



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

EMPRESARIAL

La Percepción De La Comunicación Interna En Firmas Legales `NewLaw`

Peruanas

TESIS

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

AUTOR(ES)

Villar Barnett, Estefani Alexandra (<https://orcid.org/0000-0001-5707-667X>)

ASESOR

Mackelmann Roedenbeck, Mathias (<https://orcid.org/0000-0001-9710-281X>)

Lima, 02 de octubre de 2022

DEDICATORIA

*Este trabajo va dedicado a mi familia, a mis padres, a mi hermana y a mis abuelitas
que desde el cielo me acompañaron en todo este proceso.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a las empresas y trabajadores que aceptaron participar voluntariamente en esta investigación, y a mi asesor por brindarme todo su conocimiento y apoyo durante este proceso.

La Percepción De La Comunicación Interna En Firmas Legales `NewLaw` Peruanas

Estefani Alexandra Villar Barnett
Facultad de Comunicación
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Lima, Perú
u201310952@upc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5707-667X>

Resumen

Uno de los sectores que hasta hace unos años, se ha mostrado reacio a adaptarse a las nuevas tecnologías fue el de las firmas legales. Sin embargo, esto ha estado cambiando con el surgimiento de firmas legales `NewLaw`, que se caracterizan por tener como parte fundamental de su cultura la digitalización, innovación y tecnológica. Lo que impacta directamente en su modelo de trabajo, la gestión de la comunicación interna y la aparición de nuevas herramientas de digitales de comunicación. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar la percepción que tienen los trabajadores de firmas legales peruanas `NewLaw` sobre la gestión de comunicación interna en un entorno laboral digitalizado. Por eso, se realizó una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas individuales a los miembros de tres firmas legales peruanas. De acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas, se obtuvo como respuesta que laborar en una firma legal donde la tecnología es un elemento fundamental de su cultura, una característica poco usual en el sector legal, ha permitido establecer una comunicación interna positiva, fluida y transparente que ha impactado en las relaciones laborales cercanas, equipos de trabajo consolidados y el cumplimiento de los objetivos como empresa. Además, se indicó que existen trabajadores que resisten al uso de herramientas de comunicación digitales, y que tanto los trabajadores como las empresas consideran necesario contar con espacios presenciales de integración.

Palabras clave

Comunicación interna, cultura organizacional, digitalización y legal

The Perception Of Internal Communication In Peruvian Legal Firms `NewLaw`

Abstract

One of the sectors that, until a few years ago, has been reluctant to adapt to new technologies was that of legal firms. However, this has been changing with the emergence of legal firms `NewLaw`, which are characterized by having digitization, innovation and technology as a fundamental part of their culture. What directly impacts its work model, the management of internal communication and the appearance of new digital communication tools. For this reason, the present investigation aims to analyze the perception that workers of Peruvian legal firms `NewLaw` have about the management of internal communication in a digitized work environment. For this reason, a qualitative investigation was carried out through individual semi-structured interviews with the members of three Peruvian law firms. According to the results of the interviews carried out, it was obtained as a response that working in a legal firm where technology is a fundamental element of its culture, an unusual characteristic in the legal sector, has allowed to establish a positive, fluid and transparency that has had an impact on close labor relations, consolidated work teams and the fulfillment of objectives as a company. In addition, it was indicated that there are workers who resist the use of digital communication tools, and that both workers and companies consider it necessary to have face-to-face spaces for integration.

Key words

Internal communication, organizational culture, digitization and legal

N°2740_ La percepción de la comunicación interna en firmas legales NewLaw peruanas

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	revistasinvestigacion.esic.edu Fuente de Internet	1%
3	revistas.elpoli.edu.co Fuente de Internet	<1%
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
5	revistas.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
7	www.equiposytalento.com Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Apagado

Introducción

En los últimos años, la tecnología lo ha transformado todo y ha impactado tanto en temas sociales como en los modelos de negocio de los diferentes sectores, lo que ha afectado la supervivencia de las organizaciones que no se han adaptado a la era digital (Cortés & Pino, 2016). La tecnología forma parte de nuestro entorno cotidiano traspasando barreras sociales y estableciéndose en el mundo laboral (Jiménez-Marin et al., 2019). Además, ha impactado en la relación que tienen las empresas con sus públicos y en la competitividad empresarial (Días & Pagan, 2016).

Las organizaciones han empezado a implementar estrategias que buscan potenciar las oportunidades en un entorno digital (Pineda, 2020). Un ejemplo de ello es la digitalización, que es un proceso sociotécnico que está transformando industrias y sociedades en todo el mundo con un impacto a nivel económico, organizativo y social (Kagermann, 2015; Legner et al., 2017). Para Armas (2019), la digitalización empresarial tiene como objetivo proveer de nuevas tecnologías (Big data, computación en la nube, inteligencia artificial, automatización e internet), innovar y rediseñar nuevos modelos de negocio que impactan directamente en la cultura organizacional. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), digitalización es usar herramientas que transforman la información analógica en información digital. En el caso del entorno laboral sería el uso de la nube e instrumentos de programación, uso de aplicaciones en diferentes plataformas con fácil acceso remoto y el trabajo en colaboración. Con el COVID-19 el ritmo de la digitalización se aceleró y aumentó el impacto que tiene en los lugares de trabajo, normas laborales y bienestar de los trabajadores.

Un ejemplo del impacto de la tecnología y la digitalización es el sector legal que a pesar de ser una industria tradicional y altamente institucional (Cooper et al., 1996; Empson et al., 2013), está buscando adaptarse tanto a la tecnología como a las expectativas de los clientes que cambian rápidamente (Giannakis et al. 2018). Los desafíos que experimentan las firmas legales pueden solucionarse mediante una adopción adecuada de la tecnología, ya que es un elemento clave para lograr una ventaja competitiva (Le Bas et al. 2015). Sin embargo, la mayoría de las consultoras legales se resisten a implementarlas (Wilkins & Ferrer, 2018).

El proceso de digitalización está siendo particularmente desafiante para las empresas legales que llevan años en el mercado (Crittenden et al., 2019), ya que los abogados tradicionalmente tienen un perfil técnico (Cornejo, 2017) y las firmas legales llevan años trabajando bajo una misma lógica dominante integral que los ha llevado a la posición que actualmente tienen (Kronblad, 2020). Además, este sector tiene la particularidad del uso excesivo de formalismo en el lenguaje, vestimenta, entre otros aspectos, los cuales terminan distanciando y bloqueando la innovación, ya que esta rigidez suele ir acompañada con resistencia al cambio y a las nuevas ideas (Montezuma, 2020).

Sin embargo, con la crisis mundial del COVID-19 el trabajo remoto en el sector legal empezó a aumentar y con ello el uso de la tecnología, como plataformas web, firmas

electrónicas, automatización de contratos e inteligencia artificial que tienen como principal objetivo potenciar los servicios legales. A este uso de la tecnología en el sector legal se denominó LegalTech (Caro, 2020). Dentro del LegalTech existen las firmas `NewLaw`, las cuales se caracterizan por adoptar la tecnología en cada uno de sus procesos, por ser más flexibles y autónomos, por eliminar las horas facturables, por tener equipos multidisciplinarios y buscar eliminar las normas jerárquicas, es decir, poseen una cultura particular que los diferencian de las grandes firmas (Thornton, 2021).

El Perú no es ajeno a estos cambios, si bien la Revolución 4.0 ha demorado en penetrar en el sector legal, desde hace unos años, ya se están viendo cambios en algunas firmas legales (Caro, 2020). Sin embargo, al ser un proceso reciente se han presentado diversos retos que se evidenciaron con el COVID-19. Por ejemplo, el sector legal empezó a asociar innovación sólo con la adquisición de tecnología y si bien contaban con buenos sistemas y plataformas, no habían desarrollado una cultura interna orientada a la tecnología (Montezuma, 2020).

Hasta mediados del 2020, en el Perú, existen 57 plataformas LegalTech, de las cuales 4 son firmas `NewLaw`, 43 firmas digitales, 3 marketplace legales, 6 proveedores alternativos de servicios y estudios jurídicos (Caro, 2020).

Este proceso de cambio no solo está presente en las firmas legales, sino que el estado peruano que también está atravesando un proceso de implementación de LegalTech, que está obteniendo sus primeros resultados. El gobierno cambió el enfoque al desarrollo del gobierno digital y al uso estratégico de las nuevas tecnologías digitales. Este proceso implica un cambio cultural y tiene como objetivo reducir el uso de papel y reemplazarlo por documentos electrónicos, implementar la firma digital, atención online al público, trámites en línea, entre otros procesos (Robles et al., 2018).

