

**Campaña de socialización: *engagement* organizacional con miras a la
integración horizontal de InterGrupo y SoftwareONE**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Comunicadora y Periodista**

Valeria Jaramillo Londoño

Asesor

**Carlos Eduardo Vásquez Cardona
Magister en Comunicación Digital**

**Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Comunicación y Periodismo
Caldas – Antioquia
2020**

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Palabras clave:	7
Introducción.....	8
Visión	9
Justificación.....	9
Impacto científico y tecnológico	14
Impacto social y económico:	15
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos.....	17
Marco teórico.....	17
Engagement:.....	17
Integración empresarial:.....	22
Alianza empresarial:.....	28
Cultura Organizacional:.....	29
Asociatividad:.....	34
Metodología.....	38
Encuesta #1	39

	3
Sujeto.....	39
<i>¿Qué sabes de la integración entre InterGrupo y SoftwareONE?.....</i>	39
Encuesta #2	47
Sujeto.....	47
Técnica	49
Observación participante.....	49
Resultados de la encuesta.....	49
Entrevista.....	62
Sujeto.....	62
Conclusiones y Recomendaciones	66
Referencias.....	67
Apéndice	72

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Pregunta 1.	50
Ilustración 2. Pregunta 2.	51
Ilustración 3. Pregunta 3.	52
Ilustración 4. Pregunta 4.	53
Ilustración 5. Pregunta 5.	54
Ilustración 6. Pregunta 6.	55
Ilustración 7. Pregunta 7.	56
Ilustración 8. Pregunta 8.	57
Ilustración 9. Pregunta 9.	58
Ilustración 10. Pregunta 10.....	59
Ilustración 11. Pregunta 11.....	60
Ilustración 12. Pregunta 12.....	61

Lista de apéndices

Apéndice A. Plan estratégico de comunicación interna para la empresa InterGrupo en base a su proceso de integración con SoftwareONE	72
--	-----------

Resumen

A manera de contextualización, InterGrupo es una compañía con más de 20 años de trayectoria en el mercado, tiene presencia en ocho países y es reconocida por entregar soluciones y servicios integrales basados en tecnología de punta, enfocados a contribuir con la transformación digital de las organizaciones. Esta empresa se dedica a la gerencia de aplicaciones orientadas a la transformación digital y se encarga de operar, gestionar, mantener y evolucionar aplicaciones y plataformas durante su ciclo de vida en el marco de un solo contrato con el cliente. La multinacional Suiza SoftwareONE adquirió el 40% de InterGrupo a comienzos del año 2019.

Para InterGrupo es muy importante que sus colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a la compañía y estén enterados del acontecer de la misma, por eso busca transmitirle a su público interno toda la información relacionada con la venta del 40% de la empresa, de una manera cercana y efectiva, con el fin de que este acontecimiento sea percibido como una oportunidad de crecimiento y no de manera negativa por parte de los colaboradores, todo esto buscando incrementar el *engagement* del público interno.

Mediante la utilización de la mayoría de medios de comunicación interna con los que cuenta la compañía, se buscaba realizar la campaña “¡El mundo! Nuestro próximo destino”, con el fin de comunicar a los colaboradores sobre la integración que se está realizando entre InterGrupo y SoftwareONE.

Una de las principales estrategias de divulgación fueron los *town halls*, también se realizaron *kick offs* entre las dos compañías para mostrar a su público interno la nueva estrategia comercial y el nuevo portafolio con el que ambas cuentan. Otro evento de gran interés para el público interno de la compañía fue la fiesta de fin de año, que se realizó en el mes de diciembre. A este evento también fueron invitados los colaboradores de SoftwareONE con el objetivo de potenciar la integración de los colaboradores de ambas empresas.

Palabras clave: *Engagement*, integración empresarial, alianza empresarial, cultura organizacional, asociatividad.

Introducción

La campaña de socialización “¡El mundo! Nuestro próximo destino” se desarrolló en su primera fase en la empresa InterGrupo de la ciudad de Medellín durante el segundo semestre de 2019.

Dicha organización se define de la siguiente manera:

InterGrupo es una organización con presencia en el mercado de Latinoamérica y España, reconocida por entregar soluciones y servicios integrales basados en tecnología de punta, enfocados a contribuir con la transformación digital de las organizaciones.

InterGrupo es una compañía que tiene una trayectoria importante en el mercado, gracias al posicionamiento que ha ido obteniendo durante sus más de 20 años de servicio. La experiencia de sus colaboradores, ha motivado a otras personas a ser parte de un grupo de profesionales, quienes, impulsados por el bienestar de la compañía, día a día dan lo mejor de sí, creciendo no solo personal, sino también profesionalmente. InterGrupo se dedica a la gerencia de aplicaciones orientada hacia la transformación digital. Esto va desde la capacidad de gestionar, operar, mantener, versionar y evolucionar aplicaciones y plataformas durante su ciclo de vida, en el marco de un solo contrato con el cliente y haciendo uso de las mejores técnicas y prácticas del mercado tecnológico. (InterGrupo, 2019)

Misión

Ser partícipes en el desarrollo y crecimiento de los negocios de nuestros clientes, mediante la oferta de servicios de outsourcing de TI, usando tecnología de punta, contando con un grupo de personas de altos valores humanos y gran nivel de calificación y certificación (InterGrupo, 2019).

Visión

Ser reconocidos como líderes en el mercado latinoamericano, por la calidad e innovación en servicios de outsourcing de TI (InterGrupo, 2019).

La multinacional Suiza SoftwareOne compró el 40% de las acciones de InterGrupo a principios del año 2019, lo que significa para InterGrupo una integración empresarial horizontal. Por este motivo, los directivos de la compañía Antioqueña requieren una campaña interna de socialización donde se exponga a sus colaboradores todo lo relacionado con esta integración y que al mismo tiempo incremente el *engagement* en sus empleados.

Justificación

El principal beneficio que se desea obtener con la realización de esta campaña interna es generar un *engagement* efectivo por parte del público interno de InterGrupo, que estos se motiven al considerar como un acontecimiento positivo la alianza entre su compañía y la multinacional suiza SoftwareONE.

Por claridad de términos, es importante aclarar el concepto de *engagement*. Este es un término utilizado mayoritariamente para referirse a las interacciones del usuario con los mensajes de las marcas en las redes sociales. No obstante, en este contexto particular, el *engagement* se considera como un estado positivo de los colaboradores de InterGrupo en relación con la organización, de tal forma que desarrollen una adhesión con el proceso de integración de las dos compañías y se conecten con los objetivos, valores y cultura de la marca bajo esta nueva circunstancia.

Este proyecto tiene impacto sobre los colaboradores, a quienes se les quiere mostrar los beneficios que derivan de la integración, incentivando el sentido de pertenencia y la propuesta de valor que ofrece InterGrupo a sus colaboradores, logrando fortalecer el clima organizacional y facilitar que la empresa atraiga y mantenga el mejor talento humano contribuyendo así a que sea una compañía competitiva en el mercado.

Con el fin de exponer la información de manera positiva, InterGrupo les compartió a sus colaboradores diferentes videos a partir del mes de noviembre. En estos videos, los colaboradores pudieron obtener una contextualización de la alianza realizada entre estas dos compañías y ver testimonios reales de sus compañeros, quienes les contaban lo que significaba esta integración para InterGrupo.

InterGrupo cuenta con varios canales de comunicación interna, entre ellos se encuentran las redes sociales: Twitter, Facebook, YouTube y LinkedIn, en donde se comparten diferentes contenidos de interés para el público interno y externo, tales como: noticias, artículos del blog corporativo, vacantes, imágenes y también información de los eventos realizados dentro y fuera de la compañía. Además, se cuenta con la plataforma Teams de Microsoft como canal comunicacional, donde los colaboradores pueden chatear, enviar contenido, asistir a conferencias y compartir archivos. Otros de los principales canales de comunicación a los que tienen acceso los empleados de InterGrupo es el correo electrónico Outlook, por medio del cual se envían los comunicados que contienen la información más relevante del acontecer de la compañía. Los televisores también funcionan como canales de comunicación interna ya que en estos se comparten imágenes y videos de interés para los colaboradores. La página web también es un canal de comunicación interno, pero su contenido está dirigido principalmente hacia el público externo, ya que para el público interno se cuenta con una intranet donde está toda la información de interés para el empleado.

El público interno de InterGrupo es muy receptivo a la hora de adquirir la información, en especial, en el caso del correo electrónico, se ha logrado establecer grandes contactos entre los comunicadores y el público en donde estos mismos dan sus comentarios sobre la información que se comparte por este medio. Los colaboradores de InterGrupo, en su mayoría, son activos en las redes sociales que maneja la compañía (Facebook, Twitter y LinkedIn) y utilizan de manera diaria y eficaz la plataforma Teams, ya que mediante esta se establece la comunicación

entre todos los miembros de la compañía. Todo colaborador debe contar con una cuenta activa de Teams y de correo electrónico, lo que facilita la divulgación de la información a nivel interno.

La mayoría de colaboradores de InterGrupo son ingenieros de sistemas o profesionales de carreras afines, por esto, aproximadamente el 95% de los colaboradores de la compañía cuentan con su propio computador ya que es su principal herramienta de trabajo, esto facilita la divulgación de los contenidos y mensajes y permite que el público acceda con mayor facilidad a los correos que se envían y a las publicaciones que se comparten en las redes sociales.

Entre los aspectos positivos de la gestión de la comunicación digital actual se encuentran: el alto nivel de receptividad de los colaboradores en relación con los contenidos compartidos por la compañía. Dicho contenido, publicado en los diferentes medios, es aprobado por las directivas de la empresa, lo que disminuye los errores y la realización de un análisis de la actividad de las diferentes redes sociales para hacer ajustes en el contenido y buscar diferentes métodos en caso de que los actuales no estén funcionando.

Algunos de los aspectos negativos son que no todo el contenido que se comparte es realizado por profesionales de la comunicación y muchas veces no son constantes con los contenidos que se comparten en los medios. Esto se debe principalmente a que existe una alta rotación de personal.

El escenario ideal en el cual la comunicación del proyecto debería desarrollarse es uno donde el público incremente el *engagement* en base a la

integración de InterGrupo con SoftwareONE, que hagan parte activa de las actividades y no se generen rumores sobre una posible desaparición de InterGrupo como compañía que es lo que los directivos desean eliminar a toda costa. Básicamente, lo que se pretende es que los colaboradores tomen esta alianza como algo positivo, con miras a un futuro esperanzador donde podrán obtener grandes beneficios por formar parte de una multinacional con presencia en más de 90 países como lo es SoftwareONE. También es importante que se logre establecer una cultura organizacional conjunta de la integración sin que la cultura de cada compañía se vea deteriorada.

Uno de los aspectos sociales y culturales que afectan este proyecto es que SoftwareONE, al ser una multinacional, requiere que sus colaboradores sepan hablar inglés y en InterGrupo no se ha logrado que la mayoría de sus empleados sean bilingües. Esta barrera del lenguaje dificulta los procesos comunicativos ya que muchos contenidos como los *town halls* y conferencias grupales se desarrollan en inglés, lo que afecta a muchos colaboradores de InterGrupo que no hablan este idioma con fluidez y por esto no muestran gran interés en consumir estos productos comunicativos.

Al ser la primera vez que InterGrupo realiza una alianza tan importante, esta campaña es algo innovador, no solo para el público objetivo sino también para el área de Mercadeo y Comunicaciones quienes son los encargados de llevar a cabo esta tarea por medio de contenidos creativos y de calidad: videos, boletines, *town halls*, *kick offs* y comunicados, entre otros. Es así como se busca crear una identidad de marca que fusione a las dos empresas sin afectar la identidad

corporativa de cada una y lograr que el público interno incremente su *engagement* y se sienta identificado con la campaña.

