UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DEL FACTOR HUMANO**

**Importancia de nivelar la comunicación interna con la
comunicación externa para el fortalecimiento de la identidad
corporativa en un estudio de abogados**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica
del Factor Humano**

AUTORA

León Manzaneda, Julia Jéssica (0000-0001-8684-5327)

ASESORA DE TESIS

Salazar Barbagelata, Patricia (0000-0003-3521-7456)

Lima, 07 de febrero de 2019

Agradecimientos

A Dios, por brindarme la fortaleza para perseverar a pesar de los obstáculos y las dificultades en todo este proceso, así como por todas las oportunidades que me ha brindado y me permite seguir disfrutando.

A mis padres, quienes en todo momento han mantenido su confianza y alegría por mis logros.

Al Estudio Rodríguez Angobaldo, por la facilidad para desarrollar la presente tesis, y a sus integrantes, quienes participaron en el proceso de investigación.

A la asesoría y orientación recibida en sus distintas formas.

Resumen ejecutivo

En el ámbito organizacional, la comunicación ocupa un lugar relevante para su funcionamiento, desarrollo y la optimización de sus acciones. Así, propicia un ambiente integrador y motivador a nivel interno, así como un medio para proyectar, reforzar y gestionar la marca a nivel externo.

La presente investigación tiene por finalidad demostrar que existe una correlación entre la comunicación interna y externa, y que la atención o desatención de una o de ambas variables impactará en el fortalecimiento de la identidad corporativa.

Según el análisis de la información recopilada a través de los resultados obtenidos, se identificó que existe un punto crítico de mejora y la necesidad de un cambio donde se reestructure la comunicación interna. De esta manera, se logrará dinamizar e integrar el objetivo central y gestionar el factor humano a través de un adecuado plan comunicacional que permitirá que los colaboradores interioricen y se identifiquen con la visión, la misión y los valores de la empresa para lograr un sentido de pertenencia con la marca.

No se pretende cuestionar el énfasis en la comunicación externa del estudio, pues es un referente del logro de un plan comunicacional bien elaborado. Por el contrario, se señala que es importante nivelar la comunicación interna con la externa para el fortalecimiento de la identidad corporativa en un estudio de abogados.

Palabras clave: comunicación interna, comunicación externa, fortalecimiento de la identidad corporativa

Abstract

In the organizational field, communication occupies a relevant place for its functioning, development and optimization and the optimization of its actions. Thus, it fosters an integrating and motivating environment internally, as well as a means to project, reinforce and manage the brand externally.

The purpose of this research is to demonstrate that there is a correlation between internal and external communication, and that the attention or neglect of one or both variables will impact on the strengthening of corporate identity.

According to the analysis of the information gathered through the obtained results, it was identified that there is a critical point of improvement and the need for a change where the internal communication is restructured. In this way, it will be possible to dynamize, integrate the central objective, and manage the human factor through an adequate communication plan that will allow employees to internalize and identify with the vision, mission and values of the company to achieve a sense of belonging to the brand.

It is not intended to question the emphasis on the external communication of the study, as it is a benchmark for the achievement of a well-developed communication plan. On the contrary, it is pointed out that it is important to level the internal communication with the external one for strengthening the corporate identity in a law firm.

Keywords: internal communication, external communication, strengthening the corporate identity

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	III
Abstract	IV
Índice de figuras	VII
Introducción	8
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES	10
Planteamiento del problema	10
Justificación de la tesis	11
Objetivos generales y específicos	11
Objetivo general	11
Objetivo específico	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	12
Teoría de las relaciones humanas	12
Caso Nestlé	17
Caso General Motors	19
CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL	23
Metodología de la investigación	23
Identificación de variables	23
Aplicación de instrumentos	23
Historia de la empresa	24
Misión	25
Visión	25
Valores	25
Litigios	25
Arbitraje	25
Corresponsalía internacional	26
Plataforma de <i>marketing</i> externo	33
Estructura organizacional	34
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	36
Resultados del grupo I	36
Resultados del grupo II	49

Análisis de resultado	53
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA COMUNICACIONAL PARA EL ESTUDIO RODRÍGUEZ ANGOBALDO ABOGADOS SAC	55
Introducción	55
Objetivo específico.....	56
Desarrollo de propuesta.....	56
Creación de un área de Comunicación Interna.....	56
Participación en el área de comunicación interna de un integrante de la dirección de alto mando (socio).....	58
Mejoramiento de los canales de comunicación.....	58
Reforzamiento	59
Control y seguimiento	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXO	64

Índice de figuras

Figura 1. Informe de métricas de Lexlatin de artículos de opinión.....	29
Figura 2. Informe de métricas de Lexlatin de entrevistas	30
Figura 3. Informe de métricas de Lexlatin de personas que visitaron la página y el país al que pertenecen.....	31
Figura 4. Informe de métricas de Lexlatin de PerfilPlus.....	32
Figura 5. Ofrecimiento de información a un nuevo colaborador	36
Figura 6. Estado de la comunicación entre las diferentes áreas	37
Figura 7. Frecuencia de reconocimiento por logros	38
Figura 8. Frecuencia de información sobre los acontecimientos que ocurren en la organización.	
Figura 9. Frecuencia con la que el jefe inmediato brinda toda la información a un(a) colaborador(a) cuando le asigna una nueva tarea.....	40
Figura 10. ¿Solo a través de sus compañeros puede enterarse qué sucede en la organización?.....	41
Figura 11. Frecuencia en la que los integrantes del área conocen los objetivos con respecto a cada caso y cliente.....	42
Figura 12. Frecuencia con la que propicia el trabajo en equipo entre las áreas	43
Figura 13. Frecuencia de reducción de errores y demora si se brinda a los colaboradores la información de forma oportuna.....	44
Figura 14. Medios o canales que el colaborador(a) emplea para informarse de lo que sucede en la organización. (Opción múltiple si fuera el caso).....	45
Figura 15. Figura que representa para los colaboradores(as) la imagen de comunicación de la organización	46
Figura 16. Conocimiento de la visión y la misión de la organización	47
Figura 17. Medios de comunicación que los socios aplican en el estudio	49
Figura 18. Canales de comunicación por orden de importancia según los socios	50
Figura 19. Importancia de los medios digitales y escritos en el estudio	52

Introducción

La comunicación es uno de los elementos más relevantes para el ser humano. Permite minimizar la incertidumbre y, a partir de la recopilación, selección, análisis e interpretación de la información, resolver una situación compleja para tomar la decisión más pertinente. Asimismo, la comunicación suscita el desarrollo de estrategias, siempre y cuando se establezca de manera oportuna y se canalice correctamente.

En un ámbito complejo como la organización, la comunicación se convierte en un factor imprescindible para su desarrollo y funcionamiento. Así, fortalece las acciones, llevándola a un nivel competitivo, y genera un ambiente de trabajo motivador, integrador, comprometido e identificado con cada actividad corporativa.

La comunicación en el ámbito organizacional está conformada por dos niveles: interna y externa. La comunicación interna se desarrolla entre los integrantes de la empresa a través de los canales formales, como reuniones de coordinación, correos electrónicos e intranet, y de los canales informales, como las relaciones interpersonales que surgen a diario.

La organización puede establecer una comunicación interna descendente, donde la única voz transita de manera vertical desde los altos directivos hasta todos los niveles que conforman la estructura organizacional. Esta voz condiciona a los miembros a ejecutar sus tareas sin la opción de manifestar su opinión. La segunda es una comunicación interna ascendente, donde se valora la opinión del personal, es escuchado y se considera su aporte, y se genera un trato de puertas abiertas.

Por otro lado, la comunicación externa se centra en las acciones estratégicas cuyo objetivo es proyectar y reforzar la marca ante los distintos grupos que sean del interés de la organización para lograr posicionarse en el mercado.

Sin embargo, ¿qué sucede cuando la organización solo destina sus recursos, estructura sus actividades comunicativas y gestiona tácticamente enfocada en el público externo? Definitivamente, podrá afianzar su identidad corporativa, ampliar su sector y obtener,

finalmente, reconocimiento en función de los pilares o fortalezas diferenciales que haya destacado en su comunicación externa.

Además, si se establece un plan de comunicación interno, donde se gestione adecuadamente la información, se desarrolle un ambiente dinámico que integre el objetivo empresarial con las personas y se reoriente la atención hacia el desarrollo del factor humano, hacia los valores de atención al cliente y la mejora continua de la calidad, se logrará un éxito integral capaz de afrontar y administrar adecuadamente el cambio o los tiempos cambiantes.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES

Planteamiento del problema

Se plantea lo siguiente:

¿Existe correlación entre la comunicación interna, la comunicación externa y el fortalecimiento de la identidad corporativa en un estudio de abogados?

A fin de gestionar mejores prácticas empresariales, surge la necesidad de analizar la posible asociación entre la comunicación interna, la comunicación externa y el fortalecimiento de la identidad corporativa en el ámbito de desarrollo laboral.

Frente a tiempos versátiles y competitivos, las organizaciones elaboran estrategias y destinan sus recursos económicos a causar impacto en su entorno. A través de la comunicación externa, se diseña un plan comunicacional que permita alcanzar el posicionamiento y la expansión que empoderen a la marca en el mercado. De esta manera, se destacan sus competencias y su experiencia a nivel local, nacional e, inclusive, internacional. Esto se enfatiza cuando dicha organización tiene una cultura enfocada en el cliente.

Si ahora todo se dirige solo al público externo y no se replica ese objetivo de “qué comunicar y cómo hacerlo” en la organización, se propicia la ruptura con respecto al recurso más importante, las personas, las cuales son tan valiosas como los clientes, pues de ellas depende el éxito empresarial.

Por ello, ante la ausencia de una comunicación interna planificada y estratégica que brinde un contenido claro, conciso, eficiente y que asegure que se comprenda motivando a la interrelación y al compromiso, la organización se arriesga a caer en una comunicación descendente. Esta solo limitaría la capacidad creativa, el desarrollo del talento y la integración; además, provocaría un bajo sentido de pertenencia y la escasa interiorización de los objetivos de la organización en sus propios objetivos.

