UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

EMPRESARIAL

La reputación interna de organizaciones peruanas desde la percepción de la
generación centennial

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación e Imagen
Empresarial

AUTOR(ES)

Vergara Vilca, Cleofé Elizabeth (0000-0003-1930-6774)

ASESOR

Montalva Köster, Humberto Alfredo (0000-0002-0077-9208)

Lima, 20 de enero del 2020

DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación va dedicado a mi madre, quien me enseñó lo que significa
perseverancia y me alentó a seguir adelante. Para ti, que
hiciste sacrificios para que este proyecto se lograra.
Todos mis esfuerzos siempre serán
por y para ti.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia, mis amigos, mi enamorado y en especial a mi asesor, por la paciencia, la motivación y el esfuerzo en conjunto para concluir con esta investigación.

Gracias a todos ustedes por siempre tener las palabras perfectas para no dejarme caer, por ser mi apoyo emocional, por su incondicionalidad, por empujarme a seguir adelante y motivarme en todo momento.

A todos, muchísimas gracias.

LA REPUTACIÓN INTERNA DE ORGANIZACIONES PERUANAS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LA GENERACIÓN CENTENNIAL

INTERNAL REPUTATION OF PERUVIAN ORGANISATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE *CENTENNIAL* GENERATION

Cleofé Elizabeth Vergara Vilca
Facultad de Comunicación
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Santiago de Surco, Perú
cleovergaravilca@gmail.com
Identificador ORCID: 0000-0003-1930-6774

RESUMEN

Actualmente, vivimos momentos de cambio en que diferentes organizaciones peruanas buscan alternativas al modelo actual para construir las bases del que será un nuevo esquema de gestión empresarial. La presente investigación se desarrollará a partir de la comunicación en las empresas y cómo esta incide en la reputación interna de la misma organización; es una respuesta que se intenta resolver a partir del diseño y aplicación de instrumentos de investigación de carácter cualitativo desde un paradigma naturalista o interpretativo. A través de la búsqueda de diferentes autores acerca de la importancia de la comunicación organizacional y la reputación interna en las organizaciones, se hará un análisis exploratorio con el que se profundizará este concepto a través de tres fundamentos teóricos que ayudarán a entender mejor la base de su quehacer para continuar con los aspectos básicos de la gestión de la reputación interna a partir de la percepción que tiene la generación *centennial* (Z) en relación a su marca empleadora.

Palabras clave: comunicación corporativa, comunicación interna, reputación interna, cultura organizacional, clima organizacional.

ABSTRACT

Currently, we live moments of change where different Peruvian organizations are looking for alternatives to the current model to build the foundations of what will be a new business management scheme. This investigation will be developed from the communication in companies and how this affects the internal reputation of an organization. This is an answer that will be reached from the design and application of qualitative research instruments from a naturalistic or interpretative paradigm. Through the search of different authors, who discuss the importance of organizational communication and internal reputation in organizations, this concept will be explored through three theoretical foundations that will help us better understand the basis of their work, to continue with the basic aspects of internal reputation management based on the perception that the centennial generation (Z) has in relation to its employer brand.

Keywords: corporate communication, internal communication, internal reputation, organizational culture, organizational climate.

1. Introducción

Hagamos la siguiente pregunta: ¿cuándo una empresa es atractiva? ¿En qué instante los trabajadores están convencidos de que trabajan en el mejor sitio? Está claro que toda empresa quiere contar con los mejores, pero ¿sabe usted si su empresa es el mejor sitio donde pueden trabajar? Este estudio pretende investigar el aporte que trae consigo la reputación interna en las organizaciones peruanas desde la percepción de su colaborador *centennial*.

Hace algunas décadas la comunicación estuvo estigmatizada en el campo académico y profesional como un proceso netamente operativo, de tarea y de acción, muy alejado de los procesos neurálgicos de las organizaciones de cualquier estrato empresarial. Sin embargo, la gestión que han realizado profesionales e investigadores ha permitido demostrar el potencial de esta disciplina y han logrado evidenciar resultados tangibles que producen valor a la organización (Castelo & Lima, 2006).

Es interesante observar cómo la organización de hoy se pregunta cómo aporta la comunicación a lo estratégico y cómo este proceso podría operar mejor para el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, a partir de este trabajo de investigación se busca recoger información sobre la reputación interna y cómo diversos autores la plantean como uno de los recursos más valiosos de una empresa (Villafañe, 2017).

Para la investigación, se tomará en cuenta el reporte del *ranking* Merco Talento 2018 para extraer las diez empresas con mejor reputación, y luego seleccionar al público *centennial* (Z) para recolectar la percepción que tiene esta población emergente en cuanto a su marca empleadora.

Además, el estudio tiene como objetivo explorar estrategias y prácticas de la cultura *organizacional* desarrolladas por empresas de diferentes sectores económicos. Asimismo, el estudio busca verificar los efectos de comunicación, de la cultura y del clima como antecedentes de la reputación corporativa.

De acuerdo con lo mencionado, el trabajo de investigación se realizará sobre la base de las siguientes preguntas y objetivos:

Pregunta general: ¿cómo la cultura organizacional promueve prácticas de reputación interna en las organizaciones peruanas de sus trabajadores de la generación Z?