Impacto científico y tecnológico

El impacto, entendido como el efecto del presente proyecto sobre el entorno, parte de la aplicación del conocimiento adquirido durante la fase de formación profesional en comunicación y periodismo, y se visibiliza de la siguiente manera:

En lo científico, a través de la aplicación de teorías de la comunicación, desde los diferentes modelos teóricos partiendo de la teoría matemática de Shannon y Weaver, hasta las tradiciones investigativas que toman la comunicación desde una perspectiva sociopsicológica y fenomenológica. En relación con las teorías aplicables al presente proyecto enfocado hacia la integración de dos empresas: InterGrupo y SoftwareONE, se busca la aplicación de principios relacionados con los mensajes lingüísticos y no lingüísticos entre los miembros de la organización y de ésta con su microentorno. La estrategia a tomar en cuenta pasa por la efectividad de los mensajes a través de distintos canales y medios.

Así mismo se requiere, por parte de la comunicadora en formación, el desarrollo y aplicación de conocimientos en la generación de diferentes contenidos en múltiples plataformas, la capacidad de redacción, organización y producción de reuniones y eventos, la creación de tácticas y estrategias que contribuyan al buen manejo de las comunicaciones de InterGrupo de manera interna y externa y el manejo de una imagen corporativa que genere reconocimiento para InterGrupo por parte del público externo, y *engagement* por parte del público interno.

Adicionalmente, el uso de estrategias como el *town hall* fortalece la comunicación grupal, concepto sobre el cual se asientan las teorías funcionales de la comunicación. Básicamente, un *town hall* es un mecanismo de escucha organizacional que canaliza la retroalimentación de los colaboradores de una empresa hacia los líderes de la misma. También funciona bien como mecanismo de consulta para los empleados y los hace partícipes de los procesos (Dyzenchouz, 2016). El resultado es un incremento en los niveles de la productividad y un fortalecimiento de la integración y la cultura organizacional. Este último es un aspecto clave para un proceso de integración de dos empresas como el que se ha planteado con anterioridad.

Desde el punto de vista del impacto tecnológico, el uso de la web, las redes sociales y el *mailing* como herramientas efectivas para la transmisión de mensajes hace del presente proyecto un ejercicio de comunicación interna innovador y de influencia en los grupos de interés. Incluso, herramientas como Teams son recomendados en situaciones en las cuales el tiempo y las dinámicas de producción no permiten un desplazamiento o un abandono de las operaciones de la empresa por parte de directivos y empleados.

Impacto social y económico:

El desarrollo del presente proyecto de práctica empresarial dentro de la empresa InterGrupo genera un impacto social porque logra mejorar el manejo de las comunicaciones para generar engagement, no solo en el público interno sino

también el externo, contribuye al clima organizacional y a que el cuidado y transmisión de los mensajes que la empresa comparte a sus públicos sea satisfactorio para la compañía.

Mediante la generación de *engagement* dentro de InterGrupo se contribuye no solo al clima organizacional sino también a un incremento de la productividad, puesto que si los trabajadores están felices y motivados dentro de la organización esto se ve representado en cifras positivas para la compañía, reconociendo así que lo que busca la comunicación organizacional y esta práctica empresarial es contribuir de manera global a los diferentes objetivos de una organización.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una campaña de *engagement* para los empleados de InterGrupo a través de estrategias de comunicación interna con miras al fortalecimiento del proceso de integración de la empresa con SoftwareONE durante el segundo semestre de 2019.

Objetivos Específicos

- Determinar los aspectos contextuales del proceso de integración y la percepción de los públicos frente a la integración con SoftwareONE.
- Plantear estrategias, tácticas y actividades de comunicación que incrementen el *engagement* para que los colaboradores consideren positivamente la integración de InterGrupo y SoftwareONE.
- Producir contenido en diferentes medios y canales internos de difusión como videos, piezas publicitarias, comunicados, correos electrónicos, artículos, *kick offs* y *town halls*.

Marco teórico

Engagement:

El término *engagement* es comúnmente utilizado en relación con la comunicación digital para definir el grado de compromiso o respuesta de los usuarios a los contenidos publicados en la web, pero en este trabajo de investigación será empleado desde una perspectiva organizacional, definiéndolo como el grado de compromiso y bienestar que sienten los empleados hacia sus empresas. Según Salanova y Schaufeli “El *engagement* se define como un estado psicológico positivo de los empleados con relación a su trabajo”.

El Engagement es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor (altos niveles de energía y resistencia mental), dedicación (alta implicación laboral) y absorción (alto estado de concentración e inmersión)”. Este estado afectivo-cognitivo es persistente, y no está focalizado en un objeto o situación particular (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

Para favorecer el clima organizacional de una compañía, el *engagement* tiene una gran relevancia. Este incrementa el sentido de pertenencia de sus colaboradores, se sienten comprometidos y orgullosos de pertenecer a una empresa en específico, lo cual se ve reflejado en su manera de trabajar, haciéndolo con un alto grado de eficiencia y motivación.

El compromiso, traducido como *engagement* en inglés, de los empleados de una organización hace referencia al nivel de satisfacción, entusiasmo e involucramiento que estos demuestran con su trabajo, sus responsabilidades y sus compañeros.

Para conocer el grado de satisfacción, felicidad, lealtad, identificación y apropiación de los colaboradores se debe acudir directamente a ellos y consultarles sobre sus percepciones con respecto a la compañía en la que desarrollan sus labores día a día.

La mejor forma de hacerlo es mediante la aplicación de encuestas que permitan saber cómo se sienten los colaboradores un día cualquiera en su trabajo. Estas encuestas permiten medir el pulso de las sensaciones de sus colaboradores y conocer las variaciones que se producen en diferentes momentos, además de preguntarles que situaciones o aspectos cambiarían para sentirse más motivados y felices en su trabajo.

Los elementos del *engagement* que se quieren medir en el trabajo son:

Apropiación: Una verdadera cultura organizacional se consolida cuando los valores y filosofía de la compañía se alinean con los de sus colaboradores.

Crecimiento personal: Impulsar su crecimiento, tanto personal como profesional y espiritual, es lo que persigue una persona cada vez que acepta un cargo en una organización. Los colaboradores quieren, y necesitan, cada vez más responsabilidad, más experiencia, más confianza, más autonomía y más capacitación para desarrollar sus capacidades al máximo y superar la calidad de su rendimiento.

Satisfacción: La satisfacción de un colaborador está determinada por tres elementos principales: la compensación (incluyendo salario y beneficios), el lugar de trabajo (clima laboral) y el rol que cumple la persona (cargo, expectativas y objetivos) (Cristancho y Segovia, 2017).

El estado contrario al *engagement* se define como *burnout*, que se traduce o interpreta como sentirse quemado en el trabajo, este se da cuando los empleados no adquieren un grado de motivación y compromiso importante hacia sus empresas, lo que representa un bajo sentido de pertenencia hacia la misma.

Ambos, *burnout* y *engagement*, constituyen los polos opuestos de un continuo de bienestar relacionado con el trabajo. El *burnout* es un estado mental negativo y persistente que se caracteriza por sentimientos y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia la profesión que se desempeña. También conocido como “estar quemado”, “quemarse en el trabajo” o “síndrome del quemado”, el burnout es un constructo trifactorial, compuesto por agotamiento emocional, despersonalización o cinismo y falta de eficacia profesional (Maslach, Jackson y Leiter, 1997).

El *engagement* nace de la necesidad de aumentar el bienestar laboral, desde la revolución industrial los grandes empresarios descubrieron la importancia de generar espacios para sus empleados en donde se puedan relacionar y compartir tiempo de calidad entre ellos, que sus espacios de trabajo sean limpios y cómodos para el desarrollo de las funciones de sus empleados y también la importancia de

contar con beneficios no solo económicos sino también de crecimiento personal. Todo eso con el fin de incrementar el bienestar laboral de sus empleados y desencadenando así altos niveles de *engagement* en los mismos.

Como lo afirman Maslach y Leiter “El *engagement* se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones del ‘burnout’”.

A principios de los años noventa surgió la idea, entre los investigadores, acerca de la existencia de un estado contrario al burnout, o sea, un estado positivo que se origina en la relación del hombre con su trabajo, donde lejos de experimentar cansancio e insatisfacción laboral, el individuo vivencia una sensación de bienestar y disfrute con repercusiones positivas para su salud y también para las organizaciones laborales.

Los empleados *engaged* se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral, y además manifiestan una conexión energética y efectiva con sus trabajos. Sin embargo, estar vinculados psicológicamente (*engaged*) con el trabajo, es algo más que no estar “quemados/as” por el trabajo. Determinadas conductas denominadas “extra-rol” (por ejemplo, altruismo organizacional, cooperación en el grupo) necesitan que los empleados estén algo más que “no quemados”; necesitan estar ilusionados (Oramas, Marrero, Cepero, del Castillo y Vergara, 2014).

Al contar con empleados *engaged* dentro de una organización se incrementa la productividad de la misma, dado que la alta eficiencia de sus empleados es uno de los factores para el éxito de cualquier organización. Cuando hay un alto grado de compromiso por parte de los empleados, sus funciones cada vez llevadas a cabo con mayor facilidad puesto que para ellos es un placer más que una obligación.

Una organización promueve el *engagement* de sus trabajadores cuando: les permite identificar sus habilidades y realizar tareas en las cuales hagan uso de ellas; genera un ambiente de amabilidad y promueve los actos de bondad variados y continuos; cuando los supervisores expresan su gratitud a los empleados y favorecen este tipo de prácticas entre ellos mismos; cuando los múltiples conflictos o situaciones amenazadoras que se generan a diario se han aprendido a perdonar; cuando los empleados realizan su trabajo por vocación y ven en él un reflejo de su identidad personal, de manera que éste les ayuda en su propia búsqueda de sentido (Salanova y Schaufeli, 2009).

Integración empresarial:

Esta es una de las estrategias empresarias más efectivas a la hora de la operación en contextos competitivos como lo es la económica actual. Esta alternativa está basada en generar vínculos de colaboración con agentes del entorno cercano, inclusive otras empresas que pertenezcan a mismo mercado.

Se entiende por integración a la acción de unirse (no necesariamente en términos contractuales, sino operativamente) dos o más entidades con el fin de hacer frente a distintas situaciones que ponen en riesgo

su estabilidad en el mercado; algunos autores llaman a este fenómeno cooperación. Las estrategias de desarrollo, que tienen como finalidad el fortalecimiento o el crecimiento de una empresa o área de la misma, son múltiples y pueden poseer características muy diferentes entre sí porque se establecen para resolver situaciones específicas de cada empresa en particular. Diversas estrategias de desarrollo podrían enumerarse; sin embargo, el universo es amplio porque consideran necesidades y características particulares de las empresas, de los productos/servicios, de los mercados, etc. Lo que sí se puede afirmar es que las estrategias de asociación tienen como finalidad el mejorar el desarrollo de los participantes de tal forma que la literatura referente a modelos de asociación aborda casi de manera implícita las estrategias de desarrollo (López, 2007).

Por medio de la integración y la colaboración empresarial las organizaciones pueden acelerar sus procesos de aprendizaje y concentrarse en ámbitos donde existan mayores ventajas competitivas. En la economía global ya no son las empresas individuales las que compiten entre sí, sino los grandes conglomerados juntos a instituciones que los apoyan en la generación de conocimientos.

El propósito de la integración empresarial se basa en la promoción de la generación de organizaciones productivas, que adopten esquemas eficientes de relación entre empresas independientes, permitiendo a estas últimas lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operaran aisladamente.

La respuesta más eficiente para esta problemática se basa no solo al interior de las empresas individuales sino en factores externos y colectivos. La colectividad permite a las empresas individuales operar a niveles de eficiencia que individuales que de otra forma no podrían alcanzar (Garzón, 2005).