Justificación de la tesis

La presente tesis causará un impacto positivo para la organización, ya que las personas que la conforman sabrán que el desarrollo de su trabajo diario es reconocido. En respuesta, brindarán una mayor dedicación, énfasis y análisis en cada una de sus ejecuciones, a fin de que el resultado cautive y fortalezca los lazos comerciales. Así, se creará un ambiente laboral confortable e integrador, donde los miembros de la organización serán dirigidos por una buena comunicación.

En ese sentido, después de efectuar un diagnóstico a su cultura organizacional con enfoque en el cliente, se busca brindar un aporte al Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados SAC, que en los últimos años a través de un plan comunicacional externo ha alcanzado el reconocimiento de los principales directorios internacionales, tales como Latin American Chambers, Leaders League, Legal 500 y Latin Lawyer.

Las prácticas de comunicación interna del Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados SAC requieren ser dinamizadas y reestructuradas para integrar a su capital humano en una cultura de comunicación. De esta manera, serán partícipes del proceso y se equilibrará la comunicación no solo desde una perspectiva descendente sino también bidireccional.

La relación dinámica de ambas, comunicación externa e interna, conllevará la identificación con la marca, tanto con lo intangible (filosofía, misión, visión, valores y estilo de comunicación) como con lo tangible (servicios que se brindan). Así, se fomentará el éxito de la organización de manera integral y se logrará una experiencia de marca única.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Analizar la correlación entre la comunicación interna, la comunicación externa y el fortalecimiento de la identidad corporativa en el Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados SAC.

Objetivo específico

Demostrar que existe correlación entre la comunicación interna, la comunicación externa y el fortalecimiento de la identidad corporativa.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A fin de profundizar y brindar el respaldo a través de los distintos aportes y teorías, la presente tesis se centra en lo siguiente:

La importancia del factor humano en la organización como gestor fundamental de desarrollo y productividad que, sostenido por un ambiente comunicacional, desafiará sus competencias y logrará la identificación con su entorno laboral.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas promovió la autorrealización como un modelo de comportamiento humano donde el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. La autorrealización ocupa un lugar de importancia considerando la implicancia económica que propicia.

Con los experimentos de Hawthorne, durante los treinta, se reconoció que para el trabajador las relaciones humanas eran de suma importancia. Con ello, se creó la necesidad y expectativa, la cual se consolida con el denominado “movimiento de las relaciones humanas”, que tanto influye en el desarrollo humano en la empresa y que ha adquirido tanta repercusión en los ámbitos empresariales (Pozo, 1997).

En 1924, se iniciaron los experimentos en Hawthorne. El *National Research Council* realizó un estudio en colaboración con la *Western Electric Company* (empresa de fabricación de equipos telefónicos). Su objetivo era investigar la vinculación entre el nivel de iluminación en el ambiente de trabajo y la productividad de los empleados. Los resultados no fueron los esperados, hubo un incremento en la productividad tanto cuando la intensidad de la luz aumentaba como cuando disminuía. Estos resultados provocaron que no se continuara con la investigación hasta 1927, cuando se llamó a Elton Mayo, profesor de Harvard, para que conjuntamente con William J. Dickson y Fritz se abocaran a ello.

Elton Mayo descubrió, por casualidad, algo con lo que no habían contado en el inicio de los experimentos: la existencia de relaciones interpersonales y la aparición de los grupos informales frente a los formales.

Durante el desarrollo de los primeros estudios, los investigadores dividieron al personal en grupos experimentales, que se sometieron a cambios de iluminación previamente planeados; y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Se obtuvieron dos tipos de resultados: cuando se mejoraron las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad se incrementaba según lo previsto, aunque los aumentos eran variables, no existía uniformidad. No obstante, la productividad tendía a seguir incrementándose cuando las condiciones de iluminación no eran las más apropiadas, inclusive, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, a pesar de no haber efectuado cambios en la iluminación del grupo de control. Era evidente que el desempeño de los trabajadores era afectado por otros factores de los que inicialmente se habían detectado.

En la aplicación de un nuevo experimento, un grupo reducido de trabajadores se ubicó en un ambiente distinto, alterando ciertas variables: incremento de sueldos, periodos de descanso con distintos tiempos de duración y reducción de la jornada laboral.

Los investigadores, que ahora asumían un nuevo rol como supervisores, brindaron a los distintos grupos la opción de escoger el periodo de descanso e, inclusive, dar su opinión frente a los cambios planteados. Obteniéndose resultados ambiguos y no uniformes.

Frente a ello, se determinó que la productividad no se asociaba necesariamente a la bonificación económica, sino que este resultado era producto de una serie de situaciones inducidas como la atención especial y la relación que se estableció entre los grupos experimentales y de control, quienes se convertían en el principal motivador del desempeño. La forma de “supervisar” les daba la certeza de que los altos directivos estaban interesados por su bienestar, en su condición de personas.

Las relaciones humanas establecidas crearon un marco de pertenencia, la fluidez de comunicación incentivaba a la identificación favoreciendo el rendimiento e, inclusive, el personal superó sus propios registros de productividad.

Este fenómeno recibió el nombre de efecto de Hawthorne. Los resultados obtenidos hasta 1927 dieron pie a los investigadores a formular las primeras bases y postulados del llamado “movimiento de las relaciones humanas”.

Entre 1928 y 1931, se desarrolló la última fase del experimento. A partir de ello, se elaboró un programa de entrevistas a fin de estudiar las relaciones humanas que se producían en la factoría Hawthorne.

Según los resultados, Elton Mayo y su equipo centraron sus estudios en las relaciones humanas laborales. De un promedio de 20 000 empleados entrevistados, se concluyó la existencia de grupos informales y grupos formales, que en un ambiente motivador de desarrollo su aporte era más relevante y efectivo.

Los trabajadores no se motivan únicamente por el aspecto económico, sino que también depende de los factores intrínsecos y del entorno social, su vinculación y relación. Así, todo cambio en la organización genera un impacto positivo o negativo que afecta directamente al personal, el cual conlleva una acción de respuesta.

La investigación efectuada en Hawthorne sustenta la teoría de las relaciones humanas como un enfoque alternativo a la teoría clásica para el estudio de las organizaciones, así como para el estudio de la comunicación en ellas.

La teoría de las relaciones humanas destaca la importancia de la comunicación en el ámbito laboral como generador de desarrollo. Así, se contrapone a la teoría clásica que concibe a la comunicación como irrelevante en el proceso de ejecución laboral.

Se identifica la comunicación ascendente; la teoría clásica únicamente destacaba las ventajas de la comunicación descendente. Asimismo, se resalta la importancia de la comunicación informal como medio de interacción con los distintos miembros de la organización; la teoría clásica planteaba a la comunicación formal como el único medio influyente y legítimo de vinculación.

Las principales aportaciones de la escuela humanística o movimiento de las relaciones humanas radican en reconocer que (Gómez, 2007)

- la motivación de las personas en el trabajo se produce, en gran parte, cuando sus necesidades sociales han sido cubiertas;
- las personas obtienen su sentido de identidad cuando sienten que forman parte de un grupo con una serie de objetivos en común;
- cuando se produce una mejora en la comunicación entre mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales.

En la actualidad, aunque han surgido diversos estudios que respaldan lo anteriormente mencionado, que han brindado un mayor sustento a la importancia del factor humano en las organizaciones, no solo como una pieza clave para alcanzar un alto nivel de producción, y que el concepto de motivación laboral no solo se logra a través de lo económico ni que la identificación se consolida al alcanzar un mayor nivel jerárquico en la estructura organizacional, prevalece un quiebre en la capacidad de aceptar que las personas pueden aportar y crear. Por ello, es necesario que se propicie un ambiente donde estas puedan exponer sus capacidades y conocimientos, así como experimentar el desarrollo integral (no solo profesional, sino también personal).

La resistencia a la valoración de la persona como un factor de importancia en el proceso organizacional conlleva a establecer y afianzar un liderazgo autoritario, centrado en alcanzar un número. Así, la relación interpersonal y la comunicación se limitan a una serie de instrucciones, se condiciona la conducta, se señalan tiempos e, inclusive, se anula la innovación porque solo se debe lograr el objetivo.

En el día a día, suelen ocurrir diversas situaciones que demandan un liderazgo efectivo, con un alto grado de inteligencia emocional, es decir, un líder que desarrolle la capacidad de dirigirse y manejar sus emociones para poder controlar las de los demás. De esta manera, se adquieren dos habilidades emocionales fundamentales: el autocontrol y la empatía.

Como señala David Goleman, en su libro *Inteligencia emocional*:

Es precisamente sobre la base del autocontrol y la empatía sobre la que se desarrollan las “habilidades interpersonales”. Estas son las aptitudes sociales que garantizan la eficacia en el trato con los demás y cuya falta conduce a la ineptitud social o al fracaso interpersonal reiterado.

Estas habilidades sociales son las que nos permiten relacionarnos con los demás, movilizarles, impactarles, persuadirles, influirles y tranquilizarles, profundizar, en suma, en el mundo de las relaciones (1995, p. 102).

En la medida en que se presente una reestructuración, donde se adopten e interioricen los nuevos conceptos, entonces, se podrán emplear herramientas de manera oportuna.

Como señala Gabriela Rocha:

Históricamente las empresas han dado mayor importancia a lo que dicen a sus públicos externos. Pero lo cierto es que la comunicación externa se ve determinada por la interna, ya sea buena o mala; la imagen que tienen quienes trabajan en la firma será un pilar fundamental en la construcción de su reputación (2015, p.35).

Comunicar trasciende el empleo de diversas herramientas tecnológicas, consiste en lograr la personalización y el contacto con la persona. Esto permitirá la gestión del recurso humano, brindándole la motivación como el fortalecimiento de la relación, del compromiso y del sentido de pertenencia con el equipo de trabajo y con la misión de la organización.

