

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSTGRADO

**La Marca de servicio personal como factor de éxito en  
las fusiones o adquisiciones.**

Caso: fusión de Bellsouth y Telefónica Móviles

TESIS

para optar el grado académico de Magister en Administración con Mención  
en Mercadotecnia

AUTOR

Iván Alberto Infante Luey

**Lima – Perú**

**2010**

## PENSAMIENTO

Cuando el hombre sólo se preocupa  
de las pequeñas cosas del momento,  
olvida lo verdadero y pierde contacto  
con la verdad

Rabindranath Tagore (India 1861-1941)  
Premio Nobel de Literatura en 1913

## DEDICATORIA

A mi esposa y mis hijos  
por su apoyo constante.

## AGRADECIMIENTO

A todos los profesores y  
profesionales por su  
aporte y experiencia.

## ÍNDICE

	Página
Portada.....	1
Pensamiento.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Índice.....	7
Introducción.....	11

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

1.1. Exposición del problema.....	13
1.2. Formulación del problema.....	20
1.2.1. Problema general.....	20
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3. Objetivos de la investigación.....	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos .....	21
1.4. Justificación de la investigación.....	21

1.4.1.	Análisis del entorno.....	21
1.4.1.1.	Entorno económico.....	22
1.4.1.2.	Entorno tecnológico.....	25
1.4.1.3.	Entorno socio cultural.....	27
1.4.1.4.	Entorno político legal.....	27
1.4.1.5.	Entorno medio ambiental.....	29
1.4.2.	Análisis interno.....	30
1.4.3.	Razones que justifican el tema de investigación.....	30
1.5.	Alcances y limitaciones de la investigación.....	31

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes del estudio.....	33
2.1.1.	Libros.....	34
2.1.2.	Trabajos de investigación.....	37
2.1.3.	Páginas web.....	38
2.2.	Conceptos generales del marco teórico.....	40
2.2.1.	Marca de servicio personal.....	40
2.2.1.1.	Definición y características de servicio.....	43
2.2.1.2.	Definición y características de la marca de servicio personal	49
2.2.1.3.	Percepción ante de los demás.....	55
2.2.1.4.	Posicionamiento laboral.....	57
2.2.2.	Competencias.....	61
2.2.2.1.	Definición de competencias.....	61

2.2.2.2. Tipo de competencias.....	64
2.2.3. Fusión empresarial.....	67
2.2.3.1. Definición de fusión empresarial.....	67
2.2.3.2. Aspectos psicológicos de la fusión empresarial.....	69
2.3. Definición de términos .....	76

### CAPITULO III

#### HIPÓTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y METODOLOGÍA

3.1. Formulación de las hipótesis.....	78
3.1.1. Hipótesis general.....	78
3.1.2. Hipótesis específicas.....	78
3.2. Variables.....	79
3.3. Metodología de la investigación.....	79
3.3.1. Tipo y nivel de investigación.....	79
3.3.2. Diseño de investigación.....	79
3.3.3. Operativización de las variables.....	80
3.3.4. La población.....	81
3.3.5. La muestra.....	81
3.3.6. Técnicas de recolección de datos.....	84
3.3.7. Descripción del proceso de la prueba de hipótesis.....	85

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN DE LA RESULTADOS

4.1. Valoración de los aspectos del perfil laboral para la continuación en la empresa fusionada.....	90
4.2. Marca de servicio personal.....	93
4.2.1. Competencias conceptuales (estudios, capacitaciones, etc.).....	93
4.2.2. Competencias procedimentales: habilidades.....	94
4.2.3. Competencias procedimentales: aptitudes.....	95
4.2.4. Competencias procedimentales: experiencia.....	97
4.2.5. Competencia actitudinal: Valores.....	99
4.2.6. Competencia actitudinal: Sentido de pertenencia.....	100
4.3. Posicionamiento.....	100
<b>4.3.1.</b> Percepción ante los demás.....	100
<b>4.3.2.</b> Visibilidad.....	102
<b>4.3.3.</b> Posicionamiento laboral.....	103
4.4. Contrastación de hipótesis.....	105
4.5. Conclusiones y recomendaciones.....	113
4.5.1. Conclusiones.....	113
4.5.2. Recomendaciones.....	114
Referencias bibliográficas.....	116
Anexos.....	121



## **RESUMEN**

La tesis “La marca de servicio personal como factor de éxito en las fusiones o adquisiciones”, pretende explicar que el uso de una marca de servicio, en este caso la marca relacionada a la propia persona, es un factor de éxito en el posicionamiento del trabajador en la nueva empresa.

Se ha considerado en el estudio, el caso de la adquisición de Bellsouth Perú por Telefónica Móviles en el Perú, para lo cual se tomó el universo de las personas que actualmente laboran en la empresa y que participaron en el proceso de adquisición.

La investigación es retrospectiva con respecto al año de fusión (2004), pero la investigación se desarrolla en los primeros meses del año 2010.

Las Interrogantes presentadas, han sido transformadas en hipótesis y corroboradas mediante pruebas que validan la investigación.

## **ABSTRACT**

The thesis “The service personal brand as success oriented factor in the mergers and acquisitions process between companies”, aims to explain the use of a service brand, the brand related to their own person, is a success related aspect to the positioning of the worker in the new company.

It has been considered in the study, the case of the acquisition of BellSouth Peru by Telefónica Móviles in Peru, according to this, it involves people currently working and that they have involved in that process.

Research is retrospective over the year fusion (2004), but research covers in the first months of the year 2010.

The presented questions have been transformed into hypothesis and corroborated by tests that validate the research.

## INTRODUCCION

La presente investigación está referida al ámbito empresarial y personal pues el tema sugiere una experiencia que puede aprovecharse para entidades que se enfrenten a una realidad similar a la descrita. Dicha investigación ha sido elaborada con fines académicos para alcanzar el grado de Maestría en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Se ha relacionado los atributos de la marca de servicio personal con las competencias y habilidades del personal identificándose las competencias relevantes para correlacionarlas con el posicionamiento logrado por las personas después del proceso de fusión.

También se ha considerado que la presente investigación es de tipo ex post facto, esto significa que los cambios de la variable independiente ya se han originado. Es decir, que hemos enfrentamos el problema de averiguar los antecedentes de la consecuencia observada.

El planteamiento del estudio, correspondiente al primer capítulo, establece el marco de la problemática del personal ante el proceso de fusión o adquisición en Bellsouth y Telefónica Móviles; planteando interrogantes, fines, interés en el tema.

En el segundo capítulo se desarrolla el Marco Teórico, que a su vez, considera tres componentes: los Antecedentes que reúne de investigaciones anteriores, el segundo componente, desarrolla las Bases teóricas, que reúne los aportes de diversos especialistas acerca de la importancia y el impacto de la marca.

El tercer capítulo se ocupa de la metodología de la investigación, que incluye la descripción del tipo de estudio y las pruebas a las que se someterá para validar la hipótesis de investigación.

En cuarto capítulo se avoca a la prueba estadística, describiendo los resultados para su análisis y contrastación de las hipótesis, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

Por último, deseo expresar mi agradecimiento a los altos ejecutivos de ambas empresas: Telefónica Móviles y Bellsouth; por su colaboración en la elaboración del presente estudio, así como a los investigadores y profesionales independientes que estudian el impacto de las fusiones en el personal involucrado y a los que promueven la implementación de marcas en el aspecto de intangibles.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.6. Exposición del problema**

Los cambios ocurridos durante las últimas tres décadas han implicado intensas transformaciones económicas, sociales, políticas y culturales en América Latina. El modelo de sustitución de importaciones, que devino en una severa crisis a la región, fue reemplazado por un modelo económico y político orientado hacia el exterior. Bajo estas circunstancias, fue necesario reformar y redefinir el papel del Estado en la economía. Como tal, la política de privatización cobro fuerza y ganó importancia, dado que fue considerado como uno de los elementos más característicos del proceso general de reformas (Vallejo, 2000: 15) en esta parte del mundo.

En este marco de cambios, a inicios de la década del noventa del siglo pasado, en el país se institucionaliza como doctrina, política y sistema económico, el liberalismo, que implicó cambios en todo el sistema económico y jurídico, con la intención de modernizar el país, y lograr el desarrollo económico, y sintonizar

con los cambios y corrientes económicas e ideológicas que imperan mundialmente.

Por ello, las reformas estructurales efectuadas en los primeros años de la década del noventa, tuvieron como objetivo el reordenamiento de la economía mediante la eliminación de trabas al libre funcionamiento de las fuerzas del mercado, para que sean éstas las que determinen los valores reales de los bienes y servicios de acuerdo a su disponibilidad en la economía.

De manera, que dentro de la política general de transformar la economía del país a fin de enmarcarla en un sistema de libre mercado, se apertura y desregulariza el sector servicios públicos, entre los cuales está las telecomunicaciones, y a su vez se da el proceso de privatización y concesiones.

En este sentido, el 27 de setiembre de 1991 se publicó el Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, cuyo propósito fue la promoción de la inversión privada, tanto nacional como extranjera, en empresas de propiedad estatal y el desarrollo de nuevas fuentes para la manufactura de bienes, prestación de servicios y creación de nuevos trabajos; además de reducir o eliminar toda la intervención del Estado en las actividades económicas. En este nuevo rumbo económico del país, la promoción de la inversión privada en el sector telecomunicaciones se inició en 1991 con la promulgación del Decreto Legislativo N° 702, Ley de Promoción de la Inversión Privada en el Sector de Telecomunicaciones, del 5 de noviembre de 1991; luego,

mediante el Decreto Supremo 013-93-TCC, publicado el 6 de mayo de 1993, se aprueba el texto consolidado de la Ley General de Telecomunicaciones, que declara de interés nacional la modernización y el desarrollo de las telecomunicaciones en el país y establece el marco legal para los servicios de telecomunicaciones ofrecidos por inversionistas privados.. Al amparo de la exigencia de esta ley el Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción emite una Resolución Ministerial de los parámetros para el otorgamiento de una concesión.

Un hito en las concesiones en la telefonía peruana se dio el 16 de mayo de 1994, cuando en el marco del proceso de privatización de empresas de servicios públicos, Telefónica Perú Holding SAC ganó la subasta de las acciones, adquiriendo el 35% del capital social de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones del Perú S.A. (Entel Perú) y el 20% del capital social de la Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT), y luego con ampliación de capital incrementó su control al 35% de las acciones, con esta adquisición, además, se suscribieron los contratos de concesión para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones portador y telefónico local y de larga distancia nacional e internacional y, portador y telefónico local en las ciudades de Lima y Callao, respectivamente. El 31 de diciembre del año 2004 se produce la fusión de las empresas adquiridas, mediante la absorción de Entel Perú por CPT. Luego, en diciembre de 1995, Telefónica Perú Holding SAC modificó su denominación a Telefónica del Perú S.A.A. (TdP), razón social con la que opera actualmente.

Telefónica del Perú se dedica a la prestación de toda clase de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, presentando un importante liderazgo en el mercado de telefonía fija, telefonía pública y rural, telefonía de larga distancia, Internet y manejo de datos, así como en las operaciones que desarrollan sus subsidiarias televisión por suscripción y telefonía móvil; para esto último, Telefónica del Perú, en el año 2000 constituyó su subsidiaria: Telefónica Móviles SAC, para que gestione su servicio Movistar (sistema celular digital) que había introducido en el país en el año 1996.

Por otro lado, en enero de 1997, BellSouth Perú concretó su ingreso al mercado peruano de las telecomunicaciones, al asumir la mayoría accionariado y el control de Tele2000 S.A. (una de las empresas pioneras de la telefonía celular en el Perú). Sin embargo, en marzo de 2004, el Grupo Telefónica Internacional (propietaria de Telefónica del Perú) adquirió las operaciones latinoamericanas de BellSouth, que en el Perú estaba representada por BellSouth Perú, que modificó su denominación a Comunicaciones Móviles del Perú S.A.

En el año 2005, Comunicaciones Móviles del Perú S.A. absorbió a Telefónica Móviles SAC, cambiando su denominación social a Telefónica Móviles S.A., que es su razón social con la que opera actualmente.

En este proceso de adquisiciones, como el ocurrido en el año 2004, donde BellSouth del Perú fue adquirida por Telefónica Móviles, los cambios organizacionales se dan insoslayablemente, lo que trae consigo un impacto de



orden en el estado laboral, social y también psicológico en los empleados que fueron “absorbidos”, pasando a una nueva realidad laboral, a una nueva cultura organizacional.

La fusión es la operación empresarial para aumentar el tamaño de una empresa, acceder a más mercado, captar más clientes y reducir los costos. Para ello se unifica el patrimonio y las entidades implicadas quedan como una sola entidad jurídica. Pero, en el ámbito laboral las fusiones crean un gran impacto en la vida del personal implicado. La magnitud del ajuste que se requiere, el estrés que supone, se ha valorado como equivalente a una bancarrota, pues en el trabajador el impacto es fuerte, en una adquisición se da la absorción de una empresa por otra.

En el caso de la adquisición de BellSouth por Telefónica, aun cuando se señaló que era una adquisición amistosa, para los trabajadores ésta no es una diferencia muy importante, dado la situación de incertidumbre y el sentido de fracaso organizacional y personal es una implicancia directa a su status laboral.

En esta adquisición se trataba del encuentro de dos tipos diferentes de organización, una americana y otra española, con diferentes estilos de gerenciamiento y liderazgo, así como diferentes grados de madurez en sus culturas. Mientras en una se buscaba la oportunidad de mejora en cada evento de falla, en la nueva se mantenía aún la búsqueda de culpables.

Por un lado, se había logrado una diferenciación en cuanto al servicio al cliente, ya sea en modo presencial o en modo telefónico con indicadores de seguimiento y de cumplimiento, en la nueva situación se tenía que enfrentar al mal servicio al cliente percibido por los clientes de Movistar.

El período de transición que duró aproximadamente un año en que legalmente se cambió el nombre de BellSouth Perú a Comunicaciones Móviles, un nombre que no decía nada en el mercado ni al interior de la organización.

En esta situación de inestabilidad laboral, se dieron as renunciias masivas de los empleados que tenían poco tiempo en la empresa, es decir aquellos que en promedio tenían un año de labor en la empresa; y estaban los que tenían más tiempo laborando y no se animaban a renunciar a fin de no perder el tiempo de servicio acumulado.

La aparición de conflictos entre las diferentes áreas como la de Recursos Humanos y Finanzas, debido a la percepción en que estas áreas se realizaban movimientos y asignaciones de bonos no transparentes a algunos empleados. De manera que el descontento se centró en aspectos subjetivos de la cultura organizacional, los estilos de dirección, más que en cuestiones objetivas o materiales como recompensas, formación, etc.

La inestabilidad laboral del personal “absorbido”, los provenientes de BellSouth, pone en relieve la baja perspectiva de estos para desarrollar su marca

personal, el proyectar su potencial profesional, el desarrollar su marketing personal; de manera que el personal de BellSouth muestra limitaciones para proyectar en la nueva empresa (Telefónica Móviles) sus características y valía profesional y personal, es decir no emplea herramientas para que se le identifique en que es sobresaliente, relevante, diferente y ser visible en este contexto de cambios y competitivo. El problema del personal absorbido es el desarrollo de su marca de servicio personal.

La marca de servicio personal es la presentación visible de la esencia de una persona, es decir es la percepción ante los demás de los conocimientos, competencias, habilidades, actitudes, valores, calidades y factores de una persona que lo hacen diferente a los demás, así como los objetivos de la vida y de la carrera, y la personalidad, todo ello con autenticidad y diferenciación que posibilita el posicionamiento en el medio laboral. Es en este sentido, que el problema de la presente investigación se centra en conocer la manera en que el personal absorbido (de BellSouth) posicionó (reflejó) sus valores, personalidad, talento (habilidades y competencias) ante la nueva dirección empresarial a fin de diferenciarse nitidamente de la competencia y consecuentemente tener éxito o no en continuar laborando en la nueva empresa (Telefónica Móviles). Situación en la que estriba el problema de la presente propuesta de investigación.

### **1.7. Formulación del problema**

El problema que se establece cuando el personal involucrado en una fusión no tiene una herramienta o facilidad para afrontar los aspectos relacionados a la

misma, como las diferencias de cultura organizacional, incertidumbre frente a la nueva situación que conlleva a un impacto negativo en el clima laboral, involucrando los resultados de la productividad, eficacia y eficiencia a todo nivel jerárquico y, por ende, un impacto en los clientes de esta organización tanto cliente internos como externos. Que en lo personal, del trabajador fusionado, da lugar a que el problema del presente estudio este enmarcado en el uso de la marca de servicio personal para posicionarse laboralmente con éxito en la empresa fusionada.

#### **1.7.1. Problema general**

¿Existió relación entre la marca de servicio personal y el posicionamiento con éxito del personal de las empresas fusionadas, caso BellSouth Perú y Telefónica Móviles?

#### **1.7.2. Problemas específicos**

1. ¿Qué factores laborales afectó el proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles?
2. ¿En qué medida la marca de servicio personal se constituyó en factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad del personal de las empresas fusionadas?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la manera en que la marca de servicio personal posibilitó el posicionamiento con éxito de los trabajadores de las empresas fusionadas, caso BellSouth Perú y Telefónicas Móviles

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Identificar y evaluar los factores laborales afectados por el proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles
2. Determinar el nivel en que la marca de servicio personal fue factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Análisis del entorno**

La marca personal como herramienta para mejorar la imagen del personal de una empresa fusionada a fin de prospectar su perfil, competencias y visibilidad en el interior de la empresa y en el mercado laboral, surge como una demanda de los tiempos altamente competitivos, para posibilitar su sostenibilidad laboral. Actualmente las empresas requieren cada vez más de personal competitivo, por ello, las personas que laboran deben aprender a marketearse, es decir deben saber

hacerse visibles laboralmente en la empresa mostrando todas las ventajas que tienen haciéndose atractivos, deseables para la empresa y de esa manera continuar laborando en la empresa fusionada.

