranet, correo electrónico, sesiones plenarias intergrupales e inter-áreas.

ETAPA 2

El paso 8 que se refiere a *Crear una cultura nueva*: Es necesario sentar las bases para las nuevas formas de comportamiento y estar seguros de que tendrán éxito, hasta que adquieran suficiente fuerza para reemplazar las viejas tradiciones.

Este paso se ejecutaría a partir de que los nuevos Comisionados fueran presentados. La Coordinación General de Comunicación Social, presentaría la propuesta para establecer la nueva cultura organizacional que llevaría al Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), a consolidarse desde el primer momento como un órgano regulador nuevo. Más allá de la burocracia, un instituto autónomo que se creó para resolver y atender las necesidades de un México rezagado en el sector de las telecomunicaciones.

La campaña de comunicación interna en la segunda fase, se representa gráficamente en el siguiente esquema:



Compuesta por los siguientes aspectos:

- Un concepto creativo que rige los elementos gráficos de la propuesta y refleja todo el tiempo el proceso de creación que vive IFT. Se enfoca a buscar el interés de los colaboradores para lograr compromiso con el nuevo organismo.
- La campaña se divide en tres grandes rubros:
 - a) Transición:** como continuación del cambio que se vive, pero con los elementos nuevos que van dando forma al nuevo instituto, incluida la presentación oficial de los nuevos Comisionados, con información sobre su experiencia y las funciones que realizan.
 - b) Identidad:** momento de construir e interiorizar la razón de ser del Instituto, el rol de cada colaborador, la importancia de sus funciones y la bienvenida a una nueva organización.
 - c) Cultura Organizacional:** es momento de anclar la nueva personalidad, definir y fomentar la actitud organizacional que se espera de los colaboradores. Presentar formalmente la identidad gráfica (acompañada de su manual de uso), con una explicación que permita generar ese sentido de pertenencia al tiempo que se aplica correctamente de manera interna. Es momento de vivir una nueva cultura en una institución que tiene más obligaciones, atribuciones y responsabilidades.

Tácticas operativas para el paso 8

a) Diseñar curso de inducción y re-inducción para colaboradores

La necesidad porque empezarán a convivir colaboradores de nuevo ingreso con empleados que tienen en promedio 11 años en la organización. Es básico que ambos, comprendan la importancia que tiene IFT en México y que es un órgano regulador nuevo, con nuevos objetivos y tareas por cumplir. Para ello, se requiere que la cultura organizacional establezca desde el primer acercamiento a dónde se están incorporando y para qué van a trabajar.

Contenido

- Definir alcance y objetivos
- Elaborar contenido:
 - ✓ Identidad
 - ✓ Historia
 - ✓ Reglamento interno
 - ✓ Estructura
 - ✓ Áreas
 - ✓ Alcances
 - ✓ Compromisos y obligaciones
- Dinámica para impartirlo
- Generar versión: presencial y on-line (e-learning)
- Material de apoyo: información impresa
- Kit de inducción
- Presupuesto

Pieza de comunicación:

- Presentación del curso
- Material de apoyo
- Versión on-line del curso

b) Rediseñar la página web institucional

Por lo regular el primer acercamiento a una organización es por medio de su página web, así que es importante crear un nuevo sitio que se irá nutriendo de información en función de los avances y acuerdos que tenga el pleno del Instituto.

- Seleccionar plataforma web
- Verificar disponibilidad del dominio
- Verificar servidor (hosting)
- Determinar criterios de usabilidad
- Elaborar diagrama de navegación
- Alinear identidad gráfica a lo establecido en el manual
- Generar contenido para secciones

Pieza de comunicación: página web

c) Rediseñar intranet

La intranet es una pieza fundamental para difundir información, es importante que esté actualizada y permita la difusión de la nueva información.

- Seleccionar plataforma web
- Elaborar diagrama de navegación
- Alinear identidad gráfica a lo establecido en el manual
- Generar contenido para secciones
- ✓ Jerarquizar información a publicar
- ✓ Identificar áreas que generarán contenido y requerirán publicaciones
- ✓ Verificar requerimientos de los usuarios

Pieza de comunicación: intranet

d) Renombrar redes sociales:

- Determinar nombre para los perfiles en Facebook y Twitter

- Notificar a los usuarios a través de un comunicado directo en los perfiles que éstos se modificarán por la transición
- Diseñar back e imágenes para identidad

Pieza de comunicación:

- Imagen de back
- Comunicado

Conclusiones

La comunicación interna existe en todas las organizaciones de manera formal o informal y contribuye al desarrollo organizacional, a la consecución de objetivos y al sentido de pertenencia porque provee a los colaboradores de información necesaria para el desempeño óptimo de su trabajo y para comprender la cultura organizacional, lo cual a su vez impacta el clima laboral.