Como señala Paul Capriotti (1998), la comunicación interna se debe desarrollar en toda su dimensión como dirigida correctamente dentro de la organización, donde se abandona el concepto unidireccional (solo los altos mandos comunican a los empleados) para pasar a la participación, a una comunicación bidireccional donde se incentive al involucramiento de los miembros, cuyas opiniones, sugerencias son escuchadas y consolidadas para ser analizadas e implementadas en el proceso de ejecución de objetivos.

Según la estructura organizacional, los niveles no son un limitante para involucrarse, transitando de la participación al sentimiento de pertenencia e identificación.

Incluso, Capriotti precisa los beneficios de poner en marcha una comunicación interna planificada (2014, párr. 4):

1. Ayuda a la identificación de los trabajadores con la filosofía de la empresa.
2. Circulación con rapidez y fluidez de la información.
3. Cohesión en el grupo.
4. Mejora la interactividad —vínculos más allá de lo laboral—, la comunicación organizacional y dinamiza la manera de interactuar.

En ese sentido, es importante considerar cómo empresas reconocidas a nivel internacional han desarrollado estrategias otorgando valoración a la comunicación interna.

Caso Nestlé

Con respecto a las estrategias de comunicación interna de Nestlé, se presenta lo siguiente (Peña, Caldevilla & Batalla, pp. 319-321):

El área de comunicación de este grupo se encontraba dividida en dos departamentos, denominados ‘Comunicación y Servicios Marketing’ y ‘Relaciones y Comunicación Corporativa’, respectivamente. En 1990 dio un mayor impulso a la comunicación, pero quedó integrada en un nuevo departamento, el de ‘Recursos Humanos’. Actualmente existe un departamento propio de ‘Comunicación Interna y Externa’, gracias a la creación de una nueva ‘Dirección de Comunicación y Relaciones Externas’, en la que se encuentra el jefe inmediato del que dependen los departamentos de Comunicación.

Su directora de Comunicación Interna es Silvia Cortés, licenciada en Derecho que accedió al Grupo formando parte del área de Marketing y, posteriormente, nombrada responsable de la Comunicación Interna del mismo (Silvia Cortés. Entrevista personal. Mayo de 2005). En la actualidad, este departamento consta de tres personas, organizadas a su vez en tres secciones: ‘Comunicación a Cuadros’, ‘Comunicación de Programas’ y ‘Comunicación de Fábricas’.

Según el Observatorio de Comunicación Interna (Zapata, 2011), esta empresa posee también un boletín que cumple ya 50 años y en el que se han ido modificando los mensajes en virtud de la demanda social. Por ejemplo, ha abandonado el tono paternalista que tenía, con títulos tales como **“Somos una gran familia”** [negritas de la tesista], y ha adoptado otros actuales, como **“Somos una gran empresa que trata muy bien a su gente”** [negritas de la tesista].

Además, la empresa cuenta con una sección de noticias (*news*) con *flashes* de novedades e informaciones continuas que reflejan, por ejemplo, si una determinada fábrica ha obtenido la certificación ISO 14000, o que anuncia lanzamientos de productos. El propósito es que los empleados obtengan un mayor conocimiento sobre la cultura interna y una mayor aproximación a la empresa.

Asimismo, este Observatorio (Zapata, 2011) puntualiza que los empleados tienen acceso a “Nestlé TV”, una televisión *online* a la carta en la que los empleados eligen entre seis canales temáticos lo que quieren ver y cuándo. Otra herramienta, denominada “Cuadernos Nestlé”, informa sobre aspectos monográficos de RSC.

Este Observatorio (Zapata, 2011) menciona también la sección “Nestlé Innova”, que es un programa de innovación cuyo objetivo es fomentar la participación y creatividad en los equipos para hacer posible la renovación de la marca. Para aflorar esta innovación, potenciar las capacidades creativas colectivas e individuales y fomentar el hábito de compartir ideas, Nestlé implantó una serie de instrumentos en los ámbitos interno y externo.

Entre las herramientas de ámbito interno, promueve:

- Talleres de creatividad, integrado por personas de diferentes departamentos.
- Cursos de creatividad.
- Intercambios de proyectos internacionales a través de las unidades de negocio estratégico (*Strategic Business Units*).
- Desarrollos técnicos y científicos propios en los *Nestlé Research Center* (NRC), en los que se realiza investigación básica; y en los Centros de Investigación de Productos o *Products Technologies Centers* (PTC), en inglés (Nestlé, s. f.).

En el área externa se despliegan:

- Técnicas de investigación de mercados.
- Talleres de creatividad.
- Interacción “cara a cara” con los consumidores.

También se sirven de una herramienta llamada ‘Nestlé actual’. Es un vídeo, donde los trabajadores pueden acceder a las novedades de la empresa proporcionadas por sus directivos, así como noticias, lanzamientos de productos, cultura y conocimiento sobre este gigante empresarial.

Otras herramientas son las reuniones periódicas, documentos corporativos como la memoria anual, el buzón de sugerencias y los paneles. Además, la empresa proporciona incentivos a sus trabajadores en fechas especiales, como en el centenario de la marca, para hacerles sentir que son parte del éxito. Asimismo, los empleados pueden tomar el día libre en su cumpleaños y reciben una especial carta de felicitación del Grupo.

A nivel de comunicación horizontal, la empresa está también muy organizada, ya que las herramientas descritas posibilitan una buena interconexión entre los diferentes departamentos y facilita la fluidez de mensajes.

El Observatorio de Lelia Zapata destaca que el departamento de comunicación interna es un servicio que cuida la escucha del personal y, por tanto, promueve la comunicación interna ascendente. Tal y como explican en la compañía:

Hemos introducido un sistema de *feedback* en las distintas herramientas de comunicación que gestionamos. En las reuniones informativas con los mandos, por ejemplo, entregamos un cuestionario, y pedimos que nos digan qué les ha

gustado y qué no, y en la siguiente reunión miramos de dar respuesta a aquello que nos han dicho (Zapata, 2011).

Caso General Motors

Con respecto a las estrategias de comunicación interna de General Motors, se presenta lo siguiente (Peña, Caldevilla & Batalla, pp. 323-326):

Junto con los clientes, los empleados son la parte fundamental de General Motors y el objetivo de la empresa es fomentar el trabajo en equipo y en la misma dirección. Para ello, da formación a los empleados y ofrece oportunidad de desarrollar una carrera profesional con posibilidades reales de promoción.

Uno de los objetivos y compromisos de General Motors es llegar a ser el lugar de trabajo preferido para todos los empleados y un paso clave en este proceso es comprender sus inquietudes y conocer su opinión. Para ello, la compañía realiza encuestas de clima laboral denominadas 'Workplace Of Choice' (WOC). Con sus resultados se quiere entender mejor qué hacer para alcanzar ese objetivo y definir un plan de acción. En esta encuesta se invita a participar a una parte importante de la plantilla como son mandos intermedios, personal directivo y personal técnico, entre otros. Como parte de la política de recursos humanos, la empresa crea planes de sucesión, realizando análisis de probabilidad sobre qué puestos clave quedarán descubiertos por bajas imprevistas e identificando a empleados con alto potencial que puedan ocuparlos, creando planes de carrera para retener a todos aquellos con talento.

Con el fin de que cada empleado tenga información sobre los objetivos establecidos para él y poder valorar su rendimiento, cada año se realizan evaluaciones de desempeño para el 100% de la plantilla adaptada a cada nivel profesional. Del resultado de esta evaluación se informa puntualmente al empleado en una reunión con su supervisor, lo que permite establecer un diálogo abierto, siendo una herramienta de mejora continua. Estas evaluaciones contribuyen tanto a la gestión de habilidades como al desarrollo del personal.

Además, GM se esfuerza por ser abierta y colaboradora con todos sus grupos de interés, también con sus empleados. El modelo de relaciones industriales que la Dirección y la Representación de los Trabajadores han desarrollado se basa en el mantenimiento de un clima de confianza mutua, cooperación y respeto. El Comité de Empresa es informado previamente a la introducción de nuevos sistemas de organización del trabajo, programas de inversión y proyectos, modificaciones importantes en procesos e instalaciones, innovaciones en productos, etc., así como cualquier otra información que sea de su interés, como el programa de producción, datos de plantilla, resultados de calidad, absentismo, horas extraordinarias, etc.

Las condiciones de trabajo, régimen de personal y retribuciones, entre otros asuntos, se recogen en el Convenio Colectivo de Empresa. Además, existe una

Comisión Mixta para vigilar el cumplimiento de ese convenio y resolver los conflictos que pueden surgir su interpretación y aplicación. Los sindicatos son un grupo de interés importante para General Motors al ostentar la representación de los trabajadores, por lo que la empresa cuenta con unas condiciones internas que mejoran lo dispuesto en la Ley Orgánica de Libertad Sindical. En General Motors realizan políticas de reconocimiento de aquellos logros conseguidos tanto en el terreno laboral como en el terreno personal del empleado. Por ello, la compañía estableció en 2011 una matriz en la que quedan reflejados los hechos, comportamientos y actitudes que deben ser reconocidos. Según el caso, el reconocimiento puede ser público o privado e ir acompañado de diferentes premios.

Además, en GM existe un plan de sugerencias para premiar las ideas de mejora de los empleados en cuestiones relacionadas con la seguridad, el medio ambiente, la energía, la calidad de procesos y materiales, el ahorro de costes y todos los asuntos relativos al negocio.

Y todo lo anterior sin olvidar el factor humano interno o públicos internos, pues las redes sociales refuerzan la confianza y seguridad en uno mismo en la interrelación (oír y ser oído), puesto que podemos determinar con quién, cómo y cuándo comenzaremos una conversación además del empleo de otras herramientas similares propias solo de Internet (Caldevilla, 2014, p. 114).