Como se evidencia la tecnología ha influenciado la forma en la que se relacionan los públicos (Vinagre, 2011), al igual que a la comunicación, la cual empezó a utilizar herramientas tecnológicas (Puertas et al., 2015), para lograr diferenciarse y ser más competitiva e innovadora (Vinagre, 2011). La CI es una herramienta que transmite la información de la empresa y favorece el sentido de pertenencia e integración de los valores y logra que los trabajadores estén alineados a los objetivos organizaciones, lo cual es indispensable al realizar trabajo remoto (Gómez & Benito, 2014; Muñoz et al., 2017). Además, mediante la comunicación se puede trabajar el significado de la cultura organizacional de las empresas, lo que facilita gestionar un clima laboral favorable para los trabajadores. (Pedraza et al., 2015).

En el entorno digital, es fundamental realizar una gestión integral de la comunicación y crear junto con los públicos, ya que actualmente existe un nuevo perfil de co-creadores, co-elaboradores de contenido, co-transmisores de relatos y co-protagonistas (Túñez-López et al., 2018). La CI tiene dos principales desafíos en la era digital, por un lado, promover la co-creación de valor y segundo, convertir estas estas creaciones en narrativas digitales para difundirlas en las plataformas (Pineda, 2020). Para ello, es necesario

realizar una gestión estratégica de comunicación online para lograr un vínculo con los públicos, la cual debe estar alineada a las políticas de la institución (Rodríguez et al., 2016). Esta estrategia comunicacional online está estrechamente relacionada a la web 4.0, redes sociales, marketing de contenido, email marketing, entre otros; las cuales permiten una interacción directa con los públicos (Pineda, 2020). Realizar una gestión de estas herramientas es vital, ya que son las vías para lograr fluidez en la información (Robledo et al., 2019). Cuenca y Verazzi (2020) agregan que una de las primeras herramientas de CI usadas por las empresas es el correo electrónico y permite informar, obtener feedback, proporciona instantaneidad, rapidez y eficacia.

Las aplicaciones móviles han traspasado la barrera empresarial desde hace unos años al poder usarse desde cualquier dispositivo móvil, son fáciles de instalar, son rápidas, permiten una comunicación instantánea y segmentar los mensajes, y entre otros (Jiménez-Marin et al., 2019, Cuenca & Verazzi, 2020). Por ejemplo, el WhatsApp se ha convertido en la plataforma que logra instantaneidad y comunicar de forma sencilla (Jiménez-Marin et al., 2019). Por otro lado, en una organización donde se mantiene el teletrabajo o una modalidad híbrida de trabajo, es fundamental una estrategia comunicacional con múltiples medios y un mensaje con un valor significativo para los trabajadores y la organización (Cowan, 2014; Contreras & Rozo, 2015; Muñoz et al., 2017). Se debe trabajar en una comunicación transparente y rápida; y en elegir los canales según las necesidades de la organización que permitan interacción, seguimiento, retroalimentación y renovación, sin descartar los encuentros cara a cara entre líderes y trabajadores, ya que la interacción personal permite generar relaciones de confianza (Contreras & Rozo, 2015; Muñoz et al., 2017).

En este contexto, la presente investigación busca determinar, desde la visión de los trabajadores, cómo la digitalización afecta la gestión de la CI en firmas legales peruanas consideradas `NewLaw` que tienen como parte de su ADN organizacional la tecnología. El sector legal está atravesando un proceso de transformación y en los últimos años han empezado a surgir nuevas firmas legales que han nacido con la tecnología y la innovación como parte fundamental de su cultura, lo que impacta directamente en su modelo de trabajo y en la gestión de su CI. A lo largo de los años las firmas legales se han caracterizado por contar con una cultura y CI que los ha diferenciado de las empresas y otro tipo de organizaciones. Siguiendo esta línea, este estudio tiene como objetivo analizar la percepción que tienen sobre la gestión de la CI los trabajadores de firmas legales peruanas `NewLaw` que cuentan con un entorno laboral digitalizado. Asimismo, se busca determinar la percepción que tienen estos trabajadores sobre las herramientas de comunicación interna en un entorno laboral digitalizado y sobre la influencia de la digitalización en la cultura organizacional. Es por eso, que a través de esta investigación se podrá tener una visión más clara de gestión de la CI y la cultura, en un rubro poco tratado como el sector legal, el cual está atravesando por un proceso de cambio con la aparición de las nuevas firmas legales consideradas `NewLaw` y que siguen la corriente del LegalTech al tener como uno de sus principales elementos la tecnología.

Estado Del Arte

Comunicación Interna

La CI es fundamental dentro de la comunicación corporativa, ya que es un elemento que dinamiza, cohesiona a los trabajadores, da soporte a las estrategias de la organización, y permite comunicar los valores y los otros elementos de la identidad de la organización (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011; Ulloa et al., 2015). Asimismo, favorece el sentido de pertenencia y logra que los trabajadores se alineen a los objetivos organizacionales, lo que es vital para gestionar el teletrabajo (Gómez & Benito, 2014; Muñoz et al., 2017). La CI permite el desarrollo organizacional e integra y coordina el sistema social, administrativo y tecnológico (Preciado, 2007). Además, es considerada una herramienta que permite motivar a los trabajadores, transmitir información sobre la empresa, promueve escenarios positivos en situaciones de cambio, contrarresta la resistencia que puede existir en las etapas de transformación organizacional y permite tener una gran ventaja competitiva (Gómez & Benito, 2014; Oyarvide-Ramírez et al., 2017).

Las estrategias de CI principalmente se orientan en fomentar la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores para contribuir con el crecimiento de la entidad, generar compromiso y confianza (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2019; Vilanova-Giralt, 2016; García-Uceda, 2016) entre los trabajadores y la organización, ya que permite que estén informados, lo que genera un fuerte vínculo, mayor eficiencia en el desempeño laboral y mejores resultados (Muñoz et al., 2017). Además, estas estrategias contribuyen a la retención de trabajadores al impulsar la fidelización de los colaboradores, ya que son parte activa de la cultura corporativa y sienten como propios los valores de marca (Berceruelo, 2011).

Actualmente, las organizaciones cuentan con un sistema de comunicación donde prima la retroalimentación constante y simultánea, por lo que es indispensable contar con una comunicación dinámica donde los públicos internos sean agentes claves al ser portavoces y embajadores de la marca (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020).

Asimismo, es importante señalar que la CI cumple la función como vehículo para configurar la cultura de una empresa desde la creación de la cultura organizacional hasta la consolidación y a lo largo de la vida de la organización, y durante etapas de transformación o cambio cultural. Esta es una evidencia de que la CI y cultura corporativa están al servicio de la organización y no se pueden separar ni concebir la una sin la otra (Cuenca & Verazzi, 2020, Guerrero et al., 2022). Por su lado, Zumeta (2015) indica que uno de los principales objetivos de la CI es la configuración de la cultura organizacional. A lo que Guerrero et al. (2022) agregan que además se debe lograr que los trabajadores se identifiquen con ella y con sus valores, y los adopten como propios, ya que ellos son co-constructores y coprotagonistas de la cultura.

Comunicación Interna En un entorno digital

La tecnología ha sido un canal importante para impulsar el valor de la comunicación interna, ya que en la actualidad la CI es considerada como fundamental y son pocas las

organizaciones que no le dan la importancia debida a contar con un plan para promover la conversación entre los trabajadores y herramientas tecnológicas que permitan una comunicación fluida y directa (Karanges et al 2015; Zerfass et al 2015; Sisko Maarit Lipiäinen et al., 2014). La comunicación se viene adaptando a las nuevas lógicas digitales (Puertas et al., 2015) y al uso de herramientas tecnológicas (Puertas et al., 2015), para lograr una imagen innovadora y competitiva que permita diferenciarla de otras organizaciones (Vinagre, 2011). Este proceso de adaptación trae como consecuencia la descentralicen de la CI y un cambio en los públicos internos ya que pueden obtener información sin límite de tiempo y espacio (Cho et al, 2017; Madsen, 2018; Verčič & Vokić, 2017).

Un entorno digital es ideal para gestionar una CI integral, directa, segura e inmediata, donde prime la colaboración, conectividad y movilidad, y que genere espacios de cocreación con los diferentes públicos (Deloitte, 2012; Pineda, 2020; Cuenca & Verazzi, 2020). Estos espacios son idóneos debido al cambio en el comportamiento de los públicos que han incrementado su comunicación digital (DeFilippis et al., 2020), los cuales tienen un nuevo perfil de co-creadores, co-elaboradores de contenido, co-transmisores de relatos y co-protagonistas (Túñez-López et al., 2018).