Es necesario contar en la organización con un modelo de gestión de comunicación, para tener un verdadero impacto y optimizar los procesos. La estrategia de comunicación interna, es un recurso que contribuye a lograr los objetivos. Los beneficios de la comunicación interna formalizada son:

- Líneas de comunicación claras y abiertas que provean de información real.
- Indica el rumbo de la organización, qué se espera de los colaboradores y para qué.
- Proporcionan información sobre lo que ocurre en la organización.
- Integra a los colaboradores en las actividades, acciones, proyectos e iniciativas.
- Motivar a los colaboradores.
- Mejorar el clima laboral.

Según las necesidades habrá que elegir el medio y por supuesto las características del mensaje, así como el estilo del discurso organizacional, con la finalidad de obtener los resultados afines a la cultura organizacional.

COFETEL e IFT respectivamente atravesaron un proceso de cambio sin ninguna gestión interna, de ahí el interés en desarrollar esta propuesta. En su momento se comentó con la Coordinación General de Comunicación Social, la necesidad de desarrollar una estrategia para realizar la gestión, el argumento siempre se limitó a señalar que la Coordinación hacía comunicación no “gestiones de cambio”. Es decir; no había claridad en cómo desde la trinchera de la comunicación interna se podía lograr y/o avanzar para que el proceso fuera efectivo y real.

Sólo Mony De Swaan y José Luis Peralta comisionados de COFETEL³¹, enviaron un mensaje de despedida vía correo electrónico y entonces, los colaboradores entendieron que los hasta entonces Comisionados, terminaban su ciclo. Unos días después se convocó a una reunión en el auditorio, donde brevemente se presentaron los nuevos comisionados y ahí empezó la era IFT, esto junto con un mensaje que indicaba el cambio de dominio en los correos electrónicos (ahora con @ift.org.mx), fue toda la comunicación que existió.

¿Cómo podrían los colaboradores considerar que ahora eran parte de una nueva institución?, ¿cómo dimensionar el papel de IFT en el sector de las telecomunicaciones?, ¿cómo esperar que una institución de gobierno evolucione cuando las prácticas internas no se ocupan de indicar el rumbo?

La comunicación interna es entonces, la herramienta ideal para gestionar el cambio organizacional independientemente de las causas que lo estén provocando. El cambio, implica pasar de un estado a otro, en una organización que está conformada por personas es necesario atender las necesidades de información que contribuyan a impulsar dicho proceso y a reducir no sólo la incertidumbre, sino también la resistencia. En todos los elementos que considera la metodología para gestionar el cambio, está inmersa la comunicación, ninguna etapa puede lograrse por completo sin ser comunicada.

Frente a un cambio como la desaparición de una dependencia que se convierte en otra con mayores atribuciones, responsabilidades, actividades y por lo tanto tiene mayor impacto social, es necesario contar con una estrategia de comunicación que logre transmitir el nuevo reto, pero consiguiendo el entendimiento del proceso, los alcances, cambios y beneficios, pero principalmente el rol que tiene cada colaborador en este cambio.

Crear que por tratarse de una dependencia de gobierno que requiere leyes secundarias no se debe o no se puede hacer nada, y por lo tanto no se establece una postura organizacional, un discurso interno, una estrategia que reduzca la incertidumbre hasta

³¹ El Dr. Alexis Milo Caraza y Lic. Gonzalo Martínez Pous, también eran Comisionados de COFETEL, pero ellos no enviaron ningún mensaje a los colaboradores.

donde sea posible, es desaprovechar los recursos de la comunicación interna y hacer más complicado el proceso para transitar de un ente regulador a otro. Finalmente, no decir nada también comunica, la falta de definición no implica falta de diálogo interno entre jefes y colaboradores o respuestas ante posibles preguntas, porque siempre hay asuntos pendientes que resolver.