Objetivo general: explorar cómo la cultura organizacional promueve prácticas de reputación interna en las organizaciones peruanas de sus trabajadores de la generación Z.

P1: ¿Qué elementos de la reputación interna perciben los *centennials* con relación a su marca empleadora?

O1: Analizar la percepción de los *centennials* respecto a la reputación interna de su marca empleadora.

P2: ¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación interna para la generación *centennial* con relación a su marca empleadora?

O2: Determinar la importancia que tiene la comunicación interna para el *centennial*.

P3: ¿Cuáles son los elementos que influyen en el compromiso de los colaboradores *centennials* respecto a su tiempo de permanencia en la organización?

O3: Averiguar qué elementos influyen en el compromiso en los colaboradores *centennials* respecto a su tiempo de permanencia en la organización.

A partir de estas interrogantes nace nuestro problema de investigación. Existe una falta de identidad entre la empresa y sus colaboradores de la generación *centennial*: se presenta desconocimiento de los empleados en torno a las actividades que realizan las empresas. Es por ello que en la actualidad los empleados de esta generación no presentan compromiso con la organización y su meta final. Muchas veces desconocen el *core business* de la organización.

Bajo esta línea, si hablamos sobre crear un compromiso laboral con un *centennial* se ha vuelto todo un desafío para las organizaciones, debido a la personalidad de esta generación, ya que ellos se caracterizan por ser muy independientes, difíciles de persuadir sino se tiene un propósito, y sobre todo por buscar la comodidad en sus puestos de trabajo. (Edelberg, 2011).

Estado de la cuestión

Esta investigación fue seleccionada debido a que involucra a un público específico y nuevo del que no se había hablado; esta nueva generación emergente se encuentra a puertas de ingresar o ya han ingresado al mercado laboral en diferentes empresas y con el pasar del tiempo se va volviendo relevante para el sector empresarial.

Es realmente un reto aprender a sobrellevar de manera correcta o conveniente una cultura organizacional en el que puedan interactuar y relacionarse eficientemente diversas generaciones de colaboradores, más aún si se tiene en consideración a una generación que básicamente busca mucha motivación y equilibrio en su vida.

1.1 Marco teórico

Cultura Organizacional

La cultura organizacional difunde los valores de las organizaciones hacia sus colaboradores, con el objetivo de desarrollar, incentivar y promover la identidad de la empresa. Universalmente la cultura organizacional, es el conjunto de creencias, conductas y formas de trabajo dentro de una empresa (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013)

Por otro lado, Hatch (1997), citado por García (2005), indica que la cultura organizacional es una manifestación de sistemas culturales más amplios. Llámese, instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, centros educativos todos conforman una cultura organizacional. Es importante mencionar que la cultura organizacional, también se influencia por pautas culturales externas con las que la organización se relaciona. (Rodríguez, 2009)

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) la cultura congrega un conjunto de mitos, creencias y valores que son compartidos entre los miembros de una organización. Schein (1988) menciona que a pesar de tener un conjunto de rasgos similares entre los integrantes de una empresa es importante mencionar que éstos también definen la visión de la misma organización y de su entorno.

Es importante que una empresa tenga bien definida su cultura, y a su vez preocuparse por la satisfacción de sus miembros, por lo que será fundamental elaborar correctamente sus estrategias y saber utilizar la información que se tiene. Entender que, quienes forman la cultura organización son las personas y que sin ellas la organización no existiría, pues son el motor de una compañía para alcanzar el éxito y los objetivos de la empresa. Los trabajadores son importantes para lograr la supervivencia o fracaso de la organización. El logro de la misión, visión, objetivos y valores de la organización será posible con una cultura organizacional eficiente (Gómez & Prowesk, 2011).

De igual manera es importante mencionar que como parte de la cultura organizacional y para fines de esta investigación el clima organizacional juega un papel importante para la comprensión de esta nueva generación ya que nos permite una aproximación fiel y específica sobre las percepciones que tienen los miembros de la organización en realización a ella. De igual forma, se relacionan con la calidad del ambiente interno de la organización. Para cada miembro, de manera individual, el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas (Toro, A. & Sanín, P, 2013)

García (2009) señala que el clima organizacional es de suma importancia para el desarrollo de una compañía. En la actualidad, debido al alto nivel de competencia al que las empresas se ven enfrentadas, están implementando diferentes herramientas para la medición del clima organizacional con la finalidad de mantener, mejorar e identificar los factores que generen un adecuado ambiente laboral entre los trabajadores, lo cual les permitirá obtener un desempeño positivo para la empresa. A su vez, un adecuado clima organizacional fomentará un buen desarrollo de la cultura organizacional, ya que las buenas prácticas, normas y creencias serán transmitidas y compartidas por todos los miembros del equipo (Segredo & Reyes, 2004).

Para Segredo (2009), la valoración del clima organizacional posibilita el desarrollo de estrategias organizacionales, las cuales brindan a los directivos una visión futura de la organización. De esa manera se identifican las necesidades actuales en relación con el futuro deseado, lo cual ayudará a trazar acciones que deben implementarse en el presente y así podrán alcanzar la visión a futuro deseada.

La importancia del clima organizacional implica una serie de factores ambientales que determinan la motivación del personal. El clima será favorable si cumple con las necesidades de su personal y mejora su ánimo, pasa todo lo contrario y es desfavorable si produce frustración porque no satisfacen sus necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí (Chiavenato, 2009).