Para Nidia López “El principal objeto de constituir una empresa integradora es el de elevar la competitividad de las asociadas (que preferentemente son de escala micro, pequeña y mediana), consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en las exportaciones”.

La integración empresarial, desde una aproximación basada en los resultados, favorece las posibilidades de las organizaciones que se integran, en las siguientes áreas: posibilita el reforzamiento de competencias, genera ventajas vía integración vertical, genera ventajas vía integración horizontal, produce las ventajas en eficiencia de estrategias coordinadas entre agentes, incrementa el poder de negociación de las empresas integradas, posibilita la creación de nuevas combinaciones de negocios, nuevas combinaciones de activos o nuevos usos de activos combinados (Garzón, 2005).

Entre los beneficios que trae para las empresas la realización de una integración se encuentran: ahorro de costos mediante la producción en conjunto, mejoría en el diseño integrado, flujos de información más rápidos, mercados más seguros, innovación en la producción y una estabilidad económica al juntar fuerzas.

Una empresa puede formar una red de cooperación Pyme con el objeto de sacar partido a los nuevos productos o servicios innovadores que éstos estén desarrollando. A través de las licencias, que proporcionan un acceso limitado a la tecnología, o de las alianzas estratégicas para compartir recursos, un empresario puede tener acceso a expertos de mercadeo y finanzas de las grandes corporaciones e incluso obtener dinero que permita ingresar a nuevos mercados (Montoya, Montoya y Castellanos, 2008).

La integración empresarial sirve para transformar las debilidades en fortalezas, existen dos tipos de integración, la horizontal y la vertical, esas le permiten a las compañías controlar las diferentes etapas de su cadena de valor y al mismo tiempo realizar alianzas estratégicas con otras empresas con las que compiten en un mismo mercado, lo que les permite lograr un sinergia que beneficie a las dos partes de esta unión.

La integración está destinada a incrementar las utilidades de las empresas mediante la mejora de los procesos de creación de valor y el aumento en la rentabilidad, lo cual conduce a mejores oportunidades de permanencia. La integración, por otra parte, se da en dos modalidades: la vertical, donde la empresa trata de controlar las etapas sucesivas de la cadena de valor del producto, y la horizontal, en la cual en una misma etapa de la cadena de valor se fomentan la cooperación y las alianzas estratégicas con los

competidores. Ambas integraciones son estrategias válidas y pueden usarse por separado o conjuntamente (Villareal y Gómez, 2009).

Los autores Cai y Obara consideran que “La integración horizontal es muy común en industrias que proveen servicios y en donde la interacción cliente–empresa es poco frecuente, por ejemplo: hoteles, renta de automóviles y tiendas de conveniencia”. Uno de los factores a tener en cuenta a la hora de realizar este tipo de integración es que se dé entre empresas con culturas organizacionales afines con el fin de que el proceso sea más fácil de aceptar para sus empleados.

Según Pablo Mielgo “Una integración horizontal puede darse también entre productos complementarios, aunque en este caso varía el objeto de la integración, ya que el mismo va a apuntar a lograr ofertas más amplias pero no soluciona el problema de escala en la producción”.

Entre las contraindicaciones de la integración horizontal está que no siempre se crea valor sino que por el contrario esto puede desencadenar en problemas para la compañía y sus clientes. También está la existencia de un monopolio u oligopolio, eso se da cuando varias empresas se unen para controlar una misma industria lo que conlleva a una manipulación en sus clientes ya que existe una competencia nula entre industrias.

Clases de integración horizontal

Adquisiciones y fusiones:

Una fusión es una transacción en la cual los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa y una

adquisición es la toma del control mediante la compra de una empresa por parte de otra para influir en la toma de decisiones de esta o para incorporar completamente sus activos. Las adquisiciones y las fusiones pueden ser llevadas de manera agresiva o amistosa, dependiendo de si una de las empresas se considera o no una amenaza para la otra. En ocasiones, una adquisición puede encontrarse ligada a la intención de una empresa de anular a su competencia y aumentar la concentración del mercado. En contraste las fusiones, normalmente, pueden surgir de manera más amistosa, donde los dueños de las empresas encuentran la conveniencia de efectuar operaciones conjuntas en una nueva organización común.

Joint ventures (empresas de riesgo compartido)

En los términos de un joint venture, dos empresas acuerdan comprometerse en una actividad comercial y compartir los beneficios. Principalmente, es un acuerdo que se establece entre dos o más firmas interesadas en prestar un bien o servicio de manera temporal, donde el riesgo, la inversión y los resultados se comparten. Este tipo de integración horizontal ocurre frecuentemente en la realización de un proyecto específico, por parte de una unión temporal de dos o más empresas.

Alianzas estratégicas

Se refiere a la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o

rendimiento de las mismas. Este tipo de sociedad tiene el propósito de lograr metas comunes pero manteniéndose la independencia de sus integrantes. Este tipo de integración puede presentarse como resultado de la necesidad de agrupar una cadena productiva común entre las empresas (Tamayo y Piñeros, 2007).

Por otro lado está la integración vertical la cual que se da en un contexto interno de una empresa, donde esta quiere incrementar su cadena de productividad, es decir que la empresa trata de controlar las etapas sucesivas de la cadena de valor del producto. Para Ricardo Paredes “Las organizaciones de tipo vertical son aquellas que se encuentran relacionadas patrimonialmente en sus etapas insumo-producto”.

Según Richard Mpoyi “La integración vertical puede verse como el grado en que una firma controla la producción de sus insumos o abastecimientos y la distribución de sus productos terminados”.

Alianza empresarial:

Se puede definir como un acuerdo de carácter corporativo donde dos o más organizaciones se unen con el fin de alcanzar mayores ventajas competitivas que no lograrían alcanzar por sí sin la existencia de dicha alianza. Ésta permite el incremento de las ventas y la obtención de nuevos mercados en diferentes territorios.

Las alianzas son muy útiles en diversos momentos del desarrollo de la empresa, tales como: Cuando una empresa está lista para penetrar a un mercado extranjero, pero carece de recursos administrativos, de capital o línea completa de productos para iniciar una campaña vencedora en otro país. Cuando los competidores extranjeros se están preparando para tener una mayor participación en el mercado local. Cuando se puede crear un canal de distribución permanente sin tener que erogar mucho dinero. Cuando las leyes de un país exijan un grado de integración nacional en el producto que la empresa no pueda cubrir. Cuando sea conveniente invertir en una planta productiva y aprovechar ventajas en otros países (Alba, 1997).

En este caso se utiliza como un sinónimo de integración empresarial ya que ambos términos abarcan definiciones similares y se dan en busca de los mismos beneficios.

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional es un concepto que ha sido estudiado desde hace más de 50 años, actualmente existen definiciones que resultan complejas para muchos autores. Tylor la define como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”.

El uso del término “cultura de la organización” se comienza a emplear especialmente en los años setenta como intersección de dos teorías: la de la organización, en la que se entiende esta como principio básico para la consecución de objetivos, y la de la cultura, que la define desde una perspectiva antropológico-funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores (Sánchez, Holgado, Mora & Ayuso, 2006).

La cultura organizacional comprende el conjunto de principios, valores y normas que posee cada organización, es la forma en como sus empleados se relacionan y su identidad. Según Ouchi “La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía”.

Como lo afirma Lemaitre “La cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa”. Por eso es de vital importancia que cada empresa establezca los elementos de su cultura organizacional y los transmita de manera eficaz a sus empleados.

La cultura organizacional se constituye como un proyecto formal en el que se involucran diferentes elementos que también hacen parte del direccionamiento estratégico como la misión, visión, principios, valores y credo organizacional. Por medio de ellos la empresa define sus objetivos, planes, presupuestos, actividades y procesos.

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando su interpretación y aplicación adquiere mayor

complejidad. Así de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se reconoce que la empresa también es una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianeidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales. Conforme se avanzó en esta línea se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir, una cultura única y particular. De otro lado, el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación japonesa, que desde las cenizas de la Segunda Guerra Mundial, construyó un poderoso imperio industrial, que a finales de los 70 y principios de los 80 irrumpió con gran fortaleza y dominó los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, lo que se explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional.

La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral, en esta medida representan un aprendizaje

continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos (Zapata y Rodríguez, 2008).

La cultura evoluciona constantemente, se evidencia como un proceso de aprendizaje continuo dentro de la organización ya que depende del talento humano de la misma el cual también está en constante cambio. Ésta también depende de procesos de adaptación que no siempre son fáciles de llevar a cabo puesto que muchas veces la cultura de una compañía puede ir en contravía con la de algunos de sus empleados, por esto es importante considerar las características culturales de las personas a la hora de reclutarlas para formar parte de una organización.

En la actualidad el estudio de las organizaciones desde la perspectiva cultural se ha afianzado adquiriendo profundidad, rigurosidad y un sitio importante entre los enfoque administrativos dando origen al enfoque de la cultura organizacional donde las organizaciones se piensan como mini sociedades, con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura, que pueden llegar a influir en forma decisiva sobre la eficiencia de la organización para alcanzar los retos que afronta tanto como en su ámbito como en su entorno (Morgan, 1986).

La cultura no siempre es tomada en su totalidad de forma consciente por los miembros de una compañía, ésta se ve muchas veces como normas y reglas más que como una manera de actuar y de vivir, es importante llevar acabo estrategias

comunicacionales que le permitan a los empleados adoptar dicha cultura de manera voluntaria y consciente para que exista una relación recíproca entre las partes.

Para que se dé el adecuado desarrollo de una cultura organizacional debe existir coherencia entre los deseos de quienes forman una compañía y sus necesidades, también es necesario tener en cuenta el contexto en cuál se desarrolla la compañía. Los comportamientos y actitudes de los miembros de una organización son quienes definen la cultura organizacional de la misma.

El concepto de cultura organizacional se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, tales como: el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con terceros. Una manera usual para mirar la cultura implica tres ángulos distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones que incluyen las relaciones entre el hombre y la naturaleza; valores e ideologías que indican los ideales y los objetivos de un grupo cultural; y aquellas creencias fundamentales como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Cada nivel es una manifestación de un nivel anterior, es así como aparece la relación entre los tres niveles (Schein, 1985).

Uno de los factores que tiene gran importancia dentro de la cultura organizacional es el clima. Ésta es la manera como los empleados se relacionan,

el respeto existente dentro de la compañía, la cercanía de sus relaciones y el trabajo en equipo. Si los empleados están realmente sintonizados con la cultura organizacional de una empresa, esto se percibe en la calidad de su clima organizacional. El clima está compuesto por las percepciones y las apreciaciones individuales que los empleados tienen de las funciones y el entorno físico y social en el que se desenvuelven laboralmente.

La identidad corporativa juega un papel importante dentro de la cultura organizacional, Georges Nizard la define como “la especificidad de la organización”. Ésta adquiere forma de acuerdo a la organización de un nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa.

Vemos entonces que con relación al clima, la cultura se refiere a una visión compartida en distintos niveles; mientras que con relación a la identidad, la cultura es una expresión de ésta, debido a que es la identidad la razón de ser de la cultura (Zapata y Rodríguez, 2008).

Asociatividad:

La asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global.

La asociatividad es concebida como un mecanismo de cooperación entre pymes que se unen sin perder su independencia jurídica, para

ejecutar acciones que conlleven al logro de un objetivo preestablecido. A través de esta estrategia las pymes involucradas fusionan recursos y capacidades que les permiten reducir costos, acceder y optimizar el capital financiero, recurso humano calificado y tecnología, lo que se traduce en un incremento de la productividad y la competitividad (Fernández y Narváez, 2011).