Los empleados son claves en la organización, por ello la compañía quiere implicarles activamente en el negocio a través de una comunicación abierta y frecuente como:

- Comunicaciones escritas. Los empleados reciben información puntual sobre nuevos proyectos, inversiones y resultados, así como sobre el producto, la calidad, la seguridad y el medioambiente. Además, son informados sobre temas de recursos humanos, cambios en la organización, participación de la compañía en foros externos, mensajes de los líderes, logros de la compañía y reconocimientos departamentales o individuales, etc. En definitiva, incluye cualquier información de interés sobre la compañía, la marca, sus productos o el día a día de la compañía y lo que dicen de ella los medios de comunicación, incluidas las redes sociales. Esta información se distribuye a la plantilla mediante copia impresa o en su versión digital. Entre otras, en GM cuentan con una *newsletter* o boletín informativo; Comunicados Internos; una Intranet; el periódico de ámbito europeo ‘*Opel Post*’; o el *newsletter* europeo en inglés ‘*Newsflash*’. Recientemente y como empresa que hace uso de tecnología puntera, disponen de una red social interna, ‘*Overdrive*’, que permite crear grupos de trabajo o de intereses comunes y chatear con altos directivos. Además, para el día a día disponen de ‘*Communicator*’ (chat *online* entre ordenadores para poder hacer preguntas rápidas de trabajo) y de ‘*Webchat*’ para realizar reuniones mediante ordenador, que ahorran mucho tiempo en desplazamientos.

- Tableros de equipo/área. A través de ellos, los empleados reciben información de los procesos del negocio que afectan directamente a su puesto.
- Comunicaciones verbales o “cara a cara”. La comunicación cara a cara (o verbal) es una herramienta mucho más eficaz que otros medios y, según las encuestas, el canal preferido por los empleados de GM Europa. De ahí que la compañía apueste por esta fórmula mediante ‘Encuentros Abiertos con la Dirección’: la Dirección de la compañía quiere conocer de primera mano las opiniones e inquietudes de los empleados, sus problemas en el cumplimiento diario de sus tareas, sus ideas de mejora, etc. Por eso se realizan reuniones de corte diagonal, en las que participan unos 20 empleados de distintos departamentos, funciones y niveles con el Director General para tratar los temas que los propios trabajadores planteen. En estas reuniones, los empleados tienen la oportunidad de recibir respuestas directamente del máximo responsable. Así obtienen respuesta a rumores y explicaciones del porqué de los objetivos establecidos, decisiones tomadas, estrategias... También existen reuniones con el director de cada área y con los empleados de su planta para tratar temas más específicos.
- Reuniones con todos los empleados. Mejorar los resultados es competencia de todas las personas que componen General Motors. Anualmente, la Dirección se reúne con todos los empleados para explicarles el estado del negocio, los logros o retos, así como los objetivos o desafíos del próximo año. La compañía aprovecha también la ocasión para, a través de un video emocional, reconocer el trabajo realizado durante el año. Si surge algún tema relevante, como nuevas adjudicaciones, novedades importantes o hitos que celebrar, se organizan reuniones presenciales con toda la plantilla, para compartir las noticias de primera mano y antes de ser difundidas por los medios de comunicación.
- Teléfono gratuito de información para empleados. Ofrece información en caso de emergencia, accidentes o paradas de producción por fuerza mayor. La participación activa de empleados y Dirección en este proceso de comunicación es requisito imprescindible para conseguir que la mejora de la comunicación interna sea un hecho.

Por otro lado, en General Motors existe un Código de Conducta Laboral que trata de mantener un ambiente laboral respetuoso con la normal convivencia, la ordenación técnica y organización de la empresa, así como la defensa de los derechos y legítimos intereses de trabajadores y empresa. Todos los trabajadores lo conocen porque forma parte del Convenio Colectivo, y detalla los tipos de faltas y su gravedad, así como las sanciones correspondientes. Cuando se producen incumplimientos, la Dirección puede sancionar las acciones u omisiones de acuerdo con la graduación establecida de las faltas.

La compañía mantiene una cultura que promueve la prevención, detección y resolución de malas conductas. Por ello, cada empleado tiene la obligación de reportar potenciales conductas incorrectas o no éticas que sucedan en la planta a

través de los canales internos establecidos. Si quiere hacerlo de forma anónima, lo puede hacer a través del sistema '*Awareline*', que se compone de cinco vías de comunicación de carácter anónimo entre la empresa y el empleado. La comunicación se puede establecer por teléfono, fax, web, correo electrónico y correo postal. Además, existe una política denominada '*No Represalias*' destinada a proteger a los empleados de represalias que puedan surgir por manifestar preocupaciones de buena fe.

Igualmente, cuentan con un código para resolver los posibles conflictos de intereses tales como relaciones con proveedores, ganancias en otros negocios, recepción de regalos o bonificaciones por parte de terceros interesados en la empresa, etc., donde se establecen los pasos a seguir para solucionar las situaciones comprometidas que puedan surgir. Este código detalla que la organización no deberá recibir ventaja o desventaja alguna derivada de las relaciones personales de sus empleados y, en caso de existir algún posible conflicto de interés, cualquier trabajador conocedor del hecho debe comunicarlo a la organización para que un tercero imparcial lo dirima. Existen también medidas específicas de actuación contra el acoso sexual y por razón de género, haciendo responsables a todos los miembros de la empresa, especialmente, a la Comisión de Igualdad, de mantener un entorno laboral en el que no exista –ni se tolere– el acoso sexual por razón de género.

CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL

Metodología de la investigación

El aporte de esta investigación se desarrolla en el Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados SAC. Para ello, se empleó el diseño correlacional de corte transversal, a fin de estudiar la forma en que se relacionan dos o más variables en un momento único.

Se encontró la siguiente definición: “la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro” (Bernal, 2010, p. 114).

Asimismo, es una investigación cualitativa, debido a que parte de la observación, de la inferencia de los datos y no está fundamentada en la estadística.

Identificación de variables

- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Fortalecimiento de la identidad corporativa

Aplicación de instrumentos

Se cuenta con una población de 64 personas, quienes se clasificaron en dos grupos:

- Grupo I: abogados y administrativos
- Grupo II: socios

En referencia al grupo I, se tomó una muestra de 24 encuestas virtuales empleando el aplicativo Survey Monkey, conformado por 13 preguntas de opción múltiple.

Se plantearon preguntas que permitieron recabar la siguiente información:

- Identificar si el personal recibe información al incorporarse al estudio (inducción).
- Determinar si a nivel de áreas o equipos de trabajo tienen una estructura propia para comunicarse.

- Identificar cómo percibe el personal la valoración sobre su trabajo.
- Identificar si cuentan con medios o canales de comunicación identificables.
- Identificar qué información reciben de parte de los jefes asignados para la ejecución de sus tareas diarias.
- Identificar si hay distorsión con los canales comunicativos.
- Identificar si existe la transferencia de objetivos a los miembros de cada equipo.
- Identificar si se busca gestionar la integración y trabajo en equipo.
- Determinar si hay conciencia de la necesidad de implementar mecanismos comunicativos para efectuar un trabajo más eficiente.
- Identificar quién representa la imagen de comunicación.
- Identificar si existe conocimiento de la visión y misión de la organización.
- Reunir los aportes y las sugerencias a fin de conocer sus inquietudes y el planteamiento del problema.

En el grupo II, se tomó la muestra a tres socios. Para ello, se empleó el cuestionario a través de la técnica de la entrevista, conformada por diez preguntas.

En ambos casos, no se aplicó fórmulas matemáticas, por lo que, es una muestra NO PROBABILISTICA y se utilizó un muestreo POR JUICIO.

El criterio considerado es el siguiente:

- Para la encuesta: A fin de obtener información válida, se aplicó a personal con una vinculación laboral mayor a un año (01) siendo que en este tiempo ha podido recibir diversas pautas comunicacionales y en el ejercicio diario de sus tareas como de relación, ha logrado identificar las fortalezas y debilidades comunicacionales.
- Para la entrevista: Identificar la percepción de los líderes de la organización con respecto a cómo se desarrolla el proceso comunicativo.

Historia de la empresa

El presente aporte se realizó en el Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados SAC, constituida en 1997, y con inicio de operaciones en 1998. La orientación de la firma ha consistido —a lo largo de los años— en brindar un servicio de asesoría legal a personas naturales y jurídicas, con

el objetivo de brindarles a sus clientes una asesoría integral, procurando el mayor nivel de compromiso en cada asunto legal.

Misión

Brindar soluciones legales en Litigios y Arbitrajes, con altos estándares de calidad, profesionales capacitados y comprometidos, con un servicio personalizado que garantice seguridad y confianza a nuestros clientes, convirtiéndonos en sus aliados estratégicos.

Visión

Ser reconocidos dentro de los estudios líderes en el Perú en las áreas de Litigios, Derecho Procesal y Solución de Controversias, logrando ser referentes en el sector, con proyección internacional.

Valores

Integridad

Ética

Proactividad

Compromiso

Áreas de Especialización:

Sus áreas son las siguientes:

Litigios

Brindan asesoría en prevención, manejo y solución del conflicto, así como el diseño de estrategias procesales eficaces. Asimismo, patrocinan procesos civiles, constitucionales, societarios, laborales, contencioso-administrativos y penales.

Arbitraje

Brindan asesoría en procesos arbitrales comerciales y de contratación con el Estado, en las etapas previa y posterior. Además, ofrecen la redacción y la negociación de acuerdos de arbitraje, velar por el cumplimiento de los laudos arbitrales.

Participación como árbitro o como defensores ante tribunales arbitrales.

Su cultura organizacional con enfoque en el cliente permitió que en 2013 implementara la asesoría externa de especialistas en Marketing y Publicidad, a fin de difundir la marca a través de medios masivos (redes sociales, prensa escrita y televisiva). Asimismo, se centró en lograr que su proceso legal sea reconocido y que sus mismos clientes validaran sus competencias y experiencia logrando calificar y ser incluido en los directorios internacionales como *Latin American Chambers*, *Leaders League*, *Legal 500* y en *Latin Lawyer*. Así, se ubicó entre los mejores estudios de abogados a nivel internacional en el área de derecho arbitral y miembro del primer programa de corresponsalía internacional.