Reputación interna

La reputación interna es la percepción que los públicos tienen sobre la organización y que genera un valor distintivo para la institución y se convierte en un intangible muy importante para esta y para su reconocimiento (de la Peña, 2012).

La presencia de la reputación interna en los públicos hace posible que la organización logre una posición en la mente de estos y sea una entidad reconocida a largo plazo. Si en la mente de los públicos se establece la empresa, es existente para estos, y si no es recordada, no existirá en su conciencia. Como afirmaba el filósofo René Descartes: «Pienso, luego existo». De igual manera sucede con las organizaciones y su existencia, siempre y cuando estén en la mente de los públicos y presencien un ambiente que los proteja y los haga sentir bien serán recordados.

Por ello, se debe hacer más sencillo el reconocimiento de la organización sobre las otras entidades, a través de una identidad bien definida, perenne en el tiempo y distintiva, de manera que los públicos la aprecien como una organización de valor (Walker, 2010).

Por ello, el compromiso es a la reputación lo que la satisfacción al clima laboral. Sin lo segundo, lo primero es un dicho, pero solo con la satisfacción no se consigue que el talento aporte el máximo de sus capacidades al proyecto. Las encuestas tradicionales de clima interno ignoran cualquier factor de reputación interna ligado a la empatía con la empresa y al orgullo de pertenencia. Pero la mayor aspiración es lograr la identificación con el proyecto.

De igual manera, la reputación interna es la síntesis de opiniones, percepciones, actitudes de los stakeholders o grupos de interés – empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad - de una empresa. La reputación interna es un constructo colectivo que recoge las percepciones sobre las acciones que realiza la compañía (Fombrun et al, 2000).

Comunicación interna

La comunicación interna busca alinear la cultura organizacional con el fin de la empresa, además de ello, su finalidad siempre será la de mejorar el canal y el correcto flujo comunicacional. La comunicación interna es una herramienta que busca vincular al empleado con la institución a través de planes que sean estratégicos, funcionales y estén alineados a la organización (Salo, 2006).

El objetivo de la comunicación interna es informar a los miembros de la organización, lograr que se cree un clima positivo e integrar a las personas, lo cual incrementará la motivación y la productividad, para lograr así una optimización de recursos mediante la eficiencia y eficacia en los proyectos (Morales, 2012).

La comunicación interna, se dirige específicamente a los empleados de las organizaciones, teniendo como su principal objetivo generar un clima favorable, si sucediera lo contrario, la incomunicación generaría un déficit en el ambiente de trabajo provocando una fractura interna en el logro del objetivo principal de la comunicación (Villafañe, 2013).

Los procesos que tiene la comunicación interna son importantes ya que permiten tener integrada, relacionada y a su vez debe ser transversal a toda la organización. (Arizcuren et al., 2008).

Por ello, aquellas organizaciones que han centrado y puesto esfuerzos en la importancia de la comunicación son consideradas de éxito ya que han logrado comprender y entender sobretodo que este proceso permite mejorar el ambiente (Garrido, 2008).

Generación *centennial*

La denominada generación Z son los nacidos entre 1995 y 2009, esta generación está conformada por los verdaderos y primeros nativos digitales, y de igual manera forman parte de aquellos jóvenes que comienzan a integrarse en el mundo laboral (Ortega & Villanova, 2016).

Según la autora Alicia Coppo (2018) esta generación tiene características que la definen:

- Generación que resuelven sus problemas de forma más sencilla y práctica.
- Generan sus propios contenidos multimedia.
- No se dejan llevar por la moda sino por sus intereses personales para optar por una marca u otra.
- Son más autónomos y autodidactas en sus procesos y expertos en el uso de las nuevas tecnologías.
- Expuestos constantemente a la información digital.

Sin embargo, Coppo (2018) también menciona que al tener toda la información a su disposición y estar hiperconectados todo el tiempo los vuelve impacientes y poco tolerantes a la frustración.

Para los autores Días, Caro y Gauna (2015) hacen una diferenciación y menciona que los Millennials no conocen un mundo sin computadoras y la Generación Z no sabe que es un mundo en donde no haya acceso a internet.

Según Coppo (2018) esta generación es altruista, está más ligada a temas para salvar el mundo y políticamente está más ligado a apoyar temas como la desigualdad socio-económica.

Para los autores Días, Caro y Gauna (2015), la generación Z se caracteriza principalmente por:

- Siempre estar conectados con diferentes lenguajes digitales: celulares, tabletas, videojuegos, reproductores digitales de música y computadoras.
- Son más impacientes: realizan varias tareas a la vez y todo lo revisan en la web; esto los convierte en seres multifuncionales.
- Su principal fuente de comunicación son las redes sociales.
- Se caracterizan por realizar interacciones virtuales.

—Su mundo existe únicamente dentro de la red, donde pueden expresar sus propias opiniones y expandir su mente.