El presente tema se justifica, porque se aborda una problemática de un agente económico, como es el personal (entre ellos los profesionales que laboran en las empresas fusionadas), que con su competitividad y actividad laboral, para el cual está formado, genera el cambio y la generación de valor empresarial y por ende al país, pero debido a las distorsiones del mercado laboral requiere de estrategias del marketing personal a través de la marca de servicio personal para afrontar la competencia al interior de la empresa. Con la marca personal el personal tendrá una estrategia que le permita pensar en sí mismo como “producto” y diseñar un modelo de planificación desarrollando mejor sus potencialidades, mejorar el “producto” y mostrarse más competitivo en el mercado.

#### **1.4.1.1. Entorno económico**

Desde hace varios años la economía peruana muestra un crecimiento continuo, de allí que hasta el año 2008 la actividad económica del país continuó el ciclo expansivo con una tasa de crecimiento de 9,8 por ciento. La demanda interna continuó creciendo a tasas de dos dígitos (10,8 por ciento), resaltando en ese año la aceleración del gasto público (en particular de la inversión pública) y el mantenimiento de un alto ritmo de crecimiento del consumo e inversión privada.

Con el crecimiento del III trimestre del 2008, el PBI completaron 29 trimestres de expansión consecutiva y establece un círculo virtuoso donde la confianza de los agentes en el crecimiento se traduce en un mayor consumo e inversión, lo que a su vez impulsa el PBI. Asimismo, este crecimiento del producto y la inversión dinamiza a su vez la demanda de trabajo, la cual según los índices de empleo en empresas de 10 y más trabajadores del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo completa a febrero de este año 68 meses de expansión consecutiva.

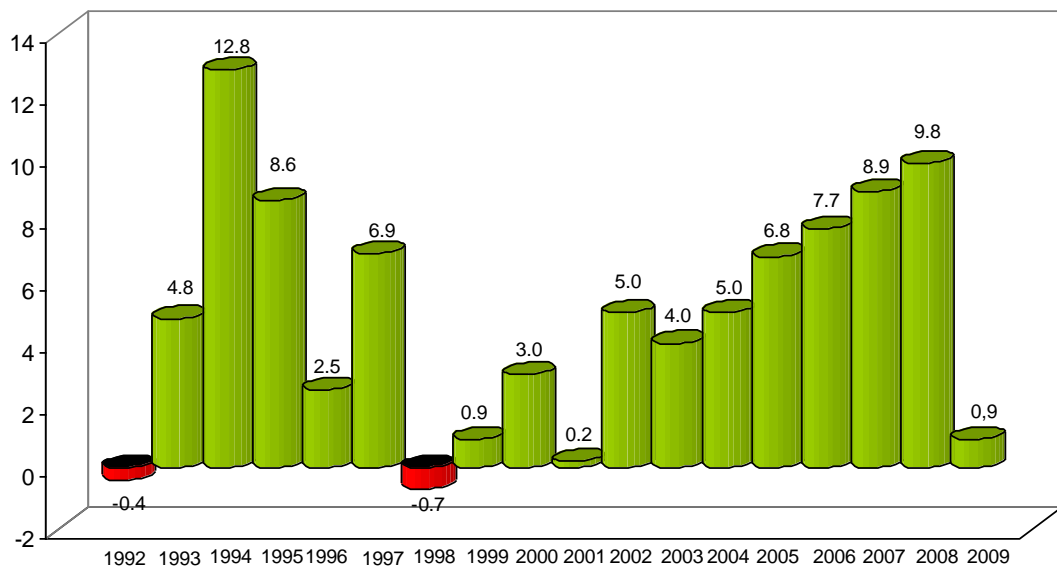
Pero a partir del IV trimestre del año 2008 el desarrollo productivo del país no continuó con el mismo empuje, la economía comenzó a desacelerarse por efecto de la crisis financiera internacional, con lo cual se contrajo la demanda interna.

La crisis financiera, iniciada en agosto de 2007, agravó en el año 2009 e introdujo mayor incertidumbre sobre las perspectivas de crecimiento mundial y del Perú; pues el crecimiento del PBI para 2009 fue de 0.9 (ver Figura 1), tomando en consideración la caída de la demanda interna, en particular de la inversión privada y del flujo de inventarios; así como por la reducción de la demanda externa, resultado vinculado a la recesión mundial. La reducción de la demanda interna en este año se estima obedece a la contracción de inventarios. Se prevé que, en la medida que los niveles de inventarios se aproximen a los nuevos valores deseados, se inicie un proceso de recuperación de los niveles de

producción que paulatinamente se verá reforzado por el impacto de las medidas de estímulo monetario y fiscal, y la recuperación de la economía mundial.

Figura 1

Tasa de Crecimiento del PBI: 1992 - 2009



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2010). Información del índice mensual de la producción nacional.

En el año 2009 se dio una desaceleración de la economía peruana, la cual pasó de un crecimiento de 9,8 por ciento en el año 2008 a 0.9 por ciento en el año 2009 consistente con las menores tasas de crecimiento de la actividad económica proyectada y con los menores términos de intercambio de comercio exterior.

Se estima que para el 2010, según el FMI, se lograría un PBI de 5.8%, con lo cual el Perú se recuperaría y estaría entre los líderes de mayor crecimiento económico. Este rendimiento sostenido de los indicadores económicos, ha permitido que el FMI proyecte que el crecimiento económico del Perú no bajará



del 5 por ciento hasta el 2015, manteniendo un promedio de 5.6 por ciento en el período 2015-2020. Ello conseguirá que la pobreza pueda seguir descendiendo anualmente, llegando a afectar al 33 por ciento de la población en 2010, al 25 por ciento en 2015 y al 20 por ciento de peruanos en el 2020 (Los Andes, 2010). Resultados económicos que son corroborados por el Ministerio de Economía y Finanzas, dado que este ente prevé que entre el 2012 y el 2014 se crecerá en 5.7%, y entre el 2015 y el 2019 en 5.6% y en cuanto a la inflación, ésta se mantendrá en 2% hasta el 2019 (Semana Económica com., 2010). Cabe señalar que para que el Perú alcance el 2015 un crecimiento promedio anual de 5% implicará volver a experimentar tasas de crecimiento sostenidas. Este crecimiento se dará en un contexto de recuperación total de la economía internacional a fin que la demanda interna de los países se incremente y se expanda, y que en el caso peruano la recuperación económica, entre otros aspectos, se espera que se dé en las inversiones en las telecomunicaciones y la ampliación del consumo en este sector, como la telefonía celular.

#### **1.4.1.2. Entorno tecnológico**

La demanda de servicios de telecomunicaciones (telefonía fija, telefonía celular, televisión por cable, internet transmisión de datos, entre otros servicios del sector) y el uso intensivo de los recursos tecnológico de las telecomunicaciones está determinado que las telecomunicaciones se incrementen e innoven constantemente. Por ello, los futuros incrementos de la producción de las telecomunicaciones y su innovación tecnológica dan lugar a cambios en la gestión empresarial, en la gestión de los recursos humanos, que conduzcan a

perfeccionar la eficiencia de la operación de los sistemas de telecomunicaciones, para producir más servicios de la comunicación y la información. Esto significará que en el país se tengan acceso a los conocimientos y su información relacionada, habilidades, tecnologías y actitudes, generados por la investigación científica, como herramienta transformadora de la sociedad mediante la interacción; además tienen un papel importante en la productividad y desarrollo del sector de las telecomunicaciones.

En países como el nuestro, producir tecnología demanda tiempo, recursos económicos, materiales, infraestructura que son limitados, ante esta deficiencia la forma de interacción para acceder a la tecnología se tiene la transferencia de tecnología. La transferencia tecnológica en las telecomunicaciones está limitada por tres causas: Barreras tecnológicas, referida a que la tecnología no es la adecuada para los problemas que se pretenden resolver (generalmente hay un exceso de confianza en la misma); las Barreras organizativas, donde el proceso de transferencia de tecnología no ha sido adecuadamente planificado o controlado; y las Barreras personales, existe un rechazo de la nueva tecnología o al proceso de adopción seguido que se interpreta como una agresión a la actividad que se viene llevando a cabo (identificada con el uso de la tecnología anterior).

#### **1.4.1.3. Entorno socio cultural**

El actual gabinete, introdujo frescura a la gestión gubernamental, pero heredó conflictos sociales, como la huelga de los médicos, los reclamos regionales, como el caso de Moquegua-Tacna, que están enfrentados por el canon

minero, reclamos en la selva, en el sur del país, e incluso algunos ataques a las fuerzas policiales y armadas por parte del narco terrorismo, aspectos que aun no están superados plenamente, pero el contrario se teme que puedan recrudecer. Entre otros aspectos sociales, que ponen visos de alerta al manejo de los conflictos sociales que es necesario afrontar.

En este contexto de protestas sociales, el desarrollo del país es una apuesta en la que están involucrados todos los sectores económicos y sociales, como el desarrollo de las telecomunicaciones en todo el país, así como las exportaciones de los productos agroindustriales que generan puestos de trabajo, mayor riqueza en la población que coadyuva a generar más crecimiento económico y social.

#### **1.4.1.4. Entorno político legal**

Así como el mundo fue remecido por la crisis financiera, el Perú tiene su propia crisis política, que se desató cuando en un medio televisivo se escuchó unos audíos de corrupción, en el cual estaban involucrados altos funcionarios de las empresas públicas de petróleo, encumbrados miembros del partido de gobierno, en el que uno de ellos fue ministro de Estado; escándalo que determinó que renunciara todo el gabinete y se nombrara como primer ministro a un Presidente Regional (Lambayeque), que era un notorio opositor al gobierno. Luego, de un periodo corto se realizó un relevo en este cargo ministerial por otro personaje político de la Región Lambayeque y dirigente del partido de gobierno, por efecto del desgaste político y los problemas de que genero el quebrantamiento del orden en la selva. Esta crisis ministerial, trajo a la palestra la necesidad de

combatir la corrupción en el poder, pero no logró mellar la economía del país, si bien se está revisando los indicadores económicos, pero ello es más por la crisis financiera internacional que por los factores políticos. En cuanto al aspecto normativo se puede señalar que la situación es estable, no se está introduciendo normas que alteren el contexto político-económico.

Otro aspecto relevante es la implementación y la pronta entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (TLC), que mejora las perspectivas comerciales del Perú con el país del norte, así como las negociaciones para los tratados comerciales con la Unión Europea y China.

A ello se suma el hecho que el Perú en noviembre del 2008 acogiera a los Jefes de Estado de los países del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), constituyendo una plataforma para difundir a nivel mundial los diversos atractivos del país. Ello le permite tener una ventaja comparativa respecto a otras naciones de América del Sur. La gran afluencia de delegados a las reuniones de APEC constituye un enorme reto a la organización de este evento, así como, una ocasión propicia para la promoción de oportunidades de negocios y de inversión.

Evento que políticamente colocan a Perú en una plataforma de buen nivel político, que posibilita la concertación de las inversiones y por ende desarrollo económico y social.

En este contexto, el país tiene como política el liberalismo que se expresa en el libre mercado, permitiendo que en el país el capital extranjero y nacional sea invertido en negocios diversos, como las agro industrias en la selva, que es una política expresa del actual gobierno, es decir invertir en proyectos de telecomunicaciones.

#### **1.4.1.5. Entorno medio ambiental**

Existe una fuerte tendencia a la preocupación por el medio ambiente, diversas empresas en general, incluyendo la minería y la agricultura, que están desarrollando programas que permitan cuidar el medio ambiente para mantener el desarrollo sostenible.

El gobierno peruano ha ratificado los compromisos internacionales referentes al tema del medio ambiente y ha creado diversos organismos que permitirán llevar a cabo proyectos en relación a la conservación de sus recursos naturales. Entre las creaciones más relevantes está el Ministerio del Medio Ambiente, que tiene como ministro a un ecologista de primer nivel y que está impulsando la organización de este ministerio.

#### **1.4.2. Análisis interno**

Las fusiones empresariales y las reinversiones es un proceso dinámico en el país, que en el caso de las telecomunicaciones demanda personal competitivo, el cual debe desarrollar actividades destinadas a sostenerse en su trabajo. Sin embargo, el personal no cuenta con el conocimiento necesario para desarrollar la

marca personal que le permita tener una presencia visible, que proyecte sus capacidades, sus éxitos y cuan necesario es su persona para la empresa.

#### **1.4.3. Razones que justifican el tema de investigación**

El desarrollo del tema de la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

1. **Conveniencia.** Permite analizar las potencialidades del personal de la empresa fusionada, en un estudio dinámico que se inicia en el conocimiento de sus dimensiones humano–valor y luego como humano–producto.
2. **Relevancia social.** Con esta investigación se busca que el personal que actualmente labora se organice y desarrolle un proceso para asegurar sus sostenibilidad laboral a través de la marca personal.
3. **Implicancias prácticas.** En esta investigación se busca dar soluciones prácticas para afrontar los cambios en el clima laboral y ante el clima de inestabilidad laboral.
4. **Valor teórico.** La investigación permite conocer los alcances de las fusiones empresariales, así como la marca de servicio personal y de que manera ésta es aplicable en el contexto económico, técnico y empresarial.
5. **Viabilidad de la investigación.** La presente investigación será viable porque se cuenta con los recursos económicos, humanos y técnicos para su desarrollo. También se cuenta con el acceso a las fuentes de información para el trabajo de campo.

### **1.5. Alcances y limitaciones de la investigación**

Luego de la descripción de la problemática relacionada al tema, los alcances de la investigación son:

- a. Espacial. El presente estudio se realizará a nivel de las empresas fusionadas: BellSouth y Telefónica Móviles, ubicada en Lima.
- b. Temporal. La investigación es retrospectiva con respecto al año de fusión (2004), pero la investigación se desarrolló en los primeros meses del año 2010.
- c. Social. Las técnicas destinadas a la recopilación de la información serán aplicadas a nivel del personal involucrado en la empresa fusionada (BellSouth Perú).
- d. Conceptual. Los marcos conceptuales básicos de este estudio son:
  - Fusión empresarial.
  - Marca de servicio personal

Entre las limitaciones de la investigación se tiene las siguientes:

- a. Efecto reactivo ante los instrumentos aplicados al personal involucrado en la empresa fusionada; es decir la actitud de aceptación o rechazo de las preguntas o ítems del cuestionario por parte del personal.
- b. Margen de error de respuesta ante los instrumentos aplicados al personal en referencia.
- c. La deseabilidad social, se pretende quedar bien, entendiéndose esto en el sentido que responden una cosa, pero la realidad es otra.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.2. Antecedentes del estudio**

En el presente trabajo de investigación se busca adaptar el proceso de la marca propia en las personas (especialmente los profesionales) involucradas en los procesos de adquisiciones, una estrategia empresarial común este tiempo. Concepción –la marca propia- que parte de su utilización en las empresas, las que están constituidas por personas, y las personas somos empresas

De allí se tiene que marcas como Nike, Coca Cola o Starbucks prueban que el producto que venden es menos importante que la marca que comercializan y la misma idea puede ser aplicada al marketing de profesionales, es decir la marca personal o marca propia. En *The Persona Principle: How to Succeed in Business with Image Marketing* (1996), Derek Lee Armstrong y Kim Wai Yu se situaron entre los primeros en utilizar el concepto de marca propia o el método del caso para demostrar las similitudes de la marca personal con las marcas corporativas (Pérez, 2004: 1).



Posteriormente, Tom Peters fue quien puso en marcha el movimiento de creación de marcas propias con el artículo que apareció en la revista Fast Company en 1997 bajo el título “The Brand Called You”, Peters escribió, “Independientemente de la edad, de la posición, del área de negocio en el que nos encontremos, todos debemos ser conscientes de la importancia de la creación de una marca. Cada uno de nosotros es el Director General de su propia empresa: YO, S.A. En el entorno laboral en el que nos ha tocado vivir, nuestro trabajo más importante es ser el principal vendedor de la marca que denominamos: YO, S.A.” (Pérez, 2004: 1). Para identificar su marca personal, continuaba señalando Peters, que se debería preguntarse a sí mismos sobre aquello que los hace diferentes al resto de la gente. Quienes aspiran a tener una marca deben preguntarse también cuales son sus principales fortalezas, sus rasgos más notables y aquello en lo que pueden aportar valor. Prácticamente todos los que han publicado sobre la creación de marcas están de acuerdo en que crear una imagen y venderla, supone un gran esfuerzo.

Entre los antecedentes de la investigación se tiene algunos textos relacionados con los aspectos (variables) de la investigación, además de tesis y páginas web, las que se reseñan a continuación.

### **2.2.1. Libros**

1. Autor: Aaker, David y Joachimsthaler, Erich

Título: *Liderazgo de marca*

Año: 2006

Edición: 1ra

Editorial: Ediciones Deusto

Resumen: En esta obra se explora y descubre los más nuevos y refinados y estimulantes aspectos de la gestión de marca. Existe una amplia serie de factores que mantienen vivo un enorme interés por las marcas: competencia viciosa en precios, proliferación de productos y servicios indiferenciados, poder creciente de los distribuidores, auge de marcas privadas e ingresos de marcas globales son algunos de las dinámicas que hacen que la construcción de marcas se convierta en cada vez más necesaria.

La creación o impulso de la marca debe observarse como un proceso vinculado a la estrategia organizacional, por lo que necesita considerar todos los aspectos de impacto en clientes, inversores y proveedores. Liderazgo de marca ofrece pautas y estrategias para abordar esta difícil tarea con éxito. Se trata en definitiva de una autentica hoja de ruta muy útil para todo el que desee comprender con arte y la ciencia del fortalecimiento de la marca.

2. Autor: Díaz de Santos

Título: *El Plan del marketing personal*

Año: 2000

Edición: 1ra

Editorial: Díaz De Santos

Resumen. El autor de esta obra parte del análisis de la dualidad del ser humano, en sus vertientes de *humano-valor* y *humano-producto* suministrador de servicios, aplicar a esta segunda realidad económico-social las técnicas que han demostrado su validez y eficacia en el área del marketing, para llegar al desarrollo del concepto del marketing personal.

A lo largo del texto, se analiza paso por paso, un modelo de planificación práctico y eficaz que permita al ser humano desarrollar al máximo sus potencialidades en un proceso dinámico de fijación de metas que se inicie en el profundo conocimiento de sus dimensiones como *humano-valor* y como *humano-producto*.