Participar en procesos de asociatividad le posibilita a las organizaciones el acceso a insumos, mayores opciones de alcanzar el mercado internacional con nuevos y diferenciados productos, además de facilitar la implementación de servicios tecnológicos, diseño, financiamiento y comercialización. Todo lo cual deriva en una mejoría de sus procesos de producción, todo esto en busca de obtener una estructura sólida y competitiva frente a nuevos mercados.

La asociatividad empresarial es un proceso que se origina en el cambio del modelo económico mundial, producido principalmente por la apertura y desregularización de los mercados, así como también por la intensificación de la competencia a escala global. En tal sentido, la asociatividad empresarial pretende la cooperación entre empresas de una misma región o localidad, con el objeto de mejorar la gestión, productividad y competitividad, aplicando nuevas formas de hacer negocios para lograr economías de escala y acceder a nuevos mercados (Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez, 2009).

La asociatividad es una herramienta indispensable para que diferentes empresas locales logren ser competitivas en el mercado y afronten los retos y cumplan con las expectativas de los mercados internacionales y al mismo tiempo, superen la inestabilidad de la economía mundial.

La asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes, algunos de los cuales pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de materia prima; estar orientados hacia la generación de una relación más estable en el tiempo, como la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común; o dirigidos al acceso de financiamiento con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes (Rosales, 1997).

La asociatividad es un factor que ha permitido la estructuración de estrategias colectivas utilizadas por las organizaciones pero combatir los procesos de globalización desde una perspectiva local. Ésta incrementa los niveles de competitividad de las empresas, al mismo tiempo reduce costos y permite un intercambio continuo de conocimientos favoreciendo así su productividad.

Los objetivos de un modelo asociativo se integran en la compartición de riesgos y la disminución de costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a este modelo son: a. En el aspecto financiero: acceso a financiamientos, compras e inversión conjunta. b. En el aspecto organizacional: mejora en los procesos productivos, aplicación de nuevas formas de administración, implantación de planeamiento estratégico, intercambio de información productiva y tecnológica, capacitación conjunta, generación de economías de escala, acceso a recursos o habilidades críticas, acceso a tecnologías de productos o procesos, aumento del poder de negociación, investigación y desarrollo. c. En lo correspondiente al mercadeo: lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios postventa conjuntos, inversión conjunta, logística y distribución (Colmenarez y Delgado, 2003).

Metodología

En el presente trabajo se hizo uso de la metodología mixta, aplicando la encuesta (cuantitativas) como herramienta para la toma de decisiones. La primera encuesta constó de cuatro preguntas abiertas donde se quería saber qué tanto sabían los colaboradores de InterGrupo sobre la integración y cómo querían recibir la información para, luego de analizar los resultados, iniciar con la campaña de socialización. La siguiente encuesta se realizó mediante la plataforma Forms con la finalidad de medir el *Engagement* de los colaboradores de InterGrupo y reconocer sus necesidades con base en la información recibida en sus respuestas, esto permitió tomar acciones de mejora para la siguiente fase de la campaña de socialización.

Se realizó una entrevista como medio para conocer los puntos de vista y opiniones de John Jairo Duque, Vicepresidente de Innovación, quien ha tenido un papel importante dentro de proceso de integración de ambas compañías.

Encuesta #1

Sujeto

La primera encuesta fue contestada por 20 colaboradores de diferentes áreas de la compañía. La encuesta se desarrolló de manera escrita y anónimamente.

Aquí se anexa la encuesta con la totalidad de las respuestas:

¿Qué sabes de la integración entre InterGrupo y SoftwareONE?

1. Que la multinacional suiza SoftwareONE compro el 40% de InterGrupo creando así una alianza.
2. En realidad poco, solo la información que se ha brindado a través del correo por el CEO, medios de comunicación local y las visitas que han hecho a la empresa.
3. Alianza estratégica para expandir el nombre de IG y SoftwareONE a nivel internacional, donde no hay presencia.
4. La compañía suiza adquirió un 40% de IG y se espera que IG tenga un crecimiento importante anualmente por tener dicho aliado, ya que SoftwareONE es un líder mundial en plataformas y servicios.
5. Es un aliado estratégico que ayudará al crecimiento a nivel internacional de la compañía.

6. La información compartida por los medios corporativos, IG vendió el 40% a SoftwareONE.
7. Muy poco, solo sé que van por fases, primero con infraestructura y los canales de Cloud, luego con desarrollo, esto será el próximo año.
8. Se realizó una compra por parte de SoftwareONE a los servicios que presta IG para suplir las necesidades de los clientes, sobretodo en Latinoamérica.
9. Que es una oportunidad para crecer las dos empresas unificando las capacidades de cada una.
10. Que antes habían trabajado juntos y este año apenas hubo algo concreto y se unieron.
11. Que es una alianza para nuevos proyectos, esta compañía adquirió el 40% de IG.
12. InterGrupo compañía integrada a SoftwareONE, ahora IG ofrece los servicios de desarrollo de software y otros servicios relacionados con la plataforma. Dentro de uno o dos meses estarán integradas las plataformas.
13. Una alianza estratégica que permitirá ampliar el alcance de los servicios que ofrece IG a nivel latinoamericano y mundial.
14. Que genera muy buenos beneficios para IG debido a que SoftwareONE está en 90 países, esta integración no afectará los contratos de los colaboradores de IG ni cambiará la manera de trabajar ni los beneficios que se tienen.
15. Que SoftwareONE busca mejorar la comunicación en IG con el idioma inglés ya que toda la comunicación que ellos van a transmitir a IG es en este idioma. Mejorar las prácticas de la empresa, ya que ellos tienen una visión más global. SoftwareONE compra el 40% de IG.

16. Realmente poco, me siento confundida porque no se explica bien de qué se trata esa integración.

17. SoftwareONE tiene una participación del 40% de IG y más allá de eso es una alianza estratégica que impulsará la consecución de nuevos proyectos que generen valor e integren nuevas soluciones tecnológicas, innovación y servicio.

18. Es una unión en la que SoftwareONE adquirió el 40% de IG con el fin de tener acceso al mercado latinoamericano y de igual forma IG ampliar su mercado internacional ya que juntos hacen presencia en más de 90 países.

19. Lo que tengo entendido es que, por medio de la integración entre las dos multinacionales, se fortalecerá el crecimiento de IG a nivel global y SoftwareONE aprovechará el conocimiento y fortaleza de IG para ofrecer sus servicios en soluciones digitales en Latinoamérica.

20. SoftwareONE realizó una inversión en IG, en donde básicamente está adquiriendo capacidad de ejecución.

¿Qué esperas de la Integración entre InterGrupo y SoftwareONE?

1. Que InterGrupo sea conocido a nivel internacional gracias a esta multinacional europea, que pueda aumentar sus clientes y sus sedes a nivel global.
2. Que haya más oportunidad de crecer laboralmente con posibilidad de intercambio y/o acceso a otros países en donde SoftwareONE tiene presencia.
3. Mejores beneficios para los empleados (económicos y personales), también que perdure la estabilidad que tenemos con IG.

4. Que los empleados tengamos más oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.
5. Nuevos clientes, nuevos proyectos, nuevas tecnologías y posibilidad de intercambios (realizar proyectos en otros países).
6. Estabilidad corporativa, transformación y mejorar el bienestar de los empleados de IG.
7. Muchas nuevas oportunidades de proyectos internacionales, mejoras salariales y en beneficios.
8. Que se mejore la oferta laboral con proyectos en el extranjero y posiblemente mejores prestaciones.
9. Que IG crezca mucho más y que gane más reconocimiento internacional, que cada uno crezca a nivel personal y profesional para seguir dándole valor agregado a cada función que realizamos.
10. Nuevos proyectos, metas, retos; la empresa está en el punto perfecto para expandirse aún más.
11. Más oportunidades.
12. Espero que haya oportunidades de participar en proyectos con clientes que utilizan tecnologías como AWS y oportunidades de crecimiento personal y profesional adicionales dentro de la compañía y en SoftwareONE también.
13. Esperamos que los colaboradores de IG puedan tener unas mayores oportunidades de crecimiento laboral y que la empresa logre ser reconocida y posicionada a nivel mundial.
14. Que los beneficios sean visibles a todos los colaboradores de IG y que haya más posibilidades de crecer, aunque ahora las hay.

15. Una gran expansión en el mercado internacional y mejora de desempeño gracias a la ayuda de SoftwareONE debido a su experiencia.

16. Mayor crecimiento de la compañía y de sus colaboradores.

17. Con esta integración que busca IG y SoftwareONE se espera una compañía más sólida, con mayor presencia en los mercados internacionales, ya que tengo entendido que IG y SoftwareONE aportarán conocimiento en sus propias ramas sin interferir en lo que cada uno hace, sino que se complementan los servicios con las soluciones tecnológicas.

18. Crecimiento por parte de la compañía y sus colaboradores y oportunidades de aprendizaje.

19. Crecer profesionalmente y aprender acerca de la cultura y plan de trabajo de SoftwareONE.

20. Esperamos que todos los colaboradores de IG puedan tener un crecimiento personal y profesional, también mejoría en las condiciones laborales acorde a los nuevos retos y exigencias.

¿Qué deseas saber de la integración entre InterGrupo y SoftwareONE?

1. ¿Cuándo va a iniciar nuestra operación con los clientes?, ¿cuál va a ser el alcance de nuestro personal de soporte? y ¿cuál va a ser el proceso para ser incluidos en las convocatorias a nivel latinoamericano y mundial?

2. ¿Qué clientes tiene SoftwareONE y en qué países?, ¿en cuáles de los clientes empezará a trabajar IG? y ¿en cuáles se estima estar que sean nuevos para IG y SoftwareONE?

3. ¿Cómo sería el proceso o pautas que tienen pensado para la integración?, ¿qué beneficios y qué proyección tendrá InterGrupo?
4. Beneficios para ambas empresas, proyección de InterGrupo a través de la alianza.
5. Esta alianza entre SoftwareONE e IG trae muchos beneficios, quisiera saber más al respecto sobre el impacto sobre los empleados de IG y más específicamente cambios y beneficios en general.
6. ¿Cómo va a ser el funcionamiento y la integración de las dos compañías?
7. ¿Qué beneficios o impacto nos traerá a nosotros como colaboradores de InterGrupo la integración de ambas empresas?, ¿la integración traerá clientes nuevos? A futuro ¿cómo se verá reflejada la integración?
8. Modelo de operación en el momento en que se encuentre definido.
9. Si finalmente se unificará y será una sola compañía.
10. Aparte de los beneficios laborales, ¿qué otros beneficios podríamos recibir de parte de SoftwareOne?
11. Flechas más claras, ¿cómo debemos prepararnos?, ¿qué estudiamos?, ¿dónde hay oportunidades de crecimiento?, ¿cuándo se perciben beneficios para los empleados?, la gente se está yendo y no se reemplazan fácilmente.
12. ¿Qué beneficio tendrá como función de IG?, ¿en cuánto tiempo se puede ver para IG los beneficios y oportunidades y en qué área específica de la organización?
13. ¿Qué nuevos beneficios tenemos?, ¿por qué se aliaron?

14. Quisiera saber si los empleados de IG con esta nueva integración vamos a tener un reajuste salarial y de beneficios que haga más competitivo a IG con respecto a otras compañías de tecnología.

15. ¿Qué desventajas ocasionaría para los colaboradores de InterGrupo? y si existen posibilidades de viajar a trabajar a otros países.

16. Su objetivo principal, oportunidades, principales metas a alcanzar como equipo.

17. Quiero conocer más sobre SoftwareONE, sus servicios, su historia, su equipo de trabajo y sus oficinas.

18. ¿Cuánto tiempo tienen estimado para terminar el proceso de fusión y que se empiecen a ver nuevos tipos de proyectos y clientes?

19. ¿Qué beneficios trae para la parte administrativa?