La CI tiene dos principales desafíos en la era digital, por un lado, promover la co creación de valor y segundo, convertir estas estas creaciones en narrativas digitales para difundirlas en plataformas (Pineda, 2020). Es por ello, que es fundamental realizar una gestión estratégica de comunicación online alineada a las políticas corporativas, para lograr un vínculo con los diferentes públicos (Rodríguez et al, 2016). Esta estrategia está estrechamente relacionada a la web 4.0, redes sociales, marketing de contenido, email marketing, entre otros, por lo que permite lograr una interacción directa con los públicos (Pineda, 2020).

Debido a las nuevas tecnologías que hoy están presentes en las organizaciones es fundamental contar con una comunicación multidireccional (Cuenca & Verazzi, 2020), ya que de esta manera la comunicación es más rápida y dinámica gracias a las herramientas 2.0 que permiten que los trabajadores se comuniquen desde cualquier lugar, establezcan un diálogo y generen lazos mediante la tecnología (Urrutia, 2001, Ugarte, 2007). Además, esta comunicación debe lograr que todos los mensajes sean entendidos por todos (León & Burch, 2005). Esto puede ser un reto, ya que las nuevas herramientas de comunicación son principalmente escritas y carecen de gestos, movimientos y expresiones lo que dificulta la comprensión del mensaje (Rey, 2015).

Herramientas 2.0 De Comunicación Interna. Debido al impacto del COVID-19 en el mundo laboral, el internet logró su apogeo y se consolidó como una de las principales herramientas de comunicación, ya que permitió que todos los trabajadores sigan conectados (Cuenca & Verazzi, 2020). Al vivir en una sociedad altamente digitalizada es fundamental que las organizaciones determinen los canales ideales que se van a utilizar para conectar con sus trabajadores (Friedl & Vercic, 2011; Ruck & Welch, 2012). Es fundamental realizar una adecuada gestión de las herramientas de comunicación, ya que son el medio ideal para lograr una correcta fluidez en la

información (Robledo et al., 2019). León y Burch (2005) señalan que el proceso de adaptación hacia nuevas tecnologías no es lineal, sino que se caracteriza por contar con avances repentinos. Asimismo, agregan que para lograr un proceso adecuado de adaptación a los cambios los equipos deben de estar en óptimo estado y actualizados, y los trabajadores deben de estar capacitados. En el caso de la comunicación, esta no debe ser errática, ya que debe adoptar múltiples formas. Siguiendo esta misma línea, Pintado y Sanchez (2017) indican que incorporar nuevas tecnologías incluye nuevas prácticas de comunicación en la empresa, la comunicación se debe transformar y adaptar, y aprovechar las nuevas herramientas que brinda la tecnología, ya que estas proporcionan conexión con las personas y personalización.

Según Fernández (2016) son cuatro los principales medios digitales que utilizan las empresas para comunicarse. Primero está la intranet, que es una red a la solo personas autorizadas pueden acceder a la información y compartirla. Luego, está el correo electrónico que es el medio más utilizado y es uno de las primeras herramientas de CI (Cuenca & Verazzi, 2020) y puede ser de carácter formal o discreto, tienen grandes ventajas como su velocidad, la posibilidad de adjuntar cualquier archivo y ahorro de costo, sin embargo, su uso excesivo puede saturar al público y perjudicar en la retroalimentación. Otro medio es la mensajería instantánea, que se destaca por su rapidez, la posibilidad de obtener respuesta inmediata, por ser de las más utilizadas por los trabajadores y por tener un carácter más informal. La aplicación de WhatsApp es la más utilizada, ya que la puede utilizar cualquier persona, además, logra instantaneidad y comunicar de forma sencilla (Jiménez-Marin et al., 2019). Por último, están las herramientas digitales que son aplicaciones como Zoom y Microsoft Teams que están destinadas a dispositivos electrónicos como celulares y computadoras. Es fundamental que las organizaciones incorporen por lo menos uno de los cuatro medios digitales expuestos, ya que estos contribuirán a conseguir un mayor flujo de información.

Por otro lado, las interacciones que tienen las herramientas 2.0 están en pleno apogeo principalmente en el público externo; sin embargo, existe una resistencia en su uso en la CI. Esto se debe a que muchas empresas presentan una resistencia a darle la libertad a los trabajadores para expresarse y no tener el control para filtrar las críticas que podrían recibir. No se llega a ver que esta libertad permite que los rumores pasen a ser escuchados de forma activa, dar respuestas a las críticas y necesidades de los trabajadores, y transmitir mensajes claros y transparentes (Tessi, 2012).

Cada vez son más las herramientas de CI que son sofisticadas y ligadas a la tecnología, sin embargo, no se debe perder el contacto personal (Argenti, 2014). Hoy en día una prioridad es humanizar la comunicación y personalizar los contenidos y canales usados para relacionar a los trabajadores con las organizaciones (Cortés S. & Pino I. 2016).

La Digitalización En Las Empresas

La tecnología forma parte de nuestro entorno y ha traspasado barreras sociales y se ha establecido en el mundo laboral generando un gran impacto en las empresas y su relación con su público (Jiménez-Marin et al., 2019; Días & Pagan, 2016). Este impacto también ha ocasionado un cambio en las dinámicas organizacionales por lo que se está empezando

a realizar transformaciones inmediatas (Pineda, 2020). La digitalización es un claro ejemplo de ello, ya que a través de este proceso se puede lograr transformar industrias y sociedades y lograr un impacto a nivel individual, económico, organizativo y social (Kagermann, 2015; Legner et al., 2017). Siguiendo esta línea se puede definir la digitalización como un proceso o herramienta que se utiliza para transformar la información analógica a un formato digital con la posibilidad de ser comprimidos y transmitidos velozmente (Fresnadillo & López, 2018). El objetivo que tiene la digitalización en las organizaciones es el de brindar tecnología como Big data, computación en la nube, inteligencia artificial, automatización e internet, así como innovar y rediseñar los modelos de negocio que impactan en la cultura de las empresas (OIT, 2020).

Digitalización En El Sector Legal. El sector legal se ha caracterizado por ser institucional y tradicional (Cooper et al., 1996; Empson et al., 2013). Las consultoras o firmas legales llevan mucho tiempo trabajando bajo una misma lógica que los ha llevado a lograr la posición que tienen actualmente (Kronblad, 2020); sin embargo, están presentando dificultad al buscar adaptarse a la tecnología (Giannakis et al. 2018, Crittenden et al., 2019, Montezuma. 2020). Pocas firmas legales reconocen las oportunidades relacionadas con la innovación y la tecnología (Spoerk, 2011). Por ejemplo, las grandes firmas legales pueden contar con sistemas tecnológicos como servidores, pero al bloquear ciertos accesos sus trabajadores se ven obligan a movilizarse a su centro de trabajo (Montezuma, 2020).

La crisis mundial del COVID-19 aumentó el uso de la tecnología y normalizó la capacidad de trabajar de manera flexible en conjunto con la tecnología (Thornton, 2021) y con ello la masificación del trabajo remoto o híbrida (Montezuma, 2020), y el aumento en el uso de la tecnología en los servicios legales como firmas electrónicas, automatización de contratos, plataformas web e inteligencia artificial (Caro, 2020). A este uso de la tecnología en el sector legal se denominó LegalTech (Caro, 2020), que es el equivalente a las Fintech, pero en el sector legal, es decir, se puede definir como el uso de la tecnología para brindar servicios legales. Según Caro (2020), LegalTech tiene como objetivo potenciar y transformar la actividad jurídica, tanto en el ámbito público como privado, mediante tecnología como softwares e AI. Este sector está en pleno desarrollo y crecimiento, y se proyecta a liderar el sector jurídico (Barrera, 2018).