3. Autor: Kotler, Philip y Armstrong, Gary

Título: *Marketing. Versión para Latinoamérica*

Año: 2007

Edición: 11

Editorial: Pearson educación

Resumen: Se desarrolla un esquema integrador sobre el valor para el cliente en base a un modelo de proceso de cinco pasos, que detalla la forma en que el marketing crea valor para el cliente y obtiene valor a cambio. Se incluyen ejemplos de la vida cotidiana que muestran conceptos en acción y revelan las vicisitudes del marketing moderno. Aborda el aprovechamiento de las tecnologías de marketing en la era

digital.

4. Autor: Lovelock, Christopher; reynoso, Javier; D'Andrea, Guillermo y Huete, Luis

Título: *Administración de servicios.: Estrategias de Marketing, Operaciones, y Recursos Humanos.*

Año: 2004

Edición: 1ra

Editorial: Pearson Educación.

Resumen: Esta obra se analiza las estrechas interrelaciones que existen entre los procesos de marketing, operaciones, y recursos humanos en las empresas de servicio. Contiene herramientas, conceptos, y estrategias que enfatizan el reto de administrar negocios de servicio en el ambiente competitivo de hoy. Hay numerosos ejemplos de diferentes empresas de servicio, especialmente de América Latina y España.

### **2.2.2. Trabajos de investigación**

José Garro (2007). Estrategias de marketing personal herramienta proactiva para afrontar el desempleo del profesional. Tesis presentada para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal

Principales conclusiones: El marketing personal constituye una herramienta proactiva del profesional que le permite prospectar su perfil, competencias y visibilidad en el mercado laboral, y de esta manera poder insertarse en el mercado laboral. Actualmente las empresas requieren cada vez más de profesionales competitivos, por ello, los profesionales deben aprender a venderse, es decir deben saber hacerse visibles en el mercado laboral mostrando todas las ventajas que tienen haciéndose atractivos, deseables para la empresa. Los profesionales desocupados desconocen que el mercado laboral tiene las mismas leyes de la oferta y la demanda que cualquier producto o servicio que se comercializa y por lo tanto no las aplica. Los profesionales desocupados no aplican la mixtura del marketing (producto, precio, plaza y promoción), por lo tanto no la aplican en su objetivo de insertarse en el mercado laboral. Dejando de beneficiarse económica, social y profesionalmente.

### **2.2.3. Páginas web**

Entre las páginas web que básicamente se consultarán para el desarrollo de la presente investigación se tiene las siguientes:

1. Portal: <http://www.promonegocios.net/>

Página: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/marca-definicion.html>

Fecha: Setiembre 2006

Título: Definición de marca

Autor: Ivan Thompson

Tipo de información: Análisis

Resumen: Aborda la definición de marca dada por autores como Lamb, Hair y McDaniel (2002), Richard L. Sandhusen (2002), Laura Fischer y Jorge Espejo (2004) y Philip Kotler (2002), definiciones que se analizan y el autor, desde su perspectiva, formula una definición.

2. Portal: <http://www.marcapropia.net/>

Página: <http://www.marcapersonal.es/>

Fecha: 2007

Título: Marca personal. Estrategias de Posicionamiento Profesional y Reputación Personal

Autor: Andrés Pérez Ortega

Tipo de información: Análisis

Resumen: Aborda aspectos de posicionamiento y reconocimiento profesional, por ello aborda aspectos de la marca personal, como su definición, finalidad, como construirla como aplicarla para potenciar (posicionar) al profesional.

3. Portal: [www.marcapropia.net](http://www.marcapropia.net)

Página:

[http://manuelgross.bligoo.com/content/view/247479/Desarrolle\\_su\\_marca\\_personal\\_conociendo\\_el\\_Personal\\_Branding.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/247479/Desarrolle_su_marca_personal_conociendo_el_Personal_Branding.html)

Fecha: 2008

Título: Desarrolle su “marca” personal conociendo el Personal Branding

Autor: Manuel Gross

Tipo de información: Informativa

Resumen: Aborda el origen del Personal Branding o Marca Personal, su definición, los aspectos constitutivos, el desarrollo de la marca personal en los profesionales y los beneficios del desarrollo de la marca personal.

4. Portal: [www.telefonicadelperu.com](http://www.telefonicadelperu.com)

Página: <http://www.classrating.com/Telefonica.pdf>

Fecha: 200

Título: Fundamentos de clasificación de riesgo. Telefónica del Perú S.A.A.

Autor: Mariena Pizarro D., analista de Class & Asociados S.A.

Tipo de información: Informativa

Resumen: Da una información general de Telefónica del Perú, su proceso histórico, sus estados financieros, la evaluación económica y la evaluación de sus instrumentos financieros.

### **2.3. Conceptos generales del marco teórico**

#### **2.3.1. Marca de servicio personal**

Todas las empresas por estrategia comercial y diferenciación de sus productos y servicios de los de la competencia crean relaciones positivas y duraderas con los clientes gracias a una imagen o reputación que se promociona continuamente, a través del reconocimiento de su marca que lo identifica (OMPM, 2002: 10), de manera que las empresas consiguen establecer esa relación gracias sobre todo a un nombre comercial y a una o más marcas que las distinguen.

Para Cunningham, Aldag y Swift (1992) “una marca es cualquier nombre, símbolo o diseño que identifica a la empresa y sus productos” (p. 309), de manera que la identificación asociada a un producto o servicio que añade dimensiones adicionales a su competencia para diferenciarse de el resto de productos o servicios que satisfacen la misma necesidad. En tanto que para Kotler (2002) señala que "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios" (p. 188). En este sentido la marca debe tener los siguientes elementos básicos (OMPM, 2002: 10):

- a. Ser intrínsecamente distintiva.
- b. Ser fácil de recordar y de pronunciar.
- c. Debe adecuarse al producto/servicio o a la imagen de la empresa.
- d. No debe tener restricciones jurídicas.
- e. Debe tener una connotación positiva.

Estas características básicas posibilitan que la marca tenga las siguientes características (Velo, 2008):

- a. Identificar al fabricante del producto/servicio y permitir a los compradores exigir responsabilidades.
- b. Evaluar un mismo producto/servicio según la marca, de esto modo descubren qué marcas satisfacen sus necesidades y cuales no.



- c. Facilitar la toma de decisiones de los consumidores. Las marcas permiten recordar buenas y malas experiencias, simplificar la compra y reducir riesgos.
- d. Ofrecen protección legal a las empresas para la exclusividad de los productos o servicios.
- e. La lealtad de marca permite a la empresa tener una garantía de demanda para la empresa.
- f. Crea barreras de entrada que dificultan la entrada de marcas competidoras en el mercado.
- g. Generalmente la lealtad de marca es igual a la predisposición del cliente a pagar un precio más elevado.
- h. Las experiencias en los usuarios no se pueden imitar.

Además, debe tenerse en cuenta que el posicionamiento de la marca puede contribuir a priorizar y enfocar la identidad de la marca fijando los objetivos de comunicación. ¿Qué mensajes diferenciarán a la marca e impactarán en el segmento objetivo? (Aaker y Joachimsthaler, 2006: 43). Es en este sentido que la persona – particularmente el profesional- requiere posicionarse en su medio laboral y para ello, se vale lo que se denomina la marca de servicio personal, que en este acápite se desarrollará en el contexto de los trabajadores absorbidos en la empresa de servicios del sector telecomunicaciones.

### **2.3.1.1. Definición y características de servicio**

Lovelock, D'Andrea y Huete (2004) señalan dos enfoques que capturan la esencia de lo que es un servicio (p.17):

- a. Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.
- b. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultados de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.

Enfoques validos y complementarios que no hace referencia a la esencia de lo que es un servicio, por ello el enfoque dado por Kotler y Armstrong (2007) es más preciso cuando señala que los servicios son "toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico" (p. 262)

En efecto, los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de los mismos antes que el cliente esté en contacto con estos. Los servicios presentan cinco características inherentes a su concepción y percepción (Thompson, 2006):

- a. Intangibilidad: esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.
- b. Heterogeneidad (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- c. Inseparabilidad: en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- d. Perecibilidad: los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
- e. Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no

la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

En lo fundamental las características de los servicios son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios y que sean efectivos para los usuarios, porque resulta casi imposible evitar, en caso de existir no conformidades con el servicio, que el cliente se entere de su presencia y con ello se afecte la satisfacción del cliente y en consecuencia la imagen del servicio.

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

1. Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
2. Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfacción más que productos.
3. Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
5. El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: pedir buenos

servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.

6. Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

Los tipos de servicio varían de manera notable. Se les puede clasificar de muchas formas:

- a. Los basados en las personas o en el equipo: El psiquiatra no necesita prácticamente equipo alguno, pero un piloto necesita absolutamente un avión.

Entre los servicios basados en las personas hay algunos que requieren profesionales, ejemplo contabilidad, otros mano de obra especializada, ejemplo plomería, y otros de mano de obra no especializada, ejemplo servicios de portería, trabajo de jardinería. Entre los servicios basados en el equipo encontramos los que exigen equipo automatizado (lavado automático de carros); el equipo operado por mano de obra poco especializada (taxis, cinematógrafos); y el equipo operado por mano de obra especializada (aviones, computadoras).

- b. Los basados en la presencia o no del cliente en el servicio. El cliente ha de estar presente durante una cirugía cerebral, no así cuando le lavan el automóvil. En el caso de que el cliente esté presente, el

prestador de servicios ha de tener muy en cuenta las necesidades de este.

- c. Los relacionados con el motivo de compra, es decir, si el servicio satisface una exigencia personal (servicios personales). o una exigencia del negocio (servicios a empresas). Los médicos cobran a sus enfermos un precio diferente del que cargan a los empleados de una compañía que ha contratado sus servicios.
- d. Los basados en los motivos del prestador de servicios (razones de índole lucrativa o no lucrativa) y de la forma que los asume este (privado o público).

Pero en el entorno competitivo actual, en un sector como la telefonía móvil el cliente constituye el elemento más valioso de la empresa. Por ello, la orientación, políticas, estrategias de toda empresa debe cambiar de orientación del modo de tratar al cliente, esto es, ya no tratarlo globalmente, sino tener en cuenta que cada cliente tiene sus propias peculiaridades, sus propias necesidades, sus propias perspectivas y estilos, lo que determina que sea atendido corporativamente de modo individual, como refieren Barroso y Armario (1999):

La captación, pero sobre todo la conservación de clientes, se convierte pues en una de las claves fundamentales del éxito empresarial. Y para conseguir su elección hacia nuestra oferta y mantener su fidelidad, es necesario que ésta incorpore más valor que las ofertas competidoras. Esto exige conocimiento profundo del cliente y un trato casi personalizado del mismo. Y ello sólo es posible si toda la organización en su conjunto, y no sólo un departamento, orienta su gestión hacia el mercado, hacia la satisfacción del cliente (1999, pp. 28-29).

En consecuencia el marketing para garantizar su efectividad en captar y obtener la fidelidad del cliente en un contexto altamente competitivo, debe orientarse hacia enfoques que recoja aspectos como:

- a. La relación: el marketing debe estar orientado hacia la creación, el mantenimiento y el desarrollo de las relaciones con los clientes.
- b. La interactividad de las partes: las relaciones entre proveedores y clientes para la creación y entrega de valor mutuo exige un estrecho e intenso proceso de comunicación entre ambos.
- c. El largo plazo: para crear, mantener y cultivar las relaciones se precisa tiempo, bastante tiempo (Barroso y Armario, 1999: 29).

Aspectos que están orientados a la planificación estratégica de la empresa, donde se oriente a toda la organización hacia el mercado. En la cual se debe dar lugar a la nueva orientación del marketing, que es el servicio de atención al cliente.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio, lo cual se basa en las personas encargadas de brindar el servicio y para ello se debe contar con el mejor personal. Pero, el personal, también, debe proyectar sus cualidades en la empresa a través de lo que se denomina la marca de servicio personal, adaptando las características y principios de los servicios, dado

que la labor (servicio) del personal que labora en una empresa, como los trabajadores “fusionados”, se caracteriza por ser intangible, heterogéneo, inherente (inseparables) a la persona que brinda el servicio, perecible y ausente de propiedad, lo que se traduce en la marca de servicio personal.

#### **2.3.1.2. Definición y características de la marca de servicio personal**

Rodríguez (2006) afirma que una “marca propia (o marca de servicio personal), se centra en las fortalezas de los profesionales, en aquellos aspectos en los que destacan y que suponen la diferencia para ellos y para sus empresas en un mercado de enorme competitividad” (p.2), con lo cual los profesionales cuentan con una herramienta y recurso para hacer visible su potencial, destacar sus fortalezas, elegir sus objetivos, determinar sus valores, comunicar sus beneficios, es decir relevar sus rasgos personales.

Los rasgos personales del profesional posibilitan que constituya una marca personal que se puede definir en los siguientes aspectos.

- a. Es la idea positiva, clara y poderosa que viene a la mente de los demás cuando piensan en el profesional.
- b. Es aquello en lo que se destaca: Valores, habilidades, acciones que los demás asocian con la persona (el profesional).
- c. Es un alter ego profesional diseñado con el propósito de influir en cómo los demás perciben al profesional y convertirlo en una oportunidad.
- d. Se hace diciendo: Quién eres, lo que haces, que te hace diferente o como creas valor para tu mercado objetivo



En este sentido una marca propia permite a los profesionales (Rodríguez, 2006: 4):

1. Diferenciarse de la competencia
2. Posicionarse emocional y racionalmente en los clientes potenciales
3. Ser persistente y constante en los esfuerzos comerciales.
4. Personalizar los servicios para transmitir la marca personal.
5. Transmitir los mensajes de una manera clara y rápida.
6. Dar credibilidad a los proyectos.
7. Facilitar la toma decisiones
8. Fidelizar a los clientes.

De modo que una marca propia efectiva evoca tres percepciones en las mentes del mercado objetivo:

1. Ser diferente: Si no se es visto diferente, se será visto como un seguidor, no un líder.
2. Ser superior: Ser el mejor en algo, ser un líder en el campo es crítico para ganar la confianza de la gente.
3. Ser auténtico: La marca se construye sobre la verdad de quien se es.

En consecuencia, como refiere Pérez (2008), la marca personal se encuentra entre los activos más importantes de una persona, es un aspecto intangible pero fundamental. Representa una serie de promesas, confianza, consistencia y sobre todo, un conjunto de expectativas. La marca personal ocupa un lugar en la mente de otras personas, se posiciona. Pero, implica mucho más que una táctica liderada por el marketing (p. 12). Para las personas, la gestión de su marca personal se

transforma en fundamental. Las personas tienen que incorporar una visión de marca personal para establecer una clara ventaja competitiva.

Concisamente, la marca personal se define como:

Una marca personal es la percepción que tiene nuestro entorno de aquellos atributos que nos hacen sobresalir, diferenciarnos y ser tenidos en cuenta por aquellos que necesitan de nuestros servicios. Descubrir nuestra marca personal es la mejor manera de sobrevivir en un entorno como el actual.

Para descubrir nuestra marca personal, los profesionales tenemos que ser conscientes de quiénes somos, lo que sabemos hacer y lo que tenemos que mejorar para desarrollar nuestro trabajo con eficacia. Además, todo esto debe hacerse con una mentalidad de largo plazo, creando un plan de desarrollo profesional y personal. En definitiva, se trata de que cada persona asuma la responsabilidad de convertirse en protagonista de su futuro. (Pérez, 2008: 34)

En efecto, el concepto de marca personal proporciona al personal una herramienta, pero sobre todo una nueva visión del trabajo, que permite a los profesionales conocerse mejor y asumir un papel más efectivo y activo en los puestos en los que desarrollan su trabajo. De allí, que las empresas que pretendan destacar deben desarrollar las cualidades de sus profesionales, pues deben ir más allá de la rutinaria evaluación periódica para determinar la mejora salarial.

Pero, actualmente, el mercado laboral está atiborrado de profesionales mejor preparados de la historia, con estudios de especialidad, maestrías, doctorados, diplomados, etc., que ha provocado un exceso de oferta de profesionales de calidad en un mercado que cada día se homogeneiza más. Por lo tanto, no es extraño que desde hace algunos años se estén aplicando técnicas de marketing y branding como herramientas para competir en este mercado.

Sin embargo, los profesionales laboran en un medio con procedimientos idénticos, políticas globales, decisiones centralizadas, miedo a asumir riesgos, que están convirtiendo a las empresas en fabricantes de productos y servicios indistinguibles cuya única ventaja competitiva es el precio y la diferenciación de la calidad es cada vez menos distinguible, porque muchas veces se vende (y promociona) lo insustancial. Y eso se transmite a los profesionales. En un mercado laboral inestable esto provoca que los profesionales eviten la creatividad, la iniciativa y la toma de decisiones. Se ha extendido la cultura del perfil bajo, de mejor no hacer ruido y pasar desapercibido, de evitar responsabilidades. En definitiva, parece que la forma de sobrevivir es convertirse en un profesional “commodity”, un profesional de marca blanca, barato, de calidad, pero perfectamente sustituible (Pérez, 2008: 44).

Por ello, cabe señalar que la denominada marca blanca (también llamada marca de distribuidor o marca privada), es una política practicada por fabricantes y grandes empresas de distribución, que llegan al acuerdo de vender productos de aquél apareciendo en ellos la marca de la empresa distribuidora. Así el distribuidor, aparte del prestigio que supone expender productos con la marca de sus establecimientos, disfruta de la considerable ventaja de comprar barato a fábrica y de poder vender con mayor libertad a la hora de marcar precios. Como consecuencia, puede lograr grandes márgenes. Un inconveniente importante es que los productos se perciben como si fueran de calidad inferior por los compradores (Iniesta, 2004: 692). En el mercado laboral se tienen profesionales que laboran para empresas con marca blanca o marca personal, las que tienen

marcada diferencia laboral. Donde la marca blanca es un excelente método para tener excelentes profesionales con menores salarios en el mercado laboral

En consecuencia la diferencia entre tener una marca propia y no tener una marca propia (marca blanca) son las siguientes:

<b>Marca Propia</b>	<b>Marca Blanca</b>
Es comprada	Es vendido
Es emocional	No es emocional
Alta visibilidad	Poca visibilidad
Única	Commodity / Granel
Vive para siempre	Caduca
Da algo más	Sensible al precio
Evoluciona	Unidimensional
Hace ruido	Estática
Es relevante	Bajo interés
Es memorable	Se olvida

En plan de marketing personal debe crear una marca personal, con los siguientes criterios:

a. Definiendo la marca

- Objetivos, Misión, Visión ¿En que se es diferente?
- Autenticidad. Conocerse a si mismo.
- Conocer a la competencia.
- Conocer su mercado. Orientado a resultados.

b. Expresar la marca

- Describir su esencia. Manifiesto.
- Marketing Mix. Comunicación.
- Relaciones.