20. Por mi parte, saber sobre los nuevos proyectos, clientes que vendrán y saber la posibilidad laboral en otros países. Por parte de la empresa, ¿cómo nos afecta en todo sentido?

¿Cómo te gustaría recibir la información?

1. Me han parecido muy chéveres y cercanas las sesiones que han tenido en las instalaciones de InterGrupo. Correo y redes sociales.

2. Por correo y reuniones virtuales.

3. Charlas, pero en español y por medio de documentación.

4. Virtual.

5. De forma virtual puede ser en un blog, intranet o un portal con todos nosotros para poder acceder fácilmente a la información.
6. En una charla.
7. Por medio de una charla o videoconferencia.
8. Videos cortos en donde nos cuenten los avances que se han logrado.
9. Correo.
- 10.No importa el medio.
- 11.Boletín, charlas.
- 12.En un video o comunicado que nos permita saber más sobre SoftwareONE y noticias de interés de lo que pasa en las dos compañías.
- 13.A través de correos corporativos.
- 14.Vía correo electrónico ya que los mensajes que nos entregan por medio de comunicaciones corporativas resultan muy efectivos.
- 15.Por medio de correo o por reuniones.
- 16.Por medio de los comunicados.
- 17.Comunicados. Oportunidad de reunir personal e informar con mayor amplitud el tema.
- 18.Correos y boletines.
- 19.No importa el medio, solo importa que compartan de forma clara las noticias que sean de interés para el público.
- 20.Pienso que la información no se ha transmitido tan clara y la comunicación con las personas que nos han visitado de SoftwareONE no se ha entendido ya que no tenemos traductor y la mayoría de personas aún no entendemos casi inglés. En las presentaciones hemos quedado sin entender.

Encuesta #2

Sujeto

La segunda encuesta consta de 12 preguntas con múltiple respuesta, fue contestada por 30 colaboradores de diferentes áreas de la compañía, se realizó mediante la plataforma Forms y también se desarrolló anónimamente.

Aquí se anexa la encuesta:

Link de forms: <https://forms.gle/qoPanBUi2E5U2rwRA>

Fecha: _____

Esta encuesta se diseñó con el fin de determinar el nivel de engagement y tu percepción sobre el proceso de integración que se ha venido presentando entre InterGrupo y SoftwareONE junto con la campaña de socialización **¡El mundo! Nuestro próximo destino**, la cual se ha desarrollado en los últimos meses.

La información recibida en esta encuesta es de carácter confidencial y será utilizada solamente con fines académicos, con el propósito de llevar a cabo la realización de un proyecto de trabajo de grado.

Marca con una **X** la respuesta de tu preferencia.

1. ¿Cuál es tu antigüedad en InterGrupo?

- Menos de un año
 1 a 3 años
 3 a 5 años
 Más de 5 años

2. ¿A qué área de la compañía perteneces?

3. De 1 a 5 ¿Cuánto consideras que la integración entre InterGrupo y SoftwareONE te puede beneficiar? Significando 1 muy poco beneficio y 5 un gran beneficio.

1	2	3	4	5

4. De 1 a 5 ¿Cuánto consideras que la integración entre InterGrupo y SoftwareONE te puede afectar? Siendo 1 muy poca afectación y 5 una gran afectación.

1	2	3	4	5

5. Si marcaste una x en las casillas 3, 4 o 5 por favor responde: ¿De qué manera consideras que te puedes ver afectado a causa de la integración entre InterGrupo y SoftwareONE?

6. ¿Qué tan interesado estás en obtener información sobre la integración entre InterGrupo y SoftwareONE?

- Interesado
- Algo interesado
- Nada interesado

7. ¿Has recibido información acerca de la integración entre Intergrupo y SoftwareONE?

- Sí
- No

8. En caso de haber contestado “Sí” en la pregunta anterior, ¿por cuáles medios de comunicación has recibido información referente a la integración entre Intergrupo y SoftwareONE? (Puedes escoger varias opciones)

- Correo electrónico
- Whatsapp
- Teams
- Voz a voz
- Televisores

9. Marca de 1 a 5, siendo 1 el puntaje mínimo y 5 el máximo, ¿cuán clara consideras que ha sido la información recibida sobre dicha integración?

1	2	3	4	5

10. ¿Por cuáles medios de comunicación prefieres seguir recibiendo información de dicha integración? Puedes seleccionar varias opciones.

- Correo electrónico
- Whatsapp
- Teams
- Televisores
- Redes sociales (Facebook, LinkedIn, YouTube y Twitter)
- Actividades grupales (Voz a voz)

11. ¿En qué formato o de qué manera prefieres seguir recibiendo información sobre dicha integración? Puedes escoger varias opciones.

- Vídeos
- Boletines
- Comunicados
- Fotografías
- Artículos
- Voz a voz

12. Califique de 1 a 5 la campaña de socialización ¡El mundo! Nuestro próximo destino en términos de efectividad desde su objetivo de ofrecer información adecuada y pertinente del proceso de integración entre InterGrupo y SoftwareONE. Teniendo en cuenta que 1 es el mínimo puntaje y 5 el máximo.

1	2	3	4	5

Técnica

Observación participante

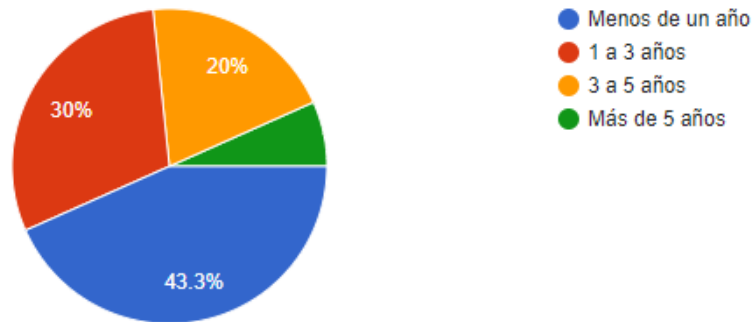
Se desarrolló la técnica de observación participante mediante una actividad de voz a voz donde se les exponía a los colaboradores sobre la campaña de socialización y se preguntaba por su percepción sobre la misma. Como lo afirma Carlos E. Méndez en su libro Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, “La observación participante puede ser directa cuando el investigador pertenece al grupo, organización o realidad sobre el cual se investiga”, lo que significa que en este caso se desarrolló la observación participante de forma directa.

Resultados de la encuesta

Ilustración 1. Pregunta 1.

¿Cuál es tu antigüedad en Intergrupo?

30 respuestas



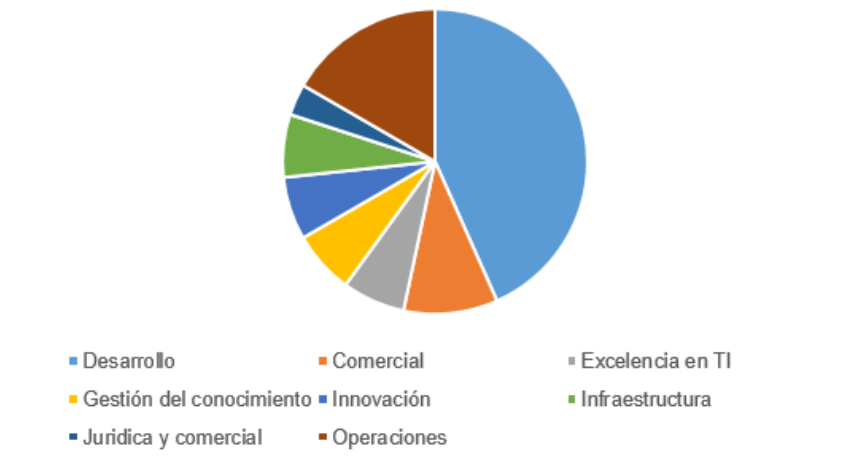
Como se observa en la gráfica, la mayoría con el 43.3%, lleva menos de un año en InterGrupo, el 30% lleva de un año a tres, el 20% de los encuestados lleva de tres a cinco años y el porcentaje restante de 6.7% lleva más de cinco años en InterGrupo.

InterGrupo se caracteriza por ser una compañía innovadora en donde la mayoría de sus empleados son jóvenes por debajo de los 40 años y existe una alta rotación de personal, por esto la mayoría de encuestados lleva menos de tres años en la compañía. Debido a esto es necesario hacer constantes actividades para incrementar el sentido de pertenencia por parte de los empleados como lo es esta campaña de socialización.

También es importante reconocer cuánto tiempo llevan en la compañía los encuestados para tener una idea de cómo es su sentido de pertenencia y nivel de conocimiento que tienen sobre la empresa.

Ilustración 2. Pregunta 2.

¿A qué área de la compañía pertenece?



La mayoría de los encuestados son del área de Desarrollo con un 43%, luego están los del área de Operaciones con un 17%, el área Comercial cuenta con el 10% de los encuestados y por último están las áreas de Excelencia en TI, Gestión del conocimiento, Innovación e Infraestructura que cuentan cada una con un 7% del total.

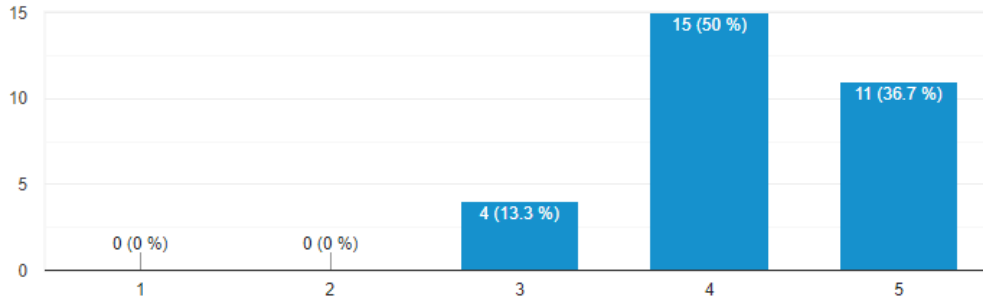
Por tratarse de una compañía basada en el desarrollo de TI, la mayoría de los encuestados pertenecen a esta área de la compañía. También las áreas afines como Innovación, Infraestructura y Gestión del Conocimiento hacen parte vital del funcionamiento de la compañía por eso era de gran importancia que colaboradores pertenecientes a estas áreas contestaran la encuesta.

Es importante saber a qué área de la empresa pertenecen los encuestados para identificarlos con mayor eficiencia dentro de la compañía y reconocer si el hecho de pertenecer a un área específica puede interferir con las respuestas de la encuesta.

Ilustración 3. Pregunta 3

De 1 a 5 ¿Cuánto consideras que la integración entre Intergrupo y SoftwareONE te puede beneficiar? Significando 1 muy poco beneficio y 5 un gran beneficio.

30 respuestas



Los resultados arrojados en la gráfica nos muestran que el 50% de encuestados contestó cuatro, luego el 36.7% contestó cinco y el 13.3% restante contestó tres. Nadie marcó las opciones uno y dos.

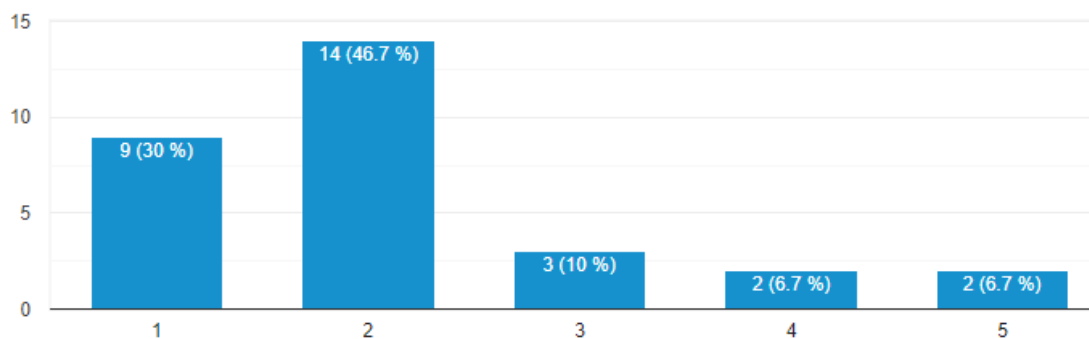
En estas respuestas se puede evidenciar que la mayoría de encuestados consideran esta integración como algo beneficioso y positivo, este era uno de los principales objetivos de esta campaña de socialización. Por el contrario nadie consideró que esta integración sea algo poco beneficioso. Es importante seguir demostrando los beneficios que pueden obtener los colaboradores gracias a la integración horizontal entre InterGrupo y SoftwareONE.