Según la autora Stacy Wood (2013), los *centennials* son una generación consumista, la cual se enfoca principalmente en cuatro tendencias:

- Innovación*: toman en cuenta el diseño y la estética a la hora de comprar sus productos.
- Conveniencia*: valoran mucho los productos que son prácticos, es decir aquel producto o servicio que puede satisfacer más de una necesidad.
- Seguridad*: velan por su en las compras por web son más precavidos buscan más de una opción y realizan compras grandes.
- Escapismo*: escapan del mundo real y generan una sociedad en su mundo virtual esto ha generado diferentes problemas de salud y de sociabilización.

En el aspecto laboral, los desafíos para la para la generación Z son: encontrar un trabajo acorde a su personalidad, entornos flexibles donde puedan llevar su vida social, laboral y profesional de la mano y al mismo tiempo espacios donde favorezcan y sea más apreciado su creatividad. Este tipo de espacios flexibles los lleva a independizarse y emprender sus propios negocios o proyectos (Ortega & Villanova, 2016).

Es por ello, que se denomina a esta genereación como aquella que es la más emprendedora e innovadora debido a la problemática laboral. Para los autores, Ortega y Villanova sostienen que ahora, las empresas deben identificar qué talento necesitan y cuál es su oferta de valor para retenerlo y comprometerlo. No hay que olvidar que hoy conviven 4 o 5 generaciones en el mismo centro de trabajo y el líder tiene que saber integrar a todos. Y darles espacios de libertad, porque el talento se desenvuelve mal en cautividad. Los jóvenes son el nuevo reto de las empresas.

Los *centennials*, a pesar de su carácter emprendedor, buscan un equilibrio entre su vida personal, su carrera profesional y la seguridad laboral, el cual es uno de los objetivos de vida más importantes de esta nueva generación (Dill, 2016).

2. Metodología

Esta investigación tiene como objetivo principal explorar cómo la cultura organizacional promueve prácticas de reputación interna de las organizaciones peruanas en sus trabajadores de la generación Z.

La investigación tiene como objeto de estudio y análisis a jóvenes entre 21 a 22 años de edad. Se elige este periodo de edad ya que, se está estudiando a la generación *centennial* que realiza sus prácticas pre o profesionales en diferentes empresas peruanas. Son jóvenes que recién han egresado de sus universidades o algunos que están ejerciendo sus prácticas preprofesionales y siguen estudiando.

El paradigma de la investigación es naturalista. Es una investigación cualitativa ya que se basa en la percepción de jóvenes de la generación Z que pertenecen a una organización peruana. Los resultados de esta investigación nos dan un panorama general del tema y es el primer paso para cualquier tipo de investigación que se quiera realizar posteriormente. Este trabajo de investigación plantea una posición inicial con la idea de que pueda ser explorado en aspectos como los impactos de la comunicación en la reputación, entre otros.

En el análisis cualitativo, como Martínez lo menciona, una de las principales características de este tipo de estudio es de carácter interpretativo; asimismo, otra función importante es que ofrece perspectivas holísticas sobre el objetivo de estudio. Debido a que esta investigación se realiza sobre un tema basado en la comunicación, los mensajes y su interpretación, la utilización de este método de análisis hará posible tener una interpretación de cuáles son los factores que influyen en la generación *centennial*.

Las categorías usadas para el levantamiento de la información fueron las siguientes:

Reputación interna: elementos resaltantes y conocimiento sobre la reputación interna de las empresas y como los *centennials* viven esta reputación.

Cultura organizacional: elementos generales sobre la cultura organizacional y prácticas que promocionan la organización en los colaboradores *centennials*.

Comunicación interna: Elementos que los *centennials* consideran como importantes para la comunicación interna.

2.1. Grupos focales

Según palabras de Sampieri, Fernandes-Collado y Lucio (2006, p. 605), los grupos focales permiten a los entrevistadores estudiar a la gente mediante una conversación más natural que en una entrevista personal. Combinado con «observación participativa», este método puede ser usado para aprender acerca de grupos y sus patrones de interacción.

Se realizarán cuatro grupos focales, con ocho individuos cada uno. Se estableció una guía con 19 preguntas para ser aplicadas en cada grupo focal. Las categorías abordadas fueron reputación interna, comunicación interna y clima/cultura organizacional. Se tendrá en cuenta el *ranking* de las mejores diez empresas del Perú según Merco 2018 (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), las cuales son Backus AB Inbev, Banco de Crédito del Perú, Interbank, Alicorp, Minera Antamina, Kimberly Clark, BBVA Continental, Entel, Procter and Gamble, Ferreyros. De las diez empresas, cinco son peruanas y el resto son de capitales extranjeros que operan en territorio peruano.

La aplicación del instrumento permite un análisis descriptivo de las características de los grupos focales. Destacan variables que pueden resultar relevantes para descubrir quiénes son los sujetos de investigación. Este instrumento nos permitió recolectar información valiosa con relación a la percepción que tiene la generación *centennial* sobre la reputación interna que

tienen con su marca empleadora y distintos factores que ellos toman en cuenta en sus puestos de trabajo con relación al tema de la investigación, tales como ambiente de trabajo, comunicación, aspecto económico, beneficios, línea de carrera, entre otras variables.

Asimismo, se presentan las categorías del estudio para el recojo de información. Todos los participantes respondieron preguntas acordes a las categorías del estudio con el objetivo de conocer sus percepciones acerca de las siguientes variables.