Dentro del LegalTech existen las firmas `NewLaw`, estas firmas se caracterizan por adoptar la tecnología en cada uno de sus procesos, por tener una filosofía de flexibilidad e igualitarismo, por tener un modelo más colaborativo, por buscar que sus trabajadores sean autónomos, por eliminar las horas facturables, por tener equipos multidisciplinarios, por buscar eliminar las jerárquicas, por buscar humanizar el rubro y lograr un equilibrio entre la vida personal y el laboral, es decir, poseen una cultura particular que los diferencian de las grandes firmas (Thornton, 2019, Thornton, 2021). `El NewLaw` desafía la manera en la que se brindan los servicios legales y en cómo los abogados gestionan su vida laboral con la personal. Esta tendencia ha logrado impactar debido al

alto nivel de insatisfacción por parte de los abogados sobre las horas facturables, un modelo de trabajo interno altamente competitivo, las jerarquías, la rigidez y el uso excesivo de los formalismos en el lenguaje y en la vestimenta. Todos estos elementos hacen que los abogados se alejen de sus clientes y sus otros públicos, y sean más reacios a las nuevas ideas (Thornton, 2019, Montezuma, 2020). Por ejemplo, una de las herramientas tecnológicas y de uso diario que se están introduciendo en el sector son los documentos colaborativos donde diferentes personas pueden editar un mismo documento simultáneamente, antes este proceso se hace en un Word que pasaba de persona a persona y hacia el problema más tedioso (Montezuma, 2020).

Lograr adaptarse es clave para las firmas, ya que la tecnología y la comunicación son elementos innovadores que permiten lograr una ventaja competitiva (Fouad et al., 2018, Le Bas et al., 2015). Sin embargo, esta relación entre innovación, tecnología y cultura organizacional no suele estar presente en el modelo tradicional de firmas de abogados (Montezuma, 2020). La mayoría de los abogados se resisten a las herramientas tecnológicas que pueden lograr optimizar su trabajo (Wilkins & Ferrer, 2018), ya que suelen ser abogados tradicionales con un perfil mayormente técnico (Cornejo, 2017). Sumado a ello, el sector legal suele asociar la innovación solo a la adquisición de tecnología, por ejemplo, las firmas legales pueden contar sistemas y plataformas tecnológicas, pero no con una cultura interna orientada a la tecnología y al no estar estos elementos alineados no hay una sinergia (Montezuma, 2020).

Otro elemento clave para desarrollar proyectos de innovación, nuevos enfoques y estrategias tecnológicas en el sector legal es la gestión humana y la cultura organizacional (Michalakopoulou et al., 2021). Esto debido a que a través del capital humano se puede lograr una adecuada implementación de la tecnología, resolver los problemas de forma innovadora, utilizar inteligencia artificial o los macrodatos, ya que el conocimiento y la ventaja competitiva está en los trabajadores (Michalakopoulou et al., 2022, Chichkanov et al., 2019).

Según Kronblad (2020), se realizó un estudio cualitativo en el sector legal sueco, el cual demostró que las nuevas prácticas que se han creado a partir de la digitalización están desafiando las prácticas comunes y están poniendo en peligro las ideas tradicionales que existen en este sector. Además, señala que existen firmas híbridas que han sabido gestionar exitosamente las ideas tradicionales del sector legal con la innovación digital. Asimismo, Moore y Haji (2017), desarrollaron una investigación en el sector legal canadiense, ya que la profesión legal está experimentando un cambio paradigmático en la forma en la que se relaciona con sus clientes, con el sistema de justicia y entre las propias firmas legales. La tecnología y la resistencia al cambio han evidenciado lo frágil que puede ser el modelo de negocio tradicional en el sector legal y que es necesario innovar para lograr viabilidad y cubrir las necesidades de sus clientes y público en general.

Siguiendo esta misma línea, Bourke et al. (2020) realizaron un estudio en las empresas legales en Reino Unido, el cual contribuye a entender cómo un enfoque estructurado y organizado de la innovación beneficia a las empresas de servicios profesionales. Las prácticas beneficiosas incluyen el trabajo multifuncional, la promoción del trabajo en equipo efectivo, el desarrollo de la capacidad de investigación interna, tener un equipo de liderazgo comprometido con la innovación y tener relaciones externas sólidas. En esta encuesta encontraron que las firmas que contaban con procesos estructurados y organizados implementan proyectos innovadores con mayor facilidad. Además, agregaron que los equipos multifuncionales contribuyen con la generación de nuevas ideas y la eficacia en los resultados.

Sin embargo, es importante agregar que, si bien hay algunas investigaciones como las expuestas en el párrafo anterior, el sector legal es muy poco investigado (Segal-Horn & Dean, 2007). Hay una escasez de investigación relacionada con el impacto de la tecnología en el sector legal. No existe un registro de los desafíos de las firmas legales y sus profesionales que han pasado por un proceso de cambio de paradigma para el sector que vaya más allá de lo establecido por los límites tradicionales definidos por el sector legal (Michalakopoulou et al., 2021).

Siguiendo la línea de estas investigaciones Thornton (2019) realizó entrevistas a abogados de firmas `NewLaw` australianas e inglesas para conocer los pros y contras del `NewLaw`. Una de las conclusiones que se llegó en esta investigación es que el `NewLaw` maximiza la libertad, la independencia y la autonomía de los abogados y si bien, las firmas alineadas al `NewLaw` están creciendo, al estar en una etapa de “disrupción” no llegan a desplazar a las grandes firmas legales. Sin embargo, si están motivando a varios de los abogados que pertenecen a estas firmas a seguir los lineamientos del `NewLaw`. Los entrevistados declararon que esta nueva forma de trabajo se está convirtiendo en una opción atractiva. Asimismo, comentaron iniciativas que se están llevando a cabo en diferentes firmas legales como el de eliminar el término `socio` por reforzar la cultura de jerarquía y lo cambiaron por el término `líder`. También mencionaron que en las firmas `NewLaw` se busca el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y busca tener una visión holística y no solo los temas relacionados a las responsabilidades familiares. Esto en contraste con las firmas legales tradicionales que buscan ejercer sus labores a pesar de estar cansados, desgastados, lo que ocasiona problemas de salud, rupturas de pareja, entre otras.

Por último, es importante señalar que el Perú no es ajeno a estos cambios y también está pasando por un proceso de transformación digital en el sector legal. Si bien este proceso demoró en penetrar, hasta mediados del 2020, en el Perú, existen 57 plataformas LegalTech, de las cuales 4 son firmas `NewLaw`, 43 firmas digitales, 3 marketplaces legales, 6 proveedores alternativos de servicios y estudios jurídicos (Caro, 2020). De igual manera, en el ámbito público el Estado peruano ha cambiado el enfoque al desarrollo de gobierno digital y ha pasado a implementar estrategias de nuevas tecnologías digitales. Por ejemplo, entre las estrategias implementadas está la plataforma págalo.pe del Banco

de la Nación para pagos en línea, se creó una plataforma digital única donde se puede acceder a información del Estado de forma sencilla y donde pueden encontrar más de 49 mil, se implementó la notificación electrónica de las resoluciones judiciales, entre otras acciones (Robles et al., 2018)

Metodología

La presente investigación plantea utilizar el paradigma interpretativo, ya que tiene como objetivo analizar la percepción que tienen los trabajadores de firmas legales `NewLaw` sobre la gestión de la CI en un entorno laboral digitalizado. El paradigma interpretativo tiene como base interpretar o dar sentido a los significados que otras personas pueden tener sobre determinados temas (Creswell, 2014). Además, se optó por realizar un enfoque cualitativo, debido a que utiliza información que brindó la población o público estudiado para conceptualizar una realidad (Bernal, 2010).

Asimismo, se decidió utilizar entrevistas semiestructuradas individuales, ya que permiten profundizar el tema a investigar. Como indica Bernal (2010) las entrevistas tienen la particularidad de ser flexibles, tanto en el formato, como en el orden y en los términos bajo lo que se lleve a cabo lo que permite que el entrevistado pueda expresar sus ideas y pensamiento libremente. Por otro lado, se empleó el diseño conocido como estudio de caso. La principal característica de este diseño es aborda intensivamente una unidad, ya sea una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Simons, 2019). Es decir, se está analizando una situación en particular como es el caso de las firmas legales con un entorno laboral digitalizado.

Para realizar las entrevistas se utilizó como instrumento una guía de preguntas de 20 preguntas dividida en tres categorías: sector legal, tecnología y CI. Esta guía de preguntas pasó por un protocolo de validación (ver anexo 1). Estas entrevistas se realizaron a través de videollamadas en plataformas digitales como Google Meet y tuvieron una duración entre cuarenta minutos a una hora y media.

La selección de los participantes de las entrevistas se realizó mediante la técnica de muestreo de voluntarios la cual se utiliza en situaciones donde los participantes consideran tener conocimiento o experiencia en el tema, y se les contacta a través de una invitación (Mendieta, 2015). A través de esta técnica se logró entrevistar a diez trabajadores de firmas legales `NewLaw` ubicadas en el centro sur de Lima Metropolitana. Además, los entrevistados desempeñan diferentes puestos como practicante, analista, coordinador, jefe, líder y fundador, en diferentes áreas dentro de sus organizaciones y con diferentes especialidades. Se consideró necesario que los participantes cuenten con diversos perfiles profesionales y tiempo de experiencia, ya que esto permitirá obtener un panorama amplio de perspectivas en relación su experiencia en el sector legal.