Esta pregunta se hace con el objetivo de definir la percepción de los colaboradores con base en el proceso de integración.

Ilustración 4. Pregunta 4.

De 1 a 5 ¿Cuánto consideras que la integración entre Intergrupo y SoftwareONE te puede afectar? Siendo 1 muy poca afectación y 5 una gran afectación.

30 respuestas



Según la gráfica el 46.7% de los encuestados considera que la encuesta puede afectarlo en una escala de dos, el 30% considera que puede afectarlo en una escala de uno, el 10% considera que puede afectarlo en una escala de tres, el 6.7% considera que se podría ver afectado en una escala de cuatro y por último el otro 6.7% restante considera que lo afecta en una escala de cinco.

Esta pregunta se elabora con el propósito de identificar el miedo que sentían los colaboradores a causa de la integración, la mayoría considera que esta puede causar una poca afectación en sus empleos, también hay unos pocos quienes consideran que se pueden ver seriamente afectados a causa de la alianza, por eso es necesario seguir implementando estrategias de comunicación para acabar con rumores o malos comentarios sobre el proceso de integración para erradicar por completo el miedo que pueden sentir actualmente los empleados hacia este acontecimiento.

Ilustración 5. Pregunta 5.

Si en la pregunta anterior marcaste las casillas 3, 4 o 5 por favor responde: ¿De qué manera consideras te puedes ver afectado a causa de la integración entre Intergrupo y SoftwareONE?

7 respuestas

Se ampliaría el mercado
reducción de personal, cambio de cargos... Etc
generando un crecimiento en el ámbito profesional y personal
Positivamente por el alcance global de la integración
Necesidad del segundo idioma
Porque mi rol puede ser igual en la otra compañía
El alcance de nuestros servicios demandará una capacitación y gestión del conocimiento mayor.

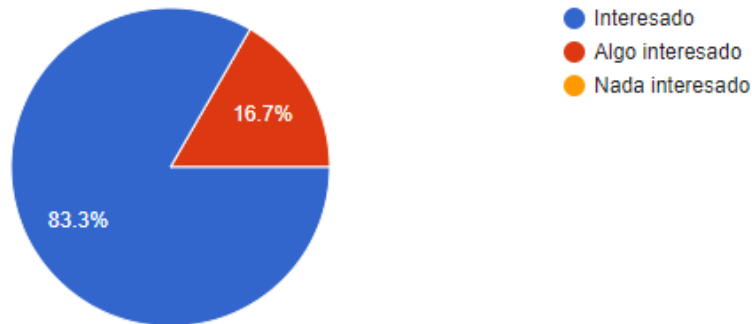
Esta pregunta se contestaba de manera opcional si en la respuesta anterior los encuestados consideraban que se daba una mediana o alta afectación. Entre las respuestas se destacan la ampliación del mercado, la capacitación y reducción del personal y la necesidad de aprender un segundo idioma como factores que generan afectación. Acá son evidentes los miedos que tienen los colaboradores encuestados los cuales pueden desencadenar en rumores si no se les hace un seguimiento pertinente.

Es de gran importancia reconocer cuales son los miedos o afectaciones que los colaboradores de InterGrupo relacionan con la integración para darles un adecuado tratamiento del mensaje y por el contrario sean mostrados como posibles beneficios.

Ilustración 6. Pregunta 6.

¿Qué tan interesado estás en obtener información sobre la integración entre Intergrupo y SoftwareONE?

30 respuestas



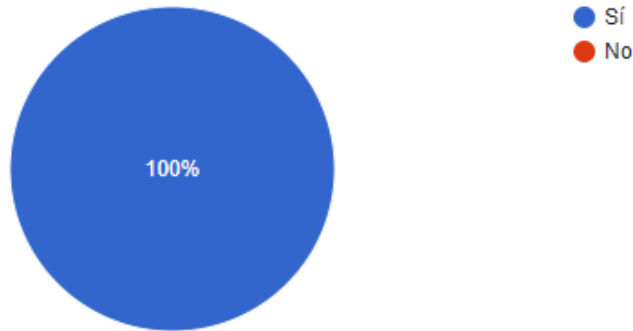
Como se evidencia en la gráfico la mayoría de encuestados con un 83.3% están interesados en recibir información acerca de la integración, el 16.7 % se muestra algo interesado mientras que ningún encuestados muestra desinterés por lo relacionado con dicha integración.

Esta respuesta es muy importante porque refleja que la mayoría del público interno sí está dispuesto a consumir los productos comunicativos que se están desarrollando y que el tema de la integración es de gran interés para ellos. Esto motiva al equipo de Mercadeo y Comunicaciones de InterGrupo a continuar con el desarrollo de la campaña de socialización.

Ilustración 7. Pregunta 7.

¿Has recibido información acerca de la integración entre Intergrupo y SoftwareONE?

30 respuestas



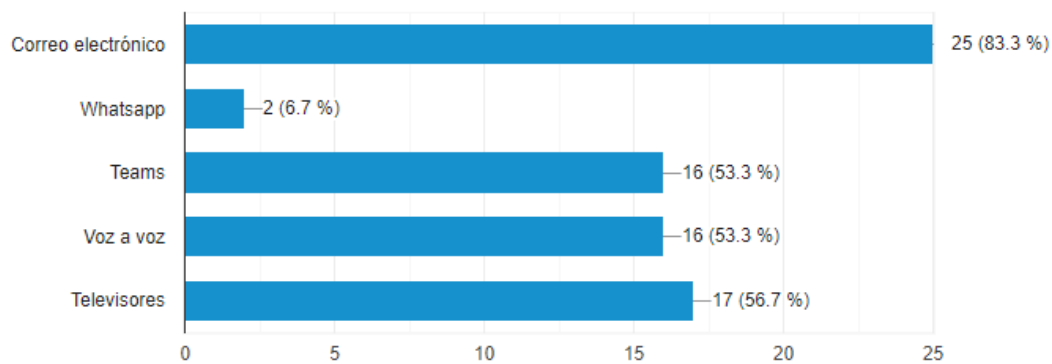
En la gráfica anterior se demuestra que el 100% de los encuestados ha recibido información acerca de la integración. Esto es un resultado muy positivo porque sirve para identificar el éxito que está teniendo la campaña de socialización la cual se ha desarrollado en su primera fase.

Es necesario conocer si los productos comunicacionales que se han venido desarrollando a lo largo de la campaña si están siendo consumidos por el público interno, esto demuestra que es acertado continuar con las estrategias que se han venido desarrollando hasta el momento.

Ilustración 8. Pregunta 8.

En caso de haber contestado "Sí" en la pregunta anterior, ¿por cuáles medios de comunicación has recibido información referente a la integración entre Intergrupo y SoftwareONE? (Puedes escoger varias opciones)

30 respuestas



De acuerdo a los resultados arrojados, el 83.3% de los encuestados ha recibido información sobre la integración por medio del correo electrónico, el 56.7% por medio de los televisores ubicados en los diferentes pisos de la compañía, el 53.3% por medio de la plataforma Teams, el otro 53.3% por medio del voz a voz y tan solo el 6.7% restante por medio de Whatsapp Business.

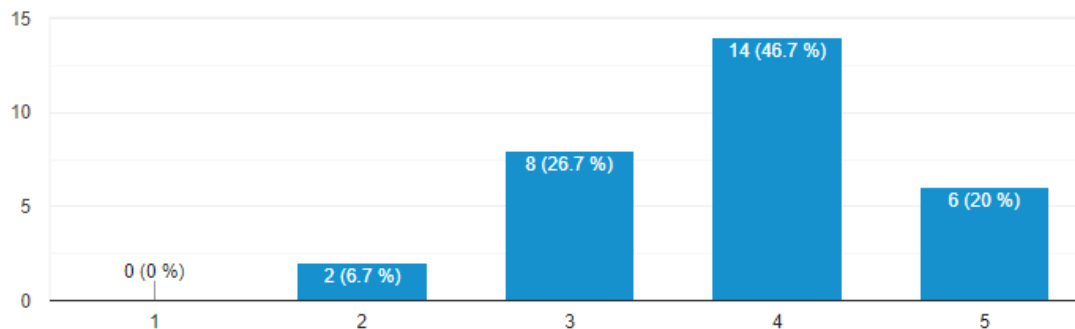
Analizando estas cifras es evidente que el medio de comunicación interno más eficaz en InterGrupo es el correo electrónico ya que el público interno está muy familiarizado con él debido a que es el principal medio de comunicación de todos los colaboradores de la compañía. También es posible identificar el uso de Whatsapp como poco efectivo a la hora de transmitir los mensajes puesto que a muy pocos colaboradores les llegó la información por este medio de comunicación. Es importante reconocer cuáles son los medios más efectivos a la hora de transmitir los mensajes que en este caso fueron el correo electrónico, los televisores y Teams.

Ilustración 9. Pregunta 9.

Marca de 1 a 5, siendo 1 el puntaje mínimo y 5 el máximo ¿cuán clara consideras que ha sido la información recibida sobre dicha integración?



30 respuestas



Esta gráfica muestra que el 46.7% calificó en una escala de cuatro el grado de claridad de la información expuesta durante la campaña de socialización, el 20% la calificó en una escala de cinco, el 26.7% en una escala de tres y el 6.7% en una escala de dos. Ningún colaborador le otorgó el puntaje mínimo de uno a la claridad de la información.

Basados en esta respuesta es posible analizar que la mayoría de las personas calificó con más de tres la claridad de la información lo que significa que consideran que la información brindada en la campaña de socialización ha sido lo suficientemente clara, sin embargo hay algunos que consideran dicha información poco clara, lo que plantea la necesidad de realizar contenido más específico como los *town halls*, con el fin de entablar una relación directa entre los colaboradores y los directivos de la compañía para que estos aclaren las dudas de los empleados.

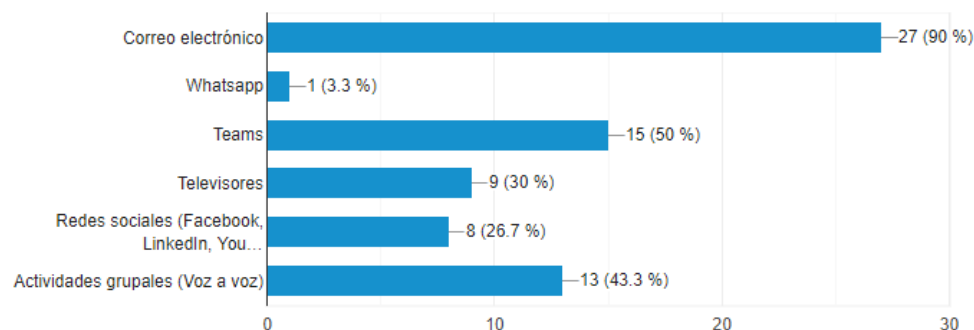
Es importante realizar un *feedback* con los colaboradores para identificar si la información brindada si es lo suficientemente clara con el fin de realizar cambios en la manera de transmitir los mensajes o en el lenguaje que se ha venido utilizando

para que cada vez la información sea más clara y concisa evitando así que se generen rumores o malos entendidos.