- Poner su marca en todo lo que se hace. Consistencia.
- Vivir y respirar su marca. Credibilidad.

c. Evaluar y evolucionar

- Evaluar. Revisar. Pedir Feedback.
- Evolucionar.

Pérez (2007), señala que la marca personal ayuda a descubrir y comunicar de la persona aquello que los hace útiles y valiosos para otros. Aumenta su valor e influencia y con ello conseguir mayor control sobre la vida y carrera profesional. La marca personal reduce las influencias externas y hace más independientes a las personas.

Una marca personal consigue lo mismo que una marca comercial: que la persona sea la opción preferida entre varias posibilidades. Con la marca personal hace sobresalir a las personas como profesionales independientes o como representantes de la marca de la empresa.

Las personas confían en otras personas, no en las organizaciones, por eso es una herramienta fundamental para departamentos comerciales, directivos y todos aquellos que sean la cara visible de las empresas.

Para los profesionales la marca personal es la garantía de que serán valorados como corresponde. Transiciones profesionales, emprendedores; con la

marca personal se aumenta: la influencia, el valor de la persona, la reputación, se proyecta independencia y se tiene control. (Pérez, 2007)

### **2.3.1.3. Percepción ante los demás**

Proveniente del latín, de la palabra *perceptio*, que significa recibir, recolectar o tomar posesión de algo, la percepción es entendida por la psicología como el primer momento de elaboración cognoscitiva, es decir, la primera instancia en la cual la información recibida se transforma en un elemento conocible y comprensible. Siempre partiendo de los datos otorgados por los cinco sentidos (la vista, el olfato, el tacto, el gusto y el oído), se dice que la persona percibe la información cuando ya ha hecho un proceso de asimilación y comprensión de la misma que es, obviamente, inmediato, pero que implica una elaboración propia de la misma. (Definición ABC, 2009).

Según Robbins (1999) “la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a sus ambiente” (p. 90), la percepción es importante en una organización porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma y porque las percepciones favorables y desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del empleado, de allí que contratar personas (profesionales) cuyos valores no se alinean con los de la organización se traducirían en empleados sin motivación ni compromiso y que estén insatisfechos con sus puestos y la organización.

De allí que se puede señalar que la percepción es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos orgánicos. Es por esto que la percepción, si bien recurre al organismo y a cuestiones físicas, está directamente vinculado con el sistema psicológico de cada individuo que hace que el resultado sea completamente diferente en otra persona. Es, además, la instancia a partir de la cual el individuo hace de ese estímulo, señal o sensación algo consciente y transformable (Definición ABC, 2009).

En este sentido se tiene que la percepción de los demás o percepción social es el proceso o procesos a través del cuál o cuáles pretendemos conocer y comprender a otras personas. Se refiere a cómo percibimos a los otros y sigue los mismos principios que la percepción de uno mismo o propia (autoestima-autoconcepto).

Debe tenerse en cuenta que la percepción de la gente están influenciadas por la suposición que se hace acerca del estado interno de las personas (Robbins, 1999: 94). De ahí que la percepción de los demás está explicada por la forma por la cual se juzga de manera diferente a la gente, dependiendo de que significado se atribuye a un comportamiento dado, esto corresponde, como refiere Robbins (1999: 95), a la teoría de la atribución, la cual sugiere que cuando se observa el comportamiento de un individuo se trata de determinar si fue causado interna o externamente. Esta determinación, sin embargo, depende en gran medida de tres factores (1) distinción, que se refiere a si un individuo muestra diferentes

comportamientos en distintas situaciones; (2) concenso, esto es cuando todo el mundo que se enfrenta a una situación similar responde en la misma forma y; (3) consistencia, que es cuando la persona responde de la misma manera con el tiempo.

La teoría de las atribuciones señala que existe errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones, ya que por lo general al hacerse juicio sobre el comportamiento de otra gente se tiende a desestimar la influencia de los factores externos y se sobre estima la influencia de los factores internos o personales, de allí que la persona (profesional) tiene la oportunidad de dar a conocer sus potencialidades personales (fortalezas, sin minimizar sus debilidades) que se busca dar a conocer a los demás, ya que a pesar que existe la tendencia en los individuos de atribuir su propio éxito a factores internos como la habilidad, las competencias o esfuerzo, y echar la culpa del fracaso a los factores externos como la suerte.

#### **2.3.1.4. Posicionamiento laboral**

Marketing personal es uno de los nombres más atractivos en lo que a búsqueda de empleo se refiere. Este nombre llama la atención porque está relacionado con el empleo, uno de los temas más importantes en la actualidad, y además sugiere una sistematización del esfuerzo de la persona por convertirse en un profesional atractivo para el mercado laboral.



El marketing puede tener una connotación positiva, como tener una connotación negativa, porque aparece relacionado fundamentalmente a un esfuerzo por persuadir al consumidor de adquirir determinados bienes o servicios sin estar realmente vinculado con el bienestar del comprador.

El término marketing, sin embargo, tiene su base en otro concepto como punto de partida: la satisfacción de las necesidades del cliente. Tal concepto viene acompañado de otros complementarios para una referencia conceptual más amplia: investigación y desarrollo de producto, grupo objetivo y publicidad, términos cuya sola mención los define.

Se requiere de una definición adicional para poder explayarse en esta especialidad del marketing: posicionamiento. El posicionamiento está referido a la idea que el público tiene sobre los atributos de un determinado bien o servicio. Como ejemplo, podríamos poner el caso de una universidad de prestigio del medio, cuyo posicionamiento es bastante bueno. Esta universidad es percibida en los diferentes sectores de la sociedad como una universidad que forma profesionales muy competentes, siendo catalogada como la mejor del país. Este posicionamiento se ha logrado en la población en general y también en las áreas de RRHH de las principales empresas del país.

Por analogía, se puede efectuar un análisis del marketing personal. En la medida que el profesional cuente con las habilidades más apreciadas y requeridas para satisfacer las necesidades de los clientes, más atractivos serán. Debe ser,

entonces, la preocupación fundamental tanto de los profesionales activos como de los futuros profesionales, conocer permanentemente qué es lo que requiere el mundo empresarial de un profesional, y cultivar las habilidades conducentes a cubrir dichas expectativas. ¿Cuáles son? Existen algunas habilidades genéricas que son consideradas importantes para la mayoría de las profesiones y otras específicas referidas a cada especialidad.

- a. No es necesario convertirse en un especialista en Recursos Humanos para ubicar las habilidades genéricas más valoradas:
- b. Competencia técnica en la profesión
- c. Buen nivel de interrelación personal y trabajo en equipo
- d. Liderazgo
- e. Visión estratégica
- f. Capacidad de trabajar por objetivos.

Existen también patrones de conducta que son especialmente valorados por el mercado:

- a. Dinamismo y proactividad
- b. Sentido de responsabilidad
- c. Madurez
- d. Integridad ética y moral

También, conocimientos generales, muchas veces descuidados, tales como el idioma inglés y el manejo de herramientas de computación, entre otros que el profesional podrá descubrir con un pequeño análisis de lo que puede ser valorado en un profesional.

El marketing personal, en esta perspectiva, resulta importantísimo. La posibilidad de que el profesional participe en un proceso de selección de profesionales muchas veces estará determinado por el posicionamiento, pues es usual que se soliciten referencias a los profesores, a los mismos profesionales o practicantes que trabajan dentro de una institución, las empresas en que se trabajó, y en ese caso más que la amistad, importará el posicionamiento personal. De allí que el marketing personal es importante por las siguientes razones:

- a. Porque cuando uno sale a buscar trabajo el “producto” que vende es “uno mismo”
- b. Porque el mercado laboral se mueve bajo las mismas reglas de un mercado competitivo
- c. Porque el precio de nuestro trabajo es la remuneración según las competencias
- d. Porque la promoción de dichas competencias permite encontrar la posición adecuada
- e. Porque como en todo, hay competencia

En consecuencia un profesional (que es un producto/servicio que se vende) se puede comparar con un producto en los siguientes términos:

Profesional	Producto
Le contratan	Es vendido
Sin contrato psicológico	No es emocional
Hace “lo que le dicen”	Poca visibilidad
Uno de tantos	Commodity / Granel
No hay reciclaje	Caduca
Sueldos limitados	Sensible al precio
Hace un solo trabajo	Unidimensional
Aburrido	Bajo interés
No imprime su sello	Se olvida

## 2.3.2. Competencias

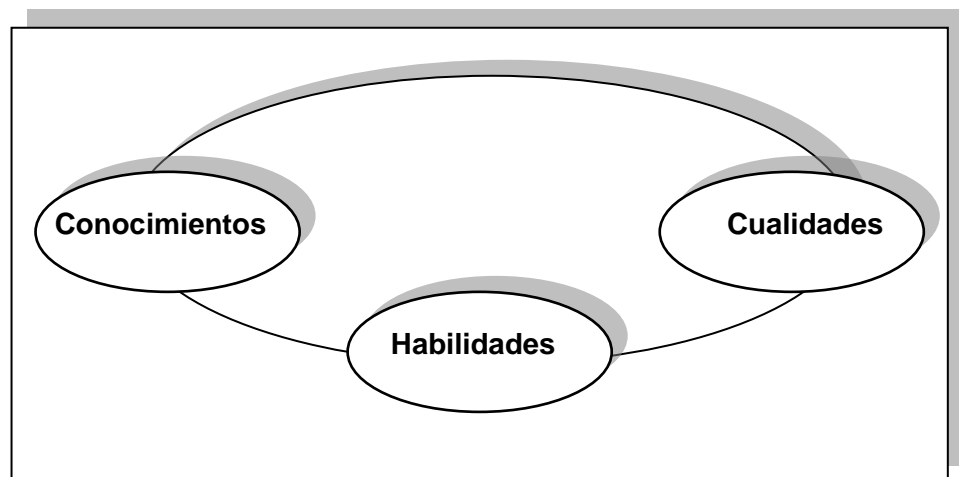
### 2.3.2.1. Definición de competencias

Martha Alles (2004: 52) refiere que toda persona tiene capacidades naturales que pueden ser potenciadas o anuladas, según sus conductas, por ello Ernst y Young (1998:39) señala que las características (o competencias) que garantizan el éxito son (Figura 2):

- Los conocimientos, que derivan de la aplicación de una técnica específica. Es de decir de los métodos y/o técnicas de estudio.
- Las habilidades, que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- Las habilidades, algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Figura 2

Características que garantizan el éxito



Spencer y Spencer (1993:12) señalan que la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales y académicos. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Por su parte Ernst y Young (1998a: 26) define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización. Y en la organización universitaria que forma profesionales competentes, la competencia está direccionada hacia el éxito profesional de sus estudiantes.

La competencia es entendida como un saber hacer, un conjunto de capacidades complejas, comprende tres formas de conocimiento; de las cuales, los contenidos conceptuales, se operan como conocimiento proposicional. Los contenidos procedimentales, como conocimiento categorial y procedimental y los contenidos actitudinales se opera en la dimensión afectiva. Al respecto Moisés Huerta (2003: 135) señala que en la competencia concurren los siguientes conocimientos:

- a. Conocimiento proposicional: Constituye el conocimiento declarativo o saber que. Se manifiesta a través de la comprensión, elaboración, organización y recuperación de proposiciones.
- b. Conocimiento categorial: Constituye el conjunto de habilidades, de reconocimiento, identificación y descripción entre categorías, partes y componentes de un todo organizado de la realidad.
- c. Conocimiento procedimental: Constituye la puesta en acción de todo tipo de habilidades, técnicas y algoritmos, basados en el conocimiento declarativo de reglas hasta alcanzar cada vez mayores niveles de transferencia. Rebasan en los contenidos procedimentales.
- d. La dimensión afectiva: son los sentimientos y motivaciones del estudiante respecto a la competencia, expresadas como normas, valores, intereses, respecto a la tarea. Corresponden a los contenidos actitudinales.

Llevando las competencias a la perspectiva laboral, Walter Peñaloza (2003) refiere que:

Las competencias vistas desde la perspectiva profesional, se diría que son las acciones de diversa complejidad que un profesional universitario o que un técnico o que un alumno de la etapa escolar debían realizar en el ejercicio, respectivamente, de su profesión o de su especialidad, o de su simple aproximación al mundo del trabajo. Son las acciones que cualquier profesional universitario o técnico o sencillamente persona que no es extraña al trabajo, deben ejecutar con mínima experiencia cuando esta desempeñándose en una tarea (p. 44).

De modo más amplio, Elmo Rivera (2003) señala:

Que la competencia es la capacidad de la persona para interactuar eficazmente en su medio, para ello debe tener un amplio repertorio de conocimientos y habilidades, que le permitan un alto nivel de dominio o ejecución. Para ser competente la persona debe poner en ejecución desempeños complejos, que involucran conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes y que al darlo a conocer demuestra ser competente (p. 52)

Desde el punto de vista psicológico las competencias son capacidades que describen lo que una persona es capaz de hacer en tanto posee los conocimientos y ha desarrollado las destrezas, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución.

Las competencias son las capacidades que deben ser formadas en la persona (profesional) a través del proceso de aprendizaje y que le van a permitir lograr con éxito determinada tarea.

#### **2.3.2.2. Tipo de competencias**

En principio se tienen las competencias formativas, es decir las competencias educativas, que como refiere Hugo Sánchez Carlessi (2003), comprenden tres componentes:

Los conocimientos, los procedimientos y las actitudes. Los conocimientos se refieren a la información que se desea deben ser guardados en la memoria. Los procedimientos, se refiere al como hacer para poder emplear o aplicar los conocimientos aprendidos. Supone la organización de habilidades para resolver problemas y las actitudes son las disposiciones de aceptación que deben lograr en el alumno para que pueda aprender de una manera efectiva y positiva la información y las habilidades necesarias. En las actitudes están contenidas las motivaciones, las emociones, los sentimientos y los valores. (p.11)

Por su parte Walter Peñaloza (2003: 42) identifica las siguientes competencias:

a. Competencias factuales:

Todo trabajo descansa en conocimientos cada vez más exactos y cada vez mas sofisticados. Los conocimientos sirven de fundamento para las acciones propias del trabajo, pero que esas acciones necesitan también ser aprendidas, y luego ejecutarlas con un nivel adecuado de eficiencia.

Hay que aprender conocimientos, pero hay que aprender así mismo a como trabajar; el que aprende las acciones de un trabajo determinado merece el nombre de persona competente en dicho trabajo. Por eso las acciones aprendidas para trabajar siempre que sean realizadas con precisión, se denominan competencias factuales.

Lo esencial es que las competencias factuales, sencillas o complicadas, se aprenden relacionándolas, es decir. En la experiencia, en la ejecución de las acciones o labores pertinentes.

b. Competencias comunicacionales (Peñalosa, 2003: 63)

Las competencias comunicacionales tienen que ver con la expresión verbal (escrita y oral, y aun gestual), pero implica mucho más que hablar y redactar coloquialmente.



Pero la competencia comunicacional es arribar a una expresión lucida, que consiste en usar las palabras (por escrito u oralmente) con claridad, con orden, con coherencia, con los énfasis debidos, con vivacidad y poder de persuasión.

c. Competencias sociales (Peñaloza, 2003: 66):

Las competencias sociales son mucho más que integrarse o desear integrarse en el grupo social. El relacionarse con los demás, el discutir con argumentos y no con dicterios, el saber escuchar y sopesar lo que otros dicen, el mostrarse cordial y aquilatar la situación de otras personas, el respeto a otros sin distinciones por el color, la raza, la lengua u otros motivos, el poder trabajar en equipo, el trato con personas de otro genero, de mayor edad o experiencia, etc.

Para Spencer y Spencer (1993:18) los principales tipos de competencias son cinco:

- a. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones *dirigen, conllevan y seleccionan*, el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- b. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- c. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- d. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

e. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información, datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, mediante la capacitación apoyada en los métodos y técnicas de aprendizaje.

### **2.3.3. Fusión empresarial**

#### **2.3.3.1. Definición de fusión empresarial**

La adquisición y la fusión son dos formas usadas comúnmente para seguir estrategias. Una adquisición ocurre cuando una empresa grande compra (adquiere) una empresa más pequeña o viceversa. Una fusión se presenta cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa (David, 2003: 180).

Las fusiones y adquisiciones son generalmente utilizadas por las empresas para acelerar su crecimiento y expansión, al obtener nuevos mercados, productos o servicios.

Las fusiones y adquisiciones tienen sentido cuando la empresa resultante resulta ser más que la suma de sus partes, es decir, que trabajando las dos empresas juntas, cuentan con sinergias que le permiten ser más eficientes trabajando como una sola.

En otros términos, las fusiones y las adquisiciones son el camino más corto para el crecimiento de las empresas, y presupone la unificación de capitales ya existentes, bajo una dirección unificada. Una fusión es el término genérico que se utiliza para señalar la combinación de dos empresas en la cual sólo una de ellas sobrevive, con prescindencia de la forma real de adquisición.

Paradójicamente en muchas fusiones las dos partes se sienten víctimas y no sólo la parte aparentemente más poderosa. A veces ambos grupos se sienten conquistados, saqueados, violados y sometidos. Las imágenes suelen ser de violencia, ataques, etc.

Los trabajadores van a tener mandos que no conocen y los mandos, trabajadores que tampoco conocen, lo cual podría generar dificultades en la administración y gestión empresarial, así como dificultades en el ambiente laboral y generación de estrés en los trabajadores.