Las características de los entrevistados son las siguientes:

Tabla 1

Características de los entrevistados para la presente investigación

Informante	Sexo	Cargo
Informante 1	Masculino	Director y Fundador
Informante 2	Femenino	Coordinadora de Asuntos Públicos y Regulatorios
Informante 3	Femenino	Coordinadora de Privacidad, Tecnología y Competencia
Informante 4	Femenino	Analista de Privacidad, Tecnología y Competencia
Informante 5	Masculino	Coordinador de Asuntos Públicos y Regulatorios
Informante 6	Femenino	Coordinadora de Gestión, Desarrollo y Estrategia
Informante 7	Masculino	Jefe de Finanzas
Informante 8	Femenino	Legal Designer
Informante 9	Masculino	Líder en Proyectos de Innovación Legal, Competencia y Protección de Datos
Informante 10	Femenino	Practicante Legal

Nota. Elaboración propia

Consideraciones Éticas

La presente investigación sigue los lineamientos del Código de Ética de la UPC (UPC, 2017). Cada persona que participó de esta investigación recibió la hoja informativa donde se comunica a detalle los objetivos de la investigación, los riesgos, beneficios y otros puntos (Anexo 04). Además, en cada una de las entrevistas se obtuvo el consentimiento de los participantes.

Resultados y Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la percepción de la gestión de la CI de los trabajadores de firmas legales peruanas `NewLaw` que cuentan con un entorno laboral digitalizado. En esta línea, se analizó los resultados obtenidos mediante las categorías de estudio que fueron planteadas al inicio de la investigación para dar respuesta a las interrogantes propuestas.

Digitalización En La Cultura Organizacional

En relación a la cultura organizacional de las firmas legales los participantes de las entrevistas mencionaron que los tres principales elementos que reconocen como parte de su cultura es el trabajo en equipo, la innovación y la tecnología, y son estos elementos los que identificaron como empresa para promover de manera transversal en toda su

organización. Esto pone en evidencia que la CI está cumpliendo uno de sus principales roles, ya que según lo señalado por Cuenca y Verazzi (2020), Guerrero et al. (2022) y Zumeta (2015), la CI es un vehículo de la cultura organizacional logra que los miembros de las organizaciones se identifiquen con ella.

Además, añadieron que encuentran una marcada diferencia entre las características de la cultura de una firma legal tradicional y estas nuevas firmas legales `NewLaw` que cuentan con un nuevo modelo de negocio. Por ejemplo, indican que la tecnología es un elemento que atraviesa de manera transversal su organización y está presente en la forma en la que se brindan los servicios, en las coordinaciones, en la comunicación con el equipo y clientes, y a lo largo de su día a día laboral. Asimismo, señalaron que la flexibilidad es otra característica de sus centros de trabajo, ya que como empresa y como equipo se adaptan a las diferentes situaciones y utilizan la tecnología como una herramienta a su favor. Por ejemplo, cuando algún trabajador ha tenido que viajar fuera del país por una larga temporada, ya sea por motivos personales o educativos se les ha brindado la oportunidad de trabajar de forma remota y mantener su trabajo. Como señala el informante 7:

“Actualmente estoy estudiando un MBA y estoy viviendo en Canadá ... Hay días que tengo más espacio para hacer las tareas y trabajo 100% de manera remota ... tengo organizado un horario para establecer la cantidad de horas que tengo que trabajar.”

Lo mencionado sigue la línea de lo dicho por la OIT (2020) ya que vemos como el rediseño de un modelo de negocio afecta la cultura organizacional de una empresa y cómo estas nuevas empresas legales se diferencian de otras de su sector que suelen ser tradicionales e institucionales, según Cooper et al. (1996) y Empson, et al. (2013). Además, las características que los entrevistados identifican como parte de la firma legal donde laboran son propias del `NewLaw`, que según Thornton (2021), lo define como firmas flexibles, que buscan eliminar las normas jerárquicas y con una cultura diferencial. Asimismo, lo mencionado por los entrevistados también se alinea con los resultados obtenidos en el estudio cualitativo hecho a firmas legales suecas por Kronblad (2020), ya que, al igual que en estas entrevistas sus participantes también indicaron que la digitalización está desafiando las prácticas legales tradicionales. De igual manera, se relaciona a lo obtenido en la investigación hecha por Thornton (2019), donde los entrevistados señalaron que estas nuevas firmas legales `NewLaw` buscan un balance entre la vida personal y el trabajo.

Por otro lado, los entrevistados indicaron que una característica que marca la diferencia entre una firma legal `NewLaw` y los estudios legales tradicionales es contar con una cultura de puertas abiertas con una comunicación horizontal, ya que en su experiencia una de las principales características de estos estudios es tener una cultura jerárquica donde la comunicación es descendente y los puestos que están abajo, como los practicantes, difícilmente establecen comunicación gerentes, socios, y otros. Como señala el informante 3:

“Hay bastante confianza para hablar con tu jefe o con los directos, en otras empresas para llegar a conversar con personas que están en esos puestos es super difícil. Acá todos se tratan con el mismo nivel de respeto, no interesa si eres practicante o country manager, para todos hay un mismo nivel trato y eso se refleja en el trato diario y al momento de delegar chamba.”

La cultura de puertas abiertas se ve potenciada al contar con herramientas tecnológicas como Google Meet y WhatsApp, ya que permiten crear grupos de chats y espacios de integración virtuales a través de videollamadas lo que permite una comunicación donde se puede establecer contacto con todos independientemente de sus puestos. De igual manera, el trabajo en equipo y compañerismo es otra característica que los entrevistados mencionaron como una ventaja competitiva y diferencial. Por ejemplo, utilizan plataformas para trabajar en documentos colaborativos como el de Google y son *paperless*, ya que todo se trabaja en la nube. Como señala el informante 5:

“La tecnología está 100% presente en la organización donde laboro, lo veo representado en estar trabajando de forma remota y al tenerlo todo en la nube, no tenemos documentos en físico, yo nunca he tocado un documento en físico. Realmente todo es virtual.”

Los miembros de los equipos siempre están atentos para apoyarse mutuamente y si alguien tiene una mayor carga de trabajo la redistribuyen para que sea lo más equitativo y puedan avanzar de forma pareja. En su mayoría las coordinaciones lo hacen de forma virtual y muchos de ellos no se conocían en persona y cuando llegó el momento de reunirse de manera presencial sintieron que la relación que habían formado se fortaleció. Estas características refuerzan lo dicho por Fouad et al. (2018) y Le Bas et al. (2015) que indicaron que gracias a la tecnología y la comunicación se puede lograr una ventaja competitiva. Lo que está muy relacionado a otra característica mencionada por los entrevistados, la innovación.

Como se señaló, los entrevistados reconocen como parte de su cultura la innovación en las diferentes ideas y decisiones que se toman, ya que siempre buscan pensar fuera de la caja y estar en constante mejora continua, para ello la digitalización es un elemento clave para lograrlo. Como señala el informante 6: “Pensar fuera de la caja, si bien no lo logramos al 100 siempre tratamos de pensar en soluciones fuera de la caja.”

Por ejemplo, para facilitar las coordinaciones y el proceso en general de solicitudes como las vacaciones cuenta con softwares, que les permite mandar la solicitud con solo unos clics evitando las largas coordinaciones a través de correo electrónico. Asimismo, como parte de su cultura, para los trabajadores es algo central que exista un balance entre las actividades laborales y la vida personal. Por ejemplo, una coordinadora mencionó que al contar una comunicación fluida y de confianza pudo comunicar fácilmente que necesita tomarse medio día para poder cuidar a su menor hija, ya que tuvo un problema con su

niñera, ella fue escuchada y decidieron brindarle el día libre y mostrarse empáticos ante esta situación que puede ser muy real entre trabajadores que son padres. Según Michalakopoulou et al. (2021) para lograr desarrollar proyecto de innovación es necesario contar con una gestión adecuada de la cultura organizacional y gestión algo que las firmas legales están teniendo presente y lo llevan a la práctica. Lo mencionado a lo largo de esta sección del documento evidencia que estas firmas legales cuentan con un enfoque estructurado y organizado de la innovación y que según Bourke et al. (2020) está beneficiando a un trabajo de equipo efectivo y liderazgo y compromiso por la innovación, algo que se mencionó de manera reiterativa durante las entrevistas, ya que los entrevistados mencionaron lo presente que tienen realizar soluciones innovadoras y cómo la innovación es parte de su entorno laboral.

Por último, los entrevistados consideran que, si bien existe una cultura que está abierta a los cambios y a incorporar la tecnología mediante herramientas que faciliten su día a día. También hay un grupo de trabajadores que presentan cierta resistencia y poca predisposición a aprender a utilizar herramientas tecnológicas y de comunicación. Esto guarda relación a lo dicho por Wilkins y Ferrer (2018) que reconocen que la mayoría de los abogados presentan resistencias a las herramientas tecnológicas, a lo señalado por León y Burch (2005), quienes indican que el proceso de adaptación de la tecnología no es lineal, sino que puede retroceder, avanzar o tomar otros rumbos y al estudio hecho por Moore y Haji (2017) al sector legal canadiense donde llega a la conclusión que existe una resistencia a la tecnología y que esta evidencia la fragilidad del modelo tradicional legal.

Las Herramientas De Comunicación Interna En Un Entorno Laboral Digitalizado

Sobre la CI los entrevistados mencionaron que es fluida, horizontal, y que si bien es buena consideran que siempre hay oportunidad para mejorar. Como señala el informante 4: “Tenemos una muy buena comunicación, pero a la vez siento que cada vez tenemos más ideas para seguir mejorando, siempre tenemos ideas para mejorar la comunicación que tenemos entre nosotros y por ende nuestro trabajo”.

Además, señalan que una de los principales beneficios de contar con herramientas 2.0 de CI en su entorno laboral es permitir conectarse desde cualquier lugar, ya sea desde su casa, una oficina o estando de viaje. Asimismo, les ha permitido generar lazos cercanos a pesar de solo conocerse a través de una pantalla. Todo esto se alinea a lo mencionado por los autores Urrutia (2001) y Ugarte (2007) quienes señalan que mediante la tecnología se puede lograr establecer un diálogo fluido y lazos entre los trabajadores. Como se puede evidenciar a través de lo expuesto por los entrevistados, las firmas legales no presentan resistencia en establecer canales de comunicación donde los trabajadores puedan expresarse libremente. Por el contrario, a través de diferentes espacios como grupos de chats en WhatsApp y en Google Chat, así como espacios de reuniones virtuales mensuales o semanales, tanto los trabajadores, indistintamente de sus puestos, como el área administrativa, pueden transmitir sus mensajes de forma clara y sin restricción. Esto contradice a lo dicho por Tessi (2012), ya que menciona que existe una resistencia por

parte de las empresas a dar libertad a los trabajadores para expresarse debido al miedo a las críticas.

Los entrevistados también señalaron que si bien la tecnología siempre ha sido parte de su cultura como empresa, hubo un aumento luego de la crisis mundial del COVID-19, por lo que las herramientas de CI tuvieron que adaptarse al nuevo contexto al migrar de un trabajo presencial o semi híbrido al trabajo remoto. Esto sigue lo dicho por Pintado y Sanchez (2017), León y Burch (2005), Montezuma (2020) y Thornton (2021) quienes indican que la comunicación debe adaptarse a la situación y debe utilizar las herramientas tecnológicas con las que cuentan.

Para lograr una CI óptima autores como Friedl & Vercic (2011), Gallicano et al. (2012), Ruck & Welch (2012) y Robledo et al. (2019) indican es vital lograr una adecuada gestión de los canales; sin embargo, los entrevistados mencionaron que la gestión de los canales y las herramientas es mínima, al no contar con un área de CI, el área administrativa es la responsable de habilitar los canales y herramientas para que los trabajadores puedan utilizar como consideren más conveniente y según sus necesidades y objetivos. Por ejemplo, el área administrativa crea grupos en WhatsApp y en Google Chat, y genera espacios de integración virtuales semanales o mensuales con diferentes objetivos, como conocer el avance de los otros equipos de trabajo, realizar conversatorios con invitados expertos en algún tema de interés general como nutricionistas, mindfulness, yoga, y conversatorios en donde todos los trabajadores comparten anécdotas, planes de fin de semana, entre otros.

Asimismo, los entrevistados indicaron que la herramienta 2.0 de comunicación que prefieren utilizar son las videollamadas a través de plataformas como Google Meet y Microsoft Teams, ya que evitan los malentendidos que se suelen dar cuando realizan coordinaciones de forma escrita, realizan coordinaciones de forma más rápida y eficiente y lograr conectar mejor con su receptor al poder verlo y utilizar apoyos como los gestos. Por otro lado, las apps de mensajería o chats como WhatsApp y el Google Chat es la segunda opción preferida por los entrevistados. Consideran que WhatsApp es más rápida, amigable y accesible, y tiene herramientas como los mensajes de voz, responder mensajes puntuales y adjuntar archivos que facilitan la comunicación; mientras que Google Chat es ideal, ya que si la consultora trabaja con G-Suite les permite enlazar otras herramientas como Google Calendar, Gmail, Google Meet, entre, otras; además, pueden crear diferentes grupos de chats de trabajo, lo que facilita la coordinación y gestión de tareas. Como señala el informante 5:

“Lo principal para nosotros son las herramientas de Google ... todas las conversaciones internas con el equipo las hacemos ... el chat de Google, todas las llamadas con cliente, proveedores son por Google Meet y el Drive. También el WhatsApp es una herramienta clave para nuestra área ... todo el resto de las herramientas como Google calendar, documentos de Google, etc, eso es como en el día a día.”

Como podemos ver las firmas legales que participaron de esta investigación siguen lo dicho por Briones (2021) y Fernández (2016) y cuentan con medios digitales que contribuyen con el flujo de información, además, confirmó lo dicho por Jiménez-Marín et al. (2019), ya que también se considera la aplicación WhatsApp como sencilla y rápida. Por otro lado, es importante señalar que los entrevistados mencionaron lo complejo que puede ser comunicarse a través de forma escrita, ya sea por plataformas de mensajería o correo electrónico, debido a que al ser una comunicación únicamente escrita el mensaje que se quiere dar no siempre es comprendido y suelen haber malentendidos que hacen más complejo el tema tratado y toma más tiempo la resolución del problema. Lo mencionado se alinea a lo dicho por Rey (2015) que señala que las nuevas herramientas que son escritas dificultan la comprensión de los mensajes.

Otro punto importante que se indicó durante las entrevistas es que a pesar de que la tecnología forma parte de su día a día y de su cultura, el contacto humano es algo vital dentro de estas firmas legales. Los entrevistados mencionaron que al disminuir los riesgos de contagio decidieron reunirse presencialmente para conocerse y reforzar los lazos que se crearon a través de los mensajes y videollamadas. Como señala el informante 1: “Me interesa trabajar ... la presencialidad inteligente, como potenciamos los espacios de los viernes para vernos las caras y poder interactuar entre nosotros, es muy importante como equipo también conectarnos físicamente.”

Además, se estableció una modalidad híbrida de trabajo donde los miembros de las firmas legales tienen la posibilidad de trabajar desde casa o ir a una oficina propia o acceder a una membresía para espacios de trabajo compartido. Lo dicho por los entrevistados sigue la línea de los autores Argenti (2014) y Cortés y Pino 2016 quienes mencionan que a pesar de contar con la tecnología y herramientas de comunicación adecuadas no se debe de perder el contacto personal y se debe humanizar la comunicación.

Conclusiones

El presente trabajo se realizó teniendo como principal objetivo analizar la percepción que tienen los trabajadores de firmas legales sobre la gestión de la CI en un entorno laboral digitalizado, y responder a la pregunta de investigación ¿Cuál es la percepción de los trabajadores de firmas legales `NewLaw` sobre la gestión de la comunicación interna en un entorno laboral digitalizado?, en base a las entrevistas realizadas.

Con respecto a la cultura organizacional en un entorno digitalizado se puede indicar que los entrevistados reconocen como elementos de su cultura al trabajo en equipo, la innovación, la tecnología y la flexibilidad, y se sienten identificados con estos elementos ya que lo sienten propios y que están presentes en la organización de manera transversal en todas las actividades, ideas y decisiones que toman. Además, consideran que estas características son una ventaja competitiva y los diferencian de las firmas legales tradicionales, así como su cultura de puertas abiertas, ya que por su experiencia los estudios legales tradicionales suelen tener una comunicación jerárquica y descendente.

Asimismo, consideran que las herramientas tecnológicas tienen un fuerte impacto en el desarrollo de su cultura organizacional, ya que herramientas como Google Meet y WhatsApp son claves para su CI y fomentar una cultura donde todos pueden establecer contacto con todos independientemente de sus puestos. Otra herramienta que ha impactado son las plataformas administrativas, ya que al automatizar y digitalizar varios procesos como las solicitudes de vacaciones les ahorra tiempo y coordinaciones innecesarias. Otra característica clave dentro de las firmas legales `NewLaw` es cuidar a los miembros que forman parte de su empresa, por ello se busca lograr un equilibrio entre las actividades laborales y vida personal o privada, y mostrarse empáticos ante diferentes situaciones. Sin embargo, si bien existe una cultura que está abierta al cambio y a incorporar herramientas tecnológicas a sus procesos, todavía existe resistencia por parte de algunos miembros de estas empresas.

Por otro lado, con respecto a las herramientas tecnológicas de CI los entrevistados señalaron que estas herramientas contribuyen a lograr que su CI sea fluida y horizontal, ya que les permiten seguir laborando desde casa y al mismo tiempo generar lazos cercanos a pesar de la distancia. Esto se debe a que, a través de los espacios virtuales generados por WhatsApp, Google Meet y Google Chat, ellos pueden expresarse libremente y decir sus opiniones a todos los miembros de su organización. Esta situación también evidenció cómo estas firmas legales `NewLaw` lograron adaptar las herramientas de CI a un nuevo contexto, siendo este caso, la de la crisis mundial del COVID-19. A raíz de esta crisis las firmas legales implementaron diferentes canales y herramientas de comunicación para que estén a disposición de sus trabajadores y lo puedan utilizar dependiendo de sus necesidades. Por ejemplo, las herramientas preferidas y más usadas por las trabajadoras son las videollamadas y las plataformas o Apps de mensajería instantánea, ya que la primera, les permite comunicar su mensaje de forma clara y evitar malentendidos, mientras que la segunda, les permite comunicarse de forma rápida y puntual al ser amigables, accesibles y contar con herramientas como mensajes de voz y adjuntar archivos. Asimismo, señalaron que, si bien siguen utilizando el correo electrónico, este no suele ser el principal canal de comunicación entre los equipos, sino que lo utilizan principalmente para comunicarse con clientes. No obstante, si bien indicaron la importancia de las herramientas tecnológicas en su CI también se señaló que consideran vital el contacto humano, por lo que, al disminuir las posibilidades de contagio del COVID-19, decidieron realizar reuniones de integración presenciales y pasar de un trabajo remoto a uno híbrido, poniendo a disposición de los trabajadores oficinas o membresías para espacios de trabajo compartido.

Luego de lo expuesto a lo largo del documento y el análisis realizado, se logra dar respuesta a la pregunta de investigación concluyendo que la percepción que tiene los trabajadores sobre la comunicación interna en un entorno laboral digitalizado es positiva y la digitalización ha contribuido a lograr que los trabajadores tengan esta buena percepción. Sin embargo, se recomienda seguir esta misma línea para que no disminuya y enfocarse en los grupos de trabajadores que presentan una resistencia al cambio para

conocer sus motivos y acompañarlos adecuadamente en los procesos de adaptación y cambio.

Por último, este estudio presentó tres limitaciones. La primera, es que al ser pocas las firmas legales peruanas consideradas `NewLaw` fue difícil encontrar a los participantes y coordinar las entrevistas. Mientras que la segunda limitación fue no encontrar un estudio peruano previo que se centre en firmas legales tradicionales o `NewLaw`, ya que esto hubiera ayudado a establecer un contexto y antecedente más claro y preciso al estudio. Por último, la tercera limitación fue la dificultad para encontrar fuentes bibliográficas que no excedan los cinco años, ya que si bien hemos considerado algunas estas fueron limitadas. Por otro lado, se invita a considerar estos factores en próximos estudios. Además, se recomienda desarrollar más estudios que permitan entender mejor la cultura y gestión de CI que se está generando en las firmas, ya que son un sector nuevo y por ende por explorar en el contexto peruano. Se invita a futuros investigadores considerar un enfoque cuantitativo del tema, realizar un contraste de firmas legales tradicionales con firmas `NewLaw` peruanas y considerar el punto de vista de los clientes.

Referencias

- Álvarez-Nobell A., & Lesta L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1),11-30.
- Argenti, P. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. *LID editorial*. (94), 24-25. <https://doi.org/10.15581/022.34408>
- Armas, J., (2019). Digitalización empresarial: una nueva adopción tecnológica. *Review of Global Management*. 4(1),17. <https://doi.org/10.19083/rgm.v4i1.914>
- Berceruelo, B. (2011). Comunicación interna en la empresa: Claves y desafíos. *Wolters Kluwer*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Bourke J., Roper S. & Love J. (2020) Innovation in legal services: The practices that influence ideation and codification activities. *Journal of Business Research*. (109), 132-147. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.057>
- Caro D., (2020) Ecosistema de innovación legal en el Perú 4.0 -startups legal tech y firmas new law.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas. *El profesional de la información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>

- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chichkanov, N., Miles, I., and Belousova, V. (2019) Drivers for Innovation in KIBS: Evidence from Russia. *The Service Industries Journal*, 41 (7–8) 489–511. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1570151>
- Cho, M., Furey, L. D., & Mohr, T. (2017). Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80 (1), 52–69. <https://doi.org/10.1177/2329490616663708>
- Creswell, J. W. (2014). Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Sage Publications, Inc.*
- Crittenden, A. B., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2019). The digitalization triumvirate: How incumbents survive. *Business Horizons*, 62(2), 259–266. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.11.005>
- Contreras O., & Rozo I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 74-83 <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cooper, D., Hinings C., Greenwood, R., & Brown, J. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms. *Organization Studies*, 17(4), 623–647. <https://doi.org/10.1177/017084069601700404>
- Cornejo, B. (2017). Innovaciones del perfil profesional y cambio de cultura de los despachos del abogado en tiempos de marketing jurídico. *Investigación Andina*, 17(1) <http://dx.doi.org/10.35306/rev.%20cien.%20univ..v17i1.322>
- Cortés, S. & Pino, I. (2016). Hacia la transformación digital de la comunicación. https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160401_DI_articulo_transformacion_digital_ES_P.pdf
- Cowan, D. (2014). Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance. *KoganPage*.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos. *Editorial UOC*. <https://www.digitaliapublishing.com/visor/69978>
- Deloitte. (2012). The digital workplace: Think, share, do Transform your employee experience. <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/technology/enterprise-technology-and-performance/articles/the-digital-workplace.html>

- Días, R., & Pagán M., (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. *Razón y Palabra*. 20(94), 1058-1079.
<https://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i16.348>
- Empson, L., Cleaver, I. & Allen, J. (2013) Managing Partners and Management Professionals: Institutional Work Dyads in Professional Partnerships. *Journal of Management Studies*, 50(5), 808-844. <https://doi.org/10.1111/joms.12025>
- Fernández, A. (2016). Comunicación interna y nuevos medios de comunicación. *Universidad de León*.
[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/11520/Fern%
c3%a1ndez%20Mart%
c3%adnez%2c%20Ana%
20Bel%
c3%a9n.pdf.jpg?s
equence=4&isAllowed=y](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/11520/Fern%c3%a1ndez%20Mart%c3%adnez%2c%20Ana%20Bel%c3%a9n.pdf.jpg?squence=4&isAllowed=y)
- Fresnadillo, S., & López, B. (2018). Marketing Digital: la digitalización de empresas y sus efectos. *RA & DEM: Revista de Administración y Dirección de empresas*, (2), 11-25.
https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/view/155
- Friedl, J., & Vercic, A. (2011) Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>
- Fouad F., Tourabi A., Lakhnati G. & Tourabi A. (2018) The innovation process impact on the new product performance: a case study. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 385-412. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2017-0071>
- García-Uceda, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 32(7), 684-706.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/2151>
- Giannakis, M., Doran, D., Mee, D., Papadopoulos, T., & Dubey, R. (2018). The Design and Delivery of Modular Legal Services: Implications for Supply Chain Strategy. *International Journal of Production Research*, 56(20), 6607–6627.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1449976>
- Gómez, B., & Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y Palabra*, (86).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>
- Guerrero, M., Sotelo, J. y Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 27 (206)
<https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

- Jiménez-Marin G., González E., & Zambrano R. (2019). Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Razón y palabra*, 23(104), 174-200. [Vista de Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. \(revistarazonypalabra.org\)](http://revistarazonypalabra.org)
- Karanges E., Johnston K., Beatson A. & Lings I. (2015) The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1). 129-131. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kagermann, H. (2014). Change Through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0. *Management of Permanent Change*, 23–45. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6_2
- Kronblad, C. (2020). How digitalization changes our understanding of professional service firms. *Academy of Management Discoveries*, 6(3) <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- Le Bas, C., Mothe, C. and Nguyen-Thi, T. (2015). The Differentiated Impacts of Organizational Innovation Practices on Technological Innovation Persistence. *European Journal of Innovation Management*, 18, 110-127. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2012-0085>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt C., Boehmann, T., Drews, P., Maedche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- León, O., y Burch, S. (2005). Comunicación en movimiento. *Agencia Latino Americana de información*.
- Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media – a dream or reality?: Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate Communications*, 23 (4), 614–628. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0039>
- Mendieta, G. (2015) Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=239035878001>
- Michalakopoulou K., Bamford D., Reid I. & Nikitas A. (2021). Barriers and opportunities to innovation for legal service firms: a thematic analysis-based contextualization. *Production Planning & Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1946329>

- Michalakopoulou, K., Nikitas, A., Njoya, E., & Johnes, J. (2022). Innovation in the legal service industry: Examining the roles of human and social capital, and knowledge and technology transfer. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14657503221119667>
- Montezuma, Ó. (2021) La profesión legal y la tecnología en el Perú. *Advocatus*, (39), 23-28. <https://doi.org/10.26439/advocatus2021.n39.5115>
- Moore, K. & Haji, A. (2017) The Illusion of Innovation at Canadian Law Firms. *Academy of Management*, 1(1), 2 -25. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.15740abstract>
- Muñoz D., Pabón M., & Valencia B. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Luciérnaga Comunicación*, 9(18), 61-71 <https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v9n18a5>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., & Montaña-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G. & Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), 17 – 25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Pintado, T., y Sánchez, J. (2017). Nuevas tendencias en comunicación estratégica. *ESIC*.
- Pineda A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9-25 <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Preciado, Á. (2007). Comunicación directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones. *Universidad Pontificia Bolivariana*.
- Barrera, L. (2018). *PoLAR: Political and Legal Anthropology Review*, 41(1), 90–107. <https://doi.org/10.1111/plar.12242>
- Puertas R., Cadme E., & Álvarez A. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad europea. *Revista internacional de relaciones públicas*, 9(5), 05-26. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>

- Robles, F. (2018). Legal tech y el Estado peruano. *Ius Et Tribunalis*, 4(4), 137 -144
<https://doi.org/10.18259/iet.2018009>
- Rey, A. (2015). Comunicación oral y escrita en la empresa. *Elearning*.
- Robledo, K., Atarama, T., & López-Hermida, A. (2019). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos De Gestión*, 20(1), 137–154. <https://doi.org/10.5295/cdg.170755kr>
- Rodríguez, B., Bao, L., & Saltos, R., (2016). Estrategia de comunicación en redes sociales. Escenarios teórico prácticos para los medios de comunicación en Cuba. *Razón y Palabra*, (92), 1-40.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199543036010>
- Ruck K. & Welch M. (2012) Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Segal-Horn, S. & Dean, A. (2007). The globalization of law firms: managerial issues. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 206-219.
<https://doi.org/10.1108/09564230710737835>
- Simons, H. (2019). El estudio de caso: Teoría y práctica. *Morata*.
- Sisko Maarit Lipiäinen, H., Ensio Karjaluoto, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275–286.
<https://doi.org/10.1108/ccij-07-2012-0050>
- Spoerk, S. (2011). Organizational Culture in Wisconsin Large Law Firms. *College of Professional Studies Professional Projects*
https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=cps_professional
- Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo. *Ediciones Granica*.
- Thornton, M. (2019). Towards the Uberisation of Legal Practice. *Law, Technology and Humans*, 1, 46–63. <https://doi.org/10.5204/lthj.v1i1.1277>
- Thornton, M. (2021). Legal professionalism in a context of Uberisation. *International Journal of the Legal Profession*, 28(3), 243-263
<https://doi.org/10.1080/09695958.2021.1901715>
- Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C., y Míguez, M. (2018): Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el

ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24 (1), 921-940.
<https://doi.org/10.5209/ESMP.59987>

Ugarte, D. (2007). El poder de las redes. *El cobre*.

Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral comunicación*, 4(2) 287-301. <https://doi.org/10.26422/aucom.2015.0402.u11>

Urrutia, J. (2001). Redes de personas, Internet y la lógica de la abundancia. Un paseo por la nueva economía. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 46(1), 182-201.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=717278>

Vinagre, R. (2011). Web 3.0, mejora la comunicación de las organizaciones. *Revista de Comunicación*, (20), 12-19. pdfs.wke.es/6/7/5/3/pd0000066753.pdf

Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

Vilanova-Giralt, Núria (2016). Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. *Plataforma Editorial*.

Wilkins, D., & Ferrer, E. (2018). The Integration of Law into Global Business Solutions: The Rise, Transformation, and Potential Future of the Big Four Accountancy Networks in the Global Legal Services Market. *Law & Social Inquiry*, 43(3), 981-1026. <https://doi.org/10.1111/lsi.12311>

Zerfass, A.; Verčič, D.; Verhoeven, P.; Moreno, Á.; Tench, R. (2015). European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries. *Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media*.

Zumeta, G. (2015). ¡Comunica bien, jef@! Análisis de la comunicación en la empresa. *ESIC Editorial*.

Anexos

Anexo 1: Carpeta de Anexos en Google Drive

Con el objetivo de mantener la confidencialidad de la identidad de los entrevistados y las instituciones que participaron en esta investigación, se comparte una carpeta donde podrán acceder a la información de los participantes, grabaciones, consentimientos informados, entre otros.

Enlace: <https://drive.google.com/drive/folders/10F03gNK-CEVRtdoNLU3UDBILp9XwTsze?usp=sharing>

Anexo 2: Matriz de consistencia

Matriz de Consistencia

Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Categorías	Metodología
<p>Uno de los sectores que, hasta hace unos años, se mostraba reacio a adaptarse a las nuevas tecnologías, fue el de las firmas legales. Este rubro se ha caracterizado por tener una comunicación vertical y una cultura tradicional orientada a las normas y poder, que están arraigadas en los profesionales que la ejercen, ya que llevan generaciones trabajando bajo un mismo modelo.</p> <p>En Perú han empezado a surgir diferentes firmas de</p>	<p>Pregunta general</p> <p>¿Cuál es la percepción de los trabajadores de firmas legales `NewLaw` sobre la gestión de la comunicación interna en un entorno laboral digitalizado?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Analizar la percepción que tienen los trabajadores de las firmas legales `NewLaw` sobre la gestión de la comunicación interna en un entorno laboral digitalizado.</p>	<p>Categoría A</p> <p>Comunicación interna</p> <p>Subcategoría</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Herramientas de comunicación interna</p>	<p>Paradigma</p> <p>Interpretativo</p> <p>Enfoque</p> <p>Cualitativo</p> <p>Diseño</p> <p>Estudio de caso</p> <p>Técnicas de recolección de datos</p> <p>Entrevistas semiestructuradas individuales, por medio de plataformas digitales.</p> <p>Instrumentos</p>
	<p>Preguntas específicas</p> <p>¿Cuál es la percepción de los trabajadores de firmas legales `NewLaw` sobre las herramientas de comunicación interna</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la percepción que tienen los trabajadores de firmas legales `NewLaw` las herramientas de comunicación interna en</p>	<p>Categoría B</p> <p>Firmas legales</p> <p>Subcategoría</p> <p>NewLaw</p> <p>Digitalización</p>	

<p>abogados digitalizadas y con la innovación tecnológica como parte fundamental de su cultura, lo que impacta directamente en su modelo de trabajo y comunicación interna, de cada uno de ellos. Estas firmas son la muestra de cómo el sector legal se está reinventando.</p>	<p>en un entorno laboral digitalizado?</p> <p>¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores de firmas legales `NewLaw` sobre la cultura organizacional en un entorno laboral digitalizado?</p>	<p>un entorno laboral digitalizado.</p> <p>Determinar la percepción que tienen los trabajadores de firmas legales `NewLaw` sobre la cultura organizacional en un entorno laboral digitalizado.</p>	<p>Innovación digital</p>	<p>Guía de preguntas</p> <p>Informantes</p> <p>Trabajadores (practicantes, asistentes, analistas y coordinadores) de firmas legales boutique del centro sur de Lima Metropolitana: Niubox, Sumara Hub Legal, Modo legal</p>
---	---	--	---------------------------	--