Corresponsalía internacional

La Asociación de Corresponsales en Litigios y Arbitraje (ACLA) incorporó a Rodríguez Angobaldo Abogados como miembro del primer programa de corresponsalía internacional de litigios y arbitrajes en Latinoamérica. A través de este programa, el estudio establece por objetivos:

1. Entregar un mejor y más completo servicio a sus clientes internacionales con intereses en la región, así como a los clientes nacionales con presencia comercial en Chile, Perú, Colombia y/o México.
2. Aumentar sus capacidades y competencias en litigio y arbitraje internacional.
3. Acceder a doctrina, jurisprudencia y, en general, a fuentes de información jurídica aplicables en las distintas jurisdicciones de la Alianza del Pacífico, donde se emplazan las firmas que conforman este programa.

Entre sus pares de corresponsalía en Latinoamérica, se encuentran las siguientes firmas, líderes en materia de litigios y arbitrajes:

- Malpica, Iturbe Buj y Paredes (México)
- Ovalle, Ossa, Gazzana & Bulnes Abogados (Chile)
- Suescún Abogados (Colombia)

Chambers & Partners

Es una prestigiosa publicación inglesa que analiza periódicamente el mercado legal en el mundo. Desde 1999, elabora un completo *ranking* de firmas legales y abogados para 190 países, entre ellos, Perú. Su reputación se basa en la independencia y en la objetividad de su

investigación, que incluye miles de entrevistas a los abogados y sus clientes en todo el mundo (*El Comercio*, Posgrado UPC, 2018).

Leaders League

Es un grupo de medios francés que tiene publicaciones y eventos para distintos profesionales y sectores, aunque siempre dirigidos a los que toman decisiones en el mundo empresarial. Cuentan con más de 20 años evaluando a quienes denominan *décideurs*, es decir, aquellos que toman decisiones en ámbitos como el financiero y el legal.

En 2015, abrieron una oficina en Lima por el interés que les despertó Latinoamérica. Desde esa ciudad, monitorean los mercados de Perú, Chile, México, Argentina, Colombia y Uruguay, que conforman las 40 circunscripciones que analizan.

En la edición 2017 de su *ranking* de estudios jurídicos, presentan cuatro áreas: Litigios civiles y comerciales, Libre competencia, Seguros, y Arbitraje. En cada una se distinguieron las oficinas en varias categorías. *Gestión* ha elegido las tres primeras: Líder (*Incontournable*), Excelente (*Excellent*), Muy recomendable (*Forte Notoriété*).

Metodología. Para elaborar el *ranking*, Leaders League compila información de cuatro fuentes distintas: los propios estudios de abogados, los estudios competidores, los usuarios/clientes que Leaders League contacta directamente de manera aleatoria y la llamada “revisión de un tercero calificado”. Este último es un interlocutor que no es ni un competidor ni un cliente, pero que ha trabajado con el estudio o ha visto al estudio en acción.

Por ejemplo, en el caso de un *ranking* de abogados de fusiones y adquisiciones, podría ser un banco de inversión; en un *ranking* de abogados especializados en arbitraje, un árbitro, un perito o un secretario de centro arbitral.

Con esa información, elaboran el *ranking* en función de distintas apreciaciones, tales como la estructura del equipo, el prestigio y la notoriedad en el mercado, la complejidad de los casos tratados, entre otros (*Gestión*, 2017).

Legal 500

La revista británica *Legal 500* es una de las principales publicaciones jurídicas a nivel mundial, que elabora *rankings* periódicos de los mejores abogados del mundo (*El País*, 2016). Lleva 31 años elaborando la lista de los abogados más influyentes.

Se especializa en servicios legales y tiene cobertura en 100 países. El *ranking* de *Legal 500* está conformado por un conjunto de 16 categorías, donde destacan los abogados especialistas en resolución de disputas, banca y finanzas y sector corporativo, fusión y adquisiciones. Muchos de los juristas líderes destacan en dos o hasta en tres categorías (Huanachín, 2012).

Latin Lawyer

Brinda información de las principales áreas de práctica legal en toda Latinoamérica.

Lexlatin

Revista digital en español especializada en el mercado latinoamericano. Mediante su plataforma, brinda información sobre los despachos, las entrevistas y las tendencias. Es publicada por la editorial Latam Legal Ltd., cuya base se encuentra en Londres.

A través de informes de métricas, se observa el desempeño de cada texto asociado a la firma (Lexlatin, 2018).

Figura 1. Informe de métricas de Lexlatin de artículos de opinión.
Fuente. Reporte cuatrimestral enviado por Lexlatin a Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados.

II. Tipo de contenido: Entrevistas

1. Fernando Rodríguez Angobaldo: "Siempre habrá mercado para firmas con estándares de calidad" (disponible en <https://www.lexlatin.com/entrevistas/fernando-rodriguez-angobaldo-siempre-habra-mercado-para-firmas-con-estandares-de>)

Número de visitas a páginas Número de páginas vistas únicas Promedio de tiempo en la página

356 **291** **00:04:20**

Audiencia por país (%)

Figura 2. Informe de métricas de Lexlatin de entrevistas.
Fuente. Reporte cuatrimestral enviado por Lexlatin a Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados.

2. Rodríguez Angobaldo: 'La meta es consolidar y fidelizar' (disponible en <https://www.lexlatin.com/entrevistas/rodriguez-angobaldo-la-meta-es-consolidar-y-fidelizar>)

Número de visitas a páginas Número de páginas vistas únicas Promedio de tiempo en la página

106 **97** **00:02:37**

Audiencia por país (%)

Figura 3. Informe de métricas de Lexlatin de personas que visitaron la página y el país al que pertenecen. Fuente. Reporte cuatrimestral enviado por Lexlatin a Estudio Rodríguez Angobaldo Abogados.

III. Tipo de contenido: PerfilPlus

PerfilPlus de Rodríguez Angobaldo disponible en:

<https://www.lexlatin.com/rodriguez-angobaldo-abogados>

Número de visitas a páginas	Número de páginas vistas únicas	Promedio de tiempo en la página
102	85	00:01:08

Audiencia por país (%)

Para fácil referencia:

Número de visitas a páginas: número total de páginas vistas.

Número de páginas vistas únicas: número de sesiones durante las cuales se vio la página específica por lo menos una vez.

Promedio de tiempo en la página: tiempo promedio que los usuarios pasaron viendo una página específica.

Fuente: Google Analytics.

Figura 4. Informe de métricas de Lexlatin de PerfilPlus. Fuente. Reporte cuatrimestral enviado por Lexlatin a Estudio Rodríguez Angobaldo.

Plataforma de *marketing* externo

Desde 2013, el Estudio Rodríguez Angobaldo decidió contar con la gestión de *marketing* externo y cedió la encargatura a una consultora externa. En 2016, inició relación comercial con EDPE, a fin de posicionar la marca comunicacionalmente, así como la interacción en redes sociales y publicitarias, obteniendo resultados significativos.

Lextop

Es la primera consultora peruana especializada en comunicaciones y *marketing* legal. Bajo el lema “Abogados trabajando para abogados”, su trayectoria profesional ha transcurrido entre los mejores despachos de abogados peruanos, gerencias legales de empresas, gerencias institucionales de universidades y asociaciones-agencias de gobierno (Lextop, 2017).

En Rodríguez Angobaldo Abogados, Lextop cumple la función de dirigir, desarrollar y mejorar el *performance* del negocio, específicamente, la gestión de las redes sociales y de la página web. Para ello, emplean las herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías, presencia en redes sociales y avances de acuerdo con las últimas tendencias en el desarrollo del mercado de servicio legal internacional (Lextop, 2017).

Edpe Consultants

Son expertos de reconocida trayectoria en comunicación corporativa y *marketing*. Cuentan con años de experiencia laboral en prestigiosos estudios de abogados peruanos y empresas de servicio, así como de agencias de comunicación, imagen corporativa y publicidad.

Según la necesidad del Estudio Rodríguez Angobaldo, Edpe gestiona como parte de su asesoría lo siguiente (Edpe, 2018):

- Estrategia de marca institucional
- Plan de posicionamiento
- Estrategias y campañas *offline* y *online*
- Presencia internacional
- *Marketing*
- Boletín institucional

Imagine 360

Es una firma consultora experta en comunicación estratégica. Sirve de nexo entre la empresa y sus grupos de interés (*stakeholders*) para garantizar una comunicación adecuada y velar por sus activos intangibles, tales como la imagen y la reputación. Ofrecen servicios de comunicación interna y externa, prensa, relaciones públicas, *social media*, asesoría de imagen, gestión del cambio y formación de voceros (LinkedIn de Imagine 360). En Estudio Rodríguez, cumple la función de gestión de prensa y RR. PP.

Estructura organizacional

Análisis de identificación

Rodríguez Angobaldo Abogados está conformado por un equipo profesional comprometido, que cuenta con amplia experiencia y conocimientos en diversas materias. Tras su incorporación al estudio, los miembros del equipo se enfocan en el cliente asignado, direccionando su formación (doctorado, maestrías, estudios en el extranjero y experiencia previa en entidades públicas y privadas) a brindar una atención especializada.

Actualmente, está conformado por 64 personas, entre socios, abogados séniores, asociados, asistentes, practicantes y personal administrativo, cuyas edades oscilan entre 21 y 60 años. Sus pilares son servicio al cliente, ética e integridad y experiencia profesional.

El compromiso de los integrantes del estudio se refleja en que este no cuenta con alta rotación durante los últimos años, inclusive, el 60 % posee más de 13 años de vinculación laboral.

Existen políticas internas y un plan de bienestar dirigido a todos los miembros; sin embargo, no son difundidos de manera constante. Por ello, algunos miembros perciben que no existe un trato igualitario.

Estos beneficios son los siguientes:

- Horario flexible de trabajo: ingreso y salida, más aún por fines académicos y temas de índole personal.
- Facilidades y apoyo de inversión económica para continuar con la formación académica.