Ilustración 10. Pregunta 10.

¿Por cuáles medios de comunicación prefieres seguir recibiendo información de dicha integración? Puedes seleccionar varias opciones.

30 respuestas



Como se observa en la gráfica el 90% de encuestados prefiere seguir recibiendo la información relacionada con la campaña por medio de correo electrónico, el 50% prefiere recibirla vía Teams, el 43.3% por medio del voz a voz, el 30% prefiere verla en los televisores, al 26.7% le gustaría recibirla por medio de las redes sociales de la compañía que son Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn, mientras que tan solo al 3.3% vía Whatsapp.

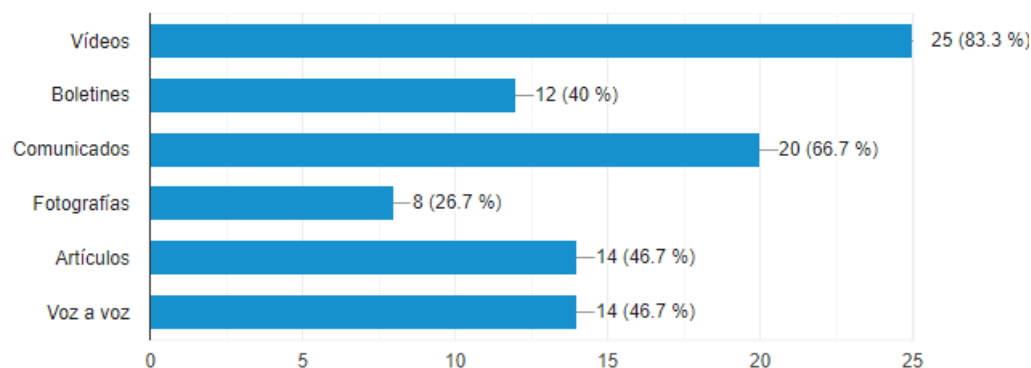
Es esta pregunta el encuestado podía escoger varios medios ya que esta campaña de socialización está pensada de una manera multimedial, la mayoría prefiere seguir recibiendo la información por medio del correo electrónico el cual es una herramienta con la que el público interno de InterGrupo está muy familiarizado. El Teams y el voz a voz siguen siendo medios efectivos para los colaboradores al recibir la información. Esta campaña se ha desarrollado de manera netamente interna, en las redes sociales de la compañía aún no se ha

publicado información sobre dicha campaña de socialización, esta podría ser una buena opción, a algunos encuestados les gustaría que el contenido también se compartiera por medio de las redes sociales. El Whatsapp es poco preferido por los encuestados, es necesario descontinuar la publicación por medio de esta aplicación ya que genera sobrecostos debido a que el envío de estas cadenas de información por medio de Whatsapp Business tuvo un costo de \$180.000.00

Ilustración 11. Pregunta 11.

¿En qué formato o de qué manera prefieres seguir recibiendo información sobre dicha integración? Puedes escoger varias opciones.

30 respuestas



Es posible evidenciar en esta gráfica que al 83.3% de los encuestados les gustaría recibir la información en video, al 66.7% por medio de comunicados, al 46.7% por medio de artículos, al otro 46.7% por medio de voz a voz, al 40% le gustaría que se realizara un boletín y al 26.7% restante por medio de fotografías.

Con estas respuestas es posible identificar que la estrategia de los videos ha tenido una muy buena acogida, los colaboradores quieren seguir viéndolos. Los comunicados también son apetecidos dentro del público interno ya que son el principal medio por el cual se distribuye la información dentro de la compañía ya

que a principios del año 2019 se tomó la decisión de que no se seguirían haciendo boletines semanales sino que toda la información sería transmitida por medio de comunicados.

Los colaboradores consideran el boletín como una buena estrategia de comunicación para recibir información acerca de la campaña, esto es algo que puede implementarse. También se pueden redactar artículos para el blog relacionados con el tema de la integración ya que los colaboradores expresaron interés por consumir este tipo de contenidos.

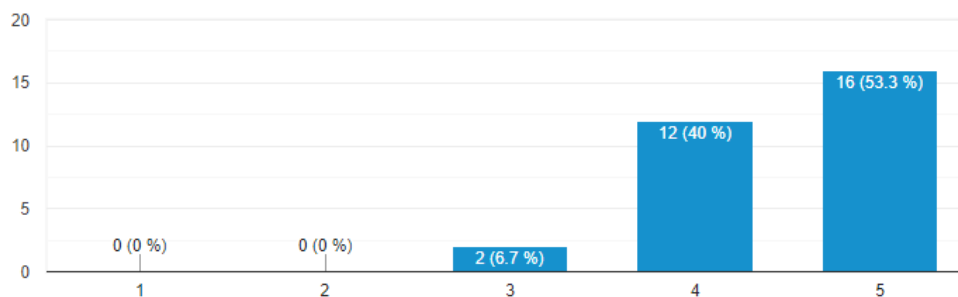
Es indispensable reconocer cuales son los formatos preferidos por el público interno para seguir desarrollando contenidos en dichos formatos con el fin de incrementar el *engagement* relacionado con la campaña de socialización.

Ilustración 12. Pregunta 12.

Califique de 1 a 5 la campaña de socialización ¡El mundo! Nuestro próximo destino en términos de efectividad desde su objetivo de ofrecer información adecuada y pertinente del proceso de integración entre Intergrupo y SoftwareONE. Teniendo en cuenta que 1 es el mínimo puntaje y 5 el máximo.



30 respuestas



Analizando estas cifras es posible observar que el 53.5% de los encuestados le otorgó una puntuación máxima de cinco a la campaña de socialización, el 40% la calificó en una escala de cuatro y el 6.7% en una escala de tres.

Con estas respuestas es posible afirmar que la campaña de socialización es considerada de calidad, de alto valor y beneficiosa por los colaboradores encuestados, se están logrando los objetivos de incrementar el *engagement* y de al mismo tiempo informar sobre la integración logrando que el público la considere como algo positivo. Nadie considera que esta campaña haya sido poco beneficiosa o de mala calidad lo que significa que el contenido si está llegando de manera óptima a sus receptores y que desean seguir recibiendo más información sobre la campaña y participando activamente de las diferentes actividades.

Entrevista

Sujeto

Se eligió a John Jairo Duque, Vicepresidente de Innovación, para el desarrollo de esta entrevista ya que ha sido parte activa del proceso de integración entre las dos compañías y ha sido la cara de la campaña en varios videos en donde les ha hablado a los colaboradores de InterGrupo sobre cómo va el proceso de dicha alianza, además de ser uno de los directivos de la compañía y tener buenas relaciones con el CEO, Darío Solórzano, quien es, en el caso de InterGrupo, la mayor fuente de información sobre la integración.

Entrevistadora: Valeria Jaramillo Londoño – Aprendiz Comunicaciones

Entrevistado: John Jairo Duque Salazar – Vicepresidente de Innovación

1. ¿Cuál es el escenario ideal y deseable que se debe evidenciar cuando se culmine el proceso de integración entre InterGrupo y SoftwareONE?

R/ Básicamente es operar bajo una misma cultura, dejaríamos de ser dos empresas separadas, estaríamos hablando de un mismo portafolio y un mismo sistema de gestión y lo más importante: una cultura organizacional igual donde todos los integrantes de InterGrupo asuman y se pongan la camiseta de SoftwareONE, que sigan felices y empiecen a prestar servicio desde Colombia para el mundo.

2. ¿Cuáles son los posibles retos que afronta InterGrupo frente a este proceso de integración?

R/ Hay varios retos, uno de ellos es la barrera del idioma, al integrarnos a una compañía global, el idioma ya no es el español, es el inglés y lamentablemente no todas las personas de nuestra organización hablan o entienden inglés entonces en la medida en que nosotros queremos llegar a prestar esos servicios globales necesitamos que nuestro talento sepa inglés. Otro de los retos que tenemos es cambiar la cultura de SoftwareONE y los nuevos servicios que son propios de InterGrupo, por ejemplo, en SoftwareONE no hay personas que sepan de los servicios de desarrollo de software o ingeniería de software, ese es un servicio nuestro, entonces lo que venimos trabajando es cómo redefinir ese servicio para que SoftwareONE y su gente en cualquier parte del mundo pueda entenderlo y pueda venderlo, entonces es un cambio cultural y va a requerir mucho esfuerzo este año para que ellos entiendan de qué se trata el servicio y cómo se puede vender.

3. ¿Cuáles son los beneficios que trae esta integración para sus *stakeholders* (accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, etc.)?

R/ Para los accionistas es obvio que al ser una venta hacen una recuperación de la inversión que se ha hecho en InterGrupo durante tantos años. Para los directivos la oportunidad de globalizarse, ya no es simplemente en Latinoamérica sino también poder impactar el mundo. Para los empleados significa la posibilidad de enfrentarse a diferentes idiomas y diferentes culturas, si en algún momento la persona muestra que quiera irse a vivir a otro país se abrirán oportunidades para que lo consiga y al pertenecer a una empresa más grande de tecnología, también la apuesta en diferentes tecnologías permite que el empleado crezca en muchos más espacios que los que tiene hoy en InterGrupo. Para los clientes actuales de InterGrupo el respaldo de una compañía multinacional, con un músculo económico más fuerte que va a permitir hacer mayores inversiones que al final van a resultar en servicios a los clientes y para los proveedores el poder llegar a más clientes, estamos hablando de una base significativamente mayor de clientes, la que tiene SoftwareONE junto a la que tiene InterGrupo.

4. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias presentes en la cultura organizacional de ambas empresas?

R/ Nuestro presidente de InterGrupo ha resaltado mucho el tema de cultura organizacional, él buscaba una empresa afín. Pensamos que culturalmente somos afines porque SoftwareONE es una organización que no es muy de

grandes estructuras y ni donde los directivos son aparte, es una organización más bien plana donde cualquier persona conversa con cualquier otra y no se tienen esas barreras entre cargos y también hay similitudes en el sentido de que ambas empresas tratamos de ser muy flexibles en la toma de decisiones para los clientes, o sea que no todo tenga que escalarse tanto, por lo que el empoderamiento es bien importante. Entre las diferencias, una muy importante es que InterGrupo es una empresa centralizada en Medellín, donde se encuentra la mayor parte de su dirección, mientras que la de SoftwareONE está regada en el mundo, hay gente que vive en Suiza, Singapur, Fort Lauderdale, entonces se enfocan mucho en la comunicación vía teleconferencia para tomar decisiones.

5. ¿En qué aspectos debería ser más efectivo InterGrupo con miras a lograr una integración real entre ambas empresas?

R/ Más que ser más efectivos es no perder el ritmo de comunicación con los empleados y empezar a realizar un programa efectivo de gestión del cambio para seguir capacitando a nuestros empleados, para que entiendan el portafolio de SoftwareONE y los servicios que son comunes. También tenemos que seguir trabajando en la migración del portafolio de ingeniería de software que, por determinadas razones, no ha ido a la velocidad que quisiéramos, es un tema más presupuestal, pero creo que ambas empresas tienen claro a dónde se quiere llegar, es un tema de gestión del tiempo, integrar una familia como InterGrupo de más de 1.500 personas a una organización no es fácil, se requiere seguir con el tema de gestión del cambio.

6. ¿Qué estrategias de comunicación considera que deberían implementarse para conseguir una integración efectiva?