Hablar de gestionar el cambio, no es sólo decirle a la gente que no perderán su empleo, es tener un diálogo más completo con diversas tácticas y medios que faciliten abarcar el mayor número posible de colaboradores, para que cuando llegue la hora de negociar, ya tengan referentes que les permitan reaccionar de manera positiva frente al nuevo escenario. La planeación es un mensaje sin palabras que envía la organización hacia sus colaboradores y les dice: sabemos a dónde vamos y cómo lo haremos. Lo anterior, sólo es posible con comunicación interna eficaz.

Bibliografía

- Amorós, A. M.A., Tippelt, Rudolf. (2005) *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. Alemania: InWent – Capacity Building International. 30pp
- Andersen, Arthur. (1999) *El management en el siglo XXI*. Buenos Aires, Granica. 331pp.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Arellano Gault, David (2004) *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 262pp
- Arellano Gault, David, et. al. (2000) *Reformando al gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental*. México, CIDE, M. A. Porrúa, 429pp.
- Bunge, M. (1983) *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*. México: Planeta 250pp
- Campbell, Susan. (1997) *Del caos a la confianza: estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral*. Buenos Aires. Paidós, 313pp.
- Capriotti, Paul (1999). *Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo*. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Agosto, 30-33pp.
- Collins, David (1998). *Organizational change: sociological perspectives*. New York, Routledge.
- Descartes, R. (1992). *Discurso del método*. México: Porrúa. 367pp
- Durante, R (1998). *Las organizaciones que aprenden*. Buenos Aires, Macchi, 134pp
- D'aprix, Roger M. (1999) *La comunicación para el cambio: como conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Barcelona Granica, 204pp
- Gilbreath, Robert Dean (1990). *La estrategia del cambio: guía práctica para las tendencias empresariales de hoy*. México, McGraw-Hill, 228pp
- Keyton, Joann. (2011) *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage, 223pp

- Kotter, J., Rathgeber H. (2007) *Nuestro témpano se derrite*. Colombia: Editorial Norma. 174pp
- Kotter, J., Rathgeber H. (1996) *Liderando el cambio. Un plan de acción*. EE.UU: Editorial Harvard Business School Press. 187pp
- Moreno Espinoza, L. Á. (2009). *Comunicación Efectiva para el logro de una Visión Compartida*. Culcyt//Comunicación (32), 5-19pp.
- Nutt, Paul C. (1992) *Managing planned change*. New York: Macmillan. 558pp.
- Ortiz Uribe, Frida Gisela. (2007) *Metodología de la investigación. El proceso y sus técnicas*. México, Grupo Noriega. 179pp
- Parro, Nereo Roberto. (1996) *Reingeniería: empezar de nuevo*. Buenos Aires, Macchi, 248pp
- Robey, Daniel (1994) *Designing organizations*. Buridge, Illinois, 536pp
- Watzlawick, P (1995) *Cambio*, Barcelona, Ed. Herder.

Hemerografía

- Diario Oficial de la Federación. Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. Tomo DCCXVII, No. 8. México, D.F., 11 de junio de 2013
- PEIRÓ, J.M. (2004): “Gestión del cambio en organizaciones en proceso de mejora continua” en *Siglo Cero*, vol. 35(2), núm. 210, 5-17pp.

Mesografía:

- Aragón Sánchez, M. Patricia (2011). *La importancia de la motivación laboral*. Microsoft. México: Microsoft [En línea] <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176> consultado el 13 de junio de 2013
- Gustavo García Chacón. *Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores* http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232005000300003&script=sci_arttext&tlng=pt
- Ron Ashkenas. *Don't Wait for Change* http://blogs.hbr.org/ashkenas/2013/04/dont-wait-on-making-change.html?cm_sp=blog_flyout_-ashkenas_-dont_wait_on_making_change