- Financiamiento de hasta 50 % en maestrías, 100 % en diplomados, capacitaciones y participación en congresos para el personal legal.
- Financiamiento de hasta 30 % en maestrías y 100 % en capacitaciones diversas para el personal administrativo.
- Facilidades para préstamos académicos y familiares referidos a la salud.
- Ascensos.
- Celebraciones especiales dirigidos a todo el personal.
- Reconocimiento por años de vinculación, el cual es comunicado vía *e-mail* y en eventos especiales que organiza el estudio.
- Subvención económica y reserva del puesto, previa evaluación para los practicantes que adquieren becas por seis meses en universidades extranjeras.
- Capacitaciones de actualización según la necesidad de la función que se ejecuta.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Resultados del grupo I

A continuación, se detallan los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación al grupo I (abogados y administrativos).

1. Cuando ingresa un nuevo colaborador, ¿se le brinda la información que requiere?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Siempre	50,00% 12
▼ Con frecuencia	33,33% 8
▼ A veces	8,33% 2
▼ Casi nunca	8,33% 2
▼ Nunca	0,00% 0
TOTAL	24

Figura 5. Ofrecimiento de información a un nuevo colaborador. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 5), el 50 % considera que el nuevo colaborador recibe información de parte de la empresa, mientras que el 33,33 % señala que con frecuencia se le brinda la información.

2. ¿Cómo es la comunicación entre las diferentes áreas?

Figura 6. Estado de la comunicación entre las diferentes áreas.
Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 6), el 54,17 % afirma que la comunicación entre las áreas es regular, mientras que el 20,83 % la considera como muy buena.

3. ¿Siente que es reconocido(a) de manera oportuna por sus logros?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Siempre	12,50% 3
▼ Con frecuencia	29,17% 7
▼ A veces	37,50% 9
▼ Casi nunca	16,67% 4
▼ Nunca	4,17% 1
TOTAL	24

Figura 7. Frecuencia de reconocimiento por logros. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 7), el 37,50 % considera que sus logros se reconocen de manera irregular (“a veces”), mientras que el 29,17 % señala que es reconocido de forma frecuente.

4. ¿Es informado(a) sobre los acontecimientos que ocurren en la organización?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Siempre	37,50%	9
▼ Con frecuencia	25,00%	6
▼ A veces	29,17%	7
▼ Casi nunca	4,17%	1
▼ Nunca	4,17%	1
TOTAL		24

Figura 8. Frecuencia de información sobre los acontecimientos que ocurren en la organización. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 8), el 37,50 % señala que siempre es informado de todo lo que acontece en la organización, mientras que el 29,17 % menciona que a veces es informado.

5. ¿Su jefe inmediato le brinda toda la información cuando le asigna una nueva tarea?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Siempre	50,00%	12
▼ Con frecuencia	29,17%	7
▼ A veces	20,83%	5
▼ Casi nunca	0,00%	0
▼ Nunca	0,00%	0
TOTAL		24

Figura 9. Frecuencia con la que el jefe inmediato brinda toda la información a un(a) colaborador(a) cuando le asigna una nueva tarea. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 9), el 50 % señala que siempre recibe de su jefe inmediato la información para desarrollar una nueva tarea, mientras que el 29,17 % afirma que sucede con frecuencia.

6. ¿Solo a través de sus compañeros puede enterarse qué sucede en la organización?

Figura 10. ¿Solo a través de sus compañeros puede enterarse qué sucede en la organización? Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 10), el 50 % señala que a veces solo a través de sus compañeros puede enterarse de lo que acontece en la organización, mientras que el 29,17 % señala que sucede con frecuencia.

7. ¿Todos los que integran el área conocen los objetivos con respecto a cada caso y cliente?

Figura 11. Frecuencia en la que los integrantes del área conocen los objetivos con respecto a cada caso y cliente. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 11), el 41,67 % señala que todos los miembros del área conocen los objetivos con respecto a cada caso y cliente, mientras que el 25 % afirma que con frecuencia.

8. ¿Se propicia el trabajo en equipo entre las áreas?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Siempre	20,83%	5
▼ Con frecuencia	12,50%	3
▼ A veces	37,50%	9
▼ Casi nunca	12,50%	3
▼ Nunca	16,67%	4
TOTAL		24

Figura 12. Frecuencia con la que propicia el trabajo en equipo entre las áreas. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 12), el 37,50 % señala que a veces se propicia el trabajo en equipo entre las áreas, mientras que el 20,83 % menciona que siempre se incentiva a ello.

9. Si le brindaran la información de forma oportuna, ¿posiblemente se reducirían los errores y la demora?

Figura 13. Frecuencia de reducción de errores y demora si se brinda a los colaboradores la información de forma oportuna. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 13), el 66,67 % señala que, si siempre le brindaran la información de manera oportuna, posiblemente se reducirían los errores y la demora; mientras

que el 16,67 % afirma que, si solo con frecuencia se informara, posiblemente disminuirían los errores y la demora.

10. ¿Cuáles son los medios o canales que usted emplea para informarse de lo que sucede en la organización? (Opción múltiple si fuera el caso).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ El Jefe	58,33%	14
▼ E-mail	75,00%	18
▼ Reuniones	50,00%	12
▼ Compañeros	54,17%	13
▼ Teléfono	25,00%	6
▼ Facebook, web	8,33%	2
▼ Whatsapp	16,67%	4
Total de encuestados: 24		

Figura 14. Medios o canales que el colaborador(a) emplea para informarse de lo que sucede en la organización. (Opción múltiple si fuera el caso). Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 14), el 75 % señala que el *e-mail* es un medio que se emplea para informarse sobre lo que sucede en la organización. Por otro lado, el 58,33 % menciona que esto se cumple a través del jefe; 54,17 %, mediante los compañeros; 50 %, por las reuniones; 25 %, a través del teléfono; 16,67 %, por medio del WhatsApp; y 8,33%, vía Facebook-web.

11. ¿Quién representa para usted la imagen de comunicación de la organización?

OPCIONES DE RESPUESTA ▼	RESPUESTAS ▼
▼ El Jefe	62,50% 15
▼ Los Socios	29,17% 7
▼ No existe	12,50% 3
▼ Otros	4,17% 1
Total de encuestados: 24	

Figura 15. Figura que representa para los colaboradores(as) la imagen de comunicación de la organización. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 15), el 62,50 % señala que el jefe representa la imagen de comunicación en la organización, el 29,17 % menciona que son los socios y el 12,50 % indica que no existe.

12. ¿Conoce la visión y la misión de la organización?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	70,83%	17
No	12,50%	3
No se difunde	16,67%	4
TOTAL		24

Figura 16. Conocimiento de la visión y la misión de la organización. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 16), el 70,83 % señala que sabe cuál es la visión y la misión de la organización, mientras que el 12,50 % menciona que no las conoce.

13. Aportes y/o sugerencias

A continuación, se detallan las opiniones recibidas por los encuestados:

- “Mejorar las formas de comunicar”.
- “Generar una mayor integración con las personas que laboran en ERA”.
- “Falta difundir en las redes, en *brochures* y en el personal la misión y la visión de la empresa”.
- “Más actividades vinculadas al personal”.
- “Dirección, comunicación y participación”.
- “Comunicación frecuente”.
- “Más comunicación, transparencia y mayor reconocimiento”.
- “Que los socios trasmitan la mística a sus colaboradores del buen uso de los recursos”.
- “Que haya igualdad en el trato de todos los trabajadores, sin importar el puesto que desempeñen en el centro de trabajo”.
- “Delegar a un encargado la posibilidad de trabajar nuevos proyectos. A manera personal, sugerí la constitución de un centro arbitral”.
- “Esperamos aún la línea de carrera”.

Resultados del grupo II

A continuación, se detallan los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación al grupo II (socios):

1. ¿Qué medios de comunicación aplican en el estudio?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Teléfono	33,33% 1
▼ Correo electrónico	66,67% 2
▼ WhatsApp	0,00% 0
▼ Cartas, oficios	0,00% 0
▼ Secretarías	0,00% 0
TOTAL	3

Figura 17. Medios de comunicación que los socios consideran aplican en el estudio.
Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 17), el 66,67 % de los entrevistados menciona que el medio más empleado para comunicarse en la organización es el correo electrónico, mientras que el 33,33 % se refiere al teléfono como el medio más utilizado.

2. Enumere por orden de importancia los canales de comunicación.

Figura 18. Canales de comunicación por orden de importancia según los socios. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 18), los entrevistados señalan que los canales tecnológicos identificados como WhatsApp, *e-mail*, videollamadas y redes sociales ocupan un lugar predominante con 2,33 %, mientras que el canal escrito identificado como publicaciones institucionales y cartas tiene menor preponderancia con un 1,67 %.

3. ¿Considera que las personas a su cargo sienten que sus opiniones son valoradas?

Sí, ya que pido sus opiniones, conversamos al respecto y, de ser el caso, se implementan sus sugerencias.

4. ¿La organización propicia reuniones para compartir las buenas prácticas? ¿Por qué?

Hay un marco general que es la reunión de abogados, que se lleva de manera mensual. Ahora, dado que solo se consideran abogados, algunas personas de un área no participan.

Las áreas deben desarrollar de manera regular reuniones con la participación de todos sus miembros. Este debe ser el ambiente adecuado para intercambiar ideas/opiniones sobre las buenas prácticas del estudio y del área.

Es probable que, si bien los espacios existan, no se utilicen de la mejor manera, por lo que se deberá cuidar que se usen efectivamente.

Falta un espacio de integración entre el área administrativa y los miembros del estudio dedicados a la actividad jurídica.

5. ¿Con qué frecuencia realiza sesiones de *feedback* individual para sus colaboradores?

En promedio, una vez cada dos meses. Si bien es cierto que con las personas con las que se establece contacto diario las sesiones son de manera quincenal, hay situaciones distintas; por ejemplo, con los practicantes, con quienes nos reunimos solo para la renovación de sus convenios.

6. ¿Cuál es el medio de comunicación más efectivo que suele emplear?