R/ Creo que es importante continuar con el tema de los *town halls* que nos permiten hacer sesiones masivas para contarles a nuestros colaboradores sobre la nueva empresa (SoftwareONE), cómo va el proceso de integración para que la gente se conecte, entienda que está funcionando y que no y para dónde vamos, todo esto para bajar la ansiedad ya que no todos tienen el mismo acceso a la información, entonces los *town halls* donde líderes de la integración puedan dar esta información creo que funcionan bastante bien. También comenzar las capacitaciones cuanto antes de aquellos servicios que ya se pueden integrar para que la gente perciba que efectivamente está pasando algo y que esto es en serio.

Conclusiones y Recomendaciones

Es relevante seguir produciendo contenido que incremente el *engagement* en lo referente a la integración, como videos y actividades de voz a voz ya que estas fueron las que prefirió el público interno. También enfocarse en realizar la

distribución del contenido vía correo electrónico y Teams ya que fueron los medios de comunicación que prefirieron los colaboradores encuestados.

Es importante reforzar la realización de *town halls* (mensualmente) ya que el relacionamiento entre colaboradores y directivos incrementa la motivación entre ellos y que la información sea brindada por quienes los colaboradores consideran una fuente confiable disminuye la generación de rumores permitiendo así el *feedback* y la comunicación asertiva de manera horizontal dentro de la compañía.

Los colaboradores de InterGrupo han considerado esta integración como algo beneficioso hasta el momento pero se deben seguir implementando estrategias de comunicación y demostrando que los beneficios sí se están haciendo reales. Los vídeos testimoniales son una buena herramienta para demostrarlo, lo cual se pudo evidenciar en las encuestas. También es necesario estar en constante relacionamiento con el público interno de la compañía, preguntar por sus necesidades, qué les gustaría ver y de qué manera, incluirlos en la toma de decisiones, todo esto con el fin de lograr que la campaña sea eficaz y se cumpla con el objetivo de mejorar el *engagement* de los colaboradores de InterGrupo al considerar como algo realmente beneficioso la integración con SoftwareONE.

Referencias

- Alba, C. (1997) *Las empresas integradoras en México*. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/331/6/RCE6.pdf>

Cai, H., & Obara, I. (2008). *Firm Reputation and Horizontal Integration*.

Recuperado de

<http://www.econ.ucla.edu/people/papers/Obara/Obara318.pdf>

Colmenarez, S., & Delgado, R. (2003). *Reingeniería Socioeconómica y Desarrollo Endógeno Sostenible*. Caracas: Editorial Deltaven.

Cristancho, F., & Segovia, C. (2017). *Cómo medir el engagement de su compañía*. Recuperado de

https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/782/1512573231Ebook_Medir_Engagement.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_da_landing_page_landing_ebook_medir_employee_engagement&utm_medium=email&utm_source=RD+Station

Dyzenchouz, G. (2016, Oct 12). *Escuchemos a nuestros empleados: Town halls*. Recuperado de

<https://blog.gointegro.com/como-escuchamos-a-nuestros-empleados-town-halls>

Fernández, G., & Narváez, M. (2011). *Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545891005.pdf>

Garzón, D. (2005). *Programa sobre operaciones colectivas entre empresas*.

Recuperado de

www.iberpymeonline.org/venezuela130705/ricardogarzon.pdf

InterGrupo. (2019). *Acerca de InterGrupo*. Recuperado de

<http://www.intergrupo.com/acerca-de-intergrupo/>

Lemaitre, N. (1984). *La culture d'entreprise: outil de gestión*. Direction el gestion des entreprises, 20 (12), 42-52.

López, N. (2007). *Elementos de integración de microempresas comerciales en el oriente del Estado de México en los primeros años del siglo XXI*.

Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0186-10422007000100006

Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout*. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=uzomWhbqcCAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=MASLACH,+C.+y+LEITER,+M.P.+The+truth+about+burnout.+San+Francisco&ots=9AcmorOBQy&sig=5YAaUnUCcvk7VqH9aDOIm7an8cY#v=onepage&q&f=false>

Méndez, C. (1995) *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: McGRAW W – HILL.

Mielgo, P. (2005). *Ventajas de la integración y formas asociativas para pymes rurales*. Recuperado de

http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752005001100005&lng=en&nrm=iso

Montoya, L., Montoya, I., & Castellanos, O. (2008). *De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial*.

Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052008000100005&script=sci_arttext&tlng=en

Morgan, G. (1987). *Creación de la realidad social: la organización vista como una cultura*. México: Alfaomega.

Mpoyi, R. (2003). Vertical Integration: Strategic Characteristic And Competitive Implications. *Competitiveness Review*, 13 (1), 44-55.

Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J., & Pérez, C. (2009). *Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90411687007.pdf>

Nizard, G. (1983). *Identité et culture de l'entreprise*. Paris: Éditions d'organisation.

Oramas, A., Marrero, I., Cepero, E., Del Castillo, N., & Vergara, A. (2014). *La escala de 'work engagement' de utrecht. Evaluación del 'work engagement' en trabajadores cubanos*. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2014/cst142h.pdf>

Ouchi, W. (1982). *Théorie Z*. Paris: 1nter Éditions.

Paredes, R. (1997). *Integración vertical: teoría e implicancias de política pública*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/255661040_Integracion_vertical_teoría_e_implicancias_de_política_publica

Rosales, R. (1997) La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. *Revista Capítulos SELA* (51), 311-319.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf

Sánchez, S., Trillo, M. A., Mora, C., & Ayuso, M. (2006). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317125003.pdf>

Schaufeli, WB., Salanova, M., González-Romá., & Bakker AB. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2002_Schaufeli-Salanova-Gonz%C3%A1lez-Rom%C3%A1-Bakker.pdf

Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. Recuperado de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Tamayo, M., & Piñeros, J. (2007). *Formas de integración de las empresas*.

Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722/642>

Tylor, E. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Recuperado de

https://archive.org/stream/primitiveculture01tylouoft/primitiveculture01tylouoft_djvu.txt

Vélez, I., & Hernán, C. (2013). *Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano*.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64628626011.pdf>

Villareal, M., & Gómez, J. (2009). *La integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, México*.

Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422009000100004&script=sci_arttext

Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008). *Cultura organizacional*. Recuperado de

<https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>

Apéndice

Apéndice A. Plan estratégico de comunicación interna para la empresa InterGrupo en base a su proceso de integración con SoftwareONE

Objetivo general

Desarrollar una campaña de *engagement* para los empleados de InterGrupo a través de estrategias de comunicación interna con miras al fortalecimiento del proceso de integración de la empresa con SoftwareONE durante el segundo semestre de 2019.

Objetivos específicos

- Determinar los aspectos contextuales del proceso de integración y la percepción de los públicos frente a la integración con SoftwareONE.
- Plantear estrategias, tácticas y actividades de comunicación que incrementen el *engagement* para que los colaboradores consideren positivamente la integración de InterGrupo y SoftwareONE.
- Producir contenido en diferentes medios y canales internos de difusión como videos, piezas publicitarias, comunicados, correos electrónicos y *town halls*.

Objetivo 1

Objetivo	Estrategias	Acciones
	Reconocer y preparar los aspectos a comunicar durante la campaña, los medios a	Reunión grupal (lluvia de ideas).
		Realizar el cronograma de actividades de la campaña.

Determinar los aspectos contextuales del proceso de integración y la percepción de los públicos frente a la integración con SoftwareONE.	utilizar, los formatos y el público objetivo.	
		Enviar para aprobación a los directivos de la compañía todas las propuestas.
	Medir la percepción inicial que tienen los colaboradores sobre la integración, su nivel de conocimiento sobre la misma y qué esperan de ella, mediante la implementación de una encuesta con preguntas abiertas.	Redacción de la encuesta.
		Distribuir la encuesta a 20 colaboradores quienes la contestaron de manera anónima.
		Análisis de resultados, transcripción de las respuestas.

Objetivo 2

Objetivo	Estrategias	Acciones
----------	-------------	----------

Plantear estrategias, tácticas y actividades de comunicación que incrementen el <i>engagement</i> para que los colaboradores consideren positivamente la integración de InterGrupo y SoftwareONE.	Plantear una identidad de marca conjunta para las dos empresas y lograr que la identidad de cada una no se vea afectada ni comprometida.	Definir un nombre/marca para la campaña de integración: ¡El mundo! Nuestro próximo destino
		Diseñar un logo que tome elementos tanto de una marca como de la otra.
	Compartir información relevante sobre la integración en los diferentes canales comunicacionales de la compañía.	Planear el contenido (Imagen y lenguaje).
		Creación de plantillas de los comunicados para mandar por correo electrónico.
		Redacción y producción de contenido.
	Realizar una encuesta evaluativa de 12 preguntas de múltiple respuesta por medio de la plataforma Forms, donde se evalúe la situación final del público.	Redacción y divulgación de la encuesta final.
		Tabulación y análisis de resultados.

Objetivo 3

Objetivo	Estrategias	Acciones
<p>Producir contenido en diferentes medios y canales internos de difusión como videos, piezas publicitarias, comunicados, correos electrónicos y <i>town halls</i>.</p>	<p>Producir piezas gráficas y audiovisuales de alto impacto que desarrollen los mensajes clave de la campaña.</p>	<p>Contribuir a la producción de los vídeos los cuales fueron realizados por un tercero (Vissua). Estos vídeos en su mayoría son testimoniales y cuentan imágenes de apoyo de las instalaciones y los colaboradores de la compañía.</p>
		<p>Hacer una revisión de los vídeos para luego subirlos a la plataforma de Stream.</p>
		<p>Publicar los videos por medio de un comunicado enviado por correo electrónico y compartirlo en el grupo de Teams “Contenidos IG” y verificar que sí esté siendo visto por los colaboradores. También exhibirlos en los televisores.</p>
		<p>Distribuir el video del CEO Darío Solórzano por medio de Whatsapp Business.</p>
	<p>Producir <i>town halls</i> (Se realizaron 3 <i>town halls</i>, el 22 de agosto, 23 de octubre y 5 de diciembre respectivamente)</p>	<p>Preparar los sets de grabación y los elementos técnicos para llevarlo a cabo.</p>
		<p>Apoyo técnico durante el <i>town hall</i>.</p>

		Redacción y divulgación de comunicados (enviados por correo electrónico) invitando a los colaboradores a unirse al Town Hall y que contenga el link de Teams para facilitar el acceso.
	Realizar <i>kick offs</i> (Se realizaron 2 <i>kick offs</i> , el primero del 7 al 8 de octubre y el segundo del 22 al 24 de enero)	Diseño de piezas publicitarias como la agenda y la invitación al evento.
		Preparación del evento
		Envío de las piezas publicitarias vía Email
		Preparar la locación donde se llevó a cabo.
		Crear evento mediante la plataforma Outlook para recordar a los asistentes la importancia de asistir.

A continuación se desglosan las actividades propuestas en el punto anterior.

De manera que las instrucciones las pueda seguir cualquier persona que tenga a su cargo desarrollar la fase de implementación de este plan.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS		
Procesos (a largo plazo)	Eventos (inmediatos /extraordinarios)	Actividades Ordinarias (cotidianidad)
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un cronograma de actividades. • Definir la identidad visual y el direccionamiento extratécnico de la integración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Town Hall • Kick Off • Fiesta de fin de año • Voz a voz (se recorrieron todos los pisos de la empresa hablándoles a los colaboradores sobre la campaña). 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar a aprobación por los directivos de la compañía todo lo relacionado con la campaña. • Reunión grupal (lluvia de ideas). • Planear el contenido (Imagen y lenguaje). • Creación de plantillas. • Redacción y producción de contenido. • Apoyar en la grabación de videos y toma de fotografías por parte de Vissua. • Redacción, distribución y tabulación de la encuesta #1. • Redacción, distribución y tabulación de la encuesta #2. • Subir los videos a la plataforma Stream. • Creación, redacción y envío de comunicados relacionados con la campaña. • Lanzamiento de los videos por medio de comunicados en el correo electrónico y notificación en Teams. • Actualización de los televisores con los videos de la campaña.