- COFETEL ¿Quiénes somos? <http://www.cft.gob.mx:8080/portal/informacion-general/> consultado el viernes 14 de junio de 2013
- ADN POLÍTICO “Íntegro: La iniciativa de reforma en telecomunicaciones” [Versión electrónica] <http://www.adnpolitico.com/gobierno/2013/03/11/integro-el-documento-de-la-reforma-en-telecomunicaciones> Consultado el 14 de junio de 2013
- Presidencia de la República. Iniciativa de reforma constitucional en materia de telecomunicaciones. <http://www.presidencia.gob.mx/wp-content/uploads/2013/03/Iniciativa-Reforma-Constitucional-Telecom.pdf> Consultado el 14 de junio de 2013
- Blejmar, B. (2007) *Gestión de cambio organizacional*. [Versión Electrónica] México: Santillana. Consultado el 22 de junio de 2013 <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- OCDE (2012), *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es> 159pp
- *Los 6 ejes de la Reforma en Telecomunicaciones*. EL UNIVERSAL [En línea] [Revisado el 19 de abril de 2014, 20:35hrs] <http://www.eluniversal.com.mx/notas/928837.html>.
- Tania M. Moreno *¿Quién es Mony de Swaan?* [En línea] [Revisado 28 de abril de 2014, 17:00 horas] <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/06/30/mony-de-swaan-cofetel-comisionado>
- *De Swaan promete autonomía en Cofetel* [En línea] [Revisado el 28 de abril de 2014, 15:20 horas] <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/06/30/mony-de-swaan-comprometido-con-cofetel>
- *Mony De Swaan, el comisionado que no quedó bien con nadie*. *Reforma* [En línea] [Revisado 30 de marzo de 2014] http://diario.mx/Nacional/2014-03-30_e31a66b1/mony-de-swaan-el-comisionado-que-no-queda-bien-con-nadie/
- *Competitivos y rentables deben ser rivales de televisoras: De Swaan*. *Aristegui Noticias* [En línea] [Revisado 5 de mayo de 2014, 19:40hrs] <http://aristeguinoicias.com/2309/mexico/competitivos-y-rentables-deben-ser-rivales-de-visoras-de-swaan/>
- *Cofetel fue quien retrasó apagón de TV analógica: Televisa*. *Aristegui Noticias* [En línea] [Revisado 5 de mayo de 2014, 19:45] <http://www.animalpolitico.com/2013/05/cofetel-fue-quien-retraso-apagon-de-tv-analogica-televisa/#ixzz30zAQRW3T>

ANEXO 1

En el cuadro 2.1 se proporciona una sinopsis de la regulación de las telecomunicaciones en México³².

Recuadro 2.1. Ley Federal de Telecomunicaciones de junio de 1995: puntos principales

- La SCT se encarga de otorgar concesiones (artículo 11) para el uso de frecuencias y redes públicas de telecomunicaciones. Las concesiones puede otorgarlas por un plazo hasta de 30 años para las redes públicas de telecomunicaciones o hasta de 20 años para el espectro (artículo 27).
 - Las licencias sólo pueden otorgarse a personas físicas o morales de nacionalidad mexicana. La inversión extranjera no puede exceder de 49%, excepto si se trata de servicios móviles (hasta 100%), permiso derivado de la revisión que realice la Comisión de Inversiones Extranjeras (artículo 12).
 - La SCT puede revocar las licencias (artículo 38) si no se ejercen en un plazo de 180 días contados a partir del otorgamiento; si se interrumpe el servicio sin causa justificada; si un concesionario ejecuta actos que impidan que otro realice sus operaciones; si el licenciataria no cumple con las obligaciones establecidas en la licencia; si el licenciataria se niega a conectar a otros licenciataria sin causa justificada.
 - Los titulares de licencias para las redes públicas de telecomunicaciones deberán adoptar una arquitectura abierta de red para permitir la interconexión e interoperabilidad de sus redes (artículo 41).
 - Los concesionarios suscribirán un convenio sobre interconexión en un plazo no mayor de 60 días contados a partir de una solicitud, y si no se celebra tal convenio, la Cofetel tomará una decisión en 60 días (artículo 42, artículo 9-A).
 - El artículo 43 especifica que los licenciataria permitirán el acceso a los servicios, capacidad y funciones de las redes mediante tarifas no discriminatorias; llevarán a cabo la conexión en cualquier punto de conmutación o en áreas donde sea técnicamente factible; permitirán a otros licenciataria ubicarse en las instalaciones de cualquiera de ellos, y establecerán mecanismos para garantizar que exista la capacidad y la calidad solicitadas por otros licenciataria.
 - Los precios deben registrarse ante la Cofetel antes de la entrada en vigor (artículo 61, artículo 9-A) y los licenciataria no podrán otorgar subsidios cruzados a los servicios que se proporcionen en un mercado competitivo.
- Después de que la Cofeco identifique que un licenciataria tiene poder de mercado sustancial en un mercado específico (artículo 63), la Cofetel puede imponer a ese licenciataria obligaciones específicas relacionadas con precios, calidad de servicio e información; la regulación de precios debe garantizar que cada tarifa permita recuperar el costo promedio de largo plazo.

³² OCDE (2012), *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es> 46pp