Correos electrónicos y WhatsApp.

7. ¿La comunicación de la empresa para sus integrantes recae en el uso de medios digitales o escritos?

Si bien existen documentos importantes que se presentan de manera escrita (Manual del estudio, Directivas), los medios digitales (correo electrónico y WhatsApp) son ampliamente más usados.

8. ¿Considera que la comunicación en los equipos es efectiva?

No cuento con información que me permita afirmarlo, pero siento que no todos los equipos se comunican de manera efectiva.

9. Identifique el de mayor importancia, siendo 1 importante y 2 menos importante.

	1	2	TOTAL	PUNTUACIÓN
La empresa emplea medios digitales para facilitar la comunicación (Whatsapp, email, video llamadas, redes sociales).	100,00% 3	0,00% 0	3	2,00
La empresa emplea medios escritos (manuales, cartas, publicaciones).	0,00% 0	100,00% 3	3	1,00

Figura 19. Importancia de los medios digitales y escritos en el estudio. Fuente. Elaboración propia.

A la pregunta mencionada (figura 19), los entrevistados señalaron que el canal digital es el más importante en la organización, conformado por WhatsApp, *e-mail*, videollamada y redes sociales.

10. ¿Qué sugerencias podría brindarnos al respecto?

Las reuniones de área deben ser obligatorias.

Se debe generar un espacio de conversación y coordinación con el área administrativa.

Si bien estamos en un proceso de optimización de tecnología, este debe continuar para que todos los miembros del estudio cuenten con las herramientas idóneas no solo para su trabajo, sino también para la comunicación interna.

Análisis de resultado

A partir de la información recopilada, y con la finalidad de determinar la percepción y valoración del personal en relación a la comunicación interna, se analizaron los resultados obtenidos a través de la encuesta al grupo I (abogados- administrativos) y la entrevista al grupo II (socios).

Los resultados obtenidos nos permiten comprobar que existe correlación entre la comunicación interna, la comunicación externa y el fortalecimiento de la identidad corporativa.

De la compilación, se advierten puntos de similitud y de divergencia.

Entre los puntos de mutuo acuerdo, se identifica que el canal principal de comunicación es el tecnológico, destacando el uso de correo electrónico y WhatsApp y, en segundo plano, el trato directo, persona a persona.

Ambos grupos reconocen como una debilidad la falta de incentivo y de motivación al trabajo en equipo como la integración de las áreas, inclusive, se define la existencia de dos grupos: legales y administrativos.

Sin embargo, a su vez, existe divergencia en lo siguiente:

Los socios entrevistados señalaron que se valora al personal que conforma las áreas, que existe la receptividad para prestar atención a sus opiniones y considerarlas en el proceso de mejora, y

que se brinda el *feedback* y la retroalimentación (con un plazo promedio de dos meses como ciclo de control y seguimiento). Por su parte, el personal encuestado destaca que la apertura de una actividad comunicativa se desarrolla a través del jefe de área, a quien identifican como medio para conocer los objetivos como las actividades vinculadas a una nueva tarea. Sin embargo, el 37,5 % no lo considera como medio para conocer los objetivos generales de la organización y, además, manifiesta que no desarrolla de manera constante y equitativa el *feedback* que ayude a determinar los errores y a repotenciar las destrezas a nivel individual y grupal.

Dicha omisión provoca que el personal demande un trato igualitario, independiente del cargo o puesto, y estrategias que acorten brechas y se oriente a gestionar el capital humano.

En tal sentido, tras identificar un punto crítico de mejora y la necesidad de un cambio, es de vital importancia centrarse en los integrantes de alto mando (socios), quienes cumplirán el rol protagónico para liderar este proceso. Por ello, deberá gestionarse un ambiente comunicacional correctamente estructurado, enfocado en la atención donde se orienten los esfuerzos en gestionar a las personas, y en atraer, retener y desarrollar estrategias que se concreten y se alineen con la visión, la misión, los valores y la filosofía de la organización.

En antecedentes, el crecimiento y el posicionamiento en el mercado legal de parte del estudio como respaldo de su profesionalismo, atención personalizada y capacidad para la resolución de casos complejos exige que, como organización, las empresas de gestión moderna se fortalezcan internamente, y se establezca un plan estratégico partiendo del reconocimiento de la necesidad de implementar nuevos desafíos. En ese sentido, no es válido seguir sosteniéndose en lo que ya funcionó y generó éxito, sino innovar, superar las expectativas planteadas en un plan estratégico anual y conducir al personal al desarrollo de sus competencias, a la identificación de la necesidad de un cambio y de más oportunidades, a través de un clima de reconocimiento individual y en equipo.

Como señala Peter Drucker, “Hacer lo correcto es más importante que hacer las cosas bien” (Shore, párr. 4), “Innovar es encontrar nuevos o mejores usos a los recursos de los que ya disponemos” (Shore, párr. 13).

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA COMUNICACIONAL PARA EL ESTUDIO RODRÍGUEZ ANGOBALDO ABOGADOS SAC

Introducción

A partir del levantamiento y del análisis de la información recopilada, se determinó que existe correlación entre la comunicación interna, la comunicación externa y el fortalecimiento de la identidad corporativa, ya que estos tres elementos se entrelazan y dinamizan a la organización.

Es importante precisar que el presente aporte no cuestiona el énfasis en la comunicación externa; por el contrario, es reconocido como un referente. Así, a través de la inversión, la elaboración y la ejecución de su plan comunicacional externo, el estudio alcanzó sus objetivos, gestionando debidamente la marca para reforzar la imagen corporativa con los clientes externos y el entorno.

Por ello, es importante “nivelar” la comunicación interna con la externa, ya que permitirá fortalecer la identidad del personal. Cabe reconocer que todo lo que acontece dentro de una organización comunica e impacta de manera positiva o negativa, ya sea a través del silencio o de la ejecución de actividades direccionadas en un solo sentido.

De esta manera, se busca diseñar estrategias que vinculen debidamente al personal con los flujos de información, que exista un plan comunicacional efectivo, que los procesos sean eficientes y que se obtenga el máximo rendimiento, sin descuidar en ningún momento que se cuenta con capital humano. Para ello, se debe gestionar correctamente el talento dándole coherencia y sostenimiento a los objetivos.

A partir de ello, la propuesta considera lo siguiente:

- Creación de un departamento de Comunicación Interna
- Participación de un integrante de la dirección de alto mando (socio) en el área de Comunicación Interna

- Mejoramiento de los canales de comunicación
- Reforzamiento en clima laboral y manejo de inteligencia emocional

Objetivo específico

Desarrollar una estrategia, de manera coordinada y previamente diseñada, para gestionar el talento humano a través de canales eficientes de comunicación. Esto conllevará beneficios concretos como la eficiencia en el desarrollo de las actividades, la optimización-agilización de los procesos internos, el sentido de pertenencia y motivación. Así, el colaborador se identificará con los objetivos institucionales y con la marca, y se vinculará la calidad del servicio con la calidad de vida laboral.

Desarrollo de propuesta

Creación de un área de Comunicación Interna

El área cumplirá las siguientes funciones:

- Desarrollar una estructura comunicacional que unifique los medios que se emplean en el Estudio Rodríguez.
- Gestionar el Endomarketing, promocionando así los valores de la marca y la identidad corporativa.
- Mantener la actualización de información del personal sobre todo aquello vinculado a la empresa y que genere influencia en su labor diaria (por ejemplo, el ingreso y retiro de clientes, el logro de casos, los reconocimientos, etc.). Así, conocerán las acciones a ejecutar, los cambios, por qué está aconteciendo, cómo repercutirá y en qué medida impactará en su trabajo diario.
- Replantear la visión y la misión: involucramiento de las áreas, a fin de recibir sus opiniones e ideas, y gestionar un consenso dirigido por los altos directivos.
- Transmitir a todas las áreas la visión, la misión y los valores de la organización.
- Medio de impulso, de difusión en respaldo a las tareas del área encargada de la gestión de recursos humanos.
- Habilitar medios para la recopilación de opiniones, consultas y quejas, que conllevará al análisis y a la revisión de mejoras en cada área y en la misma organización.

- Gestionar el involucramiento de los miembros con la visión estratégica, de tal manera que se interioricen los objetivos organizacionales.
- Desarrollar un protocolo que precise cómo debe ejecutarse cada actividad dentro de la organización, a quién se debe recurrir en caso de consultas, centrándose en aquellos puntos relevantes para el estudio.
- Diseñar y distribuir boletines y publicaciones internas.
- Estructurar el formato de las reuniones de equipo y generales.
- Manejar las redes.

Los objetivos del área serán los siguientes:

- Capacitar e incentivar el desarrollo de habilidades comunicacionales en todo el personal.
- Promover la interacción y trabajo en equipo de las áreas.
- Lograr un *feedback* a través de la comunicación enfocado a nivel grupal corroborando que llegue a cada miembro del estudio.
- Propiciar el conocimiento de valoración de la organización con respecto a sus miembros como las oportunidades de mejora.
- Motivar a que los colaboradores puedan expresarse e incentivarlos a la creatividad y al pensamiento innovador.

$$\frac{\text{Número de aportes}}{\text{Número total de integrantes}}$$

- Garantizar la difusión de la visión, la misión, los valores y la cultura organizacional a través de
 - encuestas;
 - cuestionarios con premiaciones como incentivo.
- Pasar de una comunicación descendente a una comunicación ascendente y transversal.
- Consolidar los equipos de trabajo a partir de la creación de espacios para compartir experiencias.

Se necesitará delegar toda esta gestión a EDPE, que actualmente se encarga de la comunicación externa. Para ello, se puede establecer un acuerdo del costo por el servicio adicional, ubicando *in situ* un personal *junior* bajo el monitoreo de la empresa delegada.

El otro escenario es contratar directamente a un(a) comunicador(a) *junior*.

En ese sentido, con la finalidad de maximizar las acciones y la asignación de recurso direccionado al primer año de posicionamiento de la propuesta, se adjunta un presupuesto (anexo 1).