Tabla 1

Categorías de investigación

Categorías
1. Elementos resaltantes y conocimiento de reputación interna
Conocimiento sobre reputación interna Elementos que perciben como resaltantes Conocimiento y percepción sobre reputación interna
2. Importancia sobre la comunicación interna
Importancia de los canales que aplican sus marcas empleadoras Percepción de la comunicación interna en la generación <i>centennial</i> Conocimiento de medios tradicionales y nuevas tecnologías de comunicación
3. Percepción del clima organizacional /cultura organizacional
Importancias del clima organizacional para el <i>centennial</i> Motivación y reconocimiento Aspecto emocional dentro del ámbito laboral

Nota: Categorías de investigación para el levantamiento de información del focus group.

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento

En primer lugar, se llevó a cabo la búsqueda de jóvenes que cumplieran con el perfil para formar parte de la investigación y que trabajen en las 10 empresas que se seleccionó de Merco Talento 2018 para este estudio. Durante los 4 focus group, se expuso el objetivo de la investigación. Fueron 32 personas en total. La duración promedio de cada una fue de 1 hora y, posteriormente, fueron analizadas.

2.2 Consideraciones éticas

Para proceder con la investigación de este tema, se solicitó previamente autorización de los participantes a los grupos focales para relacionar su experiencia con los resultados de la investigación, los cuales de manera voluntaria accedieron a responder las preguntas (se remite al anexo los protocolos de consentimiento informado).

Consecutivamente, se tomaron en consideración el INV-COD-01 del Código de Ética de Investigación de la UPC.

Los participantes firmaron un documento de consentimiento informado de participación en el proyecto de investigación, donde asumen algunos estar de acuerdo con ser grabados (solo audio) y con que figuren sus puestos de trabajo más no su empresa.

3. Resultados y discusión

En relación a lo mencionado, este trabajo de investigación se realizó en base de las siguientes preguntas y objetivos:

El objetivo principal es explorar cómo la cultura organizacional promueve prácticas de reputación interna en las organizaciones peruanas de sus trabajadores de la generación Z.

Por tal motivo, esta investigación plantea responder a la siguiente pregunta principal: ¿cómo la cultura organizacional promueve prácticas de reputación interna en las organizaciones peruanas de sus trabajadores de la generación Z?

Para ello, se establecieron los siguientes objetivos y preguntas específicas que apoyarán a responder el objetivo general y una mejor comprensión de la investigación:

P1: ¿Qué elementos de la reputación interna perciben los *centennials* con relación a su marca empleadora?

O1: Analizar la percepción de los *centennials* respecto a la reputación interna de su marca empleadora.

P2: ¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación interna para la generación *centennial* con relación a su marca empleadora?

O2: Determinar la importancia que tiene la comunicación interna para el *centennial*.

P3: ¿Cuáles son los elementos que influyen en el compromiso de los colaboradores *centennials* respecto a su tiempo de permanencia en la organización?

O3: Averiguar qué elementos influyen en el compromiso en los colaboradores *centennials* respecto a su tiempo de permanencia en la organización.

Los hallazgos se han segmentado en tres bloques temáticos que contestan a las preguntas de investigación. Los resultados de los grupos focales se presentan a continuación, así como la discusión por cada bloque. La realización de los grupos focales tenía como objetivo una primera aproximación sobre el sentir y percepción de los trabajadores *genzers* o generación Z, por ello se seleccionó de manera específica a aquellos jóvenes que cumplieran los requisitos de la investigación.

Para la realización del grupo focal se elaboró una guía de preguntas abiertas, de manera que los trabajadores puedan expresarse con total libertad y así evitar que se escape algún detalle importante frente a las interrogantes. El grupo focal buscó orientarse al tema de comunicación interna, reputación y clima variables de mi investigación y que forman a su vez los objetivos

de mi investigación. Con la información obtenida podremos aseverar el planteamiento del problema y validar el tipo de estudio que se ha realizado, así como determinar si las empresas que se encuentran dentro del *ranking* Merco Talento 2018 son efectivamente ciertas, y tendremos una mirada diferente desde una generación que recién está saliendo al mercado laboral.

A continuación, se presentan los resultados recogidos a partir de los cuatro grupos focales, tomando en cuenta las categorías de nuestra investigación las cuales son: reputación interna, comunicación interna y cultura organizacional.

Elementos resaltantes y conocimiento de reputación interna

Se recogió que los *centennials* aprecian de su marca empleadora el trato que ofrece tanto al público como a ellos mismos, que el interés de su empresa va más allá que el solo lucro, sino que genera un buen servicio o producto al cliente final. Afirman también aprecian los beneficios que tienen como colaboradores, ya sean descuentos en los diversos productos que tiene su empresa para ellos y para con su familia. De igual manera, sobre el aspecto económico, resaltó en todos que es algo importante y que es lo que aprecian, además de pertenecer a empresas grandes que te permitan crecer dentro de ella. El liderazgo y visión de sus jefes inmediatos son actitudes que destacaron. El aspecto emocional fue, sino uno de los más importantes, el que más caracterizó los grupos focales, la energía y positivismo destacaron sobre sus marcas empleadoras. De igual manera, mencionaron que la forma en la que entraron no fue sencilla, pasaron por muchos procesos; sin embargo, a pesar de que muchos están realizando aun sus prácticas pre y profesionales, sienten que la organización intenta retenerlos con incentivos y beneficios. El entorno de trabajo es amigable y saludable.