### **2.3.3.2. Aspectos psicológicos de la fusión empresarial**

Los miembros de cada organización pueden sentir que los otros no les conocen, no saben quienes son, que hacen bien y cuáles son sus necesidades y preocupaciones. Los individuos en las fusiones/adquisiciones, buscan sistemáticamente señales de injusticias.

Algunos autores consideran que el proceso psicológico en una fusión se puede entender en el esquema del duelo personal de Kubler-Ross.

Mirvis (1985) expresa los cuatro estadios que puede vivir un trabajador:

- Incredulidad y negación. Ante la noticia shock y negación. Incluso cuando el acuerdo se ha firmado, el individuo trata de convencerse de que nada va a cambiar. A menudo se identifica un líder en la organización como abanderado del estatus quo y de la lucha para preservar la identidad establecida de la compañía.
- Agresividad y resentimiento. Una vez la situación se ve clara aparece el resentimiento hacia quienes ve como responsables: la vieja dirección, el nuevo director de la fusión, el estado de la economía, etc.
- Depresión. A medida que aparece el temor y la incertidumbre acerca del futuro en el trabajo, la agresividad se vuelve hacia sí mismo. El individuo se vuelve agresivo consigo mismo por no anticipar los acontecimientos. Se siente enfadado consigo mismo por la implicación y dedicación que ha dado a la compañía. Se vuelve nostálgico hacia el pasado.

- Aceptación. Finalmente el sujeto reconoce que el pasado se ha ido para siempre y acepta que debe enfrentar la nueva situación. Hasta que no se llega esta fase no se puede plantear ninguna aproximación positiva al tema. Es inútil plantear enfoques positivos.

Hunsaker y Coombs (1988) han propuesto una secuencia parecida pero en nueve pasos:

1. Negación	“Esto no ocurrirá”
2. Temor	“¿Qué me pasará?”
3. Agresividad	“Nos han vendido”
4. Tristeza	Duelo y añoranza por el pasado
5. Aceptación	“Esto es lo que hay
6. Liberación	“Las cosas son mejor de lo que esperábamos”
7. Interés	Creciente sentimiento de seguridad
8. Deseo	Reconocimiento de nuevas oportunidades
9. Disfrute	“Estamos trabajando realmente bien”

Parece que la intensidad de la respuesta está relacionada con el tiempo trabajado en la primera empresa y el grado de vinculación e implicación en ella.

1. Fusiones y adquisiciones crean una expectativa de cambio y aumentan la cohesión organizacional.

Crean expectativa de cambio. El aumento en la cohesión puede provenir del sentimiento de pérdida. Este cierre de filas en la vieja cultura hace más difícil la introducción de cambios y la fusión de las dos culturas.

2. Los directivos en las fusiones y adquisiciones suelen confiar en exceso en su estimación acerca del ritmo y facilidad con el que se logrará la integración. Se realiza un gran esfuerzo en la planificación financiera

previamente a la fusión. Se deja de lado planificar la fusión de las personas y equipos tras el acto legal. Se considera que la fase financiera previa deja exhaustos a los directivos y sin fuerzas para llevarla a cabo en el plano humano.

En el día de la adquisición de una organización nadie sabe menos de la organización adquirida que la dirección que la adquiere. En el momento de la adquisición se considera innecesario conocer la cultura de la empresa adquirida. Se debe generalmente a que el adquiriente o dominante en la fusión está totalmente dedicado a imponer la suya.

El adquiriente o dominante espera que los trabajadores adopten su forma de hacer las cosas porque tienen que hacerlo así. En su lógica, la cultura de empresa adquirida no merece ser mantenida porque al ser adquirida demuestra que es inferior a la adquiriente.

Los trabajadores de la empresa adquirida no comparten este punto de vista y asumen los cambios con resistencias, dificultando el proceso.

Las empresas estudiadas (Cartwright y Cooper, 1996) expresan que no valoraron suficientemente la cantidad de problemas con las personas que deberían enfrentar y el tiempo que llevaría esto. Creyeron que tomaría menos tiempo el cambio de cultura.

Cambiar la cultura en un año es una meta muy optimista incluso en el caso en que nueva cultura se considere más atractiva. En el año posterior de la adquisición se han visto cambios en el ánimo de los directivos adquirentes que van desde el optimismo y confianza inicial, hasta la frustración y agresividad y a menudo, agotamiento.

3. Las fusiones y adquisiciones suelen tener como resultado pérdidas de personal no previstas.

En principio son el resultado de las duplicidades de cargos y funciones. Para acelerar el cambio, la organización elige despedir personas. Los cargos de dirección de la empresa adquirida tienden a ocupar los puestos más vulnerables y tienden a ser eliminados en masa sin tener en cuenta sus habilidades personales.

Estas acciones son valoradas como injustas por la organización y consiguen un deterioro en la lealtad e implicación de los trabajadores.

También se ha visto aumento del absentismo. Chales Handy (1996) comenta que existe un contrato psicológico del individuo con su organización en el que cada uno conoce sus expectativas y este genera motivación e implicación.

Cuando una organización cambia fundamentalmente el contrato se rompe o queda confuso y hay que rehacerlo. En el período tras el anuncio de fusión, el empleado decide si quiere hacer un nuevo contrato.

El trabajador entra en un cambio en el cual no tiene ningún control. Además está sometido a un largo período de incertidumbre. El marchar le da el control sobre su entorno.

#### 4. Las fusiones y adquisiciones son estresantes

El duelo es una experiencia estresante. Además los trabajadores tienen que sobrellevar la incertidumbre asociada a los cambios en la organización que también pueden ser estresantes.

Las respuestas emocionales en el período próximo tras la adquisición son:

- a. Pérdida de identidad. La organización previa ha muerto tal y como la conocían. Esto supone que desaparece el estatus previo, esperanzas y promesas para el futuro, etc. Parte de nuestra identidad puede ser nuestro trabajo, nuestra empresa.
- b. Falta de información y aumento de ansiedad. Falta información acerca de proyectos del trabajo, sistemas de recompensas, cambios en el rol, posibles desplazamientos geográficos, expectativas de carrera profesional, cambios de equipos directivos, cambios en estilos de trabajo, etc.



- c. La supervivencia se convierte en una obsesión. Se prioriza el mantener el estatus, prestigio y poder por encima de los objetivos del trabajo. Al menos temporalmente.

Una característica común es el temor de los directores a mostrar cualquier signo de vulnerabilidad o dar cualquier indicio de que uno no es lo suficientemente fuerte como para afrontar la organización tras la fusión.

Muchos sienten que el cuestionar los cambios tras la adquisición es un serio riesgo para sus carreras, dado que puede darse:

- a. Pérdida de talentos. Muchos, como ya hemos dicho, deciden dejar la empresa. Los que se quedan pueden mostrar agresividad, resentimiento y estar removidos por su marcha. Además las fusiones y adquisiciones tienen como consecuencia el aumento de la carga de trabajo para los que se quedan.
- b. Repercusiones familiares. La incertidumbre en cuanto al trabajo, sus repercusiones económicas y posibles desplazamientos, provocan una presión en la familia. La necesidad de demostrar el valor del propio trabajo para la organización, para sobrevivir en ella, hace que los directores dediquen más horas al trabajo.

Cartwright y Cooper (1996) resumen los estresores más frecuentes en fusiones:

- a. Pérdida de identidad

- b. Falta de información, comunicación pobre o inconsistente
- c. Temor a la pérdida de trabajo
- d. Alteración en la carrera profesional
- e. Posibilidad de cambio del puesto de trabajo
- f. Pérdida o reducción de poder, estatus o prestigio
- g. Cambios en las normas y procedimientos
- h. Cambios en compañeros, jefes y subordinados
- i. Ambigüedad en las normas, procedimientos y sistemas de información y de recompensa
- j. Disminución de la necesidad y devaluación de las viejas habilidades y conocimientos
- k. Discriminaciones en base a la cultura
- l. Aumento de la carga de trabajo

Ivancevich (1987) considera el estrés que produce la fusión como dependiendo de dos factores:

1. La naturaleza de los acontecimientos de la fusión: cómo se hace y qué ocurre.
2. Las características de la persona.

En base a estos dos elementos cada persona hace una valoración de la fusión:

Que no tiene efecto en el individuo	Valoración irrelevante
Como una situación de desafío	Valoración positiva
Como algo que ha dañado al individuo de alguna forma	Valoración negativa
Como algo potencialmente amenazante	Valoración negativa

## **2.4. Definición de términos**

### **Competencias**

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva (educación, trabajo, deporte etc.). Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y reflejo los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

### **Fusiones y adquisiciones**

Es cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa. Una adquisición ocurre cuando una empresa grande compra (adquiere) una empresa más pequeña o viceversa.

### **Marketing personal**

El marketing personal que es definido como la aplicación de cualquier actividad humana de las técnicas de marketing de manera lógica y planificada a fin de determinar las acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos específicos incluidos en la meta global de vida de una persona.

### **Marca de servicio personal**

Es la visibilidad ante los demás de los conocimientos, competencias, habilidades, actitudes, valores, calidades y factores de una persona que lo hacen diferente a los demás, así como los objetivos de la vida y de la carrera, y la

personalidad, todo ello con autenticidad y diferenciación que posibilita el posicionamiento en el medio laboral.

### **Posicionamiento**

Consiste en lograr que un servicio, como el que ofrece un profesional, ocupe un lugar claro, distinto y superior en la mente de los consumidores meta (en este caso de las empresas que demandan de profesionales para ocupar los diversos puestos de trabajo en su empresa que requieren de capital humano calificado) en comparación con los de sus competidores.

## **CAPITULO III**

### **HIPÓTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y METODOLOGÍA**

#### **3.4. Formulación de las hipótesis**

##### **3.4.1. Hipótesis general**

Existió una relación positiva entre la marca de servicio personal y el posicionamiento exitoso del personal en la nueva empresa fusionada

##### **3.4.2. Hipótesis específicas**

1. Existe factores laborales afectados directamente por el proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles
2. La marca de servicio personal fue factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas

### **3.5. Variables**

1. Marca de servicio personal
2. Posicionamiento
3. Empresas fusionadas

### **3.6. Metodología de la investigación**

#### **3.6.1. Tipo y nivel de investigación**

La presente investigación es de tipo correlacional. Esto, porque el presente estudio se orienta a explicar la relación que existió entre la marca de servicio personal y el posicionamiento exitoso del personal en la nueva empresa.

También se considera que la presente investigación es de tipo ex post facto, esto significa que los cambios de la variable independiente ya se han originado. Es decir, que se enfrenta el problema de averiguar los antecedentes de la consecuencia observada.

#### **3.6.2. Diseño de investigación**

Considerando que el diseño seguido es de tipo correlacional; por cuanto este tipo de trabajo “implica la recolección de dos o más conjuntos de datos de un grupo de sujetos con la intención de determinar la subsecuente relación entre estos conjuntos de datos” (Tuckman, citado por Castro, 1997: 1).

El esquema del diseño de la presente investigación es el siguiente:

**X** ----- **Y**

Donde:

**X:** Marca de servicio personal (causa).

**Y:** Posicionamiento

### **3.6.3. Operativización de las variables**

#### 1. Indicadores de la variable 1: Marca de servicio personal

1.1. Edad

1.2. Género

1.3. Posición dentro de la organización

1.4. Competencias conceptuales (estudios, capacitaciones, etc.)

1.5. Competencias procedimentales: habilidades.

1.6. Competencias procedimentales: aptitudes

1.7. Competencias procedimentales: experiencia

1.8. Competencia actitudinal: Valores

1.9. Competencia actitudinal: Sentido de pertenencia

1.10. Experiencia laboral

1.11. Experiencia académica

#### 2. Indicadores de la variable 2: Posicionamiento

2.1. Percepción ante los demás

2.2. Visibilidad

2.3. Posicionamiento laboral

### 3. Indicadores de la variable 3: Empresas fusionadas

#### 3.1. Número de trabajadores

#### 3.2. Fusión en 2004

#### **3.6.4. La población**

La población del presente estudio la constituyen todos los trabajadores “fusionados” de BellSouth Perú, que en el año 2004 era 51 personas, que laboraban en las áreas de Sistemas, Ventas, Inteligencia de negocios, Servicio Técnico, Liquidaciones, Recursos humanos, etc.

#### **3.6.5. La muestra**

Dada que la muestra no es grande, se toma a toda la población como muestra, es decir que la muestra estará constituida por las 51 personas. La muestra es de tipo censal, porque se hará participar a todos los miembros de la población.

La muestra del estudio está compuesta en un 78.4% por hombres (Tabla 1 y Figura 3) y el 21.6% por mujeres; teniéndose que el 37.3% tiene entre 30 y 35 años de edad (Tabla 2 y Figura 4), el 35.3% cuenta entre 41 y 45 años, además que el 3.9% tiene menos de 30 años y el 5.9% más de 50 años de edad. Con respecto al estado civil se tiene que el 13.7% son solteros (Tabla 3 y Figura 5), en tanto que el 72.5% manifestó ser casado y un 5.9% conviviente. Cabe señalar que el 25.5% son ingenieros de sistemas (Tabla 4), 15.7% tiene como profesión la administración, en tanto que el 11.8% son economistas e igual, porcentaje son



ingenieros industriales y en menores cantidades el personal fusionado tiene otras profesiones. En cuanto al cargo desempeñado en el año que se realizó la fusión (2004) la membresías que más destacaban eran los Analistas (27.5%) (Tabla 5) y el 11.8% se desempeñaba como Consultor de proyectos. En el año 2005, luego de la fusión, el personal se desempeñaba como Analista (35.3%), seguido de los Gestores de Clientes (11.8%) y Gestores de Proyectos (11.8%); actualmente (año 2010) predominan los Analistas (13.7%), Jefes de área (13.7%), Gestor de clientes (11.8%) y Gestor de proyectos (11.85%).

Tabla 1  
Género del personal fusionado que constituye la muestra

Género	Frecuencia	%
Masculino	40	78.4
Femenino	11	21.6
Total	51	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa fusionada en abril del 2010

Elaboración: Autor del estudio

Tabla 2  
Edad del personal fusionado que constituye la muestra

Edad	Frecuencia	%
Menos de 30 años	2	3.9
Entre 30 y 35 años	19	37.3
Entre 36 y 40 años	2	3.9
Entre 41 y 45 años	18	35.3
Entre 46 y 50 años	6	11.8
Más de 50 años	3	5.9
No respondió	1	2.0
Total	51	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa fusionada en abril del 2010

Elaboración: Autor del estudio

Figura 3  
Género del personal fusionado que constituye la muestra

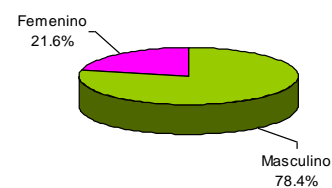


Figura 4  
Edad del personal fusionado que constituye la muestra

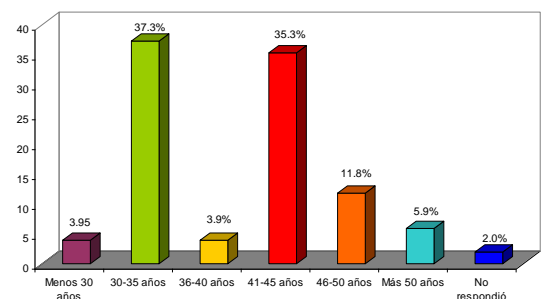


Tabla 3  
Estado civil del personal fusionado que constituye la muestra

Estado civil	Frecuencia	%
Soltero(a)	7	13.7
Casado(a)	37	72.5
Conviviente	3	5.9
Viudo(a)	0	0.0
No especificó	4	7.8
Total	51	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa fusionada en abril del 2010

Elaboración: Autor del estudio

Figura 5  
Estado civil del personal fusionado que constituye la muestra

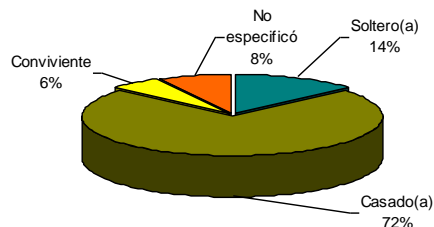


Tabla 4  
Profesión del personal fusionado que constituye la muestra

Profesión	Frecuencia	%
Ingeniería Industrial	6	11.8
Comunicación	5	9.8
Ingeniería de Sistemas	13	25.5
Economista	6	11.8
Administración	8	15.7
Licenciado en Computación	1	2.0
Ingeniería	6	11.8
Ingeniería Electrónica	3	5.9
Derecho	3	5.9
Total	51	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa fusionada en abril del 2010

Elaboración: Autor del estudio

Tabla 5

Cargo en la empresa en el año 2004 - 2005 – 2010

2004			2005			2010		
Cargo	Frec	%	Cargo	Frec	%	Cargo	Frec	%
Administrador de sistemas	2	3.9	Gestor de Clientes	6	11.8	Gestor de Clientes	6	11.8
Analista	14	27.5	Analista	18	35.3	Analista	7	13.7
Consultor de Proyectos	6	11.8	Supervisor	5	9.8	Jefe	7	13.7
Supervisor	3	5.9	Gestor de Proyectos	6	11.8	Gestor de Proyectos	6	11.8
Asistente	5	9.8	Asistente	2	3.9	Jefe de Operaciones TI	1	2.0
Administrador de Base de datos	1	2.0	Experto	1	2.0	Experto III	5	9.8
Ingeniero	4	7.8	Ingeniero	4	7.8	Ingeniero	4	7.8
Ingeniero Senior – Ingeniería Celular	3	5.9	Experto en Marketing	3	5.9	Gerente de Ventas-Canal de Recargas	3	5.9
Ingeniero de desarrollo	4	7.8	Jefe de Marketing	3	5.9	Analista Gerencia de Interconexión	3	5.9
Analista de créditos	3	5.9	Directora de Asuntos Legales	3	5.9	Directora de Asuntos Legales	3	5.9
Directora de Asuntos Legales	3	5.9				Jefe de Área	3	5.9
No especificó	3	5.9	No especificó	0	0.0	No especificó	3	5.9
Total	51	100.0	Total	51	100.0	Total	51	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal de empresa fusionada en abril del 2010

Elaboración: Autor del estudio

### 3.6.6. Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación como instrumento de investigación se empleó una Encuesta a los trabajadores “fusionados” (Anexo N° 1), el cual consta de 28 preguntas distribuidas en tres bloques.