Participación en el área de comunicación interna de un integrante de la dirección de alto mando (socio)

Para el proceso de diseño e implementación, se requiere el involucramiento de un alto directivo (socio), de tal manera que se armonice la propuesta con el reconocimiento de la necesidad de gestionar mejoras.

Asimismo, el área de comunicación interna demandará la toma de decisiones inmediatas, por lo cual la presencia del alto directivo permitirá la inmediatez de las acciones. En paralelo, de manera directa, se implementará la reingeniería en la comunicación, a fin de contar con una comunicación ascendente y transversal.

El alto directivo cumplirá las siguientes funciones:

- Auditar toda la información recopilada.
- Verificar la eficiencia y el logro de los canales de comunicación implementados.
- Verificar el posicionamiento de la marca con respecto al conocimiento que adquiere cada miembro, el cual se reflejará en los resultados de encuestas y entrevistas.
- Revisar y brindar la conformidad del plan estratégico comunicacional para presentarlo ante el directorio.
- Liderar el proceso de cambio e implementación.
- Alinear los objetivos del área de comunicación interna con los objetivos organizacionales.

Mejoramiento de los canales de comunicación

- Implementación de red social-*workplace*: espacio de interacción y difusión de las últimas informaciones que acontecen en el estudio como incentivar el relacionamiento entre las áreas.

- Creación de un video institucional.
- Diseño de un formato para los medios de comunicación escrita y digital.
- Diseño e implementación de intranet difundiendo todo el material comunicacional (*e-mails*, boletines, foros, etc.).
- Realización de charlas para la sensibilización del buen uso de la comunicación interna y de que su efectividad depende de la participación de todos.
- Boletines que resuman los acuerdos tratados por los socios y que comuniquen los avances con respecto al desarrollo del plan estratégico y los temas tratados en reuniones de despacho de abogados. Todo ello en un lenguaje práctico y sencillo, distribuido semanalmente vía *e-mail* y de manera impresa.
- Reuniones de comunicación dirigidos por los altos directivos (socios).
- Desarrollo de blog y gestión de contenido.

Reforzamiento

Clima laboral

Construir un ambiente laboral vinculado a la inteligencia emocional (manejar las emociones) y a la inteligencia social (manejar las relaciones), propiciando una visión con sentido. Así, la comunicación se vuelve efectiva y todas las coordinaciones son eficientes, lo cual se refleja en la optimización de los recursos y el desarrollo de las siguientes actividades, entre otras:

- Análisis de la situación actual del clima laboral: medición del nivel de satisfacción enfocado en el reconocimiento, la formación y las capacitaciones, el trabajo en equipo, el nivel de confianza y la identificación.
- Gestión de la felicidad: sus acciones como organización comunican la valoración de la persona y el interés de propiciar un ambiente saludable que conllevará el compromiso y la eficiencia en la productividad.
- Evaluación de desempeño: se debe efectuar trimestralmente para evaluar la evolución y brindar la retroalimentación formal y permanente, a fin de equiparar el desempeño en el puesto de trabajo y la presencia de competencias definidas.
- *Feedback* individual y grupal.
- Sesiones de *coach* con los responsables de áreas, con la finalidad de gestionar sus capacidades de dirección, de escucha activa y el manejo de enfoque y de preguntas

poderosas para determinar aquello que afecta positiva o negativamente a la persona. A partir de ello, buscar soluciones motivando al cambio, empoderando y desafiando el desarrollo personal.

- Desarrollo de un programa de bienestar social, a través de un plan anual con actividades de integración, preventivas de la salud, educativas y recreativas, que involucre a la familia y mejore los niveles de satisfacción.

Manejo de inteligencia emocional

De acuerdo con lo que señala Iranzu Goicoechea en la entrevista realizada por el diario *Gestión*, las organizaciones necesitan personas emocionalmente inteligentes para liderar los cambios respondiendo con agilidad y creatividad, lo cual permitirá

- mejorar el clima laboral;
- mayor contribución;
- mayor compromiso de los trabajadores;
- mejor orientación al cliente;
- mayor productividad;
- mejores equipos de trabajo;
- mejores relaciones;
- mejor identificación y retención del talento;
- mayor adaptabilidad al cambio.

Por lo tanto, se efectuarán talleres mensuales para capacitar y desarrollar la autorregulación de las emociones y la automotivación frente a situaciones desafiantes o de conflicto.

Control y seguimiento

Todo este proceso de cambio y desarrollo de mejoras conllevará la elaboración de encuestas, *focus groups* y revisión de la documentación registrada desde su implementación. Esto permitirá corroborar si la percepción del personal ha variado, realizar la retroalimentación en las áreas según como corresponda y medir la eficacia del plan ejecutado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La comunicación interna ocupa un lugar relevante en el desarrollo de la organización. Por ello, una gestión correcta y oportuna impacta favorablemente en las personas que la integran. Así, pueden interiorizar y se identifican con la visión, la misión y los valores de la empresa, de tal manera que se instala en ellos el sentido de pertenencia y compromiso bajo un ambiente de motivación y valoración, lo cual conllevará un mejor clima laboral y el sostenimiento de la productividad.

Así, como señala Idalberto Chiavenato (2009), en su libro *Gestión del talento humano*, las organizaciones que han obtenido crecimiento se tornan más complejas. Por ende, deben enfocarse en las personas que son el diferencial competitivo, quienes propician y sostienen el éxito.

En ese sentido, para aplicar una nueva restructuración, será importante realizar lo siguiente:

1. Los altos mandos deben modificar sus prácticas administrativas de dirección con respecto a la comunicación interna de la organización.
2. Considerar que, si la inversión y los esfuerzos se centran únicamente en desarrollar la comunicación externa, se está propiciando una brecha con respecto a los integrantes de la organización, exponiendo la relación y el resultado de la productividad, el cual traerá finalmente como consecuencia que se debilite la identificación y la marca no trascienda.
3. La eficiencia de los recursos se establece a partir de un protocolo y de una estrategia comunicacional interna, por lo cual las informaciones deben fluir oportunamente para agilizar y brindar el respaldo en la toma de decisiones.
4. Unificar los medios comunicacionales y difundir la visión, la misión y los valores para propiciar el reforzamiento de la identidad corporativa, donde cada miembro ha interiorizado los objetivos corporativos y ve en el desarrollo de ellos la realización de sus propios objetivos.
5. Una buena gestión de la comunicación interna reduce las pérdidas económicas que se pueden generar al no brindar información relevante y oportuna a todos los integrantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arantes, B. (2016, 24 de marzo). *Talent Clue*. Recuperado de <https://bit.ly/1XZUs4G>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Bogotá: Pearson.
- Bless, K. (2017, 18 de abril). Felicidad en el trabajo: el nuevo reto para las empresas. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2Gr70nl>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.
- Capriotti, P. (2014, 5 de marzo). Comunicación interna. Paul Capriotti. Recuperado de <http://plcapriotti.blogspot.com/2014/03/comunicacion-interna.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- El Comercio, Posgrado UPC. (2018, 12 de abril). *Zona ejecutiva*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/quienes-son-mejores-abogados-regulacion-banca-y-finanzas-noticia-1993183>
- Edpe. Recuperado de <http://edpe-consultants.pe/>
- El País (2016, 10 de junio). *Legal 500 presenta el primer directorio con los mejores ejecutivos jurídicos*. Recuperado de <https://bit.ly/2Sws961>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goicoechea, I. (2017, 11 de julio). Inteligencia emocional: 10 efectos positivos en la empresa. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2X5368z>
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.
- Lexlatin (2019). *Informe de métricas cuatrimestral I Rodríguez Angobaldo 01.10.2018-01.02.2019* enviado a Estudio Rodríguez Angobaldo.
- _____. (2019). *Lexlatin*. Recuperado de <http://lexlatin.com/quienes-somos>
- Lextop. Recuperado de <http://lextop.pe/>
- LinkedIn de Imagine 360. Recuperado de <https://pe.linkedin.com/company/imagine-360>

- Peña, B., Caldevilla, D. & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudios de las estrategias de comunicación interna. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 134, 321-322.
- Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Redacción Gestión (2012, 20 de setiembre). Legal 500: Sepa quiénes son los juristas y abogados más prestigiosos del país. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2SOhJ0S>
- _____ (2017, 2 de marzo). Ranking de los estudios de abogados, según Leaders League. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2DEzcPJ>
- Regader, B. *Psicología y mente*. Recuperado de <https://bit.ly/2OoEjw>
- Rocha, G. (2015). La era de la incertidumbre, *Revista de Negocios del IEEM*, 35, 34-35
- Shore, J. (2014, 20 de setiembre). *Entrepreneur*. Recuperado de <https://bit.ly/2DBYONa>

ANEXO

Presupuesto Anual Versión: 2019 - 2020 (I)

Expresado en dólares americanos

Área de gestión	I. Implementación	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total
CI	Materiales: impresiones, papelería, afiches, boletines digitales e impresos	300.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,500.00
CI	Desarrollo de material audiovisual	1,000.00									1,000.00			2,000.00
CI	Reuniones para enfatizar importancia de comunicación interna	300.00		300.00	300.00				300.00	300.00				1,500.00
Tercerización	Intranet: Diseño y mantenimiento lenguaje java	1,800.00	100.00			100.00							100.00	2,100.00
Tercerización	Consultoría: Honorarios/entrenadores	1,000.00							1,000.00					2,000.00
Área de gestión	II. Ejecución													
CI	Costo por servicio	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
CI	Estudio del clima laboral	2,000.00							2,000.00					4,000.00
CI	Capacitaciones de formación de inteligencia emocional				300.00	300.00	300.00							900.00
CI	Campaña de la cultura digital	300.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,500.00
CI	Premiaciones como respaldo a aportes, participación.			200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00		1,800.00
		7,200.00	1,000.00	1,400.00	1,700.00	1,500.00	1,400.00	1,100.00	4,400.00	1,400.00	2,100.00	1,100.00	1,000.00	25,300.00