La reputación interna para mí, es aquella que está ligada al comportamiento que tiene mi empresa al igual que tiene con el cliente final que hable en un solo idioma. La reputación interna debe estar alineada con el propósito de la empresa. (Participante del grupo focal 2.)

Como menciona el participante, se dice que la reputación interna debe estar alineada con el propósito de la empresa. Al transcurrir los años, se han incorporado nuevas formas y métodos para que las empresas cumplan con su propósito, por ello trabajar la reputación debe ser en ambos sentidos tanto internamente como externamente y viceversa.

Los participantes indicaron que, dentro de una organización, este es un factor fundamental y que influye de forma directa en la cultura organizacional y en la capacidad o forma de relacionarse entre ellos.

La reputación interna hoy en día les preocupa mucho a las empresas. (Participante del grupo focal 1.)

Sentirme bien, que mi empresa me reconozca o me permita crecer; eso para mí es buena reputación. (Participante del grupo focal 3.)

Cada vez valoro estos beneficios, como los descuentos en promociones en productos u otros servicios, hacen que me esfuerce más en la organización, para no perder esto que me regalan. (Participante del grupo focal 4.)

Es importante mencionar y hacer énfasis en las afirmaciones de los participantes *centennials* y la teoría que se ha investigado, en las cuales se subraya el protagonismo que cumple la reputación interna con los colaboradores de las organizaciones y su relación con el equipo de trabajo, la eficiencia, la eficacia, su desempeño y más. Como sostienen varios autores, la reputación interna nace del compromiso con los grupos de interés y en concreto con el grupo de interés de los empleados y responde a la visión de la organización y a los principios corporativos, con un claro enfoque proactivo (Villafañe, 2004).

Importancia sobre la comunicación interna

Con relación a la importancia que se le da a la comunicación interna los *centennials* resaltaron que es importante para ellos saber lo que sucede en la empresa y que los medios internos son esenciales para tener esa conversación con su marca empleadora. Además, indicaron que prefieren estar comunicados de manera digital, ya que de otra manera no atenderían o leerían el mensaje. Por ello, prefieren que se integren las plataformas digitales que contribuyan a una mejor comunicación, ellos aseguran que es la mejor forma de entablar una conversación con ellos. Sin embargo, se produjo una tendencia a tener una conversación presencial con sus jefes, ya que aprecian el diálogo cara a cara.

Por lo expuesto, el intercambio de mensajes dentro de las organizaciones en las que trabajan, es importante para ellos y lo aprecian, de acuerdo con lo que menciona Muriel y Rota (1980), quienes señalan la necesidad de estrategias y acciones que permitan comunicación interna efectiva. Los siguientes elementos son los que los *centennials* destacaron y consideraron indispensable en la gestión de la comunicación interna de su marca empleadora.

Creo que la comunicación interna sí es una herramienta poderosa para que los grupos trabajen más conectados con distintas áreas y puedan establecer estrategias de trabajo. A través de todo tipo de comunicación que hace mi empresa puedo saber lo que realizan en otros lugares o sedes (Participante del grupo focal 3).

Los *centennials* aprecian el uso de redes internas como *Workplace*, que usan algunas de las marcas empleadoras, que sean vanguardistas. Los canales de comunicación digitales son bien valorados por ellos, porque siempre están conectados al móvil o algún dispositivo digital y a la red, por ello mencionan que es más accesible a ellos que los canales físicos. La comunicación con sus pares es importante: genera mayor dinamismo y mejoras en el entorno laboral.

Resaltaron que la comunicación en sus organizaciones siempre tiene un propósito sentían que tenían una conversación con ellos (empresa- colaborador). El lenguaje y la forma de

comunicarse con ellos es valorado porque crea en ellos confianza y llegan a recibir el mensaje adecuadamente. En este aspecto, fueron cinco los elementos que más se repitieron: consideran que una red interna para ellos es efectiva y potencia la comunicación entre sus pares; asimismo mencionan que el uso de un lenguaje más jovial es más receptivo para ellos, debido a que les genera más confianza, y el mensaje les llega directamente, según lo manifestado. De igual forma, les gustan los canales de comunicación que tienen; lo más efectivo son los correos, pero no descartan el uso de los boletines digitales ya que siempre es una oportunidad de recibir algún beneficio para los colaboradores.

Percepción de la cultura organizacional

Los *centennials* también coincidieron en que dentro de su organización es importante el clima, debido a que influyen directamente en la cultura organizacional y en el relacionamiento entre los colaboradores. Además, mencionan que es fundamental para ellos tener una buena relación entre sus pares y que el ambiente sea saludable. De igual forma manifestaron que un buen clima puede también trasladarse a las plataformas de comunicación digitales, como en los correos electrónicos, o en momentos presenciales, como los de retroalimentación.

Yo trabajo en una empresa que me motiva todos los días a ir porque sé que me permiten innovar, puedo soltar ideas muy locas, pero mi equipo de trabajo es tan genial, que es como una lluvia de ideas constantes que permiten sacar todo de mí.
(Participante del grupo focal 3.)