En el primer grupo de preguntas correspondiente a la Información General (o preguntas de control), comprende de la pregunta uno a la siete.

El segundo grupo de preguntas que aborda aspectos de la Marca de Servicio Personal, comprende las preguntas ocho a 19.

Luego, se tiene el grupo de preguntas con respecto al Posicionamiento, que son las preguntas 20 a 28.

### **3.6.7. Descripción del proceso de la prueba de hipótesis**

Teniendo en cuenta que la presente investigación en sus variables tiene componentes de actitudes, las cuales deben medirse para la contrastación de la hipótesis. El escalamiento tipo Likert es una escala que permite medir actitudes, las que son predisposiciones aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad o concepto. Debe tenerse en cuenta que las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja); estas propiedades forman parte de la medición.

Para la encuesta utilizada con los trabajadores fusionados, se aplica el escalonamiento Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se le pide la reacción de los participantes. Es decir se presenta cada afirmación y se solicita al trabajador que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Para la encuesta a los trabajadores fusionados se ha empleado cinco opciones de respuesta, donde ‘Muy importante’ implica una actitud más favorable hacia la afirmación de la respectiva pregunta, que ‘Importante’. Por lo tanto las opciones de respuesta tienen las siguientes calificaciones:

- ( 1 ) Nada importante
- ( 2 ) Poco importante
- ( 3 ) Da lo mismo
- ( 4 ) Importante
- ( 5 ) Muy importante

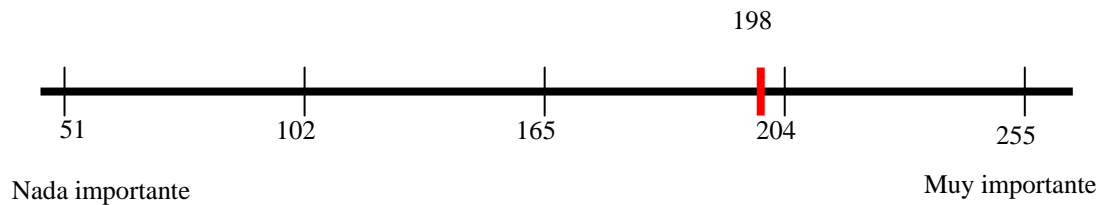
Cabe señalar que el puntaje mínimo posible en la presente encuesta es: 51 (por ser 51 participantes, ante el probable caso de que todos marquen la alternativa Nada importante, que tiene un valor de 1) y el puntaje máximo es 255 (para el caso que los 51 participantes marquen la alternativa Muy importante, que tiene un valor de 5).

En consecuencia de acuerdo a lo marcado por los trabajadores, para el caso de la calificación de la competencia formativa: retroalimentación de la información (pregunta 9c) de la encuesta aplicada se tiene la siguiente puntuación: 198

En este caso, la pregunta en referencia tuvo 198 puntos. Su actitud se dirige hacia el personal que tiene un adecuado manejo de la información, es decir que la recibe, la difunde y a su vez genera, de manera que a mayor conocimiento

del manejo de la información es favorable (está entre da lo mismo e importante).

Gráficamente se presenta de la siguiente manera:



Una vez obtenida la información, se procedió a:

- Tabular la información, codificando y transcribiendo la información a una matriz de cálculo.
- Determinar la distribución de las frecuencias y su incidencia participativa (porcentajes)
- Con la información y tratamiento estadístico obtenida.
- Elaboran tablas y figuras estadísticas.
- De manera que la información obtenida en el trabajo de campo facilita su interpretación y análisis.

La interpretación de los cuadros mediante el análisis unidimensional de la información obtenida tendiente a conocer sobre la forma en que la marca de servicio personal facilita el posicionamiento laboral en las empresas fusionadas.

Para el análisis de los resultados obtenidos se elaboraron tablas de frecuencia y porcentajes con sus respectivos gráficos expresados en porcentajes.

Así mismo, se aplicó el análisis de correspondencia múltiple para variables categóricas lo cual permitió obtener puntajes para la marca de servicio personal y el posicionamiento laboral en las empresas fusionadas, para cuya contrastación (de las hipótesis) se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson (R) para determinar la relación entre cada factor en estudio y la continuidad laboral de los trabajadores en la nueva empresa.

Fórmula de coeficiente de correlación de Pearson (R)

$$R^2 = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Interpretación: El coeficiente de Pearson puede variar de -1,00 a +1,00

(Hernández et al, 2006, p. 453):

- 1.00 = Correlación negativa perfecta.
- 0,90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0,75 = Correlación negativa considerable.
- 0,50 = Correlación negativa media.
- 0,25 = Correlación negativa débil.
- 0,10 = Correlación negativa débil.
- 0,00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- + 0,10 = Correlación positiva débil.
- + 0,25 = Correlación positiva débil.

+ 0,50 = Correlación positiva media.

+ 0,75 = Correlación positiva considerable.

+ 0,90 = Correlación positiva muy fuerte.

+ 1,00 = Correlación positiva perfecta.

Para la aceptación o rechazo de las hipótesis se tiene en cuenta los siguientes criterios:

Si  $R < 0.5$  rechazar  $H_0$

Si  $R > 0.5$  aceptar  $H_0$

Finalmente, al compilar las apreciaciones se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE LA RESULTADOS**

#### **4.6. Valoración de los aspectos del perfil laboral para la continuación en la empresa fusionada**

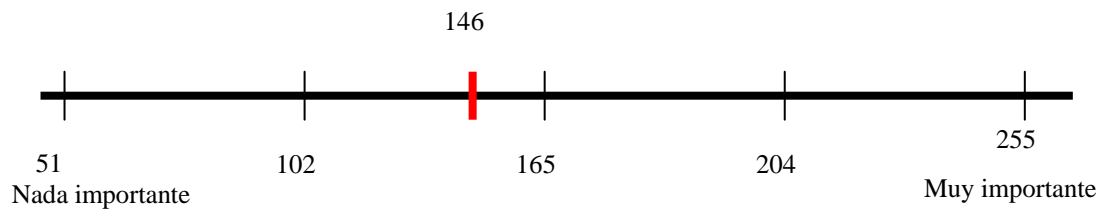
El perfil laboral son las competencias necesarias para desempeñar un cargo con éxito y que en la evaluación laboral –como fue el caso de la fusión de las empresas del presente estudio llevada a cabo en el año 2004- se tienen en cuenta, tales como la solvencia moral, solvencia de conocimientos, solvencia laboral, solvencia social y solvencia presencial, características personales-laborales que son relativizadas según el cargo o puesto de trabajo. Características que han sido perceptibles tanto por los trabajadores como por los funcionarios encargados de evaluar la continuidad laboral de los trabajadores tras el proceso de fusión. En la tabla 6 se muestra que los resultados de la valoración de los aspectos del perfil laboral (solvencia moral, solvencia de conocimientos, solvencia laboral y solvencia presencial) en el momento de la fusión, en el año 2004.

Tabla 6

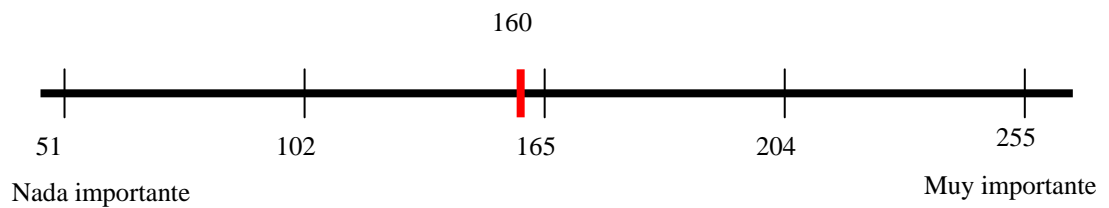
Valoración de los aspectos del perfil laboral de los trabajadores fusionados para su continuación laboral en la empresa fusionada

Valoración	Solvencia moral		Solvencia de conocimientos		Solvencia laboral		Solvencia social		Solvencia presencial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	7.8	4	7.8
Poco importante	0	0.0	0	0.0	3	5.9	3	5.9	6	11.8
Da lo mismo	7	13.7	0	0.0	0	0.0	18	35.3	18	35.3
Importante	32	62.7	46	90.2	33	64.7	19	37.3	16	31.4
Muy importante	10	19.6	3	5.9	11	21.6	5	9.8	5	9.8
No específico	2	3.9	2	3.9	4	7.8	2	3.9	2	3.9
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Resultado	146		160		163		165		159	

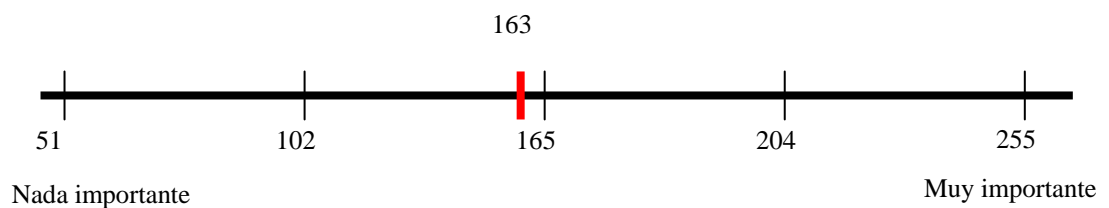
Valoración de la Solvencia moral



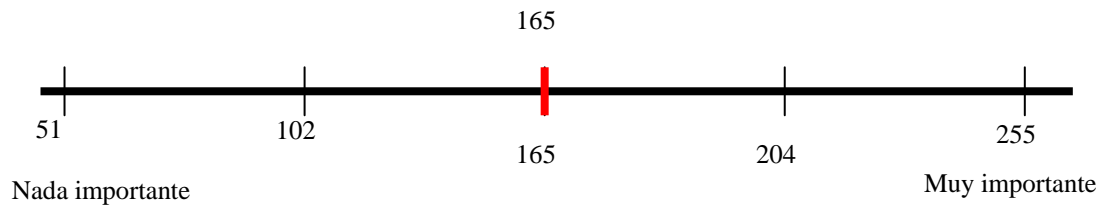
Valoración de la Solvencia de conocimientos



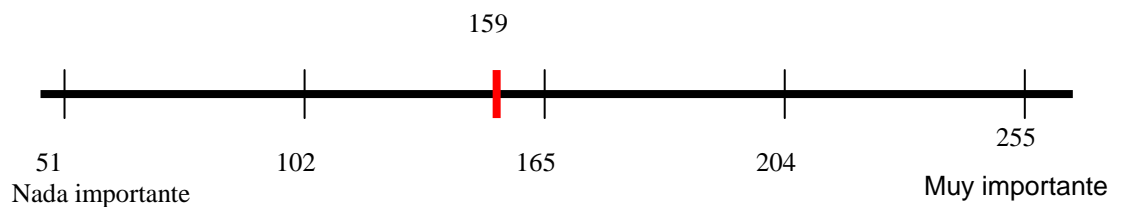
Valoración de la Solvencia social



### Valoración de la Solvencia laboral



### Valoración de la Solvencia presencial



En la apreciación de la valoración de las características del perfil laboral se tiene que el personal fusionado lo aprecia de ‘poco importante’ a ‘da lo mismo’, ello debido a que la actitud en la solvencia moral se logra un puntaje de 146, como si lo ético en el momento de la evaluación tuviera un peso de relativa importancia; luego se tiene la solvencia de conocimientos con 160 puntos, relativizando la capacitación continua; la solvencia social logra un puntaje de 163 puntos; la solvencia laboral se apuntala como la mejor característica al obtener 165 puntos; y, finalmente, la solvencia presencial con 159 puntos. De manera que las características del perfil laboral se encuentra entre ‘poco importante’ y ‘da lo mismo’ ello porque el personal cundía la incertidumbre, donde los pergaminos personales quizá no tendría la valoración debida.

#### 4.7. Marca de servicio personal

##### 4.7.1. Competencias conceptuales (estudios, capacitaciones, etc.)

Las universidades son unas de las instituciones que certifican la competencia conceptual (académica) desarrolladas para ocupar un puesto de trabajo determinado, de tal manera que el personal del estudio en el momento de la fusión (año 2004) el 41.2% tenía el grado de bachiller (Tabla 7), un 33.3% era titulado y el 25.5% contaba con estudios de maestría; de manera que se contaba con un personal que en su mayoría por su juventud de aquel entonces les faltaba obtener el título. Pero, por otra parte se tiene a la cuarta parte del personal fusionado con una formación de post grado, lo cual es relevante para su visibilidad y posicionamiento laboral, en la medida que le permitió tener una competencia conceptual por encima del promedio, valorado para percepción laboral.

Tabla 7  
Nivel de estudios al momento de la fusión (2004)

Nivel de estudio	Frecuencia	%
Bachiller	21	41.2
Titulado	17	33.3
Especialización	0	0.0
Maestría	13	25.5
Doctorado	0	0.0
Total	51	100.0

Con respecto a la a la calificación de los aspectos de la formación formativa del personal fusionado se tiene que el ‘Adiestramiento en el análisis y síntesis en la resolución de problemas’ es el más relevante de los aspectos al obtener una calificación de 226 puntos (tabla8) con lo cual se encuentra en el punto medio entre las percepciones de importante y muy importante, este es un

puntaje que percibe la importancia de tener una competencia para resolver problemas; el aspecto ‘Adiestramiento en uso e interpretación de catálogos, normativas, artículos, libros, revistas’ (151) se coloca entre poco importante y da lo mismo, es decir una baja percepción de este aspecto, explicado porque no es un aspecto que en el que la empresa se preocupa en capacitarlos cuando hay cambios normativos o técnicos; referente al aspecto ‘Retroalimentación de la información’ (198) y ‘Utilizar los recursos y servicios de información’ (198) están cercanos a importante, lo cual está referido a la necesidad de tener una competencia a recibir, generar y distribuir la información.

Tabla 8  
Calificación de la competencia formativa

Calificación	Adiestramiento en el análisis y síntesis en la resolución de problemas		Adiestramiento en uso e interpretación de catálogos, normativas, artículos, libros, revistas		Retroalimentación de la información		Utilizar los recursos y servicios de información	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	0	0.0	12	23.5	3	5.9	3	5.9
Da lo mismo	0	0.0	18	35.3	11	21.6	2	3.9
Importante	29	56.9	18	35.3	26	51.0	44	86.3
Muy importante	22	43.1	3	5.9	11	21.6	2	3.9
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	226		165		198		198	

#### 4.7.2. Competencias procedimentales: habilidades

Un aspecto importante en las competencias procedimentales laborales que está referido a las diversas habilidades requeridas para determinado puesto de trabajo; al respecto los resultados señalan que ‘Conocimiento de los procesos en

que labora' (214), es el más relevante de los aspectos de las competencias procedimentales, seguido del 'Conocimiento de los servicios que brinda' (2006), lo cual es fundamental para las operaciones de la empresa, luego se tiene los aspectos 'Conocimiento de la organización' (194) y 'Conocimiento de los componentes sociales (cultura, valores, costumbres, etc.)' (176) con menores percepciones valorativas.

Tabla 9  
Conocimiento procesal

Calificación	Conocimiento de los procesos en que labora		Conocimiento de los servicios que brinda		Conocimiento de la organización		Conocimiento de los componentes sociales (cultura, valores, costumbres, etc.)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	3	5.9	3	5.9	10	19.6	12	23.5
Da lo mismo	0	0.0	0	0.0	2	3.9	9	17.6
Importante	26	51.0	34	66.7	27	52.9	25	49.0
Muy importante	22	43.1	14	27.5	12	23.5	5	9.8
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	214		206		194		176	

#### 4.7.3. Competencias procedimentales: aptitudes

Referente a las competencias procedimentales se tiene que en las habilidades interpersonales destaca el liderazgo laboral (220 puntos) (Tabla 10), seguido de la habilidad para orientar a los demás (196 puntos). Resultados que denotan que el personal que ha continuado laborando luego de la fusión se caracterizaban por tener ascendencia entre sus compañeros de trabajo por su solvencia laboral, la comunicación que desarrolla, así como por su habilidades laborales para afrontar y solucionar los problemas del área de trabajo.

Tabla 10  
Habilidad interpersonal

Calificación	Habilidad para orientar a los demás		Habilidad para llevar una reunión de trabajo		Liderazgo en su área laboral		Habilidad para retener y recordara experiencias	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	2	3.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	6	11.8	6	11.8	3	5.9	6	11.8
Da lo mismo	2	3.9	8	15.7	4	7.8	8	15.7
Importante	27	52.9	29	56.9	31	60.8	34	66.7
Muy importante	14	27.5	8	15.7	13	25.5	3	5.9
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	196		192		220		187	

En cuanto a las habilidades organizacionales cabe señalar que habilidad para analizar y estructurar un problema de la empresa y diseñar una solución (218 puntos) (Tabla 11) es la cualidad que más destaca de estas habilidades. En cuanto a las habilidades operacionales se tiene que la Habilidad para identificar la secuencia lógica de los problemas y resolverlos (216 puntos) y la habilidad para Habilidad para el control de las actividades (213 puntos) son las de mayor relevancia (Tabla 12) y en lo que respecta a las aptitudes innatas se tiene a Vocación de servicio para atender a los clientes internos y externos de la empresa (215 puntos (tabla 13) como las que se han tenido mayormente en cuenta.

Tabla 11  
Habilidad organizacional

Calificación	Habilidad para planificar el trabajo		Habilidad para seguir las políticas de la empresa		Habilidad para analizar y estructurar un problema de la empresa y diseñar una solución		Habilidad para identificar y utilizar las herramientas adecuadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	2	3.9	3	5.9	3	5.9	3	5.9
Da lo mismo	37	72.5	9	17.6	0	0.0	9	17.6
Importante	12	23.5	31	60.8	28	54.9	28	54.9
Muy importante	0	0.0	8	15.7	20	39.2	11	21.6
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	163		197		218		200	

Tabla 12  
Habilidad operacional

Calificación	Habilidad para el control de las actividades		Habilidad para la velocidad y precisión numérica		Habilidad para identificar la secuencia lógica de los problemas y resolverlos		Habilidad para redactar procedimientos, informes, etc.	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	0	0.0	7	13.7	0	0.0	5	9.8
Da lo mismo	0	0.0	18	35.3	5	9.8	19	37.3
Importante	42	82.4	21	41.2	29	56.9	22	43.1
Muy importante	9	17.6	5	9.8	17	33.3	5	9.8
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	213		177		216		180	

Tabla 13  
Aptitud innata

Calificación	Emprendedor e innovador		Vocación de servicio para atender a los clientes internos y externos de la empresa		Facilidad para instrumentar tecnologías	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	3	5.9	3	5.9	0	0.0
Da lo mismo	6	11.8	6	11.8	15	29.4
Importante	33	64.7	19	37.3	26	51.0
Muy importante	9	17.6	23	45.1	10	19.6
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	201		215		159	

#### 4.7.4. Competencias procedimentales: experiencia

Las competencias procedimentales, que están referidas a como saber actuar, saber hacer; habiéndose evaluado la aptitud desarrollada la importancia del aporte de la experiencia y la experiencia laboral, en estas competencias destacan el trabajo en equipo (228 puntos, Tabla 14), la capacidad de reconocer la solución a los problemas (225 puntos, Tabla 15) y la experiencia única sólo en BellSouth, (195 puntos, Tabla 16) respectivamente.



Tabla 14  
Aptitud desarrollada

Calificación	Adaptación a nuevos contextos		Toma de decisiones		Trabajo en equipo		Sentido de pertenencia con la empresa		Sabe utilizar las TIC	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.9
Da lo mismo	2	3.9	8	15.7	0	0.0	4	7.8	15	29.4
Importante	26	51.0	25	49.0	27	52.9	33	64.7	31	60.8
Muy importante	23	45.1	18	35.3	24	47.1	14	27.5	3	5.9
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	225		214		228		214		190	

Tabla 15  
Importancia del aporte de su experiencia

Calificación	Capacidad de adaptación a los cambios		Compromiso con la organización		Capacidad de negociación		Capacidad de percibir posibles problemas		Capacidad de reconocer la solución a los problemas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	0	0.0	0	0.0	3	5.9	0	0.0	0	0.0
Da lo mismo	4	7.8	2	3.9	6	11.8	2	3.9	0	0.0
Importante	24	47.1	27	52.9	30	58.8	34	66.7	30	58.8
Muy importante	23	45.1	22	43.1	12	23.5	15	29.4	21	41.2
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	223		224		204		217		225	

Tabla 15 (continuación)  
Importancia del aporte de su experiencia

Calificación	Capacidad de reconocer la solución a los problemas		Sus años de experiencia laboral		Su experiencia académica (docente en alguna institución)		Su experiencia dirigencial en alguna institución deportiva	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	4	7.8	17	33.3
Poco importante	0	0.0	9	17.6	6	11.8	19	37.3
Da lo mismo	0	0.0	16	31.4	30	58.8	12	23.5
Importante	30	58.8	23	45.1	8	15.7	0	0.0
Muy importante	21	41.2	3	5.9	3	5.9	3	5.9
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	225		173		153		106	

Tabla 16  
Experiencia laboral

Calificación	Experiencia diversificada (en varias empresas y áreas)		Experiencia única (sólo en BellSouth)		Experiencia descentralizada (laboró en provincias)		Experiencia internacional (laboró en el extranjero)		Experiencia multinacional (laboró en alguna empresa multinacional)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	7	13.7	0	0.0	13	25.5	12	23.5	7	13.7
Poco importante	5	9.8	4	7.8	7	13.7	9	17.6	8	15.7
Da lo mismo	9	17.6	10	19.6	21	41.2	20	39.2	13	25.5
Importante	24	47.1	28	54.9	10	19.6	10	19.6	21	41.2
Muy importante	6	11.8	9	17.6	0	0.0	0	0.0	2	3.9
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	170		195		130		130		156	

#### 4.7.5. Competencia actitudinal: Valores

La competencia actitudinal es un aspecto relevante en las empresas, porque se busca que tanto la empresa como su personal se muestre sensible a la realidad social, plural, diversa y multicultural, ello en el marco de una actitud de respeto, afecto y aceptación en las empresas y en el área de trabajo que facilite las relaciones interpersonales y la autoestima de los trabajadores, y ello, también implica ser creativo y reflexivo en la labor que se realiza. Al respecto se tiene que en esta competencia destaca el respeto al personal de la empresa (220 puntos, tabla 17).

Tabla 17  
Valor en el personal de la empresa fusionada

Calificación	Honestidad		Respeto a los clientes		Respeto al personal de la empresa		La puntualidad y asistencia	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	7	13.7	0	0.0	13	25.5	12	23.5
Poco importante	5	9.8	4	7.8	7	13.7	9	17.6
Da lo mismo	9	17.6	10	19.6	21	41.2	20	39.2
Importante	24	47.1	28	54.9	10	19.6	10	19.6
Muy importante	6	11.8	9	17.6	0	0.0	0	0.0
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	170		195		220		130	

#### 4.7.6. Competencia actitudinal: Sentido de pertenencia

Dentro de la competencia actitudinal se tiene el sentido de pertenencia que significa arraigo a algo que se considera importante, como es el centro laboral, donde la persona pasa la mayor parte de su tiempo, y por ello debe sentirla como suyo. Por ello, referente a las competencias actitudinales (sentido de pertenencia) destaca la situación de aceptación en la nueva empresa (213 puntos, tabla 18), seguido de la nueva cultura organizacional (205 puntos) para desarrollar las actividades.

Tabla 18  
Aspectos relacionados al sentido de pertenencia

Calificación	El espíritu de compañerismo		La nueva cultura organizacional		Las relaciones interpersonales		El clima organizacional		Situación de aceptación en la nueva empresa		Manejo de su pertenencia a instituciones deportivas o sociales	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	17.6
Poco importante	8	15.7	5	9.8	8	15.7	5	9.8	0	0.0	19	37.3
Da lo mismo	0	0.0	3	5.9	0	0.0	5	9.8	0	0.0	12	23.5
Importante	36	70.6	29	56.9	34	66.7	32	62.7	42	82.4	11	21.6
Muy importante	7	13.7	14	27.5	9	17.6	9	17.6	9	17.6	0	0.0
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	195		205		45		198		213		127	

#### 4.8. Posicionamiento

##### 4.8.1. Percepción ante los demás

Un aspecto relevante es el posicionamiento, que se da a través de los reconocimientos de índole profesional, personal, liderazgo, sus excepciones personales y la laboral social que el trabajador realice. Entre los cuales destaca el reconocimiento de los méritos profesionales (208 puntos Tabla 19) y en las distinciones personales proyectadas se tiene la proactividad (209 puntos, tabla 20).

Tabla 19  
Reconocimiento en el ámbito laboral

Calificación	Reconocimiento de los méritos profesionales		Reconocimiento de los méritos personales		Reconocido como líder		Reconocido por sus excepciones (activo)		Reconocido por su labor social	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10	19.6
Poco importante	4	7.8	4	7.8	4	7.8	10	19.6	14	27.5
Da lo mismo	2	3.9	2	3.9	6	11.8	13	25.5	11	21.6
Importante	31	60.8	40	78.4	32	62.7	21	41.2	13	25.5
Muy importante	14	27.5	5	9.8	9	17.6	7	13.7	3	5.9
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	208		199		199		178		138	

Tabla 20  
Distinciones personales proyectadas

Calificación	Su carisma		Su liderazgo		Su proactividad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	6	11.8	6	11.8	3	5.9
Da lo mismo	16	31.4	4	7.8	0	0.0
Importante	23	45.1	31	60.8	37	72.5
Muy importante	6	11.8	10	19.6	11	21.6
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	182		198		209	

Tabla 20 (continuación)  
Distinciones personales proyectadas

Calificación	Su solidaridad		Su Consideración personalizada		Su estimulación intelectual	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	5	9.8	3	5.9	6	11.8
Da lo mismo	8	15.7	4	7.8	5	9.8
Importante	38	74.5	34	66.7	27	52.9
Muy importante	0	0.0	10	19.6	13	25.5
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	186		204		200	

#### 4.8.2. Visibilidad

La visibilidad laboral es resaltar, mostrar los aspectos personales que permanecen ocultos pero que son los aspectos que relevan la valía laboral del trabajador; entre los cuales se tiene que entre los aspectos personales contextualizados con el medio laboral destacó el esfuerzo por cumplir con su labor (216 puntos, tabla 21) y la lealtad a la empresa y al área (215 puntos), aspectos muy valorados por los jefes y compañeros de trabajo. También se tiene que destaca la difusión de tu posición en el área que laboras (209 puntos, Tabla 22).

Tabla 21  
Aspectos personales contextualizados con el medio laboral

Calificación	Se esfuerza por cumplir con su labor		Es leal a la empresa y al área		Es buscador de problemas		Es indiferente a todo		Es solidario con sus compañeros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	16	31.4	17	33.3	0	0.0
Poco importante	0	0.0	3	5.9	15	29.4	21	41.2	7	13.7
Da lo mismo	8	15.7	3	5.9	5	9.8	2	3.9	14	27.5
Importante	23	45.1	25	49.0	14	27.5	10	19.6	24	47.1
Muy importante	20	39.2	20	39.2	1	2.0	1	2.0	6	11.8
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	216		215		122		110		182	

Tabla 22  
Difusión de los aspectos personales que permitió la continuidad laboral

Calificación	Difusión de la identidad (nombre y apellidos)		Difusión de los medios para contactarte		Difusión de tu posición en el área que laboras		Difusión del perfil profesional	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	5	9.8	9	17.6	3	5.9	7	13.7
Da lo mismo	15	29.4	12	23.5	4	7.8	6	11.8
Importante	25	49.0	30	58.8	29	56.9	32	62.7
Muy importante	6	11.8	0	0.0	15	29.4	6	11.8
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	185		174		209		190	

Tabla 22 (continuación)

Difusión de los aspectos personales que permitió la continuidad laboral

Calificación	Difusión de los méritos laborales en la empresa		Difusión de los reconocimientos académicos, laborales, sociales y deportivos		Difusión de los cargos desempeñados	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	6	11.8	19	37.3	12	23.5
Da lo mismo	8	15.7	18	35.3	8	15.7
Importante	29	56.9	14	27.5	26	51.0
Muy importante	8	15.7	0	0.0	5	9.8
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	192		148		177	

#### 4.8.3. Posicionamiento laboral

En cuanto al posicionamiento laboral, los resultados señalan que entre los aspectos que favorecieron el éxito de la continuidad laboral es el ser conocido por su proclividad (194 puntos, tabla 23); la valoración por la continuidad laboral son las cualidades artísticas (132 puntos, tabla 24), aunque es un puntaje bastante bajo, denotando que si bien se tiene en cuenta este aspecto no resulta importante.

Tabla 23

Aspectos que favorecieron el éxito de continuar en la empresa

Calificación	Conocido como líder		Conocido por ser proactivo		Conocido por el espíritu solidario		Conocido por la creatividad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	4	7.8	0	0.0	10	19.6	8	15.7
Da lo mismo	8	15.7	0	0.0	18	35.3	7	13.7
Importante	33	64.7	42	82.4	22	43.1	26	51.0
Muy importante	6	11.8	9	17.6	1	2.0	10	19.6
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	194		213		167		191	

Tabla 24

Valoración que posibilitó su posicionamiento laboral exitoso

Calificación	Publica artículos, libros		Conocido por su cualidades artísticas		Conocido por sus oratorias/literarias	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	17	33.3	13	25.5	13	25.5
Poco importante	10	19.6	8	15.7	13	25.5
Da lo mismo	17	33.3	17	33.3	14	27.5
Importante	7	13.7	13	25.5	11	21.6
Muy importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	116		132		125	

En cuanto a la calificación el aporte de los aspectos formativos para el éxito de su posicionamiento laboral, la actualización constante de los saberes (209 puntos, tabla 25), así como la formación continua (202 puntos) son tomadas muy en cuenta. Calificación del aporte de su experiencia para el éxito de su posicionamiento laboral, destaca la experiencia laboral (217 puntos, tabla 26). Y la trayectoria laboral (212 puntos, tabla 27) es otro de los aspectos relevantes para el éxito del posicionamiento laboral para la continuidad en la empresa.

Tabla 25

Calificación el aporte de los aspectos formativos para el éxito de su posicionamiento laboral

Calificación	Formación continua		Obtención de grados académicos		Actualización constante de los saberes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	2	3.9	6	11.8	0	0.0
Da lo mismo	4	7.8	14	27.5	7	13.7
Importante	39	76.5	25	49.0	32	62.7
Muy importante	6	11.8	6	11.8	12	23.5
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	202		184		209	

Tabla 26

Calificación del aporte de su experiencia para el éxito de su posicionamiento laboral

Calificación	Experiencia laboral		Experiencia dirigenal		Logros o éxitos personales		Sus relaciones laborales	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	9	17.6	0	0.0	0	0.0
Poco importante	0	0.0	9	17.6	6	11.8	0	0.0
Da lo mismo	7	13.7	24	47.1	9	17.6	13	25.5
Importante	24	47.1	9	17.6	36	70.6	25	49.0
Muy importante	20	39.2	0	0.0	0	0.0	13	25.5
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	217		135		183		204	

Tabla 27

Calificación del aporte de su trayectoria en la empresa para el éxito de su posicionamiento laboral

Calificación	Trayectoria laboral en la empresa		Logros en la empresa		Conocimiento de la operatividad e información del área en que labora		Aportes relevantes a la empresa		Su especialidad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nada importante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Poco importante	0	0.0	0	0.0	3	5.9	3	5.9	5	9.8
Da lo mismo	5	9.8	5	9.8	6	11.8	7	13.7	10	19.6
Importante	33	64.7	33	64.7	29	56.9	29	56.9	30	58.8
Muy importante	13	25.5	13	25.5	13	25.5	12	23.5	6	11.8
Total	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0	51	100.0
Escalonamiento Likert	212		212		205		203		190	

#### 4.9. Contrastación de hipótesis

Para demostrar el trabajo de investigación se diseñó la hipótesis general para lo cual se elaboró el cuestionario conteniendo los ítems respectivos. El cuestionario trató de probar la hipótesis general que se basa en el contraste de la relación entre el servicio de marca personal y el posicionamiento laboral para la continuación del personal fusionado en la nueva empresa fusionada,



fundamentada en las hipótesis específicas, pero en principio se tiene la hipótesis específica 1:

Hipótesis nula ( $H_0$ )

*Existen factores laborales afectados directamente por el proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles*

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ )

*No existen factores laborales afectados directamente por el proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles*

Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson

$$R^2 = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Donde:

Y: Factores laborales

X: Proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y  
Telefónica Móviles

Correlación de Pearson Puntaje de los factores laborales y el proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles

Factores laborales	61.62%
Proceso de la fusión laboral entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles (Correlación Pearson)	R = 0,724 P = 0,01*

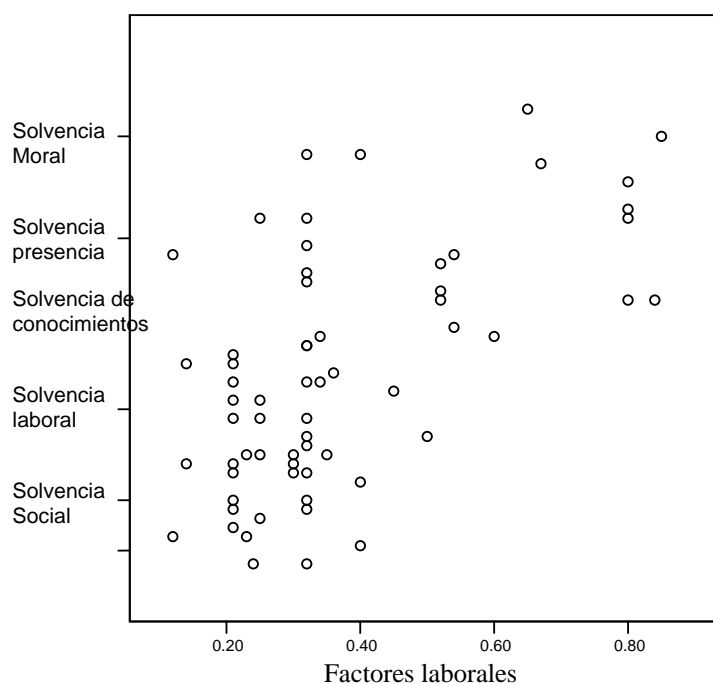
\*P < 0.01 significativo

Si  $R < 0.5$  rechazar  $H_0$

Si  $R > 0.5$  aceptar  $H_0$

Por tanto, existe una relación directa y significativa (0,724) entre el proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles ( $R = 0,724$ ) y los factores laborales (61.24%). Se acepta la hipótesis nula, en función a que 0,724 es mayor que 0.5.

Correlación de Pearson Puntaje de los factores laborales y el proceso de la fusión empresarial entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles



De acuerdo al gráfico, teniendo en cuenta los factores laborales (solvencia moral, solvencia de conocimientos, solvencia social, solvencia laboral y solvencia presencial) en la empresa fusionada (BellSouth Perú), se puede observar que la mayor concentración de datos se encuentra en la solvencia laboral (experiencia, conocimiento de las labores propias del puesto de trabajo, proyección profesional), en la solvencia social y la solvencia de conocimientos que son los factores necesarios para una eficiente labor y que son los factores que mayormente se tienen en cuenta en la apreciación para la continuidad y promoción laboral en el proceso de fusión, hecho que confirma la prueba de hipótesis nula.

Luego se tiene el contraste entre la marca de servicio personal como factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad del personal de las empresas fusionadas (Hipótesis específica 2)

Hipótesis nula ( $H_0$ )

*La marca de servicio personal fue factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas*

Hipótesis alternativa ( $H_1$ )

*La marca de servicio personal no fue factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas*

Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson

$$R^2 = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Donde

Y: Marca de servicio personal

X: Factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas

Correlación de Pearson Puntaje de la marca de servicio personal y el factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas

Marca de servicio personal	65.43%
Factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas (Pearson Correlación)	R = 0.804 P = 0,01*

\* P < 0.01 significativo

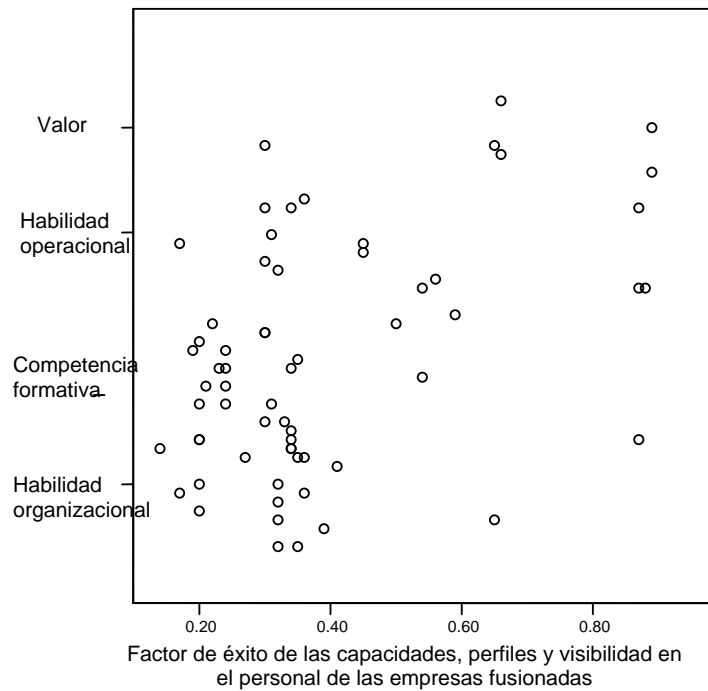
Si  $R < 0.5$  rechazar  $H_0$

Si  $R > 0.5$  aceptar  $H_0$

Por tanto, existe una relación directa y significativa (0.804) entre el factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas (R= 0.804) con respecto a la marca de servicio personal (65.43%) del personal fusionado que ha tenido éxito en la continuidad laboral en las empresas

fusionadas, por lo tanto se acepta la hipótesis nula, en función a que 0,804 es mayor que 0.5.

Correlación de Pearson Puntaje de la marca de servicio personal y el factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas



De acuerdo al gráfico, teniendo en cuenta aspectos de la marca de servicio personal de los trabajadores fusionados, se puede observar que la mayor concentración de datos se encuentra en la competencia formativa, la habilidad organizacional, la habilidad operacional y el valor que les da visibilidad al personal de la empresa para su continuidad laboral, hecho que confirma la prueba de hipótesis específica 2.

Contraste entre la marca de servicio personal y el posicionamiento exitoso del personal en la nueva empresa fusionada (Hipótesis general)

Hipótesis nula ( $H_0$ )

*Existió una relación positiva entre la marca de servicio personal y el posicionamiento exitoso del personal en la nueva empresa fusionada*

Hipótesis Alterna ( $H_1$ )

No existió una relación positiva entre la marca de servicio personal y el posicionamiento exitoso del personal en la nueva empresa fusionada

Fórmula del coeficiente de correlación de Pearson.

$$R^2 = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum x)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Donde:

Y: Marca de servicio personal

X: Posicionamiento exitoso del personal

Correlación de Pearson Puntaje de Marca de servicio personal y el  
posicionamiento exitoso del personal

Marca de servicio personal	73.31%
Posicionamiento exitoso del personal(Correlación Pearson)	R = 0,764 P = 0,01*

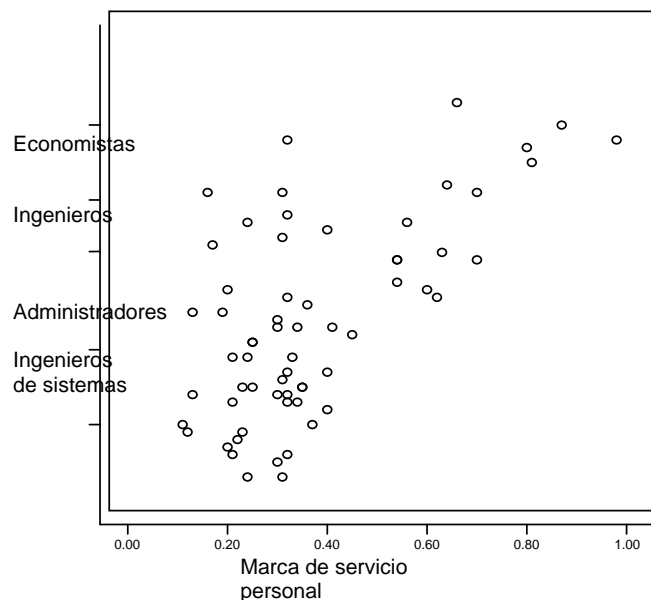
\* P < 0,01 significativo

Si R < 0.5 rechazar H<sub>0</sub>

Si R > 0.5 aceptar H<sub>0</sub>

Por tanto, existe una relación directa y significativa (0.764) entre la marca de servicio personal (R= 0.764) con el posicionamiento exitoso del personal (73.31%) de la empresa fusionada, por lo tanto se acepta la hipótesis nula, en función a que 0.764 es mayor que 0.5.

Correlación de Pearson Puntaje de Marca de servicio personal y el posicionamiento exitoso del personal



De acuerdo al gráfico, teniendo en cuenta la inserción laboral, se puede observar que la mayor concentración de datos se encuentra en las profesiones de ingeniería de sistemas y administración, seguido de la continuidad laboral de los profesionales en ingenieros y economía, hecho que confirma la prueba de hipótesis general.

#### **4.10. Conclusiones y recomendaciones**

##### **4.10.1. Conclusiones**

1. Existe relación directa y significativa entre el proceso de la fusión laboral entre BellSouth Perú y Telefónica Móviles ( $R = 0.724$ ) y los factores laborales afectados en los trabajadores que continúan laborando en las empresas fusionadas.
2. Existe relación directa y significativa entre el factor de éxito de las capacidades, perfiles y visibilidad en el personal de las empresas fusionadas ( $R = 0.6543$ ) con la marca de servicio personal (65.43%) del personal que continúa laborando en las empresas fusionadas.
3. Existe relación directa entre la marca de servicio personal y el posicionamiento exitoso del personal de las empresas fusionadas, ello al obtenerse un coeficiente de correlación tendiente a positiva considerable ( $R = 0,764$ ), con lo cual se acepta la hipótesis general de investigación.



4. En las empresas fusionadas el personal involucrada en la continuidad laboral atravesaban momentos de incertidumbre que es percibida en los resultados de los valores en los cuales según Likert se tienen resultados bastantes bajos, por ello la nueva empresa se vio precisada a fortalecer esta competencia en todos los trabajadores.

#### **4.10.2. Recomendaciones**

1. Las funciones que cumplen las marcas en la empresa moderna son indispensables para el eficiente funcionamiento del sistema de economía de mercado; la utilización apropiada de las marcas es uno de los factores fundamentales para el éxito de las empresas dentro de este sistema y me atrevo a decir que también para las personas como función distintiva en el entorno competitivo en que se encuentran, debido a que en virtud de la marca se distingue un producto o servicio frente a sus similares en el mercado u organización.
2. Una persona primero tiene que identificar cuáles son los atributos que puede y quiere resaltar para que los demás los perciban de acuerdo a los objetivos que ha identificado y a los cuales quieren llegar, una vez identificados tiene que elegir cuáles son los medios de comunicación que va a utilizar para comunicar estos atributos hacia el mercado objetivo.

3. Resulta interesante pensar que el ejercicio de usar una marca de servicio en este sentido no solo es un factor de éxito en el plano laboral, sino que el ejercicio en sí nos lleva a mejorar en plano personal debido a la introspección que se necesita hacer inicialmente para conocerse a sí mismo (fortalezas y debilidades) y a la identificación de oportunidad de mejora que esto implica.
  
4. Asimismo, se debe implementar el mecanismo o procedimiento de evaluación de la efectividad del uso de marca para tener una evaluación frecuente y poder tomar acciones correctivas de acuerdo a sus resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aaker, David y Joachimsthaler, Erich (2006). *Liderazgo de marca*. Bogotá-Colombia: Ediciones Deusto.
2. Alles, Martha (2004). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. 5ta edición. Argentina: Granitica.
3. Barroso, Carmen y Armario, Enrique (1999) *Marketing relacional*. Madrid: ESIC.
4. Cartwright, S., Cooper, CL (1996), *Gerente de Adquisiciones Fusiones y alianzas estratégicas: integración de las personas y culturas* Oxford: Butterworth-Heinemann
5. Cunningham, William; Aldag, Ramon y Swift, Christopher (1992). *Introducción a la administración*. 2da edición. México: Grupo Editorial Iberoamérica
6. David, Fred (2003). Conceptos de Administración estratégica. 9na edición. México: Pearson educación

7. Díaz de Santos (2000). *El Plan del marketing personal*. Madrid: Díaz De Santos
8. Ernst &Young (1998). Manual del director de Recursos Humanos. Madrid: Cuaderno Cinco Días
9. Ernst &Young. (1998 a). Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6. Gestión por Competencias. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
10. Garro, José (2007). *Estrategias de marketing personal herramienta proactiva para afrontar el desempleo del profesional*. Tesis presentada para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima: UNFV
11. Handy, Charles (1996): La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro. Apóstrofe. Barcelona
12. Huerta, Moisés (2003). El currículo escolar. Del proyecto curricular de centro a la programación de aula. Lima: San Marcos
13. Iniesta, Lorenzo (2004). *Diccionario de Marketing y Publicidad*. Barcelona: Ediciones Deusto.

14. Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2010). Información del índice mensual de la producción nacional. Lima: INEI
15. Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. 11va edición. México: Pearson educación.
16. Kotler, Philip (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. México: Prentice Hall
17. Lovelock, Christopher; Reynoso, Javier; D'Andrea, Guillermo y Huete, Luis (2004). *Administración de servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones, y Recursos Humanos*. México: Pearson Educación – Prentice Hall
18. Peñaloza, Walter (2003). Los propósitos de la educación. Lima: Lumbreras
19. Pérez, Andrés (2008). Marca personal. Como convertirse en la opción preferente. Madrid: ESIC.
20. Robbins, Stephen (1999). Comportamiento organizacional. 8va edición. México: Prentice Hall
21. Sánchez Carlessi, Hugo (2003). Importancia de las capacidades y competencias humanas en la educación. Lima.

22. Spencer, Lyle y Spencer, Signe (1993). *Competence at work, models for superior performance*. EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.
23. Vallejo, Alejandra (2000). *Desarrollo y crecimiento económico en el Perú. Una Visión de conjunto*. Lima: Promperu,

### **Fuentes electrónicas**

24. Definición ABC. (2009). Definición de percepción. [En línea] Recuperado el 01 marzo del 2010 en:  
<http://www.definicionabc.com/general/percepcion.php>
25. Los Andes (2010) [En línea]. FMI proyecta que economía del Perú crecerá casi 6% en el 2010 [En línea] Recuperado el 02 de marzo del 2010 en:  
[www.losandes.com.pe/Economia/.../30981.html](http://www.losandes.com.pe/Economia/.../30981.html) -
26. Organización Mundial de la Propiedad Mundial – OMPM (2002). *La función de las marcas en la organización*. Revista de la OMPM/Febrero 2002. [En línea] Recuperado el 18 marzo del 2010 en:  
[http://www.wipo.int/sme/es/documents/wipo\\_magazine/02\\_2002.pdf](http://www.wipo.int/sme/es/documents/wipo_magazine/02_2002.pdf)
27. Pérez, Andrés (2007). *La marca personal*. [En línea] Recuperado el 01 marzo del 2010 en: <http://www.marcapersonal.es/concepto.htm>

28. Pérez, Andrés (2004). *Breve historia de la marca propia*. En Actualidad Marca Propia N° 12 15 octubre del 2004. [En línea] Recuperado el 15 de febrero del 2010 en: <http://www.marcapropia.net/Recursos/ezine12.pdf>
29. Rodríguez, Geisha (2006). Desarrollo de marca personal II. . [En línea] Recuperado el 01 marzo del 2010 en: <http://www.geisharodriguez.com/Desarrollo%20Marca%20personal%20II.pdf>
30. Semana Económica com. (2010). MEF revisa al alza proyección de crecimiento de economía peruana. [En línea] Recuperado el 02 de marzo del 2010 en: [semanaeconomica.com/.../50734-mef-revisa-al-alza-proyeccion-de-crecimiento-de-economia-peruana](http://semanaeconomica.com/.../50734-mef-revisa-al-alza-proyeccion-de-crecimiento-de-economia-peruana)
31. Thompson, Ivan (2006). *Características de los servicios*. Promonegocios.net. [En línea] Recuperado el 18 de febrero del 2010 en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>
32. Velo, Antonio (2008). *Posicionamiento de la marca: Concepto*. [En línea] Recuperado el 15 de febrero del 2010 en: <http://antoniovelo.com/que-es-el-capital-de-marca/>

## **ANEXOS**



## ENCUESTA

Estimado(a) trabajador la presente encuesta es parte del trabajo de campo de una investigación de maestría en Administración (Marketing), que tiene por objeto indagar sobre la relación de la marca personal con el posicionamiento laboral influencia. Su participación es importante por la información que puede proporcionar, para ello debe leer atentamente cada pregunta, seleccionar la opción que a su criterio corresponda y marcarla con un aspa (X). La encuesta y su procesamiento serán reservados, por ello apelamos a su comprensión, discreción y sinceridad en sus respuestas. Agradeciéndote por anticipado su participación.

### I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Edad

Edad	
------	--

2. Sexo

Masculino	
Femenino	

3. Estado civil

Soltero (a)	
Casado (a)	
Conviviente	
Viudo (a)	

4. Profesión

--	--

5. Cargo en la empresa

En el año 2004 (en BellSouth Perú)	
En el año 2005 (en Telefónica Móviles)	
En el año 2010	

6. En el momento de la fusión (2004) ¿Cuál aspecto considera que fue importante para su continuidad en la empresa fusionada?

Tener formación o capacitación académica	
Tener habilidades en la labor que desempeñaba	
Los valores personales (cultura organizacional)	
La presencia personal	
Experiencia laboral	

7. Para su continuidad laboral en la empresa fusionada ¿Cómo cree que se valoró cada uno de los siguientes aspectos de su perfil laboral?

Aspecto	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Solvencia moral					
Solvencia de conocimientos					
Solvencia laboral					
Solvencia social					
Solvencia presencial					

## II. MARCA DE SERVICIO PERSONAL

8. En el periodo de la fusión (2004) ¿Qué estudios tenía?

Bachiller		Doctorado	
Titulado		Diplomado	
Especialización		Segunda carrera	
Maestría		Otro	

9. ¿Cómo califica a cada una de las siguientes competencias para su continuidad laboral en el momento de la fusión empresarial (2004)?

Competencia formativa	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Adiestramiento en el análisis y síntesis en la resolución de problemas					
Adiestramiento en uso e interpretación de catálogos, normativas, artículos, libros, revistas					
Retroalimentación de la información					
Utilizar los recursos y servicios de información					

10. ¿Qué grado de importancia le asignaría a los siguientes conocimientos que le valieron en el momento de la fusión empresarial (2004)?

Conocimiento procesal	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Conocimiento de los procesos en que labora					
Conocimiento de los servicios que brinda					
Conocimiento de la organización					
Conocimiento de los componentes sociales (cultura, valores, costumbres, etc.)					

11. En el periodo de la fusión (2004) ¿Qué valor le asignaría a cada una de las siguientes habilidades que tenía desarrollada?

Habilidad interpersonal	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Habilidad para orientar a los demás					
Habilidad para llevar una reunión de trabajo					
Liderazgo en su área laboral					
Habilidad para retener y recordara experiencias					

12. ¿Cuál es la importancia de las siguientes habilidades para su continuidad laboral en el año 2004?

Habilidad organizacional	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Habilidad para planificar el trabajo					
Habilidad para seguir las políticas de la empresa					
Habilidad para analizar y estructurar un problema de la empresa y diseñar una solución					
Habilidad para identificar y utilizar las herramientas adecuadas					

13. ¿Qué grado de importancia le asigna a las siguientes habilidades?

Habilidad operacional	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Habilidad para el control de las actividades					
Habilidad para la velocidad y precisión numérica					
Habilidad para identificar la secuencia lógica de los problemas y resolverlos					
Habilidad para redactar procedimientos, informes, etc.					

14. En el año 2004 ¿Cómo valoraría las siguientes aptitudes personales?

Aptitud innata	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Emprendedor e innovador					
Vocación de servicio para atender a los clientes internos y externos de la empresa					
Facilidad para instrumentar tecnologías					

15. Para una calificación de su aptitud profesional en el periodo de la fusión empresarial (2004) ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos?

Aptitud desarrollada	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Adaptación a nuevos contextos					
Toma de decisiones					
Trabajo en equipo					
Sentido de pertenencia con la empresa					
Sabe utilizar las TIC					

16. ¿Cómo calificaría la importancia del aporte de sus experiencias que tenía en el momento de la fusión empresarial (2004)

Aporte de su experiencia	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
Capacidad de adaptación a los cambios					
Compromiso con la organización					
Capacidad de negociación					
Capacidad de percibir posibles problemas					
Capacidad de reconocer la solución a los problemas					
Experiencia laboral					
Experiencia dirigenal					
Logros o éxitos personales					
Sus relaciones laborales					

17. En la etapa de fusión de la empresa (2004), ¿Cómo calificaría el aporte de su trayectoria en la empresa para el éxito de su posicionamiento laboral?

Trayectoria	Nada importante	Poco importante	Da lo mismo	Importante	Muy importante
trayectoria laboral en la empresa					
Logros en la empresa					
Conocimiento de la operatividad e información del área en que labora					
Aportes relevantes a la empresa					
Su especialidad					

**Muchas gracias**