Los participantes destacaron que uno de los aspectos importantes es que les permitan innovar, que valoran las facilidades que les brinden para llevar a cabo sus ideas y sobre todo que no les pongan brechas a la hora de incorporar acciones o diferentes fórmulas de trabajo que ellos consideran amigables, tales como acceso abierto a diferentes páginas, implementación de nuevas formas de llegar a los clientes entre otros detalles.

En cuanto a las percepciones de los participantes, hubo una variedad de opiniones. Sin embargo, ninguno mostró negatividad en cuanto al clima que vive en sus empresas. Por ejemplo, uno de los participantes comentó que conocía personas que han tratado conflictos dentro de las áreas de trabajo y han logrado salir adelante.

Conozco a personas que han llegado a tratar temas laborales ya sea de rumores, temas de área u otros con sus jefes. Áreas que tenían problemas de comunicación entre ellos, si bien cada miembro tiene una tarea distinta y formas diferentes de ser encontraron la solución en la comunicación plana. (Participante del grupo focal 3.)

El clima organizacional identifica cómo está siendo percibida la empresa frente a sus colaboradores y como buscar soluciones a problemas, afirmó un participante.

Cuando haces un trabajo donde entiendes cómo funciona la empresa, tu área y cómo son las personas, puedes comprender cómo manejarlo de la mejor manera y cómo

potenciarlo. Algunas actividades pueden ayudarte a desarrollar tu comunicación, tus relaciones o tu liderazgo. (Participante del grupo focal 1.)

Así, se afirma que una cultura organizacional busca promover la calidad de vida de los colaboradores, entrenar y desenvolver equipos y sus competencias y también puede ayudar en el reclutamiento y selección de personas.

Además, indicaron que deseaban competir con altos mandos, debido a la exigencia que eso podría traerles para mejorar sus habilidades y que valoraban que reconocieran su esfuerzo en el trabajo y de manera pública. Para entender mejor el perfil de la generación Z, debemos saber que son una generación más cambiante y difícil de abordar, por ello las marcas empleadoras deben generar una fuerte conexión emocional con los *genz*ers y tener de su parte esa fidelización que desean las empresas. También resaltó mucho en los grupos focales, como propio y característica de su generación, que la parte digital es muy valorada y más aún si el lenguaje aplicado es ameno; también indicaron que el trato de la empresa (representado directamente por sus jefes inmediatos) con ellos sea saludable, y esto va relacionado con la flexibilidad de horarios.

4. Conclusiones

La presente investigación tuvo como eje principal explorar cómo la cultura organizacional promueve prácticas de reputación interna en las organizaciones peruanas de sus trabajadores de la generación Z. Esta aproximación sugiere como diversos elementos dentro de la gran esfera de la cultura organizacional a la reputación interna, la comunicación interna y el clima laboral logran influenciar de manera positiva en la mente y en la percepción de la generación *centennial*.

La investigación es exploratoria, se ha tomado en cuenta a diferentes autores con temas relacionados a la investigación y la recolección de los hallazgos de los grupos focales a los jóvenes de la generación *centennial*.

Esta investigación tiene mucho potencial para desarrollar dichos elementos de la cultura organizacional en colaboradores de esa generación de diferentes empresas que no solamente se encuentren en Merco.

Ya existen estudios que demuestran su impacto, sin embargo, poco se ha hablado de esta nueva generación emergente que se encuentra a puertas de ingresar o que ya han ingresado al mercado laboral en diferentes empresas. Por ello, en un futuro se podría dar continuidad con otras líneas de investigación si se amplía la muestra a más jóvenes de esta generación y no solamente a empresas que se encuentran en el Merco. Asimismo, se puede analizar las diferencias demográficas a nivel nacional, considerar si existe alguna diferencia entre la misma generación *centennial* y su percepción con relación a su marca empleadora.

Inclusive así, esta investigación es un primer y gran paso a la introducción para conocer la mirada y percepción del público *centennial* y su relacionamiento al entorno laboral.

Además de ello, este estudio demuestra el impacto de mejorar el ambiente laboral y la relación directamente con el desempeño del colaborador en sus funciones y que las empresas deberían comprender su verdadero valor. Comprender las necesidades y lo que buscan nuestros colaboradores.

Con todas estas conclusiones, se finaliza un trabajo de investigación cuyo único fin fue el de despejar anticipadamente el panorama que enfrentarán las organizaciones en un futuro tras la inserción laboral de la generación *centennial*. Por este motivo, este estudio es muy importante debido al análisis profundo que se le ha hecho a la percepción, donde se ha podido identificar ciertos elementos corporativos entre la empresa y colaborador.

Por último, para abarcar más este tema generacional y los desafíos que tendrán las organizaciones, se recomienda investigar y darle un enfoque más semiótico, sociológico y psicológico a este estudio a partir de los resultados de esta investigación, que suponen un primer acercamiento a lo que los *centennials* necesitan como colaboradores, a lo que las empresas se enfrentan y a cómo deben adaptarse a los nuevos tiempos.

Al finalizar este estudio, es pertinente mencionar que hubo ciertas limitaciones que se presentaron para llevarlo a cabo. A continuación, se detallan:

- Dificultad para encontrar jóvenes que quisieran participar del estudio y que puedan ser grabados. Al ser información interna, el nivel de confidencialidad es muy alto.
- Para poder concentrar al grupo de chicos en un solo lugar fue complejo.
- Reclutar a jóvenes de las empresas que se seleccionó, fue bastante intenso y difícil.
- Los horarios de muchos de ellos coincidían con sus clases por ello debía ver el tema de una ubicación estratégica para todos.

A pesar de ello, la investigación se pudo realizar con éxito y en un lapso de tiempo prudente.

5. Referencias bibliográficas

1. Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica. España: Netbiblo.
2. Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernandez, P., Lacasta, J., Martin, T., Menchaca, M., Nuñez, F., Sánchez, M., Soria, L. & Vicario, D. (2008). Guía de buenas prácticas de comunicación interna.
3. Arras, A. M., Jáquez, J. & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*. 63, 418-434.
4. Beslin, R y Reddin, C. (2004). How leaders can communicate to build trust. *Ivey Business Journal Online*, 1-6. Recuperado de <http://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaderscan-communicate-to-build-trust/>.

5. Bustamante, E. (2012). La promoción de la salud desde la comunicación interna. *Modelo de las "seis íes" de la comunicación interna*. Revista Comunicación y Salud. Recuperado de https://www.academia.edu/23181002/La_promoci%C3%B3n_de_la_salud_desde_la_comunicaci%C3%B3n_interna_art%C3%ADculo_original_Palabras_clave
6. Capriotti, Paul (1999) comunicación corporativa, una estrategia de éxito a corto plazo Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España)
7. Castelo Branco, M. & Lima Rodrigues, L. (2008). Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics* 83 (4), 685-701.
8. Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 3.^a ed. Londres: Sage Publications Ltd.
9. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México. McGraw-Hill/interamericana editores
10. Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (julio-septiembre 2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29 (2013), 350 – 355. doi: 10.1016/j.estger.2013.09.009
11. De la Fuente Martínez, J. (2011). *Impacto de las TIC en la comunicación corporativa e institucional*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Madrid).
12. De la Peña, M. (2012). La reputación corporativa y la gestión de recursos humanos.
13. Dill, K. (2016) 7 cosas que debes saber sobre la Generación Z. Forbes.
14. Dowling, G. (2006). Communicating Corporate Reputation through Stories. *California Review Management* 49 (1), 82-100.
15. Esen, E. (2012). The Role of Trust On The Relationship Between Organizational Engagement And Corporate Reputation. *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), 47-58.
16. Edelberg, G. (2011). La Generación Y en el mundo del trabajo. Recuperado de <http://www.incae.edu/ES/blog/2011/06/13/la-generacion-y-en-el-mundo-del-trabajo/>
17. Fernández Collado, Carlos (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México D. F.: Trillas.
18. Fombrun, c. J.; gardberg, n. A. Y server, j. M. (2000): «Thereputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate repu-tation», *Journal of Brand Management*, vol. 7, nº 4, pp. 241-255
19. Garrido, F. J. (2008). Comunicación de la estrategia: La efectividad está en la dirección. Barcelona: Deusto
20. García Rodríguez, F. J. (2002). *La reputación como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades*. (Tesis de doctorado, Universidad de La Laguna).
21. Garrido, Francisco Javier (2008). *Comunicación de la estrategia: la efectividad está en la dirección*. Barcelona: Deusto.
22. González, Amanda (2009). *Métodos de investigación*. Buenos Aires.
23. Gomez, D. & Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. Pensamiento

- Psicológico, 9 (17), 57-68. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80122596005>
24. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 255-280.
 25. Hernández, Roberto; Fernández, Carlos & Baptista, Pilar (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
 26. Kotter J. P. (1996). *El líder del cambio*. México D. F.: Editorial McGraw-Hill.
 27. McAleese, D. & Hargie, O. (2004). Five guiding principles of culture management: a Synthesis of best practice. *Journal of Communications Management* 9(2), 155-170.
 28. Morgan, D. (1991). Managing the message. *Media, Culture & Society*, 13(2), 255-258. DOI: <https://doi.org/10.1177/016344391013002010>.
 29. Morales, F (2012). La comunicación interna: Herramienta estratégica de gestión para las empresas excelentes. Aprende RH - La revista de los recursos humanos y del e-learning, (34), 46– 51. Recuperada de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
 30. Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
 31. O'Toole, J. (1996). *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. Nueva York: Ballantine Books.
 32. Reinoso, H. & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial* 6(1), 39-54.
 33. Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Buenos Aires: Editorial Alfaomega.
 34. Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Acimed*, 20 (4), 67-75. Recuperado de [www.http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b92ecaf2-683d-4816-a2e8-b24fb17e238c%40sessionmgr4&vid=5&hid=24](http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b92ecaf2-683d-4816-a2e8-b24fb17e238c%40sessionmgr4&vid=5&hid=24)
 35. Salo, N. (2006). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. *RedDircom*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>.
 36. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
 37. Toro, F. A. & Sanín, A. P. (2013). Gestión del clima organizacional; Intervención basada en evidencias. Medellín: Cincel.
 38. Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
 39. Villafañe, J. (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
 40. Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson Educación.
 41. Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y el compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*. doi: 10.3145/epi.2017
 42. Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review* 12 (4). doi: 10.1057/crr.2009.26.
 43. Watzlawick, P. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

44. Wim J. L. Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. 10 (2), pp. 129-138.
45. Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle.