



**Universidad del  
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Valor Compartido: una oportunidad de innovación para las firmas de abogados en Colombia

Artículo de Investigación

Presentado por:

Clara Esperanza Hernández Cortés

y

Susana Carvajal Betancur

Bogotá

2026



Escuela de Administración

Valor Compartido: una oportunidad de innovación para las firmas de abogados en Colombia

Artículo de Investigación

Presentado por:

Clara Esperanza Hernández Cortés y Susana Carvajal Betancur

Bajo la dirección de:

Leonardo Velásquez Argüello

Maestría en Negocios y Derecho

18 de marzo de 2026

Bogotá, Colombia

2026

## Contenido

Contenido .....	3
Declaración de Autonomía .....	4
Declaración de Exoneración de Responsabilidad.....	5
Resumen Ejecutivo .....	6
Palabras Clave .....	7
Abstract.....	8
Keywords.....	9
Introducción.....	10
Back to the Basics .....	13
Tres Problemas Sin Respuesta Desde Lo Tradicional.....	18
El Concepto De Valor Compartido .....	33
Tres Soluciones Con Enfoque de Valor Compartido .....	39
Conclusiones.....	92
Referencias .....	95

## **Declaración de Autonomía**

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Clara Esperanza Hernández Cortés

Susana Carvajal Betancur

Firmado en Bogotá, D.C. el 18 de marzo de 2026

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Clara Esperanza Hernández Cortés

Susana Carvajal Betancur

Firmado en Bogotá, D.C. el 18 de marzo de 2026

## **Resumen Ejecutivo**

Cuando un estudiante decide estudiar Derecho, generalmente lo hace impulsado por un propósito: ayudar a las personas, proteger derechos y aportar a una sociedad más justa. Sin embargo, en el ejercicio profesional, esa motivación inicial suele desdibujarse frente a una cultura organizacional rígida, un ambiente laboral exigente, modelos de negocio tradicionales y entornos laborales altamente competitivos. En Colombia, las firmas de abogados enfrentan desafíos importantes relacionados con la retención del talento, la construcción de culturas organizacionales saludables y la gestión de climas laborales positivos. Este artículo analiza cómo la implementación de estrategias de valor compartido permite transformar de manera innovadora ese modelo tradicional, generando beneficios tanto para la organización como para la sociedad. Se realizó una investigación cualitativa de carácter exploratorio basada en revisión documental, análisis de casos y se incluyó la herramienta Canvas con Propósito. Los resultados evidencian que definir, redefinir y/o reconectarse con el propósito de la firma; promover culturas organizacionales basadas en la colaboración, el crecimiento desde el fracaso y la importancia de los aprendizajes; y la construcción de planes de bienestar directamente proporcionales a la rentabilidad son acciones estratégicas clave. Se concluyó que las firmas de abogados que logren aplicar el concepto de valor compartido, por medio de la implementación de las propuestas de soluciones planteadas en este documento, lograrán no solo disminuir su rotación de personal, sino que serán más sostenibles y competitivas en el largo plazo.

### **Palabras Clave**

Valor compartido, firmas de abogados, retención de talento, cultura organizacional, clima organizacional, rotación laboral, compromiso laboral, modelo de negocio.

## **Abstract**

When a student decides to study Law, they generally do so driven by a purpose: to help people, protect rights, and contribute to a more just society. However, in professional practice, that initial motivation often fades in the face of a rigid organizational culture, a demanding work environment, traditional business models, and highly competitive workplaces. In Colombia, law firms face significant challenges related to talent retention, the development of healthy organizational cultures, and the management of positive workplace climates. This article analyzes how the implementation of shared value strategies can innovatively transform that traditional model, generating benefits for both the organization and society. An exploratory qualitative study was conducted based on a literature review and case analysis, and the Purpose Canvas tool was incorporated. The findings show that defining, redefining, and/or reconnecting with the firm's purpose; promoting organizational cultures based on collaboration, growth through failure, and the importance of learning; and developing well-being plans directly proportional to profitability are key strategic actions. It was concluded that law firms that successfully apply the concept of shared value, through the implementation of the proposed solutions outlined in this document, will not only reduce staff turnover but will also become more sustainable and competitive in the long term.

**Keywords**

Shared value, law firms, talent retention, organizational culture, organizational climate, employee turnover, organizational commitment, business model.

## **Valor Compartido: Una Oportunidad De Innovación Para Las Firmas De Abogados En Colombia**

### **Introducción**

Sin duda alguna, la etapa universitaria marca el futuro de millones de jóvenes alrededor del mundo. La educación se ha convertido en una herramienta de desarrollo social, mejora de condición de vida y una oportunidad para cambiar la historia de muchas familias, sobre todo en países de América Latina como lo es Colombia donde la educación sigue siendo un privilegio. Durante el foro “Expectativas de los jóvenes y acceso a la educación superior: ¿desafíos de la universidad privada?” realizada en la Universidad del Rosario, el 14 de agosto de 2023, la profesora Nathalia Urbano expresó que “*En el país solo 4 de cada 10 estudiantes que terminan el bachillerato logran acceder a la educación superior.*” (Urbano, 2023). Esta cifra demuestra que menos del 50% de los jóvenes que están estudiando el bachillerato podrán ingresar a sus estudios universitarios. De igual manera, en Colombia se requiere un promedio de 11 generaciones para salir de la pobreza. La movilidad social entre generaciones no es la más alentadora comparada con las cifras de otros países como Chile, Argentina, Brasil y la media de los países miembro de la OCDE (OCDE, 2022).

En este escenario, la educación superior de calidad es una llave maestra que tiene la capacidad de reducir considerablemente esta brecha generacional al brindar trabajos más estables, movilidad internacional y mayores oportunidades laborales. Así, “*la educación de alta calidad es esencial para fomentar la igualdad de oportunidades y proporcionar a las*

*personas las habilidades necesarias para acceder a oportunidades de empleo formal.”*  
(OCDE, 2024).

En este contexto, una de las carreras y programas profesionales que mayor acogida tiene en Colombia es el ejercicio del derecho. Estudiar derecho no solo es una opción de gusto o elección de modo de vida, es un indicador fuerte del crecimiento del desarrollo de la sociedad y de la manera en la que se protegen los derechos de personas y empresas que hacen parte de un pacto social. Los abogados, en un entorno como el colombiano, *“promueven la solución de conflictos, contribuyen a superar las barreras de acceso a la justicia, protegen los intereses de quienes representan, impulsan las transformaciones jurídicas propias del dinamismo social, y además aportan a la consolidación de la seguridad jurídica y al restablecimiento oportuno de los derechos de los ciudadanos.”*  
(CEJ, 2023).

Desafortunadamente, el mercado laboral de los abogados se ha convertido en un reto debido al crecimiento desbordado de la profesión. Según la Unidad de Registro Nacional de Abogados y Auxiliares de la Justicia (URNA), para el año 2024, se contaban con 779 abogados por cada 100.000 habitantes (Moreno Garzón, 2025) cifra que ha aumentado un 47% desde 2015 y un 472% desde 1996 (CEJ, 2023, p. 2-3). En esta información pueden surgir las preguntas: ¿cómo sobresalir en un mercado tan competitivo? ¿cómo innovar en una profesión que exige cada día más? ¿cómo crear nuevas oportunidades para nuevos colegas? ¿cómo se compite?

Este artículo propone una reflexión profunda y una invitación a transformar el modelo de negocio de las firmas de abogados en Colombia a partir de la filosofía del valor compartido. Este enfoque, más que una estrategia de responsabilidad social plantea que las

empresas —y en este caso las firmas legales— pueden ser más competitivas al mismo tiempo que resuelven problemáticas sociales que afectan su entorno, su gente y su propósito: ¿Cómo transformar de manera innovadora el modelo de negocio tradicional de las firmas de abogados en Colombia en cuanto a retención de talento humano, la cultura y el clima organizacionales?

El objetivo principal de este artículo se basa en analizar cómo la implementación de estrategias de valor compartido permite transformar de manera innovadora el modelo de negocio tradicional de las firmas de abogados en Colombia y al mismo tiempo puede reducir la rotación laboral. La investigación parte de caracterizar los principales problemas de retención del talento humano, la cultura organizacional y el clima laboral en las firmas de abogados del país. Adicionalmente, explora cómo el valor compartido podría convertirse en una vía de innovación organizacional y propone acciones estratégicas que permitan no solo mejorar indicadores de bienestar, menor rotación y la rentabilidad económica, sino también devolverle sentido a la profesión. En un primer momento se abordará el propósito de la profesión. En un segundo momento se indicarán los tres grandes problemas que no encuentran una respuesta tradicional. Con posterioridad, se trabajarán tres soluciones con un enfoque de valor compartido y se cerrará con las respectivas conclusiones.

Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, basado en la revisión documental y el análisis de casos referenciados en literatura académica y reportes sectoriales. Se seleccionaron como referentes estudios sobre valor compartido, informes de clima laboral y prácticas organizacionales de firmas legales en Colombia y Latinoamérica. Como técnica de análisis, se utilizó el método de análisis de contenido, que permitió identificar categorías comunes de problemáticas y buenas prácticas

en las organizaciones objeto de estudio. Adicionalmente, se incluyó la herramienta Canvas, adaptada para la construcción de una propuesta de modelo de negocio de valor compartido específico para firmas legales.

Las fuentes consultadas incluyeron artículos académicos, informes de consultoras especializadas en clima y cultura organizacional, documentos de *Great Place to Work*, reportes de Empresas B y medios especializados como La Silla Vacía. Esta combinación de fuentes permite construir un diagnóstico contextualizado y fundamentado sobre las problemáticas de retención de talento, cultura organizacional rígida y clima laboral negativo en las firmas de abogados colombianas.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo-analítico y se enfoca en firmas medianas y grandes con sede en Colombia. Se asumió como limitación el no contar con entrevistas directas a líderes de firmas, por lo que el análisis se basó exclusivamente en información documental y reportes secundarios. Pese a ello, la riqueza del material recopilado permitió plantear acciones estratégicas sólidas y pertinentes para el contexto local.

### **Back to the Basics**

Aquí estamos nosotras; en este escenario complejo, maravilloso y cautivador. Dos mujeres, una de Medellín y otra de Bogotá, que hicieron parte de este estrecho y particular escenario privilegiado de acceso a la educación superior de calidad y que hacen parte de este mercado retador de abogados. Cuando teníamos diecisiete años y decidimos estudiar Derecho, nos preguntaron ¿por qué? Sin dudarlo respondimos: “*Quiero ayudar a las personas, quiero aportar a una sociedad más justa*”. Además, esa misma respuesta se repetía, una y otra vez, entre los estudiantes de primer semestre. El salón estaba lleno de

jóvenes soñadores que creían que la ley era una herramienta de transformación social, una vía para defender a los más vulnerables y contribuir al bien común. Sin embargo, a medida que avanzábamos, esas convicciones empezaron a ceder frente a la rutina, la presión por facturar, la competencia desmedida y el perfeccionismo impuesto por una cultura organizacional rígida y despersonalizada.

Lo que alguna vez fue un llamado vocacional se convirtió para muchos en una carrera de fondo por ascensos, cifras y prestigio. Las firmas de abogados, como empleadores y empresas de servicios legales en Colombia, no son ajenas a este fenómeno. Con modelos de negocio tradicionales centrados en la rentabilidad y exceso de demanda, poco se ha reflexionado sobre el bienestar de su gente, la cultura que se construye internamente, la cultura organizacional y el impacto real que se genera más allá de los estados financieros.

Entonces, ¿cuál es el propósito de ser abogados? ¿cuál es el propósito de hacer una prestigiosa y demandante carrera en una firma de abogados? ¿cuál es el propósito escondido detrás de tareas, reuniones y papeles? Muchas veces para poder avanzar y para poder continuar hay que mirar para atrás; hay que volver a lo básico. Para innovar no hay que inventarse una luna de queso, hay que empezar por entender la luna de rocas con corteza rocosa y núcleo de hierro, sus limitaciones y sus retos.

La retención del talento y la cultura organizacional en las firmas de abogados han sido objeto de estudio en distintas investigaciones internacionales, pero en Colombia se percibe una escasa documentación académica sobre estas problemáticas desde una perspectiva integral.

Por otro lado, frente al concepto de valor compartido, se evidencian numerosos estudios que buscan profundizar en dicho concepto, en los diversos casos de aplicación de

las empresas que lo han acogido dentro de su estrategia y las formas en las que las organizaciones pueden hacer uso de este como plan de mejoramiento.

Sin embargo, al realizar la búsqueda de investigaciones en las que se haya analizado la manera en la que el valor compartido puede ayudar a disminuir la rotación de personal, no se encontraron resultados, lo cual evidencia la relevancia de profundizar en ambos conceptos, la interrelación entre los mismos y las distintas estrategias que pueden servir para lograr la mencionada disminución.

Basta buscar rápidamente en Google para encontrar sitios de universidades de alto nivel que intentan mencionar para qué estudiar derecho o las ventajas de hacerlo o el perfil que otorga cursar esta carrera universitaria. Por ejemplo, la Pontificia Universidad Javeriana enuncia que:

¿Cuál es el propósito de estudiar Derecho?

Optar por estudiar Derecho en Colombia tiene como objetivo formar profesionales realmente comprometidos con la justicia, la defensa de los derechos humanos y el fortalecimiento del Estado de Derecho. Esta carrera permite comprender cómo funcionan las leyes, cuál es el papel de las instituciones y, sobre todo, por qué la ética profesional es tan importante a la hora de resolver conflictos y proteger los intereses de la sociedad.

En el contexto colombiano, este propósito va mucho más allá: está ligado al reto de fortalecer la democracia y garantizar el respeto a los derechos fundamentales en un país que históricamente ha enfrentado desafíos como la violencia, la desigualdad y la búsqueda de la paz. Por eso, en Bogotá, los abogados no solo reciben formación técnica, sino que desarrollan una sensibilidad social que les

permite proponer soluciones a problemas complejos y aportar a la reconciliación nacional. La decisión de ser abogado puede nacer del deseo de hacer parte de la transformación social, defender los derechos fundamentales o buscar respuestas legales a situaciones de la vida diaria. En nuestro país, los abogados cumplen un papel clave en la promoción de la equidad, el acceso a la justicia y la construcción de una sociedad más incluyente (Universidad Javeriana, 2025) (Subrayado de las autoras).

Por su parte, el Politécnico Grancolombiano expone en su página web que algunos estudiantes y profesores expresaron sus motivos para estudiar o haber estudiado derecho:

Paola Zuluaga, directora de la Escuela de Derecho y Gobierno: "Uno estudia Derecho cuando desea en su interior cambiar una situación jurídica o política sobre la cual tiene la peor percepción y quiere adquirir las herramientas necesarias para cubrirla y solucionarla".

Mónica Celis, estudiante: "La razón por la cual decidí estudiar Derecho es que, por medio de las herramientas que la profesión me da, puedo hacer valer mis derechos, ya que este [el Derecho] está presente en todas las realidades humanas y con él se genera un progreso en la sociedad y se establecen pautas para un comportamiento ligado a la paz y a la justicia. Una de las razones personales es un gusto en particular por la carrera y su campo de acción, pero ya en el énfasis profesional mi razón es que el ser abogada abre muchas puertas y me permite ayudar a dirimir conflictos de una manera más pacífica".

Valeria Arroyo, estudiante: "Escogí estudiar Derecho porque mientras ayudaba a mi tía a estudiar para sus parciales, me di cuenta de que es una carrera

con la que puedo ayudar a muchas personas y hacer justicia por quienes no conocen sus derechos y sufren a causa de las injusticias diarias que se dan en este país".

(Alvarado, 2022) (Subrayado de las autoras).

En el mismo sentido, la Universidad del Rosario indica que:

Estudiar Derecho en la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad del Rosario es comenzar un viaje para transformar la justicia y construir un mejor país. Desde 1653, formamos líderes con visión humanista, pensamiento crítico y compromiso con la sociedad. Aquí no solo aprendes leyes: vives una experiencia que conecta el legado histórico con la innovación jurídica más avanzada. Estarás en un entorno de excelencia académica. Tu expedición para prepararte como un jurista capaz de soñar, actuar y transformar realidades comienza aquí. (Universidad del Rosario, 2025) (Subrayado de las autoras).

No hay una sola expresión en estos tres ejemplos expuestos que no conecten con un propósito profundo con un sentido de justicia, transformación social, sueños, compromiso social, valores, ayuda, responsabilidad social, paz y respeto por los derechos. Nosotras, las autoras de este artículo no somos ajenas a este propósito que nos llevó a iniciar un viaje hace varios años; un viaje que nos ha traído inmensas alegrías, pero también miles de preguntas y ¿por qué no? frustraciones, miedos, sensación de injusticia y la intención profunda de combinar la academia, la experticia, la emoción y el propósito en este artículo.

*Porque las firmas colombianas de abogados que sobrevivan y prosperen en el futuro serán aquellas que logren reconectar con su propósito genuino de contribuir con una*

*sociedad más justa y humana, pensando en el mercado, pero también en los protagonistas: los abogados; quienes al final del día somos simples seres humanos.*

### **Tres Problemas Sin Respuesta Desde Lo Tradicional**

En la búsqueda de respuestas nos encontramos con problemas. Los problemas que de alguna manera nos llevaron a este punto de investigación y a escribir este artículo. En el contexto de los abogados y las firmas de abogados, como nicho principal para ejercer la profesión, los retos están presentes y se han vuelto un tema de diálogo nacional. Al respecto, el 11 de noviembre de 2024, La Silla Vacía publicó una investigación basada en 36 denuncias de abogados que trabajaron o trabajan en firmas de abogados de primer nivel en Colombia, cuyos testimonios fueron verificados por medio de fuentes adicionales y/o evidencias documentales. Los resultados evidenciaron un patrón estructural de sobrecarga laboral, maltrato psicológico y físico, discriminación y precarización encubierta bajo discursos de prestigio y meritocracia (La Silla Vacía, 2024). La investigación de La Silla Vacía generó mucha conmoción en el sector jurídico, puesto que, puso en evidencia una crisis ética, humana y económica de un modelo tradicional que se va quedando obsoleto. Por su puesto, este reportaje puso sobre la mesa el eje central de este artículo y la necesidad personal, académica y laboral de encontrar alternativas a estas problemáticas.

Si bien las firmas de abogados representan una gran oportunidad laboral en el entorno colombiano al ofrecer salarios competitivos, oportunidades de crecimiento, adquisición de conocimiento, fortalecimiento de habilidades duras y blandas, entornos de *networking* y vanguardia conceptual, también se han convertido en un reto de (i) talento humano, (ii) cultura organizacional rígida con alta rotación y (iii) un ambiente laboral exigente. No se

trata de eliminar las firmas de abogados o de afirmar que son 100% negativas, se trata de encontrar alternativas rentables y sostenibles para todos los grupos de interés.

### ***Talento Humano:***

Sin duda alguna el entorno actual, globalizado, hiperconectado, tecnológico, rápido y comercialmente conectado, reta la forma en que se hace empresa y la forma en que se administra el recurso humano. Desde una visión netamente económica y jurídica, las empresas se crean para generar ganancias económicas. Aun así, no es suficiente solo con tener esta visión pues hay una multiplicidad de actores y de grupos de interés que se requieren para efectivamente generar ganancia y mantenerla y ampliarla en el tiempo. Los colaboradores y trabajadores no son la excepción, *“la gestión del talento humano requiere un tratamiento especial debido a las capacidades y aptitudes de cada persona a fin de sacar todo su potencial y entregar lo mejor de sí misma a las actividades laborales asignadas; pues es importante, para la productividad y el éxito de la organización, no solo hacer uso eficiente de los recursos disponibles sino también que el trabajador se sienta conforme y contento con lo que realiza en su accionar diario.”* (Díaz y Quintana, 2021, p. 31).

Autores como Atehortúa, Bustamante y Valencia de los Ríos (2008) indican que la gestión del talento humano es fundamental pues es ahí donde radica la mayor parte del éxito o fracaso de una empresa. No es un secreto que el reto es grande para las firmas de abogados al lograr metas de competitividad e ingresos en un ambiente hostil y desafiante, con clientes exigentes, pero no se pueden olvidar de cultivar y mantener su recurso fundamental: sus colaboradores.

La gestión del talento humano permite entender a los trabajadores como personas dotadas de habilidades y capacidades intelectuales requeridas para operar, producir bienes y servicios y alcanzar los objetivos de las empresas (Chiaventato, 2002). Definitivamente debe existir una inversión en la formación cualificada, acompañamiento, medición de productividad, motivación, sentido de pertenencia, ambiente laboral y trabajo en equipo para que exista una permanencia de la empresa a largo plazo. La productividad de las empresas se ve afectada por factores internos que merman de forma importante la productividad de la empresa como la rigidez en el horario laboral, desmotivación resultante de la repetición y monotonía en las actividades diarias disminuyendo la calidad de los productos o servicios, presión excesiva en los grupos de interés por intentar cumplir metas altamente ambiciosas que desencadenan en cuadros de estrés laboral, maquinaria y tecnología obsoletas y mala organización de los flujos de trabajo y asignación desequilibrada de responsabilidades. (Díaz y Quintana, 2021, p. 37).

Ahora bien, aunque las grandes firmas de abogados en Colombia han sido percibidas como el punto alto del éxito profesional, ofreciendo salarios relativamente altos y la posibilidad de convertirse en socio, lo cual representa jerarquía y reconocimiento, el artículo de la Silla Vacía muestra que esa promesa se convierte para muchos abogados en una “*puerta de entrada al infierno*”, en el que el exceso de trabajo, la presión constante y el maltrato son normalizados. Los testimonios revelaron jornadas que superan las 14 horas diarias, incluyendo fines de semana, con escasas compensaciones y ausencia de pago por horas extras. La cultura del rendimiento extremo se justifica en la alta competencia por retener clientes de gran envergadura, en un contexto en el que se exigen resultados inmediatos y perfección absoluta en los servicios y productos entregados.

Por otro lado, el sistema de horas facturables que actualmente implementan las firmas de abogados implica que cada uno de ellos tenga la obligación de registrar el tiempo dedicado a las tareas asignadas, el cual luego se cobra al cliente. Aunque la justificación de lo anterior es promover la eficiencia y rentabilidad, lo que realmente genera es presiones intensas, sobrecarga y competencias internas por facturar más.

En suma, el impacto en la salud mental de los abogados es severo: los testimonios relataron casos de depresión, ansiedad, epilepsia y crisis nerviosas, con antecedentes médicos que vincularon el origen de estos trastornos al estrés y a la sobrecarga. A pesar de ello, varias de las personas afectadas fueron despedidas sin autorización del Ministerio de Trabajo, aun estando protegidas por fuero de salud.

Sin la gestión del talento humano en las firmas de abogados, no hay posibilidad de que el modelo sea sostenible, teniendo en cuenta el bienestar y el rendimiento económico. Las firmas tienen un modelo de servicios que requieren de la ejecución de servicios, captación de clientes y temas administrativos. Debe existir una serie de condiciones internas que generan compromiso y profesionalismo en los abogados y prestadores de servicios de estas compañías (Paiz, 2019).

El artículo de La Silla Vacía evidenció cómo las firmas mantienen su reputación mediante mecanismos que desalientan las denuncias internas. Aunque existen áreas de Recursos Humanos y sistemas de evaluación “360°”, las quejas no suelen generar consecuencias reales. Además, los denunciantes temen ser estigmatizados, perder trabajo o recibir malas recomendaciones.

Algunos abogados relataron que sus firmas los “aburrían” laboralmente, dejándolos sin tareas, hasta forzarlos a renunciar, incluso en casos con protección de salud o

maternidad. Otros firmaron cartas de renuncia bajo presión, a cambio de promesas de buenas referencias.

La falta de independencia de las áreas de recursos humanos impide que los mecanismos internos sean eficaces. En varios casos, los denunciados por maltrato fueron posteriormente ascendidos a socios, evidenciando la impunidad de estas prácticas.

### ***Cultura Organizacional y Rotación Laboral:***

La rotación laboral, entendida como la salida voluntaria o involuntaria de trabajadores de una organización durante un periodo determinado, constituye un indicador crítico de la gestión del talento humano (Dess & Shaw, 2001). En Colombia, este fenómeno ha cobrado especial relevancia en los últimos años, impulsado por cambios macroeconómicos, transformaciones organizacionales y nuevas expectativas generacionales.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023) reporta que, aunque el empleo formal ha crecido de manera sostenida, el mercado laboral colombiano continúa caracterizándose por altos niveles de movilidad y rotación, especialmente en los sectores de servicios y profesionales. Según el *Boletín Técnico de Mercado Laboral (GEIH, diciembre 2023)*, la tasa de desocupación nacional fue del 10,0 %, mientras que la participación laboral alcanzó el 63,5 %, cifras que reflejan una dinámica de constante movilidad entre ocupaciones (DANE, 2023).

De manera complementaria, el estudio *Estudio de Remuneración Colombia 2021* de la consultora Michael Page (2021) identificó que los sectores de servicios y profesionales presentan los mayores niveles de rotación y movilidad laboral, particularmente entre los profesionales jóvenes, quienes tienden a cambiar de empleo en busca de mejores

condiciones, flexibilidad y propósito. Este patrón evidencia una búsqueda de bienestar integral y una insatisfacción con las estructuras laborales tradicionales que aún prevalecen en muchas organizaciones colombianas.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024), en su informe *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Colombia 2024*, sostiene que la rotación en el país es consecuencia de una combinación de factores estructurales, entre ellos la alta informalidad, la baja productividad y la inestabilidad contractual. El informe también advierte que la escasa inversión en formación continua y desarrollo profesional limita la retención del talento, lo que genera mayores costos de reemplazo y pérdida de conocimiento tácito. A diferencia de economías más desarrolladas, la mayoría de las empresas colombianas prioriza la contratación inmediata sobre la retención y desarrollo del talento humano (OCDE, 2024).

La literatura coincide en identificar una serie de factores estructurales, organizacionales y psicológicos que explican la rotación laboral. Entre ellos destacan:

- Condiciones laborales adversas: jornadas extensas, carga laboral excesiva y falta de conciliación entre vida personal y trabajo (Krill, Johnson, & Albert, 2016).
- Falta de oportunidades de desarrollo profesional: los empleados perciben escasas posibilidades de ascenso o aprendizaje significativo (Great Place to Work, 2022).
- Clima organizacional deficiente: relaciones laborales tensas, falta de reconocimiento y liderazgo autoritario (Anzola, 2019).

- Desalineación entre valores personales y organizacionales: especialmente entre las generaciones jóvenes, que valoran el propósito y el bienestar sobre la remuneración (Fernández, 2023).

Estas causas no solo explican la alta rotación en sectores industriales o comerciales, sino que se reflejan con particular intensidad en el ámbito jurídico, donde la presión por resultados y la facturación por horas tienden a eclipsar las necesidades humanas de los abogados.

De acuerdo con Michael Page (2021), el sector legal se encuentra entre los que presentan mayores niveles de rotación dentro de las profesiones liberales en Colombia, una tendencia vinculada a la sobrecarga laboral, las jornadas prolongadas y la falta de bienestar integral. Por otro lado, el estudio de Llanos Escobar (2019), titulado *Estrategia para retener el talento humano de una firma de abogados en Bogotá*, constituye una de las pocas investigaciones colombianas que aborda empíricamente la problemática de la rotación y retención del talento jurídico desde una perspectiva estratégica. La autora destacó que el talento humano es el activo esencial sobre el que se construye el prestigio, la calidad del servicio y la sostenibilidad de una firma de abogados.

Mediante entrevistas semiestructuradas y análisis cualitativo, Llanos Escobar identificó que la ausencia de rutas claras de desarrollo profesional, la inestabilidad contractual y la falta de bienestar emocional son los factores que más inciden en la intención de retiro. Los participantes señalaron que, a pesar de contar con condiciones económicas iniciales competitivas, la falta de proyección y acompañamiento profesional genera desmotivación y desgaste emocional (Llanos Escobar, 2019).

Estos hallazgos coinciden con investigaciones internacionales que muestran que el estancamiento profesional y la opacidad en los procesos de promoción son causas recurrentes de rotación voluntaria (Organ, Jaffe & Bender, 2016). Asimismo, Llanos Escobar subrayó que el bienestar emocional y psicológico es determinante para la retención. En adición, la sobrecarga laboral, la exigencia de disponibilidad permanente y la falta de reconocimiento personal contribuyen al agotamiento profesional (burnout), fenómeno ampliamente documentado en la profesión jurídica (Krill, Johnson & Albert, 2016; Maslach & Leiter, 2016). En consecuencia, las estrategias de retención no deben limitarse a incentivos económicos, sino incorporar mentorías, flexibilidad laboral y sentido de propósito, factores clave para los abogados jóvenes (Great Place to Work, 2022; Fernández, 2023). El estudio también resaltó la importancia del liderazgo transformacional, basado en la confianza y la comunicación, puesto que las firmas con líderes empáticos y colaborativos presentan mayor lealtad organizacional y satisfacción laboral, a diferencia de las estructuras autoritarias propias del modelo jerárquico tradicional (Maslach & Leiter, 2016).

En suma, el trabajo de Llanos Escobar no solo diagnosticó las causas de la rotación, sino que propuso repensar el modelo de gestión del talento en las firmas de abogados colombianas y transitar hacia una cultura que priorice el desarrollo integral, la salud mental y la coherencia institucional es condición necesaria para mejorar la retención y sostenibilidad del talento jurídico (Llanos Escobar, 2019). No hay viabilidad a largo plazo de un modelo de negocio jurídico que no reúna estas características, sin que el daño colateral no sean las afectaciones físicas, emocionales y mentales de los abogados.

Además, la rotación laboral genera costos económicos y sociales significativos. Según Thomson Reuters (2023), los costos asociados a la pérdida de talento pueden oscilar entre el 20 % y el 150 % del salario anual del profesional, dependiendo de su nivel jerárquico. Además, la salida de abogados con experiencia produce una pérdida de conocimiento tácito, afecta la relación con los clientes y deteriora la cohesión cultural interna. Desde una perspectiva psicológica, la rotación también impacta a los equipos que permanecen. El estrés derivado de cubrir vacantes, la sensación de inestabilidad y la sobrecarga adicional reducen el compromiso organizacional y aumentan el riesgo de burnout (Krill, Johnson & Albert, 2016).

***Ambiente Laboral Exigente:***

Las firmas de abogados en Colombia han operado tradicionalmente bajo esquemas jerárquicos de alta exigencia, donde la productividad, la reputación y la rentabilidad prevalecen sobre la gestión del talento humano. Aunque estos modelos favorecen la eficiencia económica, también propician el desgaste profesional, la fuga de talento y climas organizacionales rígidos.

Según Anzola (2019), la cultura del perfeccionismo, la exigencia extrema y la ausencia de reconocimiento emocional generan un entorno propenso al agotamiento psicológico. Este “malestar jurídico” produce insatisfacción laboral, desmotivación y, finalmente, la salida voluntaria de abogados con alto potencial.

Asimismo, los esquemas de promoción tipo *up or out*, en los cuales los asociados deben ascender o abandonar la firma, incrementan la presión competitiva interna (Organ, Jaffe, & Bender, 2016). A esto se suma la naturaleza del servicio legal, caracterizada por la

disponibilidad permanente, la carga emocional y la interacción constante con clientes en situaciones de alta tensión.

Por su parte, uno de los hallazgos más relevantes del reportaje de La Silla Vacía es el uso sistemático de la cláusula de “*dirección, confianza y manejo*” en los contratos laborales de abogados asociados, incluyendo practicantes y recién egresados. Esta cláusula, prevista en el Código Sustantivo del Trabajo, exime a ciertos empleados de la jornada máxima legal vigente en Colombia, bajo el argumento de que ocupan cargos directivos o de alta responsabilidad. Sin embargo, su aplicación a cargos junior y a estudiantes constituye un abuso de la figura, pues estos no cumplen funciones de dirección ni toman decisiones autónomas.

El artículo 161 y 162 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado mediante la Ley 2101 de 2021, en cuanto a la duración máxima de la jornada laboral en Colombia, indica que:

Artículo 161. Duración. La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de cuarenta y dos (42) horas a la semana, que podrán ser distribuidas, de común acuerdo, entre empleador y trabajador, en 5 o 6 días a la semana, garantizando siempre el día de descanso, salvo las siguientes excepciones: [...].

PARAGRAFO. El empleador no podrá sin con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos turnos en el mismo día, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo.

ARTICULO 162. EXCEPCIONES EN DETERMINADAS ACTIVIDADES.

1. Quedan excluidos de la regulación sobre la jornada máxima legal de trabajo los siguientes trabajadores:

- a). Los que desempeñan cargos de dirección, de confianza o de manejo;
- b). Los que ejerciten labores discontinuas o intermitentes y los de simple vigilancia, cuando residan en el lugar o sitio de trabajo;

[...]

De igual manera, la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia, del 22 de abril de 1961 expresó que aquellos empleados de dirección, confianza y manejo son aquellos que *“se distinguen porque ocupan una especial posición jerárquica en la empresa, con facultades disciplinarias y de mando, no están en función simplemente ejecutiva, sino orgánica y coordinativa, con miras al desarrollo y buen éxito de la empresa; están dotados de determinado poder discrecional de autodecisión y ejercen funciones de enlace entre las secciones que dirigen y la organización central.”* (Romero, 2019). Así, estos empleados o colaboradores tienen responsabilidades especiales o mando según las funciones que desempeñan en la empresa y tienden a representar al empleador a través de las funciones que ejercen.

En este mismo sentido, Germán Valdés (2019, p. 314) indica que como exclusión a la jornada laboral máxima de los trabajadores en Colombia están aquellos que desempeñan cargos de dirección, de confianza o de manejo. Entonces Valdés los define así:

Los de dirección, como se vio al explicar lo relativo a los representantes del empleador, son los que tienen una posición jerárquica especial en la organización de la empresa, por lo que tienen mando, representan al empleador laboralmente y, usualmente, perciben una remuneración superior, concordante con la mayor responsabilidad exigida por sus funciones. Son los presidentes, gerentes, directores y, en general, todos aquellos que participan en la orientación de las políticas de la

empresa. Los de confianza, elemento que naturalmente también existe en el caso de los de dirección, son los que, sin tener funciones propiamente directivas, ocupan cargos y ejercen tareas en las cuales están en contacto con los elementos más delicados del funcionamiento de la empresa como puede ser el caso de los auxiliares inmediatos (secretarios, secretarias o asistentes) de los directivos o también del de quien, por ejemplo, funge como secretario de la junta directiva o de los comités de mayor responsabilidad al interior de la empresa. Son depositarios de la confianza de la empresa, por lo que no se trata simplemente de una confianza persona, sino institucional. Un elemento coadyuvante de su condición de empleados de confianza, para los efectos que se están tratando, es que tengan una remuneración acorde con su responsabilidad y con la exclusión de la posibilidad de acceso al recargo por horas extras, pues hay empleados que tienen encargos de confianza, pero su remuneración, por lo general no es alta o especialmente alta, y por tal circunstancia no pueden quedar excluidos de la causación de recargos por labor en jornada extra, como es el caso de algunos mensajeros a quienes se les confía en ocasiones el porte de dineros y de documentos de especial contenido. Los trabajadores de manejo son los que tienen bajo su cargo la administración de elementos representativos de dinero, sea el propio papel moneda o los títulos representativos del mismo. Por razón de su responsabilidad, al igual que en el caso de los trabajadores de confianza, se entiende que su remuneración debe guardar alguna forma de compensación con la mayor responsabilidad que les compete en la ejecución de su labor y con su marginamiento de la posibilidad de acceder al pago de recargos por trabajos en horas extra. Esto significa que si se trata de un trabajador de un nivel bajo de

remuneración, aunque su labor pueda ser asociada con funciones de confianza y de manejo, se le deberá tener como incluido dentro de la regulación normal de la jornada de trabajo.

Vale la pena cuestionarse si efectivamente todos los abogados de una firma de abogados cumplen con las características anteriormente mencionadas para que se les considere como trabajadores de confianza, dirección y manejo. Queda la duda si un practicante legal, un junior, e incluso los seniors realmente ejercen sus labores cumpliendo con estas características cuando no tienen funciones de dirección, no representan al empleador y casi nunca actúan sin la aprobación o dirección de un tercero superior. Puede que los cargos de abogados directores y socios efectivamente tengan otras características y funciones más acordes a estas definiciones que justifiquen la extensión de la jornada laboral legal en Colombia sin pago de horas extras, recargos y claramente un sacrificio adicional en su disponibilidad laboral, incluso bajo modelos 24/7, pero no para todos los colaboradores de una firma de abogados en la que su gran mayoría son abogados.

Sin embargo, la ley colombiana y su desarrollo jurisprudencial, no es ajena a considerar que, aunque se trate de colaboradores y trabajadores de dirección confianza y manejo, existe la necesidad y el derecho al descanso y la desconexión laboral para recuperarse física, mental y emocionalmente para que pueda desarrollarse de manera integral en todos los aspectos de su vida. A través de la Sentencia C-331 de 2023 la Corte Constitucional afirmó que *“los trabajadores y servidores públicos que desempeñan cargos de dirección, confianza y manejo, tienen derecho a la desconexión laboral, la cual no estará atada al límite de la jornada laboral, pero sin que implique afectar el contenido mínimo del derecho fundamental al descanso. Para el efecto deberán atenderse criterios de*

*necesidad y proporcionalidad, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y las condiciones propias de su vinculación laboral, atendiendo lo definido en la presente decisión.”.*

La Corte Constitucional en dicha sentencia desarrolló la diferencia entre jornada laboral, disponibilidad y descanso. *“Los dos primeros se refieren a la ordenación de las horas de actividad en las que se cumplirá el objeto contractual y a la posibilidad de que, en ellas, el contratante de órdenes o, dicho de otra manera, ejerza el poder subordinante. En oposición, el descanso se refiere a la inactividad, a la garantía de las personas de contar con un espacio propio, ajeno a la relación jurídica, y en la que son plenamente autónomas de definir qué hacer con él.”* (Corte Constitucional de Colombia, 2023). Sin embargo, la disponibilidad *“no implica jornadas ininterrumpidas o permanentes, sino que deben consultar criterios de proporcionalidad y necesidad. Estas pueden comprenderse en el marco de circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito que impliquen una necesidad del contratante laboral o del servicio público, o en aquellos eventos en que, dadas las especiales características de las actividades que le han sido confiadas, y siempre que no se trate de circunstancias permanentes sino enmarcadas en la excepcionalidad, será posible la irrupción fuera del tiempo pactado como disponible.”* (Corte Constitucional de Colombia, 2023).

Además, la Corte Constitucional reconoce que *“están prohibidas jornadas indefinidas e ininterrumpidas, así como que la disponibilidad no implica la renuncia del derecho al descanso, sino que debe ser adoptada bajo circunstancias objetivas y razonables, en tanto previsiones en contrario, independientemente del tipo de relación laboral, contradice los principios de dignidad y garantías mínimas en el trabajo que les*

*son transversales. Así mismo ha explicado que el descanso es un derecho humano, un principio fundamental en el trabajo que incluye la cesación de la actividad de manera diaria, semanal y anual, y que esto también comprende a la garantía de desconexión en las modalidades de ejecución del empleo como el trabajo en casa.” (Corte Constitucional de Colombia, 2023).*

Es importante en el desarrollo de este artículo entender que el descanso es irrenunciable y debe ser diario, semanal y anual. No se trata de que el descanso solo se entienda en el periodo de las vacaciones, que incluso en muchos casos implican la disponibilidad del empleado de dirección de confianza y manejo. Sin importar el tipo de contrato o de trabajador, todos tienen derecho al espacio de realización personal, sueño, disfrute, tiempo libre y desarrollo familiar. Entonces, aunque los abogados en las firmas tengan contratos de dirección, confianza y manejo, no se excluyen del derecho al descanso ni a tener salud física, mental y emocional. La disponibilidad debe siempre estar en función de criterios de razonabilidad y proporcionalidad que van más allá de criterios personales de jefes y directivos. No hay empresas eficientes ni rentablemente sostenibles si sus colaboradores y trabajadores toman decisiones cruciales y definitivas sin dormir ni descansar.

Adicionalmente, el artículo de La Silla Vacía documentó casos de maltrato verbal, psicológico y físico, incluyendo gritos, insultos, descalificaciones y humillaciones públicas por parte de socios o superiores. La normalización del maltrato es reforzada por la cultura de prestigio y competitividad, en el que los abogados justifican los abusos como parte del ritmo natural del sector o una prueba de carácter, lo que perpetúa el ciclo de violencia psicológica.

Frente a todo lo anterior, se puede observar que las firmas en Colombia enfrentan retos crecientes por las nuevas generaciones de abogados que priorizan ambientes saludables, flexibilidad y sentido de propósito. Esto sugiere la urgencia de replantear los modelos tradicionales, puesto que, la persistencia de modelos centrados en la rentabilidad a corto plazo y en la sobrecarga laboral ha generado un deterioro del bienestar y una desconexión del propósito profesional.

Sin embargo, el contexto actual ofrece una oportunidad para la transformación. Las firmas que reconozcan la importancia de la salud mental, el equilibrio y el propósito, integrando principios de valor compartido en su gestión, podrán no solo retener talento, sino redefinir la forma de ejercer el derecho como una profesión humana, sostenible y con impacto positivo en la sociedad. No se trata de perder valor o rentabilidad, se trata de hacer del modelo tradicional de las firmas de abogados un modelo sostenible, a largo plazo y que equilibre el bienestar de sus empleados en todas las aristas posibles.

Es así como a través de este artículo académico se propone una alternativa conceptual 100% aplicable a un modelo económico práctico basado en el concepto de valor compartido. Esta alternativa involucra tres soluciones enfocadas en (i) propósito, (ii) promoción de cultura organizacional basada en la colaboración, el crecimiento desde el fracaso y la importancia de los aprendizajes, y (iii) construir planes de bienestar que sean directamente proporcionales a la rentabilidad.

### **El Concepto De Valor Compartido**

El concepto de valor compartido (*shared value*) representa una de las transformaciones más relevantes en la teoría y práctica de la gestión empresarial en las

últimas dos décadas. Este concepto fue introducido y desarrollado por Michael E. Porter y Mark R. Kramer en su artículo *Creating Shared Value*, publicado en *Harvard Business Review* (2011), este enfoque plantea que las empresas pueden aumentar su competitividad al mismo tiempo que generan beneficios económicos, sociales y ambientales para la sociedad (Porter & Kramer, 2011).

Porter y Kramer (2011) propusieron superar el paradigma tradicional de la responsabilidad social empresarial (RSE), en el que las acciones sociales se concebían como actividades filantrópicas desconectadas del negocio. En su lugar, plantearon integrar el impacto social en el núcleo de la estrategia empresarial, de modo que las compañías creen simultáneamente valor económico para sí mismas y valor social para el entorno (Porter & Kramer, 2011). En trabajos anteriores (Porter & Kramer, 2006) ya habían comenzado a argumentar la necesidad de conectar la ventaja competitiva con el progreso social; la publicación de 2011 consolidó esa idea y detalló vías prácticas para su implementación.

El valor compartido parte de una premisa central: la rentabilidad y el progreso social no necesariamente son objetivos contrapuestos, sino que pueden ser complementarios cuando la estrategia empresarial identifica y expande las conexiones entre ambos (Porter & Kramer, 2011). Esta posición se diferencia de la lógica de la “compensación”, según la cual la empresa prioriza el beneficio económico y luego mitiga externalidades negativas, al proponer una lógica de creación conjunta de valor incorporada en el modelo de negocio.

El desarrollo del concepto de valor compartido se relaciona con la evolución de la teoría empresarial sobre el papel social de la empresa. En las décadas previas, la visión dominante, asociada a autores como Milton Friedman, sostenía que el propósito principal

de la empresa era maximizar el valor para los accionistas (Friedman, 1970).

Posteriormente, se produjo una ampliación normativa y conceptual del papel empresarial: Elkington (1998) introdujo el concepto del *Triple Bottom Line*, que incorporó las dimensiones social, ambiental y económica; y Carroll (1999) sistematizó las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas en la conocida *pirámide de la RSE* (Carroll, 1999). Frente a estos desarrollos, Porter y Kramer (2006; 2011) criticaron la RSE tradicional por su carácter frecuentemente periférico y propusieron un enfoque estratégico que integra impacto social y ventaja competitiva, a través del concepto de valor compartido.

Ahora bien, Porter y Kramer (2011) propusieron tres caminos estratégicos para crear valor compartido: (1) reconcebir productos y mercados, (2) rediseñar la productividad en la cadena de valor, y (3) fortalecer clústeres locales. Estas vías surgen de la premisa de que empresa y sociedad son interdependientes: el progreso económico sostenible requiere un entorno social saludable, y viceversa. En consecuencia, las organizaciones que vinculan su estrategia con el bienestar colectivo no solo generan impacto social, sino que fortalecen su competitividad a largo plazo (Porter & Kramer, 2011).

#### ***Reconcebir Productos y Mercados:***

La primera vía implica identificar necesidades sociales no satisfechas y abordarlas a través de modelos de negocio sostenibles. Esto significa ir más allá del producto en sí, para redefinir el propósito de la empresa hacia la mejora de la calidad de vida de las comunidades y consumidores (Porter & Kramer, 2011).

Un ejemplo emblemático es Nestlé y su programa "*Nestlé Cocoa Plan*", implementado en América Latina, África y Asia. Este plan se enfoca en transformar las

cadena de suministro de cacao al mejorar la calidad del producto y las condiciones de vida de los agricultores.

Antes de la intervención, muchos productores de cacao enfrentaban pobreza extrema, bajos rendimientos y trabajo infantil en sus fincas. Nestlé decidió actuar integrando estos problemas sociales al corazón de su modelo de negocio: capacitó a más de 100.000 agricultores en prácticas sostenibles, entregó árboles de cacao más resistentes al cambio climático, mejoró el acceso a escuelas en las comunidades rurales y estableció precios diferenciales por calidad certificada (Nestlé, 2024). El impacto fue doble. Desde el punto de vista económico, Nestlé aumentó la productividad y trazabilidad de su cadena de suministro, reduciendo pérdidas y mejorando la calidad del cacao. Desde el punto de vista social, redujo el trabajo infantil en las comunidades rurales y mejoró los ingresos de los agricultores.

Este caso ejemplifica cómo la innovación de producto y mercado puede ser simultáneamente motor de rentabilidad y desarrollo social, en línea con los principios del valor compartido. *“Las empresas pueden crear valor económico al crear valor social; la clave está en identificar y expandir las conexiones entre ambas dimensiones.”* —Porter & Kramer (2011).

### ***Redefinir La Productividad En La Cadena De Valor:***

La segunda vía de creación de valor compartido se centra en rediseñar la productividad en la cadena de valor, integrando la sostenibilidad ambiental y social dentro de los procesos operativos. Se trata de mejorar la eficiencia mientras se minimizan los impactos negativos en las comunidades y el entorno (Porter & Kramer, 2011).

El caso de Unilever y su *Sustainable Living Plan (USLP)* es una referencia global en este sentido. Lanzado en 2010 y evolucionado luego hacia la estrategia *Unilever Compass* (2021), el plan buscó duplicar el tamaño del negocio reduciendo al mismo tiempo su huella ambiental. Para lograrlo, Unilever transformó su cadena de valor global mediante tres ejes principales:

- **Eficiencia energética y reducción de residuos:** optimizó sus plantas para reducir en un 52 % el consumo de energía y un 47 % el uso de agua por tonelada de producto fabricado entre 2008 y 2020.

- **Abastecimiento responsable:** implementó programas para que 100 % de sus materias primas agrícolas clave (como aceite de palma, soja y té) provengan de fuentes sostenibles certificadas.

- **Condiciones laborales dignas:** extendió su Código de Conducta a toda la cadena de suministro, beneficiando a más de 1,5 millones de trabajadores y pequeños productores (Unilever, 2021).

Los resultados fueron notables: las marcas asociadas a sostenibilidad, como Dove, Lifebuoy y Hellmann's, crecieron 69% más rápido que el resto del portafolio y representaron 75% del crecimiento total de la empresa. A su vez, se redujo significativamente el impacto ambiental, demostrando que la sostenibilidad puede ser fuente de ventaja competitiva (Unilever, 2021). Este caso evidencia cómo redefinir la productividad no se limita estrictamente a eficiencia económica, sino que puede alinear rentabilidad, equidad laboral y sostenibilidad ambiental como pilares de creación de valor compartido.

***Fortalecer Clústeres Locales:***

La tercera vía, fortalecer clústeres locales, propone que las empresas impulsen ecosistemas productivos en sus territorios de operación, fortaleciendo las capacidades de proveedores, instituciones educativas, autoridades y comunidades locales. Porter y Kramer (2011) sostienen que una compañía no puede prosperar en un entorno debilitado; por tanto, contribuir a su fortalecimiento es una inversión estratégica, no una filantropía.

En el contexto colombiano, Grupo Nutresa ofrece un ejemplo sobresaliente. A través de su programa “*Negocios Inclusivos y Desarrollo de Proveedores Locales*”, la empresa ha fomentado clústeres de desarrollo regional en Antioquia, el Eje Cafetero y la Costa Atlántica. El programa se basa en integrar pequeños productores agrícolas y proveedores locales a la cadena de suministro de alimentos, acompañándolos con capacitación técnica, acceso a crédito, certificaciones de calidad y apoyo logístico.

Entre 2018 y 2022, más de 11.000 microempresarios y agricultores participaron en el programa, logrando aumentos promedio del 40 % en productividad agrícola y mejor acceso a mercados formales (Grupo Nutresa, 2022). Al mismo tiempo, la empresa fortaleció su base de proveedores confiables y mejoró su reputación como líder en sostenibilidad empresarial.

Este caso demuestra que invertir en el ecosistema local genera beneficios mutuos: fortalece las comunidades y reduce los costos y riesgos de la empresa. En el largo plazo, tales iniciativas contribuyen a un círculo virtuoso de competitividad territorial y cohesión social.

En este orden de ideas, las tres vías de creación de valor compartido convergen en una visión estratégica: la prosperidad empresarial sostenible surge cuando la empresa

redefine su papel en la sociedad, pasando de ser un actor económico aislado a convertirse en un agente de transformación colectiva.

En el contexto de las firmas de abogados, adoptar este enfoque implica rediseñar la práctica jurídica hacia modelos que integren bienestar interno, propósito ético y contribución social, permitiendo así que la rentabilidad y la vocación de servicio coexistan armónicamente. Así mismo, partiendo de la base de que el valor compartido busca satisfacer los intereses de la totalidad de los grupos de interés, entre ellos, los trabajadores, su aplicación en firmas de servicios profesionales puede contribuir a disminuir la rotación de personal, a la vez que obtiene más rentabilidad.

Partiendo de lo anterior, a continuación, planteamos las tres soluciones que proponemos.

### **Tres Soluciones Con Enfoque de Valor Compartido**

Una vez salió a la luz el artículo de La Silla Vacía, con lágrimas en los ojos pudimos confirmar que los sentimientos de impotencia, tristeza y desilusión que fueron surgiendo frente al ejercicio profesional del derecho no solo nos habían invadido a nosotras en muchas oportunidades, sino que, por el contrario también era la realidad de múltiples abogados que, aunque también estudiaron derecho con un claro propósito de ayuda y justicia, se vieron envueltos en un sector que se encuentra cada vez más alejado de ello. Así las cosas, luego de habernos sentido validadas e inspiradas por el estudio mencionado, y partiendo de la capacidad crítica que siempre nos ha caracterizado, nos preguntamos acerca de las soluciones que podíamos plantear para aportar un grano de arena al cambio que tanto hemos anhelado y que el sector jurídico requiere con urgencia.

Fue entonces, cuando iniciamos una asignatura llamada Proyectos de Creación de Valor Compartido, impartida por el profesor Leonardo Velásquez Argüello, la cual hace parte de la Maestría de Negocios y Derecho, que empezamos a descubrir las respuestas que llevábamos años buscando. En este sentido, a continuación, desarrollaremos las alternativas de solución que hemos identificado, con la más profunda intención de que este artículo sea el inicio de una reflexión profunda que genere cuestionamientos en los modelos de negocio del sector jurídico y en las firmas de abogados; partiendo de la idea de que su sostenibilidad en el tiempo, depende de que sus líderes realicen una reconexión con el propósito inicial de la profesión y con los principios que inspiraron la creación de la empresa que lideran.

***Primera Propuesta De Solución: Definir, Redefinir y/o Reconectarse Con El Propósito De La Firma***

Partiendo de las cifras indicadas previamente, en las que se pudo evidenciar que Colombia es uno de países que tiene mayor tasa de abogados por habitante, la cual tiende a aumentar cada año (CEJ, 2023), se pueden interpretar dos asuntos de especial relevancia.

El primero es que, la población colombiana sigue notando la necesidad de buscar valores muy profundos, como la justicia, ayuda, paz, respeto por los derechos, entre otros; creyendo muchas veces que por medio del estudio del pregrado de derecho se puede generar un acercamiento para encontrarlos, pues al analizar la información previamente referenciada, la cual hace alusión a lo que publican las universidades acerca de los motivos para estudiar derecho y teniendo en cuenta los testimonios de los estudiantes para elegir dicha carrera, así como nuestro propio testimonio, siempre se mencionan dichos valores.

En consecuencia, es completamente previsible que en el ejercicio de la abogacía exista una desilusión por parte de los juristas que estudiamos una profesión en la que teníamos la esperanza de poder aportarle soluciones a una sociedad que necesita cada vez más valores, y por el contrario nos encontramos con un escenario de trabajo en el que prevalece la competencia desmedida, el perfeccionismo inalcanzable, las horas interminables de trabajo y demás situaciones agobiantes que obligan algunas veces a que los abogados decidan dejar, en el baúl de los recuerdos, la ilusión de aportar a un cambio, para poder sobrevivir en el mercado laboral o incluso existen otros que deciden alejarse por completo del derecho.

En ese escenario, al realizar una lectura interpretativa del artículo de La Silla Vacía (2024), se puede inferir que los abogados que trabajan en las firmas más grandes de Colombia perciben una desconexión de sus líderes con los ideales de paz, justicia e incluso pueden visualizar el vaciamiento del propósito que históricamente legitimo la profesión, tanto por parte de la organización, como de los empleados que la conforman.

Respecto a lo anterior, al revisar las páginas web de las firmas más grandes de Colombia que fueron mencionadas en el artículo de la Silla Vacía (2024), se pudo evidenciar que, en la descripción de quienes son o lo que hacen no se hace alusión a ninguno de los valores motivadores de la profesión y todas mencionan que, como aporte social, ofrecen servicios probono.

En el caso de la firma Posse Herrera Ruiz (s. f.) se define como: “[...] una firma de abogados colombiana que utiliza un enfoque multidisciplinario y sistemático para encontrar soluciones de negocios creativas, prudentes y generadoras de valor, brindando

*un servicio integral que optimiza el retorno de la inversión del cliente y minimiza los riesgos.[...]*”

Por parte de Brigard & Urrutia:

Brigard Urrutia provee asesoría legal y asistencia en todas las áreas del derecho de los negocios y representación en una amplia gama de asuntos, incluyendo asesoría transaccional, no transaccional, litigios y resolución de disputas. Todos sus socios y asociados son fluidos en al menos un idioma diferente al español y muchos son admitidos a la práctica en jurisdicciones extranjeras (la mayoría en el estado de Nueva York).

Los profesionales de la firma son graduados de las universidades más importantes de Colombia y la mayoría han realizado sus estudios de posgrado en escuelas de derecho ubicadas en Estados Unidos y Europa. Además de esto, la firma cuenta con experiencia como proveedor de servicios de una importante clientela nacional e internacional, conformada por empresas industriales, comerciales y de servicios, bancos y otras instituciones financieras, fondos de capital privado, compañías de seguros y agencias gubernamentales (Brigard & Urrutia, s. f.).

Respecto de Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría (s. f.): *“Somos el primer estudio Iberoamericano con alcance global y presencia local en Chile, Colombia y Perú. Desde hace una década, en PPU entregamos el respaldo jurídico y legal que necesitan cada uno de nuestros clientes. Te invitamos a conocer nuestra trayectoria.”*

Frente a Lloreda Camacho:

Somos una firma de abogados en Colombia, capaz de actuar integralmente en diversas industrias y comprometida a prestar el mejor servicio de asesoría legal.

En Lloreda Camacho & Co., construimos relaciones duraderas con nuestros clientes, que tengan como principio la comprensión de su negocio y la planificación de sus riesgos legales.

Contamos con 80 años de experiencia, trabajando de la mano de empresas nacionales y extranjeras para prestar una asesoría legal que cuide los intereses de nuestros clientes y los ayude a proyectarse exitosamente en el mercado colombiano (Lloreda Camacho & Co, s. f.).

Finalmente, la firma Gómez Pinzón, quien, a mediados de 2025, se integró con el bufete español Pérez-Llorca, se describe como:

Pérez-Llorca es una firma de abogados iberoamericana que opera en España, Portugal, México y Colombia y proporciona asesoramiento de la más alta calidad en las principales operaciones y disputas del mercado.

El Despacho aborda trabajo multijurisdiccional en Europa, América y Asia y ofrece asesoramiento global en ley española, portuguesa, mexicana, colombiana y europea con oficinas en Barcelona, Bogotá, Bruselas, Ciudad de México, Lisboa, Londres, Madrid, Medellín, Monterrey, Nueva York y Singapur, desde donde trabajan en conjunto más de 1.000 profesionales entre los que se cuentan casi 600 abogados.

Desde hace más de 40 años, el equipo de profesionales de la Firma trabaja consagrado a una misión común: contribuir al éxito empresarial de nuestros clientes procurando de la manera más eficiente los resultados que necesitan en sus actividades. Para ello ofrecemos un servicio jurídico de gran valor, velando siempre por unos principios éticos y deontológicos (Pérez-Llorca, s. f.).

Lo anterior, también permite evidenciar que, la descripción de las firmas es muy similar entre ellas, lo cual nos lleva a la segunda interpretación que se deriva de la considerable tasa de abogados existente en Colombia, la cual consiste en que el mercado jurídico en el país es un claro ejemplo de un océano rojo, cuya definición en palabras textuales de Kim y Mauborgne (2005) es la siguiente:

Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Cirque du Soleil. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas de juego aún no existen. (p. 5).

Al respecto, teniendo en cuenta la numerosa oferta de firmas de abogados y profesionales independientes en ejercicio, se puede evidenciar una saturación en el mercado que implica que la supervivencia de los participantes se genere por medio del vencimiento de sus rivales, bien sea con reducción de precios o la mejoría de ciertas características de los productos o servicios que ofrecen; siendo estas las principales reglas de los océanos rojos.

Dicho contexto explica una de las causas de la sobrecarga laboral, denunciada por los abogados entrevistados por la Silla Vacía (2024), en el sentido en que una de las maneras en las que las firmas buscan diferenciarse en los servicios que prestan, es tener menores tiempos de respuesta y disponibilidad casi permanente, lo cual conlleva a que dicha presión competitiva sea trasladada a sus trabajadores.

Adicionalmente, en el entorno laboral, es probable que las firmas no perciban la necesidad de establecer una cultura organizacional que promueva la lealtad de sus colaboradores, puesto que, al existir tanta oferta de abogados, privilegian a aquellos que estén dispuestos a trabajar las horas que sean necesarias sobre los que no, y en caso de que ello no sea satisfecho, buscan otra persona que si cumpla con las expectativas de la organización.

Sin embargo, es muy importante que los socios de las firmas tengan presente que, las consecuencias que se seguirán generando si se continúan perpetuando las mismas dinámicas de los océanos rojos y de ambientes de trabajo de alta presión, es una guerra de precios, alta competencia, márgenes reducidos y desgaste de sus colaboradores, generando en muchas ocasiones alta rotación.

Ahora bien, lo que para algunas empresas puede ser un problema, para otras puede ser una oportunidad; siendo este último escenario, el caso de las firmas de abogados que se atrevan a crear océanos azules, pues podrán crecer de forma rentable sin depender de la competencia, evitando que sus diferenciales sean el precio y los cortos tiempos de respuesta, los cuales generan sobrecarga laboral. Constituyéndose dicha creación, como una de las soluciones para mejorar el bienestar de los colaboradores y la disminución de la rotación de personal.

Es indudable que para llevar a cabo lo anterior, primero se debe tener claro el propósito, misión, visión y valores de la empresa, ya que, no se puede crear un océano azul de forma coherente y sostenible si ésta no tiene claro quién es, para qué existe y hacia dónde va.

Precisamente lo anterior, debe ser el punto de partida de las firmas de abogados, quienes deben preguntarse si su negocio efectivamente busca cumplir con el propósito originario de la profesión de contribuir con una sociedad más justa y humana o con alguno de los valores profundos que los motivaron a ellos o a sus colaboradores a estudiar derecho o incluso a recordar el origen inicial de su negocio, para que puedan determinar si deben realizar algún ajuste en su razón de ser o en su estrategia.

Es en este punto, donde se encuentra la primera alternativa de solución que proponemos: definir, redefinir y/o reconectarse con el propósito de la firma, puesto que, conforme a lo previamente argumentado, al existir una desconexión entre el propósito original de la profesión y el de los bufetes de abogados, genera que los juristas no tengan sentido de pertenencia, siendo una de las causas de rotación.

Incluso, en Estados Unidos se ha estudiado ampliamente un fenómeno conocido como *public-interest drift*, el cual consiste en que algunos estudiantes de derecho inician la carrera con el propósito de dedicarse al sector público, lo cual se asocia en dicho país con el bienestar general de la comunidad, pero al momento de graduarse terminan trabajando en grandes firmas de abogados del sector privado, que está relacionado con un ejercicio de la abogacía con fines lucrativos y de prestigio, alejándose de las finalidades altruistas.

Frente a lo anterior, Bliss (2018) elaboró un artículo basado en un caso de estudio de Estados Unidos en el que se efectuaron 153 entrevistas a estudiantes, centrándose en 18 participantes que en primer año manifestaron preferencia por un empleo en el sector público, pero que realizaron prácticas en grandes firmas y planearon iniciar allí su carrera. En dicho documento expresó lo siguiente:

You often hear it as a sort of gallows humor among lawyers: “I came to law school to save the world, and then I sold out to make money.” Indeed, survey researchers have consistently shown that many incoming law students express preferences for nonprofit and government jobs but then experience a “public-interest drift” during law school, whereby they instead decide to pursue positions in private law firms.

(2018, párr. 2).

En el artículo, el autor concluye que muchos jóvenes abogados no abandonan su propósito original, sino que entran a grandes firmas de manera transitoria mientras logran conseguir dinero, pagar deudas o cumplir con ciertos objetivos, pero manteniendo reservas morales sobre su rol profesional, ocasionando que tengan un conflicto identitario,

manifestándose como una tensión de sus valores, creencias y su quehacer profesional; constituyéndose en un antecedente directo de rotación voluntaria.

Desde el punto de vista de la teoría de compromiso organizacional expuesta por Meyer y Allen (1991) existen tres tipos de compromiso: (i) el afectivo, entendiéndose como el apego emocional del trabajador, que se genera porque éste identifica que sus propios valores y metas están alineados con los de la organización, generando mayor participación, rendimiento y lealtad; (ii) el de continuidad, el cual consiste en que el colaborador percibe que los costos o pérdidas de retirarse de la empresa son demasiado altos al perder beneficios, antigüedad, etc, y (iii) el normativo, refiriéndose a la obligación moral o el deber de permanecer, debido a que percibe una deuda por el apoyo recibido.

En este orden de ideas, es apenas evidente que aquellos abogados que estudiaron derecho como medio para lograr una transformación social, sientan ausencia de compromiso organizacional en su componente afectivo, pues su propósito está desalineado con el de las grandes firmas por no estar enfocadas en lograr dicha transformación.

De igual forma, el propósito organizacional es un asunto de especial relevancia en el escenario empresarial del siglo XXI, debido a que se ha consolidado como un eje central de la estrategia corporativa, asociado además con la posibilidad de generar un posicionamiento de reconocimiento para la organización, confianza con sus públicos, retención del talento, favorecimiento de la innovación y competitividad, así como una contribución positiva a la sociedad, medio ambiente y los diferentes actores que la componen (Pacheco-Barriga, 2024).

En suma, las generaciones de Millennials y Centennials valoran y exigen cada vez más encontrar un propósito trascendental en las empresas, que les permita sentir que están

desarrollando un trabajo que genere un impacto positivo en el mundo, por ser más conscientes de las necesidades actuales de la sociedad, el medio ambiente, los derechos, entre otros (Díaz Sarmiento, 2025). Por lo tanto, la ausencia de un sentido de propósito en su trabajo puede generar frustración, desmotivación y altos índices de rotación (Poveda Madrid et al., 2025).

Por su parte, un informe de McKinsey & Company (2021) revela que los empleados que encuentran sentido de propósito en su trabajo son entre dos y cinco veces más propensos a mostrar altos niveles de compromiso, satisfacción y lealtad, lo que se traduce en menores tasas de rotación. El estudio, basado en encuestas a miles de trabajadores, evidencia que el 70% de los empleados define su propósito a partir del trabajo, y que la coincidencia entre el propósito individual y el organizacional multiplica los beneficios tanto para el empleado como para la empresa.

Con base en todo lo anterior, se sustenta la solución propuesta en este apartado, en el entendido en que, en la medida que las firmas establezcan un propósito que logre conectar a los abogados que trabajan en las mismas, generarán un compromiso organizacional en su componente afectivo, lograrán un mayor rendimiento y finalmente disminuirán los índices de rotación voluntaria, evitando las pérdidas que se generan en virtud de ésta.

Desde el punto de vista práctico, un estudio efectuado para evaluar las tácticas que han implementado las empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento en Colombia (Bancolombia, Nutresa, Ecopetrol, Alpina y Bavaria), concluyó en términos generales que, la implementación de estrategias de propósito y retención enfocadas en la inclusión, el desarrollo profesional y la alineación con valores corporativos con los

individuales de los colaboradores, son factores claves para generar altos niveles de compromiso, permanencia y lealtad (Ortiz Ibáñez et al., 2023).

A nivel internacional, uno de los casos de estudio más relevante para esta investigación es el de la compañía Estadounidense Patagonia cuya actividad es la venta minorista de equipamientos de alta calidad para actividades al aire libre, siendo su propósito declarado: “We’re in business to save our home planet.” (Patagonia, s. f.).

Desde el momento en que ésta se fundó por parte de Yvon Chouinard, su objetivo ha sido vender artículos de calidad, con un impacto ambiental mínimo, lo cual genera que no compita por precio, sino por significado y durabilidad.

Una de las estrategias para lograr lo anterior, fue la creación del Programa Common Threads, cuya finalidad era prolongar la vida útil de sus productos y evitar que éstos terminaran en vertederos, centrándose en 4 R: reducir, reparar, reutilizar y reciclar, incluso bajo el lema de comprar menos. Lo anterior, se ha ejecutado bajo una estrategia que ha incluido la publicación en la página web de instrucciones de cuidado de las prendas, consejos para eliminar manchas y ofrecer la posibilidad de que sus clientes vendan sus productos usados por medio de la plataforma de la marca en eBay; generando los siguientes resultados: para la empresa, se incrementaron las ventas por haber logrado la fidelización de sus clientes del segmento de productos de alta calidad, a su vez, éstos últimos han logrado vender los productos que ya no quieren seguir usando, ayudándolos a obtener ingresos y finalmente se ha logrado disminuir el impacto que ocasiona esta industria en el medio ambiente, al hacer uso de insumos más amigables y gracias al reciclaje de toneladas de ropa que se ha logrado (Laboratorio de Ecoinnovación, 2013).

Frente a la retención del talento humano, en un informe de Peak Performance Solutions (s. f.) se señaló que Dean Carter, el director de recursos humanos de Patagonia indicó que el compromiso de sus colaboradores de la compañía era entre el 97% y 98%, siendo una cifra bastante importante, teniendo en cuenta que solo el 30% de los empleados americanos sienten dicho compromiso con sus empresas.

Dentro de las estrategias que ha implementado dicha compañía en la retención del talento humano se destaca: el otorgamiento de tiempo libre en semana para que sus empleados hagan actividades al aire libre; el uso de un software en el cual los colaboradores indican como se sintieron al final de la jornada por medio de emoji, generando que el área de recursos humanos sepa cuando debe intervenir y pueda atender las necesidades de éstos, lo cual ocasiona que se sientan escuchados; la retroalimentación constante; un entorno laboral saludable; y la más importante es que su cultura organizacional está fundamentada en el propósito empresarial, siendo una de sus estrategias otorgar un permiso remunerado de máximo dos meses, para que sus empleados realicen un voluntariado en una organización ambiental sin fines de lucro, buscando que éstos conecten con el significado de su trabajo y desarrollen nuevas habilidades, lo cual es fundamental para que se genere un compromiso afectivo (Peak Performance Solutions, s. f.).

Este caso de éxito empresarial no solo demuestra que tener un propósito trascendental, claro y que no se quede solo en un papel, genera lealtad en sus colaboradores, sino que es posible que una compañía genere un impacto positivo de alto nivel para el planeta, al mismo tiempo que se incrementa su rentabilidad, que es lo que finalmente buscan todas las empresas con ánimo de lucro.

Así entonces, Patagonia ha logrado consolidar una empresa B Corp que es un ejemplo de creación de un océano azul; diferenciándose de su competencia por la alta calidad de sus productos y por medio de su propósito empresarial consistente en salvar el planeta, lo cual la ha llevado a efectuar campañas de comprar menos, yendo en contravía de lo que originalmente se promociona en este mercado, pero que ha implicado un aumento bastante significativo de sus ventas.

Además, también es una evidencia de la aplicación del concepto de Valor Compartido, debido a que, su propósito no es un complemento del negocio, sino su eje central, que busca abordar una necesidad ambiental, al mismo tiempo que genera ganancias económicas y beneficios mutuos para la organización y la comunidad.

Todo lo anterior sustenta ampliamente los motivos por los cuales la determinación del propósito empresarial puede disminuir los índices de rotación de una empresa, cuando el mismo está conectado con un impacto positivo en la sociedad y genera que sus colaboradores se identifiquen con él.

Es en este sentido, que sugerimos que las firmas de abogados hagan un análisis y una reflexión profunda, que los lleve a volver a lo básico, al propósito originario de la profesión jurídica. El derecho nació como una herramienta de servicio, orientada a la justicia, la igualdad y la resolución de conflictos en beneficio de la sociedad; por ello, revisar y redefinir el propósito organizacional no debería constituirse como tarea ajena ni artificial, sino como un ejercicio de coherencia con los fundamentos mismos de la profesión. No obstante, esta reflexión exige ir más allá de la prestación de servicios pro-bono, que, si bien constituye una práctica valiosa y necesaria, por sí sola resulta insuficiente cuando no se

acompaña de una revisión profunda de la forma en que se concibe, organiza y ejerce el trabajo jurídico al interior de las firmas.

El replanteamiento del propósito no implica un giro hacia la filantropía ni una renuncia a la rentabilidad, sino, por el contrario, la posibilidad de construir una ventaja competitiva genuina y sostenible.

Es por ello que, el concepto de valor compartido cobra relevancia en este punto, pues este parte de la idea que es posible generar utilidades y valor económico al mismo tiempo que también se produce valor social, por lo tanto, la pregunta fundamental de las organizaciones no solo debe ser ¿cómo generamos rentabilidad?, sino ¿qué problema relevante estamos llamados a resolver?; constituyéndose este concepto como el puente entre rentabilidad y sentido (Porter & Kramer, 2011).

La aplicación de lo anterior a las firmas de abogados permite repensar la práctica jurídica desde su raíz: el propósito de la profesión. A diferencia de enfoques tradicionales que conciben la firma como una estructura orientada primordialmente a la facturación por horas y la maximización de utilidades, el valor compartido propone colocar el propósito en el centro de la estrategia. En el ámbito legal, esto significa recuperar la pregunta esencial: ¿para qué existe la abogacía? La respuesta no es simplemente prestar servicios legales, sino contribuir al orden justo de la sociedad, garantizar derechos, generar certeza jurídica, buscar la aplicación de la justicia y todos aquellos asuntos que determine cada bufete.

Adicionalmente, la finalidad del valor compartido en las firmas de abogados es doble: por un lado, ayuda a fortalecer la competitividad mediante el ofrecimiento de servicios que respondan a desafíos contemporáneos y, por otro lado, ayuda a reafirmar la legitimidad de la profesión, alineando el ejercicio jurídico con su misión social.

El valor compartido invita a ver la firma no solo como un negocio de servicios, sino como una institución que participa activamente en la construcción del marco normativo y económico de la sociedad. La rentabilidad no desaparece; se convierte en consecuencia de una práctica jurídica que genera confianza, estabilidad y desarrollo.

En definitiva, aplicar el concepto de valor compartido a las firmas de abogados significa ubicar el propósito en el centro de la estrategia, no como discurso reputacional, sino como criterio rector de decisiones. Significa entender que la verdadera sostenibilidad de la firma depende de su capacidad para crear valor económico al mismo tiempo que fortalece el tejido jurídico y social del que forma parte; y, sobre todo, significa redescubrir que el ejercicio del derecho no es únicamente una actividad comercial, sino una vocación con responsabilidad pública.

Por último, se resalta que, al alinear su propósito con su práctica cotidiana, las firmas pueden diferenciarse en un mercado altamente saturado, reducir dinámicas de competencia basadas exclusivamente en precios, horas facturables y modelos de trabajo que tienden a la explotación del capital humano, y avanzar hacia estructuras organizacionales más humanas y eficientes. En este sentido, la redefinición del propósito puede convertirse en la base para la creación de un auténtico océano azul en el sector legal, permitiendo a las firmas generar valor económico a partir de la creación de valor social, fortalecer el compromiso y la permanencia de sus profesionales, y consolidarse como ejemplos de empresas de valor compartido en una industria que hoy demanda, con urgencia, transformación.

***Segunda Propuesta De Solución: Promover Una Cultura Organizacional Basada En La Colaboración, El Crecimiento Desde El Fracaso y La Importancia De Los Aprendizajes***

Luego de haberse efectuado el análisis por parte de los socios y líderes de las firmas frente a su propósito y que hayan efectuado los cambios que consideren pertinentes, proponemos una segunda solución consistente en promover una cultura organizacional basada en la colaboración y el crecimiento desde el fracaso, lo cual generará que los colaboradores continúen fortaleciendo su compromiso organizacional en su componente, afectivo, de continuidad e incluso normativo, impactando directamente en su lealtad y en el fortalecimiento de la retención del talento humano.

En este sentido, partiendo de la base que el valor compartido es el concepto principal por medio del cual se busca solucionar los problemas que identificamos, es importante poner de presente que la fuerza laboral es crucial para esta teoría, puesto que, lo que esta busca es las empresas tengan un propósito empresarial que cree valor social al mismo tiempo que se generen utilidades y beneficios económicos para los accionistas, lo cual se materializa por medio de los trabajadores que conforman la empresa.

En suma, tal como se ha indicado anteriormente, el concepto creado por Porter y Kramer (2011), exige una visión estratégica y capacidad de innovación, cualidades que residen en las personas, quienes son capaces de identificar problemas sociales relevantes, la comprensión de sus causas y la transformación en oportunidades de negocio, pues esto requiere criterio profesional, sensibilidad social y creatividad. Ninguna estructura organizativa, por sofisticada que sea, puede sustituir la capacidad humana de interpretar contextos y diseñar soluciones.

Adicionalmente, el valor compartido demanda alineación con el propósito, por ende, no basta con declarar que la empresa busca generar impacto positivo, debido a que este debe ser comprendido, asumido y ejecutado por quienes toman decisiones todos los días.

En consecuencia, el talento humano es quien traduce la estrategia en acciones concretas: en la manera en que se asesora a un cliente, se diseña un producto, se negocia un contrato o se lidera un equipo; es quien identifica oportunidades, ejecuta la estrategia, encarna el propósito y sostiene la legitimidad organizacional. Sin personas capacitadas, comprometidas y alineadas con una visión trascendente, la creación simultánea de valor económico y social no pasa de ser una intención, con ellas, en cambio, se convierte en una realidad sostenible.

De igual forma, son las personas quienes, con su aprendizaje continuo y compromiso sostenido, pueden consolidar una cultura organizacional orientada al impacto, lo cual es esencial para que el valor compartido no sea una moda, sino una forma permanente de operar.

Ahora bien, la cultura organizacional es un concepto que ha sido ampliamente analizado por diversos autores, siendo uno de ellos Kumar (2016), quien elaboró un artículo de investigación en el que abordó su desarrollo histórico y su comprensión fundamental, concluyendo que ésta se entiende como el ambiente laboral generado por la interacción de los empleados con la compañía y los grupos de interés que la conforman, la cual promueve un sentido de identidad colectiva por medio de la creación de valores y creencias. Añadió además que, la cultura es un elemento clave para establecer un ambiente laboral saludable que impulse a los colaboradores a desarrollar sus funciones y a brindar lo mejor de ellos para alcanzar las metas organizacionales, siendo también un motivador para afrontar los desafíos globales, el entorno cambiante y la competencia, por lo tanto, una cultura saludable es sinónimo de una organización saludable, lo cual permite controlar la rotación de personal y desempeño laboral.

Por su parte, Rodríguez Amaya (2016) considera que la cultura organizacional permite la alineación de la estrategia de la compañía, pues los valores, principios y demás aspectos que la conforman son necesarios para poder determinar el plan que la llevará a alcanzar los resultados esperados y que le otorgará propósito a las actividades que se realicen, lo cual también generará que se diferencie de las demás compañías.

Así las cosas, frente a lo anterior se puede evidenciar una conexión entre la primera solución propuesta y la que se está desarrollando en este apartado, en el entendido en que, el propósito empresarial y la cultura organizacional están estrechamente relacionadas, pues la primera debe ser el punto de partida y la brújula que guíe e inspire los valores, principios, creencias, pautas de trabajo y demás similares que conforman la segunda, para que pueda existir coherencia en la organización.

Además, cuando la razón de ser es clara y está alineada con la cultura, permite que los colaboradores moldeen sus comportamientos, porque saben lo que se espera de ellos, especialmente en la forma de trabajar, tomar decisiones, liderar y relacionarse.

Lo anterior evidencia que el propósito marca el rumbo, mientras que la cultura construye el camino y el motor que permite convertir las ideas estratégicas en acciones diarias compartidas por toda la organización.

Frente al clima laboral, Litwin y Stringer (1968) lo definen como la percepción que comparten los empleados de una empresa frente a su ambiente de trabajo, incluyendo las relaciones con los distintos grupos de interés que la conforman, el liderazgo, la comunicación y demás componentes que influyen en sus actitudes y comportamientos en la organización.

Ahora bien, en lo que respecta al clima laboral en las firmas de abogados más grandes del país, de acuerdo con los testimonios que fueron proporcionados para la elaboración del artículo de La Silla Vacía (2024), se puede evidenciar que es un entorno en el que sobresale la sobrecarga laboral, maltrato verbal y psicológico, discriminación, clasismo, desarrollo de problemas de salud mental por las exigencias laborales, inocuos mecanismos de defensa y un escenario en el que los líderes buscan aburrir a los colaboradores que no quieren tener en sus equipos, dejándoles de asignar trabajo.

De manera similar, en una investigación efectuada por Ramos Gaviria (s. f.) en la que analizó el estrés laboral en los litigantes en Colombia, centrándose en un estudio de caso de una firma de abogados, concluyó varios asuntos de especial relevancia.

En primer lugar, afirmó que, durante la formación de los abogados, se nos enseña a que nos distanciamos de nuestras emociones para que seamos considerados como eficientes, competitivos e imparciales.

En segundo lugar, explicó el significado de daño critogénico profesional, siendo éste el daño emocional generado a los abogados por el ejercicio de la profesión, especialmente en el marco de los procesos judiciales, el cual surge por la presión que tienen de obtener resultados favorables, incrementado en gran medida por la carga que les genera la confianza depositada por los clientes en el éxito del proceso, así como el acompañamiento emocional que deben ofrecerle a estos, en medio de la incertidumbre del proceso.

En tercer lugar, resaltó que desde la formación jurídica se les suele inculcar la competencia a los abogados como una característica fundamental para el éxito, pues será esta la que nos permitirá alcanzar los resultados esperados. Lo anterior sumado al estrés laboral que se produce como consecuencia de alta carga laboral, plazos ajustados, manejo

de la relación con los clientes y la presión de tener un alto rendimiento, ocasiona que se presenten afectaciones en la salud emocional y una pérdida de balance entre la vida personal y profesional.

Finalmente, indicó también la resistencia que existe por parte de algunos abogados en buscar ayuda para afrontar los problemas de salud mental, por miedo a que afecte su reputación por considerárseles débiles, poniendo de presente además que: “el consumo de sustancias alcohólicas y psicoactivas entre abogados duplican los índices de consumo en la población en general” (Ramos Gaviria, s. f., p. 8).

Desde un punto de vista global, La International Bar Association (2021), que es la principal organización mundial que conglomerada a las firmas de abogados, profesionales del derecho, colegios de abogados, entre otros, publicó un informe en el año 2021 acerca del bienestar mental en la profesión jurídica, el cual se basó en dos encuestas globales, una realizada para juristas individuales y otra para las firmas y organizaciones legales.

En el mencionado informe se indicó que en septiembre de 2019 se efectuó una conferencia anual de La International Bar Association, abordándose en una de sus sesiones el problema del bienestar mental en la profesión jurídica. En dicha ocasión, ante la pregunta de cuántas personas presentes en la sala recomendarían a sus hijos estudiar derecho, solo cinco personas levantaron la mano, en una sala que estaba llena de abogados de todo el mundo.

De igual forma, concluyó el informe que la sobrecarga laboral, la alta presión, el estrés y el desequilibrio de tiempo entre la vida personal y laboral son las principales causas que contribuyen a los problemas de bienestar mental de los abogados. Resaltó también que se le preguntó a los encuestados que medidas debían ejecutar las firmas para mejorar la

salud mental de los colaboradores y las respuestas principales se centraron en un cambio cultural, un apoyo mayor de los directivos y una mejor asignación del trabajo.

Por otro lado, basta con realizar una búsqueda rápida en Google acerca de la salud mental de los abogados, para encontrar múltiples resultados de estudios, notas de prensa, artículos y demás similares en los que se puede observar los diversos problemas y enfermedades desarrolladas por los juristas como consecuencia del trabajo.

En virtud de todo lo anterior, es apenas lógico que en muchas ocasiones los abogados percibamos un clima laboral complejo y poco satisfactorio, debido a que la profesión per se implica un alto grado de responsabilidad al tener a cargo la protección y la defensa de los derechos de los clientes, lo cual sumado a un ambiente de trabajo en el que prevalece el perfeccionismo, la competencia y exigencia desmedida, genera inconformidad y altos grados de rotación, cuya aparente solución suele ser el aumento de salarios.

Al respecto, en un estudio realizado por el Center on Ethics and the Legal Profession at Georgetown University Law Center y Thomson Reuters Institute (2022), analizaron la rotación de las firmas de abogados estadounidenses y concluyeron que la compensación no necesariamente incentiva la lealtad de los colaboradores, pues el aumento de los salarios no ha logrado disminuir la rotación e incluso las firmas que tuvieron menor tasa de rotación fueron las que tuvieron menos crecimiento en la remuneración. Lo anterior se sustenta en el hecho que los abogados más jóvenes priorizan su bienestar mental, el equilibrio entre el trabajo y su vida personal, así como sentirse valorados y reconocidos.

Teniendo claro el contexto detallado, existen múltiples estudios que concluyen que la cultura y el clima organizacional tienen la potencialidad de reducir los índices de rotación de una compañía.

Un ejemplo de ello es un estudio realizado por Pathan (2022), en el que luego de haber efectuado una revisión de la literatura existente acerca de la relación entre la cultura organizacional, el compromiso y la rotación, pudo concluir que, las empresas que fomenten una cultura positiva que se destaque por tener un ambiente laboral propicio, valores compartidos entre los colaboradores y la organización, así como una búsqueda constante por la participación y adaptabilidad de los colaboradores, son compañías que tienen una menor rotación y un mayor compromiso. Lo contrario ocurre cuando existe una mala cultura que genera falta de confianza, mala comunicación y conflicto.

De manera similar, también concuerdan Padang y Kasheem (2024) quienes indican que la retención del talento humano puede mejorar al promover el bienestar de los colaboradores y un clima organizacional positivo, lo cual también implicará una reducción en la rotación de personal.

En este orden de ideas, resulta ser evidente y apenas lógico que en la medida en que los trabajadores se sientan bien en su trabajo porque perciben una cultura y un clima laboral satisfactorios, estarán más motivados para permanecer por más tiempo en la compañía, lo cual impacta directamente en la intención de renuncia de los colaboradores. No obstante, de conformidad con lo que se ha desarrollado ampliamente en este documento, en el caso de las firmas de abogados, la mala cultura y ambiente de trabajo son, por el contrario, uno de los motivadores que en muchas ocasiones determinan la voluntad de no continuar en la empresa.

Dado lo anterior, teniendo claro que la rotación de personal puede mejorarse a partir de la cultura organizacional, es relevante traer a colación el Modelo de Valores en Competencia desarrollado por Cameron y Quinn (2011), quienes sustentan que existen

cuatro tipos de ésta: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, las cuales surgen de combinar dos grupos de valores que son opuestos y se excluyen entre sí.

De este modo, los autores sostienen que todas las organizaciones deben resolver dos tensiones existentes entre: (i) la flexibilidad y el control, entendiéndose la primera como la innovación, adaptación al cambio, tolerancia al error, y autonomía, mientras que la segunda consiste en tener procesos definidos, eficiencia, disciplina, previsibilidad; y (ii) el enfoque interno que busca el bienestar y desarrollo de los trabajadores, buen clima laboral y trabajo en equipo, en contraposición del enfoque externo que se enfoca en la satisfacción de los clientes y el mercado, resultados, competitividad y posicionamiento.

Los grupos de valores compiten, puesto que, la innovación, que es propia de la flexibilidad, requiere un margen para equivocarse, mientras que el control busca precisamente minimizar el error. Además, considerando que el tiempo y el dinero son limitados, invertirlos en los colaboradores reduce lo que se puede destinar para fortalecer la competitividad en el mercado, así como sucedería al contrario.

Así entonces, las cuatro culturas surgen de combinar los valores opuestos, es decir, el enfoque del tipo **clan (colaborativa)** es interno y flexible, caracterizándose por tener un fuerte sentido de pertenencia en el que se destacan la confianza, el apoyo mutuo, el desarrollo personal y profesional, el liderazgo cercano asimilándose al de un mentor y la comunicación abierta. Por su parte, la **adhocrática (creativa)** se enfoca en lo externo y también es flexible, siendo su foco principal la innovación y el cambio, siendo importantes la creatividad y toma de riesgos, cuyo liderazgo es visionario y emprendedor. Respecto a la de **mercado (competitiva)**, esta se centra en lo externo y en el control, por lo tanto, es orientada a resultados, con altos niveles de competitividad y su liderazgo es exigente y vela

por la obtención de objetivos. Finalmente, la **jerárquica (controladora)** tiene un enfoque interno y de control, la cual busca tener reglas claras y procesos definidos, estabilidad y eficiencia, así como un liderazgo coordinador y supervisor.

Los autores del modelo sostienen que normalmente todas las organizaciones pueden tener características de varias culturas, pero normalmente existe una que es la que predomina. Además, la importancia de que las empresas tengan claro lo anterior es que permite diagnosticar la cultura actual y la deseada para poder gestionar un cambio organizacional, dependiendo de los objetivos que se tengan.

En el caso de las firmas de abogados, consideramos que los tipos que prevalecen en la mayoría son la de mercado como principal y la jerárquica como secundaria.

Partiendo del amplio contexto que se ha brindado en este documento acerca de su funcionamiento, podemos afirmar que la mayoría de los bufetes se caracterizan por tener una alta orientación hacia los clientes, los resultados y la facturación, siendo esta última una de las metas más importantes para los abogados, lo cual promueve una alta competencia interna para lograr asensos y reconocimiento, así como no cometer errores para alcanzar la mayor perfección posible, sumado a que el liderazgo es exigente y orientado al resultado. Lo anterior es propio de las culturas de mercado -competencia-.

Asimismo, teniendo presente el hecho de que el mercado jurídico es un océano rojo, tiene mucho sentido que la cultura organizacional esté basada en la competencia, pues esta es la premisa principal de este tipo de océanos en los que solamente sobrevive el que puede devorar a sus contrincantes. Incluso, Cameron y Quinn (2011), argumentan que cuando una empresa ofrece servicios profesionales que opera en mercados competidos y depende de resultados medibles, tienda a promover la cultura del mercado.

Paralelamente, de forma secundaria, las firmas también tienen varias particularidades de la cultura jerárquica -controladora-, debido a que, poseen estructuras formales (socios, directores, asociados senior, junior, practicantes, entre otros), por lo tanto, la toma de decisiones es centralizada y existe un alto grado de importancia en la precisión, la gestión del riesgo y el cumplimiento normativo. No obstante, considerando que el objetivo principal de éstas es el desempeño externo y no el orden interno, puede afirmarse que la jerarquía que tienen establecida se constituye en su estructura, pero su lógica cultural es de mercado, ya que, el éxito se mide por los resultados de retención de clientes, rentabilidad por socio, posicionamiento en el mercado, reputación, obtención de reconocimientos en rankings y competencia.

Ahora bien, en una investigación efectuada por Fuchs y Torres (2012) en la que analizaron los tipos de cultura y la relación con la rotación, concluyeron que las organizaciones que tienen culturas de enfoque interno que tienden a velar por el trabajo en equipo y el respeto por cada uno de los miembros, son las que tienen colaboradores más comprometidos, eficaces y menos propensos a abandonar sus cargos.

Lo anterior, quiere decir que la cultura de clan y jerárquica que se centran en lo interno, son las que inciden en que se presenten menores índices de rotación. Sin embargo, Park y Kim (2009, como se citó en Fuchs & Torres, 2012) señalan que la cultura consensual, la cual es la misma que la denominada clan, es la que generó mayores tasas de retención y lealtad, con bajos índices de rotación, puesto que promueve el trabajo en equipo, siendo incluso más efectiva que la jerárquica que enfatiza en reglas y procesos.

De forma similar, Ch. Akhtar Shoaib, Zainab, Maqsood y Sana (2013) analizaron la manera en la que la cultura organizacional influye en el nivel de compromiso de los

empleados en organizaciones públicas y privadas en el sector bancario de Pakistán, pudiendo determinar que la cultura tipo clan era la que más generaba compromiso organizacional en sus componentes afectivo, continuidad y normativo, lo que sugiere la importancia de fomentar entornos de trabajo en los que prevalezca el apoyo mutuo, la colaboración y la confianza.

Otro estudio efectuado por Masruri (2025) en el que se evaluó cómo la cultura organizacional afecta la lealtad de los empleados que trabajan en empresas de la industria creativa urbana en Tangerang, Indonesia, determinó que la retención de los empleados se puede mejorar si se fomenta una cultura tipo clan y adhocrática que permita promover valores de flexibilidad, innovación, creatividad y apoyo mutuo.

Por su parte, Hafstad, Bang, Bjørkli, Myklebust y Fostervold (2024) investigaron la forma en la que los valores culturales de clan y adhocracia se relacionan con el compromiso organizacional y la preparación para enfrentar cambios de una muestra significativa de empleados de la policía en Noruega, ante lo cual interpretaron que, el primer tipo de cultura mencionada impacta positivamente el compromiso organizacional y por ende la permanencia en la organización y el segundo tipo de cultura promueve la preparación para el cambio y también el compromiso en cierta medida, siendo útil para empresas que desean que sus equipos estén motivados frente a los cambios que demanda el contexto actual.

Todos los estudios relacionados anteriormente, hacen referencia a la cultura de clan como una forma de incentivar el compromiso de los colaboradores, en el entendido en que esta promueve el trabajo en equipo, el desarrollo humano, las relaciones profundas y un liderazgo de mentoría y acompañamiento, lo cual genera una mayor lealtad de los empleados, al sentirse parte de un grupo unido y valorado en el que se facilita la

comunicación y confianza entre todos, reduciendo tensiones internas. Por otro lado, dependiendo de la industria y el sector, también mencionan otros tipos de cultura (adhocrática y jerárquica) que pueden apoyar a generar los resultados que pretende la organización.

Así las cosas, todo lo anterior sustenta la solución que se está desarrollando en el presente apartado, consistente en fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración y el crecimiento desde el fracaso, lo cual hace evidente la relevancia de tomar los valores propios de la cultura de clan, cambiando la competencia entre abogados por el apoyo mutuo, el miedo al error por innovación en la forma de prestar los servicios jurídicos, la exigencia desmedida por la comprensión y los consejos de quienes ya han recorrido el camino, entre otros.

Lo anterior, no quiere decir que las firmas deban dejar de lado todos los valores de la cultura de mercado y jerárquica, las cuales también tienen aportes significativos en la prestación de servicios jurídicos de calidad, pero si implica que el crecimiento económico no puede ser a merced de los colaboradores, y menos en una empresa de servicios en la que el capital humano es el principal generador de valor.

En consecuencia, nuestra propuesta de solución parte de la base que los socios y líderes analicen la cultura y el clima laboral que están teniendo actualmente en sus firmas de abogados para que puedan tener un diagnóstico específico para su caso específico y a partir de allí puedan implementar un plan de cambio o mejoramiento de su cultura.

Dentro de lo anterior, es importante desarrollar estrategias encaminadas a satisfacer el bienestar de sus trabajadores que promuevan un ambiente de colaboración y ayuda, lo cual si se hace de manera adecuada, permitirá aumentar el compromiso organizacional en todos

sus componentes, así: en el afectivo, los colaboradores tendrán un apego emocional a su trabajo por el buen trato que reciben, en el de continuidad, considerarán que en caso de retirarse perderán los beneficios de estar en una empresa en la que son valorados y en el aspecto normativo sentirán que han recibido tanto apoyo personal y profesional de sus compañeros y líderes que tienen la obligación moral de continuar perteneciendo.

Hasta este punto, quedó suficientemente clara y argumentada la importancia de la cultura y el clima organizacional que no solo tienen la potencialidad de fortalecer el compromiso organizacional y disminuir la rotación, sino que también puede influir en la satisfacción laboral (Chiang-Vega et al., 2025), motivación, sentido de pertenencia, autorrealización (Ramos Moreno, 2012), productividad (Vásquez-Erao et al., 2023), innovación (Alzate G. et al., s. f.), entre otros. Por lo tanto, ahora es relevante profundizar en los beneficios que representan la colaboración y el crecimiento desde el fracaso.

En la realidad actual, es notorio que el conocimiento es cada vez más especializado, contrario a lo que ocurría hace décadas atrás en los que una sola persona tenía todas las habilidades necesarias para ejecutar una tarea, proyecto o solucionar algún inconveniente; lo cual obedece a la evolución, los avances tecnológicos, económicos y sociales que han generado que en muchas ocasiones deban intervenir distintos tipos de profesionales para que se pueda lograr un objetivo, como lo puede ser, por ejemplo, la construcción de un avión. Adicionalmente, la combinación de los saberes, experiencias y las distintas perspectivas de los integrantes de un equipo colaborativo, ocasiona que se obtengan mejores resultados e incluso descubrimientos novedosos que marquen la diferencia, en comparación con las personas que trabajan de forma solitaria cuya experticia puede ser más limitada (Kellogg Insight, 2017).

Analizando el contexto actual de las firmas de abogados, es evidente que en muchas ocasiones no existe una colaboración real en los compañeros de trabajo, pues como se ha relacionado en este documento, lo que prevalece es la competencia generada por lograr ascensos o ser el mejor, lo cual es el supuesto secreto del éxito profesional o al menos es así como lo inculcan en las universidades.

Afortunadamente, siempre será un buen momento para hacerse las preguntas y reflexiones correctas: ¿podría cambiar el clima organizacional si los bufetes de abogados estimulan un ambiente de colaboración en contraposición de la competencia desmedida?

En un artículo elaborado por Gallup (s. f.), empresa multinacional reconocida principalmente por sus estudios y consultorías en clima laboral y evaluaciones de talentos, expone que la colaboración eficaz en los equipos impacta positivamente los indicadores claves de desempeño, tales como, rentabilidad, productividad, ausentismo, rotación e incluso la cultura organizacional, por lo tanto, si esto es importante para las compañías, estas, sin lugar a duda, deben fortalecer el trabajo en equipo.

La propuesta efectuada por Gallup para lograr lo anterior, consiste en fortalecer 5 elementos clave dentro de los grupos de trabajo: -propósito común: tener metas claras compartidas, -conexión: implementar estrategias que promueva las relaciones profundas entre los colaboradores, -comunicación efectiva, clara y oportuna, y -celebración de los logros para reforzar la motivación. En suma, asignarle tareas a las personas en las que sus talentos contribuyan a alcanzar los objetivos y saber cuáles los motivan a cada uno, puede contribuir al rendimiento y a las relaciones del equipo.

En el artículo en cuestión, se menciona que todo lo anterior, sumado a la confianza, trabajo en equipo y lealtad emocional, afecta positivamente la cultura organizacional, implicando que los colaboradores se sientan conectados entre sí.

Incluso, se traen a colación dos casos de éxito de empresas que adoptaron la metodología propuesta por Gallup, el primero es de la aerolínea Southwest Airlines en la cual se buscó que cada colaborador descubriera sus talentos más fuertes, conectándolos con los valores de la empresa para que los aplicaran en el trabajo y los líderes empezaron a tener conversaciones en ese sentido para mejorar el compromiso y se enfocaron en potenciar las fortalezas de cada colaborador, lo cual genera fortalece el trabajo en equipo y la colaboración, disminuyendo la rotación y aumentando el nivel de compromiso y productividad (Gallup, s. f.).

El segundo, corresponde al de la empresa del sector salud denominada Skyker cuya misión es mejorar la atención sanitaria. En este caso, el enfoque de intervención estuvo centrado en mejorar la forma en la que contrataban las personas, la integración de las fortalezas en su cultura por medio de 300 coaches que apoyan a identificar las fortalezas de cada empleado para que sus talentos sean realmente aprovechados y la medición regular del compromiso. Lo anterior, mejoró la cultura organizacional, disminuyó la rotación e incrementó el compromiso y desempeño de los empleados porque estos usan sus capacidades naturales diariamente en el trabajo, impulsando también el trabajo en equipo (Gallup, s. f.).

Revisar los anteriores casos, permite evidenciar los beneficios que existen en términos de cultura organizacional y rotación, cuando los colaboradores se centran en realizar las actividades para las cuales son naturalmente buenos, pues esto permite reducir

los tiempos de ejecución, reprocesos y el equipo puede identificar con mayor facilidad cuales son los puntos fuertes de cada persona y acudir a cada uno en la medida que se vayan necesitando; evidenciando esto, el motivo por el cual la colaboración y en trabajo en equipo afectan de forma positiva los indicadores de desempeño de la compañía.

De forma similar, Vitasek (2022) en un artículo publicado en la revista Forbes, en el cual aborda el motivo por el cual la productividad se incrementa por medio de la colaboración, señaló que las granjas y el mundo empresarial tienen más en común de lo que creemos, pues utilizó como metáfora un estudio efectuado por el biólogo William W. Muir pudo evidenciar que, la crianza de gallinas más pasivas permite que éstas produzcan mayor cantidad de huevos, en el entendido dejan de competir agresivamente por el alimento y demás recursos.

Así mismo puso de presente que, en el contexto corporativo, los trabajadores pueden pasar muchas horas buscando información o resolviendo problemas evitables, cuando no existe colaboración, porque en muchas ocasiones una persona del equipo puede identificar rápidamente donde está lo que la otra persona requiere. Por el contrario, las culturas empresariales colaborativas impulsan el aprendizaje mutuo, la resolución de problemas y el pensamiento creativo, lo cual apoya a que cada uno se sienta parte de un equipo unificado, aumentando la capacidad de la organización para adaptarse a un mercado cambiante. Mencionó también la autora que, en un estudio realizado por Stanford se determinó que aquellos que trabajan de forma colaborativa son un 50% más efectivos completando tareas que los que lo hacen individualmente (Vitasek, 2022).

Regresando al contexto de las firmas de abogados, no solo es posible que la cultura organizacional mejore al promover la colaboración en lugar de la competencia, sino que es

absolutamente deseable si se quiere aumentar la productividad y alcanzar las metas de la organización.

Por otro lado, a continuación, relacionaremos los argumentos que permiten evidenciar los motivos por los cuales proponemos el crecimiento desde el fracaso como un elemento clave para incorporar dentro de las firmas de abogados.

En este punto, es preciso volver a traer a colación el tipo de cultura que actualmente tienen los bufetes de abogados colombianos, la cual es la de mercado y secundariamente la jerárquica; ambas tienen en común que se caracterizan por tener el control como prioridad en la organización, con el objetivo de minimizar los errores. También es pertinente, mencionar nuevamente el estudio efectuado por Ramos Gaviria (s. f.) en el cual se menciona que desde la formación jurídica se inculca la importancia de no equivocarse, pues un error puede conllevar que se pierda un caso, es decir, que el cliente no obtenga los resultados esperados, siendo desfavorable para este, el abogado encargado y la firma.

Todo lo anterior, explica los motivos por los cuales existe una creencia muy arraigada consistente en que el error debe evitarse lo más que se puede y en caso de que se presente, debe tratarse de hacer el menor ruido posible, buscando soluciones rápidas y evitando que sea conocido, pues este puede ser un motivo de desprestigio e incluso el abogado contrincante puede aprovecharlo para sacar ventaja del mismo, pues hemos sido entrenados para ello.

No obstante, es sabido que, por más sabios que seamos, todos los seres humanos cometemos errores, por lo tanto, ninguna empresa puede ser ajena a ello ni puede pretender “tapar el sol con un dedo”, lo verdaderamente importante es buscar los aprendizajes que se generan por medio de estos.

Heinrich (2025) en un artículo publicado en Harvard Business School expone que fallar de manera correcta es fundamental para el éxito de un equipo, debido a que, fomenta la experimentación, el aprendizaje continuo como norma y ayuda a desarrollar una cultura donde las personas se sienten seguras para arriesgarse y mejorar. En este documento, también se referencia a Amy Edmondson, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard y autora de "Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well", quien describe que dependiendo de los niveles de fracaso el aprendizaje es diferente.

El primero son las fallas básicas, los cuales son errores simples que se producen como resultado de descuidos o juicios incorrectos, son fáciles de evitar, pero si se repiten pueden generar problemas importantes e identificarlos a tiempo puede mejorar la eficiencia diaria. El segundo son las fallas complejas que surgen cuando existen varios errores juntas de manera inesperada, lo cual se genera cuando existen muchas variables interconectadas y difíciles de predecir, pero entenderlas ayuda a anticiparse a problemas más grandes. Por último, las fallas inteligentes son las más deseables, aquellas que se tratan de experimentos que hacen las compañías de forma deliberada con resultados inciertos, buscando aprender algo nuevo sin gastar muchos recursos y son útiles porque enseñan y ayudan a tomar mejores decisiones.

También, el artículo indica algunas estrategias para manejar los errores de forma constructiva: **-fomentar la autoconciencia:** reflexionar el motivo por el cual no salió algo como se esperaba, evitando reacciones automáticas emocionales como vergüenza o negación; **-promover la transparencia:** compartir lo que salió mal y porque, para que todos aprendan, lo cual evitar culpar a una sola persona, fortaleciendo el equipo; **-crear sistemas de prevención:** incorporar revisiones, protocolos y comunicación abierta para

detectar errores a tiempo, pues tener un ambiente en el que no existen consecuencias negativas cuando se presentan fallas, ayuda a prevenirlas; **-detectar cuando se debe reducir la velocidad:** las pruebas pilotos permiten aprender sin comprometer proyectos enteros y evitan el desperdicio de tiempo y recursos; **-incentivar solo fallas inteligentes:** los errores que aporta nuevas ideas o información son deseables, pero aquellos que se pueden evitar con cuidado no deben repetirse.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que los equipos que aprenden de sus fallas comparten lo que aprendieron y crean un ambiente seguro para arriesgarse, pueden avanzar más rápido y con más innovación.

Inclusive, en el contexto educativo, cometer y aceptar errores es un paso esencial del aprendizaje, pues permiten que recordar mejor a largo plazo, mejorar la resiliencia, pensamiento crítico, curiosidad y autoconfianza. Además, los estudiantes que tienen una mentalidad de aprender de sus errores, luego de equivocarse responden más rápido y mejor que aquellos que consideran que sus habilidades son fijas. Por esto, es importante que se creen espacios seguros para el error y que éstos no sean vistos como fracasos (Hough, 2016).

Por su parte, Dalio, R. (2018) multimillonario estadounidense que perdió todo su dinero por haber efectuado inversiones basadas en una depresión económica que no sucedió, pero que logró superar su fracaso gracias a los aprendizajes que obtuvo de ello, escribió un libro denominado Principios en el cual consolidó todos los conocimientos que lo ayudaron para lograr lo anterior.

En uno de los capítulos indicó la importancia que tiene para las empresas, tener una cultura en la que cometer errores esté bien, pero que sea inaceptable no aprender de estos y

recomendó documentar los mismos en un diario en el cual se señale de forma precisa el error, la causa raíz, el aprendizaje y el ajuste, es decir, que proceso o principio se cambiará, lo cual permite que se puedan identificar los patrones en las decisiones, aprender de ellos, mejorar continuamente y compartir el conocimiento con otros, para evitar que vuelva a suceder y encontrar soluciones a problemas comunes.

Ahora bien, desde el punto de vista práctico, Coca-Cola tiene implementada una cultura “fail-forward” en la que se busca la experimentación y el error está concebido como parte del aprendizaje, lo cual implica que se les da tiempo a los equipos para que puedan probar y fallar, con el objetivo que se pueda avanzar más rápido y crear (McLeod & Perez, 2022). Eso mismo sucede en empresas como Netflix, Meta (The University of Queensland Business School – Momentum, 2023) y Amazon (Landerman, 2019).

Habiendo detallado lo anterior y considerando que el mercado jurídico colombiano es un océano rojo, se hace evidente por si sola la necesidad que las firmas de abogados comienzan a otorgarle más relevancia a la innovación, lo cual implica que se le deba disminuir volumen al perfeccionismo y al miedo a cometer errores

Debemos precisar en este punto que, la propuesta que estamos realizando no quiere decir que se debe admitir cualquier tipo de error en las firmas de abogados, pues es cierto que en muchas ocasiones estos pueden implicar que se obtengan resultados muy desfavorables, sin embargo, se debe aprender a hacer un uso inteligente de los mismos, por medio de la divulgación de estos para que los juristas aprendan de ellos y no los continúen cometiendo, la creación de mecanismos de prevención y el incentivo solo de las fallas inteligentes (experimentos controlados) que son necesarios para la creación de océanos azules.

Adicionalmente, al promover una cultura organizacional de colaboración, se podrá ver reflejada una disminución en la ocurrencia de los tipos de errores que no son deseables que cometan las compañías del sector jurídico, pues practicantes o asociados con menos experiencia estarán acompañados y asesorados por aquellos que ya han recorrido el camino y que ya se han equivocado.

Es en este punto, donde nuevamente la implementación de una cultura tipo clan cobra sentido, pues al enfocarse en el aspecto interno y flexibilidad, se les abre paso a los colaboradores como centro y a la innovación como respuesta para buscar la diferencia en un país saturado de abogados.

En suma, partiendo de la idea que actualmente el error en las firmas de abogados es un asunto que se trata de evitar a toda costa y del que se habla poco por el miedo que sentimos los profesionales a que seamos estigmatizados por no ser buenos en nuestra labor o por ser reprendidos, produce que los líderes no se enfoquen en implementar estrategias que los permitan saber la mejor forma de actuar cuando sucede una equivocación, aunque se sabe que es algo que va a suceder eventualmente pues es algo inherente a la naturaleza humana.

Es en este sentido que, aceptar el error como una característica que es propia de los seres humanos se constituye como el primer paso, para que los bufetes puedan pasar al siguiente que consiste en tomar las medidas que consideren pertinentes cuando se presenten este tipo de situaciones, lo que permitirá que los abogados se puedan quitar la carga del perfeccionismo y el estrés generado por estar todo el tiempo en alerta para no equivocarse, pues sabrán que cuentan con el apoyo de su equipo, así como un plan de acción y un gran

aprendizaje que los beneficiará a todos; traduciéndose todo esto en un entorno mucho más placentero de trabajo, mejorando positivamente la cultura organizacional.

Precisamos que, todo lo anterior son elementos que pueden ser de gran utilidad para que los socios y líderes de los bufetes de abogados analicen y se cuestionen, sin embargo, será labor de cada uno determinar la manera en la que desean implementar las herramientas que se proporcionan en este documento, considerando el contexto de su organización y haciendo énfasis en aquellos aspectos que determinen que son prioritarios.

Luego de haber expuesto todos los argumentos mencionados en esta propuesta de solución, es evidente que la cultura organizacional influye el cumplimiento de los indicadores claves de desempeño y en el bienestar de los colaboradores. No obstante, dicha influencia puede ser positiva o negativa, es decir, cuando se implementan las estrategias correctas, se pueden obtener un efecto adecuado, lo cual sucederá al contrario si se percibe una cultura poco satisfactoria, por lo tanto, será tarea de los líderes definir de cuál lado quieren estar.

Finalmente, es relevante resaltar que, una firma de abogados puede tener muy claro su propósito, pero si sus colaboradores, que es uno de sus actores más importantes, perciben una mala cultura organizacional o que no es coherente con éste, posiblemente traerá como consecuencia el incumplimiento de la estrategia de la compañía. Es por esto que, las dos propuestas de soluciones que se han desarrollado hasta el momento deben ser trabajadas en conjunto para poder obtener los resultados esperados.

***Tercera Propuesta De Solución: Construir Planes De Bienestar Que Sean Directamente Proporcionales A La Rentabilidad***

Como tercera propuesta, todos los temas identificados y desarrollados con anterioridad deben quedar plasmados en una política empresarial que haga tangible el valor compartido y el bienestar de los empleados en las firmas de abogados. No basta con reconocer la importancia del bienestar, la sostenibilidad y el equilibrio, si las firmas de abogados no lo adoptan como modelo, como ADN ni como propósito tangible y real.

En Colombia, se ha venido implementando un movimiento y certificación global empresarial que busca redefinir el éxito empresarial y tener una mejor rentabilidad que sea sostenible. Las empresas B o certificación de empresa B, son aquellas empresas que tienen estándares altos de desarrollo social, ambiental, responsabilidad, transparencia y que cuentan con un proceso de verificación de B Lab TM. Estas empresas *“Cumplen con el requisito de responsabilidad legal para proteger su propósito, comprometiéndose legalmente a beneficiar no sólo a los accionistas, sino a todos los grupos de interés de la empresa: trabajadores, clientes, comunidades y el medio ambiente”* (Sistema B, 2025). Además, esta certificación refleja el compromiso de la empresa a largo plazo para poder generar un impacto beneficioso para todos los involucrados y la conciencia de mejorar de manera continua. Las empresas B tienen un proceso o producto sostenible, pero también tienen estatutos, políticas, manuales, entre otras herramientas que denotan decisiones empresariales sostenibles con acciones tangibles.

Sin duda hay una relación entre valor compartido y las empresas B al priorizar en sus modelos tangibles a todos los actores involucrados y no solo a los accionistas o inversionistas que esperan un retorno económico. Para el modelo B un estándar de medición es la sostenibilidad y el valor generado a través del funcionamiento de la empresa, incluyendo conceptos y valores como la innovación, la sostenibilidad, un sistema

de rentabilidad regenerativo y con un impacto positivo neto que se lleve en el propósito de la empresa y en todas sus actuaciones. Este sistema de certificación busca transformar el modelo empresarial tradicional, de modo que las organizaciones midan su éxito no solo por las utilidades que generan, sino también por el impacto positivo que producen en sus grupos de interés (Sistema B Colombia, 2025).

Las empresas B se diferencian de las tradicionales porque incorporan un propósito social y ambiental explícito dentro de su estrategia de negocio (Carvajal Castro, 2024). Entre sus características principales se encuentran: un propósito que trasciende la rentabilidad económica, una estructura de gobernanza que integra los intereses de los trabajadores, proveedores, comunidades y medio ambiente, prácticas laborales justas, incluyentes y sostenibles, indicadores públicos de impacto social y ambiental. Diversos estudios han analizado cómo las empresas B operan como modelos de negocio sostenibles. Por ejemplo, el estudio de Stubbs (2017), publicado en *Journal of Cleaner Production*, encontró que las empresas B en Australia demuestran estructuras organizacionales coherentes con la creación de valor compartido, integrando propósitos sociales en su modelo operativo y de gobernanza.

En Colombia, para 2023, Claudia Martínez, cofundadora del sistema B y CEO de E3, expresaba que se contaban con más de 115 empresas B en Colombia, que generan más de 30.000 empleos directos y que representan aproximadamente el 1% del PIB de Colombia. Estas empresas hacen parte de una nueva economía del beneficio que miden su rentabilidad financiera y además cuidan del planeta y la sociedad (Rojas, 2023). Por ejemplo, más del 50 % de las empresas B tienen mujeres en cargos directivos y promueven políticas de equidad, diversidad y conciliación vida-trabajo (Rojas, 2023). Este enfoque demuestra

cómo la certificación B Corp trasciende la filantropía, convirtiéndose en un modelo empresarial integral.

Para las firmas de abogados, este modelo ofrece una oportunidad de transformación profunda. Incorporar los principios B —como la transparencia, el bienestar laboral, la equidad y la sostenibilidad— no solo mejora la retención del talento y la reputación, sino que reorienta la profesión hacia su propósito original: generar justicia y bienestar social desde la práctica jurídica. Aquí hay una clara oportunidad para el modelo tradicional de firmas de abogados en Colombia: atreverse a hacerlo diferente, a hacerlo sostenible. A la fecha de esta investigación no se encontró ninguna firma de abogados en Colombia que tenga esta certificación B.

Una solución práctica y un reto para las firmas de abogados en Colombia puede consistir en intentar la certificación de Empresa B cumpliendo los siguientes requisitos:

- Ser una entidad legal independiente con fines de lucro: contar con más de 12 meses de operaciones (primer contrato o empleado). Debe ser un negocio completo con un equipo ejecutivo independiente que rinda cuentas a la empresa.
- Cumplir con los requisitos de desempeño: tener un puntaje de +80 puntos en la evaluación de impacto B<sup>TM</sup> la cual consiste en una solución alineada con los objetivos de desarrollo sostenible y otros estándares de sostenibilidad internacional. Se realiza un diagnóstico de desempeño social y ambiental de la compañía incluyendo impactos en: gobernanza, medio ambiente, trabajadores, clientes y comunidad.

- Cumplir con el requisito de responsabilidad legal: introducir en los estatutos de la empresa su compromiso con considerar el impacto de las decisiones en todos los grupos de interés y no únicamente para los accionistas. En Colombia, se deben incluir las siguientes redacciones en el objeto social y facultades de los administradores (B Lab, 2026): (i) *Su objeto social es: [\_\_]. Su objeto social deberá incluir adicionalmente el compromiso de procurar un impacto material positivo en la sociedad y el ambiente considerados como un todo (lo cual será evaluado tomando en consideración los estándares de un tercero independiente especializado en la materia), como resultado de sus operaciones y negocios. Y (ii) En el desempeño de su cargo, los administradores de la sociedad deberán tener en cuenta en cualquiera de sus decisiones o actuaciones, los efectos de dichas decisiones o actuaciones u omisiones con respecto a los intereses de: (i) los socios/accionistas (ii) los empleados y pensionados, y en general, la fuerza de trabajo de la sociedad, sus proveedores y de sus subsidiarias, si las hubiere, (iii) los intereses de los clientes y consumidores como beneficiarios del objeto de la sociedad de procurar un impacto material positivo en la sociedad y el ambiente, (iv) la comunidad, (v) el ambiente local y global, y (vi) las expectativas a largo y corto plazo de la sociedad y sus accionistas, y la comunidad en general.*  
*En desarrollo de los deberes generales de los administradores, en especial los de buena fe y lealtad como los deberes específicos de los administradores, no se les exigirá preferir o considerar más importante el*

*beneficio o interés de alguna de las personas o grupos previamente indicados, frente a los demás.*

*Estas consideraciones, crean de manera exclusiva derechos y obligaciones para los socios/accionistas de la sociedad, y no para terceros distintos a estos, quienes no podrán hacer exigibles de manera alguna, obligaciones contra la sociedad o sus administradores.*

- Cumplir con los requisitos de transparencia y verificación: hacer público el puntaje obtenido en el proceso de certificación.
- Firmar la declaración de interdependencia: tener los valores de Empresas B y promoverlos en sus actuaciones y decisiones.
- Realizar los pagos correspondientes: este monto anual se paga según la facturación del último año fiscal de la empresa y ayuda a mantener el movimiento y llegar a más lugares y empresas en el mundo. Por ejemplo, una empresa que facture entre USD\$0 y USD\$499.999 pagará un fee de aplicación de USD\$400 y un fee anual de USD\$1.000 anual.

Sin duda, existe un océano azul para las firmas de abogados en Colombia. A nivel mundial encontramos diez ejemplos de firmas legales certificadas como Empresas B que tienen en su modelo empresarial un enfoque sostenible, siendo innovadores, generando valor y recuperando su inversión desde lo que saben hacer con propósito:

- BVDV ADVOCATEN & FISCALISTEN: Países Bajos. Buscan apoyar y asesorar de manera integral a emprendedores y empresas en todos los temas legales y fiscales. Su trabajo se basa en la confianza y la transparencia.

Todos los empleados participan en la toma de decisiones sobre la dirección de la empresa. Priorizan la reducción de costos sobre el aumento de la facturación.

Limitan el tiempo de propiedad de acciones de modo que más empleados tengan la oportunidad de convertirse en socios.

- DE ROOS COÖPERATIEF U.A.: Países Bajos. Se presentan como la firma de los agentes de cambio. Los abogados ponen su trabajo al servicio de los problemas urgentes de la sociedad, ayudando a emprendedores, innovadores y activistas sociales. Ayudan a fundadores para obtener financiación, asesoran a innovadores en el mundo digital y respaldan a activistas. Cuentan con una cultura interna transparente y colaborativa.

- GABEIRAS: España. Se enfocan en contribuir al desarrollo social justo, equilibrado y sostenible. Tienen áreas disruptivas como derecho de la cultura, sostenibilidad, derechos fundamentales en la sociedad digital, finanzas sostenibles, inversión de impacto y propósito.

- ID EST AVOCATS: Suiza. Son innovadores en tecnologías avanzadas, privacidad, propiedad intelectual, competencia, finanzas corporativas y M&A. Tienen una red internacional amplia con conexiones con marcas globales, emprendedores, inversionistas, grupos internacionales, pymes, CEOs y fundadores de empresas.

- IMPACT ADVOCATEN: Bélgica. Primera firma legal especializadas en servicios a medida para asociaciones sin ánimo de lucro, empresas sociales y emprendedores de impacto. Buscan contribuir al desarrollo de una economía de impacto social y generar un impacto social positivo con la

calidad de sus servicios legales mediante prácticas sostenibles internas y externas.

- IUS AEQUITAS: España. Es una de las firmas principales de España en la resolución de conflictos. Defienden los derechos humanos, estándares laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Son miembros del Pacto Mundial de Naciones Unidas comprometidos con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- PRISMA LEGAL: Australia. Es una firma legal con propósito enfocada en la asesoría comercial y corporativa. Asesoran a propietarios de empresas, equipos ejecutivos de alto nivel, juntas directivas y corporaciones sin ánimo de lucro. Buscan asesorar a organizaciones que buscan generar un impacto positivo en la sociedad.
- LASTING LEGAL: Países Bajos. Es una firma legal con propósito, enfocada en apoyar empresas que buscan impactar en la sociedad. Brindan asesoría en sostenibilidad y prevención del *greenwashing*. Apoya a las empresas a realizar declaraciones de sostenibilidad confiables, cumpliendo con regulaciones complejas. Promueven la confianza y la transparencia en los compromisos ambientales de sus clientes. Buscan generar claridad legal y un impacto duradero en la forma en que las empresas comunican y gestionan su sostenibilidad.
- LEAN LAWYERS: Países Bajos. Es una firma legal innovadora que busca entregar soluciones legales centradas en el cliente con impactos positivos en el medio ambiente y la sociedad. Brindan asesorías en recursos humanos y

transacciones complejas. Quieren dar soluciones simples, directas, innovadoras, rápidas y a un precio justo.

- RP LEGAL & TAX ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE: Italia. Es la primera firma italiana en tener la certificación de Empresa B. Asesoran a clientes en temas ambientales, sociales y de gobernanza. Contribuyen a la implementación de modelos de sostenibilidad, redacción de políticas corporativas sostenibles, códigos éticos y contratos con objetivos sostenibles. Realizan debidas diligencias para cadenas de valor responsables y respetuosas de los derechos humanos. Procesos de M&A con enfoque sostenible y de crecimiento.

Por su parte, existe la organización *Great Place to Work* (GPTW), la cual es una organización global dedicada a evaluar y certificar el ambiente laboral y la cultura organizacional en empresas, mediante encuestas a los colaboradores, *benchmarks* y estudios de clima, liderazgo, compromiso, confianza y valores de empresa. En Colombia, como en muchos otros países, ser certificado como *Great Place to Work* o estar en los rankings de “Los Mejores Lugares para Trabajar” representa un reconocimiento que va más allá del prestigio: indica que una organización cuida de su gente, tiene prácticas laborales humanas, fomenta el liderazgo ético, equidad, respeto e inclusión (Great Place to Work Colombia, 2026).

GPTW le apuesta a (Great Place to Work Colombia, 2026):

- Realizar un análisis profundo de los factores que influyen en la experiencia de los colaboradores en cada organización.

- La construcción de confianza a través de un proceso que requiere de elementos objetivos y científicos que ayuden a tomar decisiones y gestionar las personas.

- Tener como pilar el ambiente laboral positivo y la gestión de personas para generar valor.

- Lograr que el retorno de la inversión en estas empresas sea el doble de las del resto del mercado.

- El colaborador sienta confianza, respeto y ecuanimidad en sus líderes a través el cumplimiento de promesas, competencias, autenticidad y honestidad.

- El colaborador se sienta orgulloso de su trabajo al marcar la diferencia.

- El colaborador ve a sus compañeros de trabajo como amigos o familia. Hay fuertes conexiones emocionales con el equipo.

Estos componentes están alineados con los pilares del valor compartido, porque implican no solo cuidar las métricas tradicionales de producción o facturación, sino factores que impactan el sentido de propósito, motivación, retención de talento, ambiente laboral y bienestar de los colaboradores. GPTW incluye en sus métricas la intención de permanencia, compromiso emocional, satisfacción con los líderes, reconocimiento, oportunidades de desarrollo. Todos estos factores contribuyen directamente a una mejor retención de talento; lo que en valor compartido se traduce en menores costos de rotación, mayor productividad y conocimiento acumulado. Por ejemplo, en Bogotá, el reporte de GPTW encontró que, en

las empresas estudiadas, el compromiso, liderazgo y reconocimiento incrementaron, lo que sugiere mejoras en los factores que favorecen que los colaboradores decidan quedarse (La República, 2024). Al adoptar prácticas que mejoran el ambiente laboral (p.ej., liderazgo inclusivo, equidad, beneficios), las empresas certificadas GPTW muestran mejoras en reputación de marca empleadora, atracción de talento, menor rotación y frecuentemente mayor satisfacción interna de clientes y stakeholders. Por ejemplo, United Way Colombia al obtener la certificación destacó cómo esto ayuda a atraer y retener al mejor talento del mercado y a identificar lo que funciona y lo que necesita mejora en su cultura interna y el ambiente laboral (United Way Colombia, 2022).

GPTW también incorpora en sus informes temas como equidad de género, trato justo, inclusión, liderazgo ético. Estas dimensiones refuerzan el valor compartido al reconocer que el bienestar social interno (colaboradores) es tan relevante como la rentabilidad externa. En Colombia, informes especializados de GPTW analizan la experiencia laboral desde la perspectiva de las mujeres, la equidad salarial y el liderazgo con credibilidad.

Great Place to Work funciona como una herramienta muy valiosa que puede articularse con el concepto de valor compartido, especialmente en organizaciones que buscan no solo el éxito económico sino también el bienestar interno de sus colaboradores a través de la promoción del liderazgo confiable, la cohesión, el reconocimiento, la equidad y el propósito compartido. Para las firmas de abogados, cuya rotación de talento suele ser alta y cuyos desafíos organizacionales incluyen culturas rígidas, altas exigencias y poco reconocimiento, adoptar las prácticas alineadas con Great Place to Work podría representar

una vía concreta para reconectar con el propósito de la profesión, mejorar el clima, reducir la fuga de talento y construir organizaciones más humanas y sostenibles.

En la actualidad, en Colombia, a diferencia de los casos de Empresas B, existen cinco firmas de abogados que cuentan con la certificación GPTW:

- Godoy Córdoba Abogados S.A.S.: Es una firma de servicios legales.

El 89% de los colaboradores indican que es un excelente lugar para trabajar.

- OMP Abogados: es una firma de abogados con soluciones en

seguros, reaseguros seguridad social y derecho de la empresa. El 97% de los colaboradores dice que este es un excelente lugar para trabajar.

- Barrera Palacio Abogados S.A.S.: Abogados especialistas en derecho

laboral y seguridad social. El 97% de los colaboradores dice que este es un excelente lugar para trabajar.

- Álvarez Liévano Laserna (ALL Abogados): abogados dedicados a

prestar asesoría jurídica de derecho laboral. El 97% de los colaboradores dice que este es un excelente lugar para trabajar.

- DNI – Firma de Abogados y Contadores: prestan servicios contables,

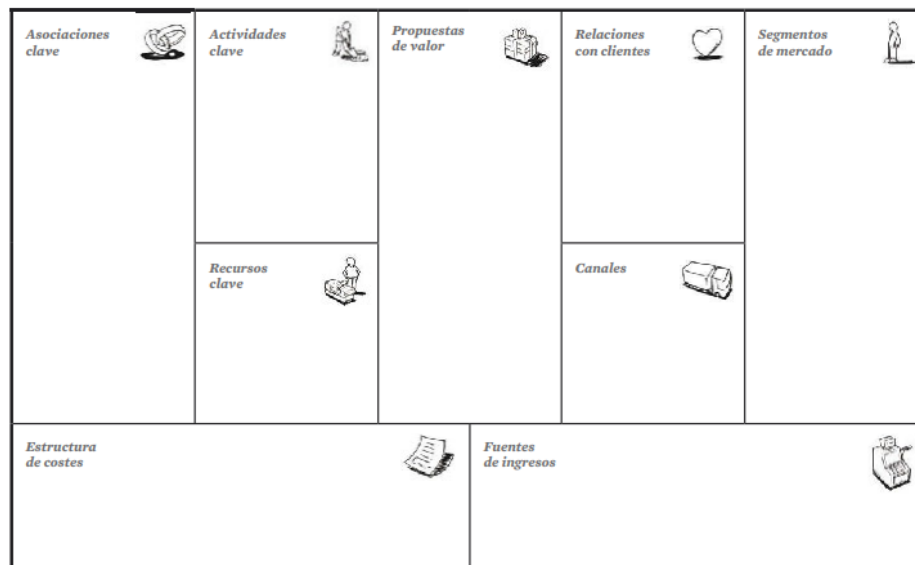
legales, tributarios y de auditoría. El 98% de los colaboradores dice que este es un excelente lugar para trabajar.

Si bien se cuenta con este número pequeño de firmas, son muy pocos los casos teniendo en cuenta la cantidad de firmas de abogados en Colombia y los múltiples retos en clima organización y retención del talento de estos modelos empresariales. Si bien no se trata de caer en un proceso de certificación solo por tenerlo y limpiar prácticas

empresariales, certificaciones como Empresa B y GPTW brindan alternativas para cambiar la forma de pensar los modelos económicos y de sostenibilidad de las firmas de abogados en Colombia. Estos modelos alternativos brindan nuevos puntos de referencia de sostenibilidad a largo plazo de las empresas que valen la pena adoptar, poner en práctica y evaluar.

Asimismo, estas estrategias mencionadas se complementan con una visión de valor compartido del modelo canvas tradicional. El modelo Canvas, desarrollado a partir del *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2010), ofrece un marco visual para crear una estrategia empresarial. Este modelo brinda una metodología que logra analizar, comprender y expresar una idea de negocio (García Puga, 2023). Este modelo involucra a todos los bloques del negocio: Segmentos de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos. A través de este modelo se logra entender y materializar cómo se crea, captura y entrega valor a todos los agentes involucrados en el producto o servicio de una empresa u organización.

**Plantilla para el lienzo del modelo de negocio**



Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. Esta imagen contiene el modelo Canvas tradicional.

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur (2010).

Aun así, este modelo no tiene en cuenta el propósito sostenible que puede tener una empresa, adicional al valor económico o su rentabilidad. El canvas tradicional no se adapta a las empresas que resuelven problemas sociales y ambientales usando la fuerza del mercado, ni a aquellas con un enfoque integral de sostenibilidad (3Vectores,2014). Aplicando el concepto de Valor Compartido al entender que las organizaciones pueden fortalecer su competitividad al mismo tiempo que mejoran las condiciones sociales y económicas del entorno en el que operan, hay una redefinición de este modelo de negocios. A partir de esta evolución el punto central de análisis es el problema y el propósito y no el producto ni el mercado objetivo.

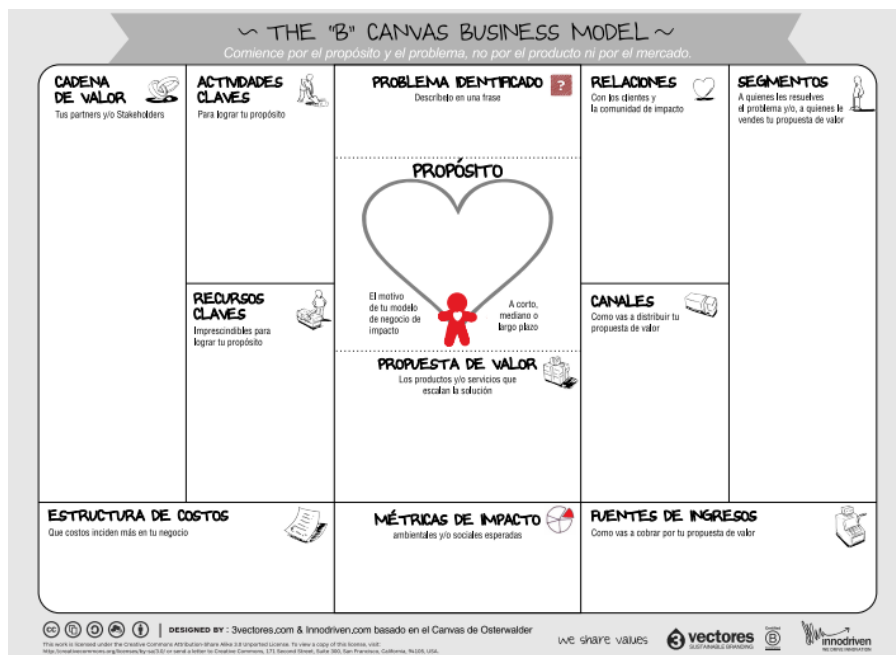
En línea con esta evolución conceptual, la literatura académica sobre modelos de negocio sostenibles ha profundizado en cómo integrar criterios sociales y ambientales dentro de la lógica empresarial. Bocken, Short, Rana y Evans (2014) identifican arquetipos de modelos de negocio sostenibles que permiten generar valor económico mientras se reduce el impacto ambiental y se promueve el bienestar social. De manera complementaria, Stubbs y Cocklin (2008) proponen el concepto de “modelo de negocio para la sostenibilidad”, caracterizado por una misión orientada al propósito, una gobernanza responsable y una creación de valor que considera explícitamente a múltiples grupos de interés.

La herramienta Canvas con propósito o también llamada “Canvas B” se convierte en una herramienta para pensar y elaborar un negocio o una empresa con propósito. Esta herramienta *“Facilita el diseño de propuestas de valor de triple impacto, poniendo al centro el problema socioambiental a resolver y el propósito por encima del segmento de clientes y mercado. Esta herramienta está inspirada en el Business Model Canvas de Osterwalder pero enfocada en poner la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales. El Canvas B te ayudará a diseñar tu modelo de negocio sostenible persiguiendo resultados sociales, económicos y ambientales.”* (3Vectores, 2014).

Estas contribuciones teóricas permiten comprender las adaptaciones del modelo Canvas utilizadas por organizaciones con propósito, como las empresas de triple impacto o Empresas B, que integran explícitamente métricas sociales y ambientales junto con indicadores financieros. En estos casos, el diseño del modelo de negocio no parte únicamente de una oportunidad de mercado, sino también de la identificación de un problema social o ambiental cuya solución genera valor económico y colectivo de manera

simultánea. Así, el diseño de la propuesta de valor, la estructura del modelo de negocio y la lógica del valor compartido convergen en un enfoque estratégico integral que articula rentabilidad, sostenibilidad e impacto social.

Aplicar este modelo basado en valor compartido, le brinda a las firmas de abogados la posibilidad de entender su impacto en todos los ámbitos sociales, económicos y de medio ambiente encontrando una oportunidad de innovación y desarrollo de un propósito empresarial más allá de generar rentabilidad, entendiendo sus grupos de interés y el impacto que genera en todos los ámbitos posibles. Es la oportunidad para recrear o reimaginar un modelo de negocio que tiene en el centro un propósito sostenible tangible, que brinda un factor diferencial y mayor oportunidad de ganancia y presencia en un mercado que pide a gritos innovación, diferenciación y equilibrio para todos los agentes involucrados. Un modelo de negocio que intenta responder a un problema y que tiene el propósito claro como eje central de su existencia y rentabilidad. ¿Qué tal si nos atrevemos a pensar una firma de abogados en Colombia cuyo propósito sea entregar servicios legales de calidad, creando puestos de trabajo dignos, con descanso y equilibrio con la vida personal?



The B Canvas Business Model. Esta imagen contiene el modelo canvas aplicado al modelo de Empresas B donde el propósito es el eje fundamental del modelo de negocio.

**Fuente:** 3Vectores (2014).

## Conclusiones

El propósito que motivó a tantos estudiantes de Derecho a ingresar a las aulas universitaria: ayudar a las personas, defender derechos y construir una sociedad más justa, ha quedado relegado en buena parte de las firmas legales por dinámicas organizacionales orientadas exclusivamente a la rentabilidad.

Esta investigación demuestra que los modelos tradicionales de negocio en las firmas de abogados colombianas presentan serias deficiencias en su propósito, la gestión del talento humano, rotación, la cultura organizacional y el clima laboral, cuyas prácticas actuales de la facturación por horas, estructuras jerárquicas rígidas y poca atención al

bienestar de los colaboradores, si bien pueden maximizar utilidades a corto plazo, resultan insostenibles frente a los cambios en las expectativas del talento joven y las nuevas tendencias organizacionales, lo cual afecta su sostenibilidad y competitividad a largo plazo, máxime cuando se trata de un océano rojo.

El análisis documental permitió evidenciar cómo el valor compartido emerge como una alternativa viable y estratégica, que permite que las firmas efectúen un cambio en su modelo de negocio en el que logren reconectar con el propósito originario de la profesión, buscando además la generación de valor económico simultáneamente con valor social, lo cual no solo beneficia a los socios, sino que también contribuyen al bienestar de la comunidad; trayendo también como consecuencia, la creación de un posible océano azul, logrando que estas se diferencien en el mercado por su aporte innovador y no por los precios.

De igual forma, efectuar lo anterior, en conjunto con la promoción de una cultura organizacional basada en la colaboración, el crecimiento desde el fracaso y la importancia de los aprendizajes, así como la construcción de planes de bienestar, puede mejorar significativamente la rotación de personal, el compromiso organizacional, la productividad, la creatividad, innovación, motivación, sentido de pertenencia, rentabilidad y demás indicadores empresariales de especial relevancia.

Los aportes de este trabajo son conceptuales, al vincular conceptos como valor compartido, propósito empresarial, compromiso, cultura y clima organizacional al contexto de las firmas legales; metodológicos, al aplicar herramientas de análisis cualitativo y canvas con propósito adaptado al sector jurídico; y prácticos, al diseñar propuestas concretas para su implementación.

El principal alcance de esta investigación radica en la formulación de una propuesta estratégica sustentada en literatura académica y reportes sectoriales, por lo tanto, aunque este estudio se limitó al análisis documental y no incluyeron entrevistas directas, los hallazgos permiten delinear una hoja de ruta para futuras investigaciones que podrían profundizar en la percepción de los abogados y líderes de firmas sobre estos temas, así como medir el impacto de las acciones estratégicas propuestas en el desempeño organizacional.

Finalmente, el mayor aporte de este estudio es recordar a las firmas de abogados en Colombia y a quienes las integran que el éxito sostenible no solo se mide en cifras de facturación, sino en la capacidad de construir organizaciones que promuevan bienestar, sentido de propósito y aporten al bien común. Porque las firmas legales colombianas que logren reconectar con ese propósito originario no solo sobrevivirán, sino que liderarán el futuro del ejercicio jurídico en Colombia.

## Referencias

3Vectores SAS BIC. (2014). *Canvas B: Design for a regenerative system*.

<https://3vectores.com/descargable/canvas-b/>

Alvarado, L. (2022). *¿Cuáles son las mejores razones para ser abogado?*. Politécnico

Grancolombiano. Colombia. <https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/razones-para-ser-abogado>

Alzate G., L. M., Merchan Zuluaga, S., León T., S. C., & Álvarez G., C. M. (s. f.). *Influencia de la cultura organizacional en los tipos de innovación en organizaciones del sector servicios colombiano*. Universidad de Manizales.

<https://ridum.umanizales.edu.co/server/api/core/bitstreams/420665b9-0f69-4f3f-945c-6b04500bd2b6/content>

Anzola, S. (2019). *El Malestar en la Profesión Jurídica. Tensiones entre la ética personal y la ética profesional de los abogados*. Ediciones Uniandes.

<http://dx.doi.org/10.15425/2017.236>

Atehortúa, F., Bustamante, R., Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

B Lab. (2019). *Legal framework Colombia*.

[https://assets.ctfassets.net/1575jm7617lt/4hIvbKnvFLcUxX3V5ov2Du/42410d0c6dbaedcb5d86780665be011/B\\_Lab\\_Legal\\_Framework\\_Colombia.pdf](https://assets.ctfassets.net/1575jm7617lt/4hIvbKnvFLcUxX3V5ov2Du/42410d0c6dbaedcb5d86780665be011/B_Lab_Legal_Framework_Colombia.pdf)

Bliss, J. (2018, mayo). *Drifting law students: Public interest caught in the law firm pipeline. The Practice*. <https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/magazine/issues/finding-the-lawyer-identity/drifting-law-students/>

- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Brigard Urrutia. (s. f.). *Historia*. <https://www.bu.com.co/es/quienes-somos/historia> (bu.com.co)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass / John Wiley & Sons.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.  
[https://www.researchgate.net/publication/282441223\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_definitional\\_construct](https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct)
- Carvajal Castro, M. (2024). *Evaluación de impacto de la certificación de Empresa B sobre el rendimiento financiero de las empresas en Colombia* (Tesis de maestría, Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo). Repositorio Institucional Séneca.  
<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/d00374e6-f803-41ad-8a6d-44f109610b82/content>
- CEJ (2023). Ejercicio Profesional del Derecho en Colombia. Perspectiva Actual e Ideas para su Mejoramiento. Colombia. <https://cej.org.co/wp-content/uploads/2023/05/Investigacion-Ejercicio-profesional-del-derecho-en-Colombia.pdf>
- Center on Ethics and the Legal Profession at Georgetown University Law Center & Thomson Reuters Institute. (2022, 11 de enero). *2022 report on the state of the legal market: Despite a strong year, numerous and growing challenges confront law firms*.  
<https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/state-of-the-legal-market-2022/>

Ch. Akhtar Shoaib, Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). *Impact of organizational culture on organizational commitment: A comparative study of public and private organizations. Research Journal of Recent Sciences*, 2(5), 15–20.

<https://www.isca.me/rjrs/archive/v2/i5/4.ISCA-RJRS-2012-448.pdf>

Chiang-Vega, M. M., Ramírez-Morales, M., Rivera-Cerda, M. J., & Hidalgo-Ortiz, J. P. (2025). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en funcionarios públicos, análisis 2020 y 2022 comparando provincia urbana y rural, Chile. Gestión de las Personas y Tecnología*, 18(52), 22–44. <https://doi.org/10.35588/ry8qqs42>

Chiaventato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Editores. Del Valle Físico, M. (2016). *Economía de la empresa*. Madrid: Editex.

Corte Constitucional de Colombia. (2023). *Sentencia C-331/23* (Expediente D-15123). Magistrada ponente: Diana Fajardo Rivera. Sala Plena.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=227410>

Dalio, R. (2018). *Principios* (M. Manzano Gómez & C. García Varela, Trads.). Deusto. (Obra original publicada en 2017)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Boletín técnico: Mercado laboral – GEIH, diciembre 2023*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-dic2023.pdf>

Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456.

Díaz Sarmiento, C. (2025). *Más allá de los millennials y la generación Z: Preparando a las organizaciones para el futuro laboral. Dictamen Libre*, (36).

<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.36.12297>

Díaz, G. y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(1), 29–48.

[https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Fernández, J. (2023). ¿Qué tan motivadas están las nuevas generaciones para trabajar en despachos legales?. Lex Latin. <https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/motivadas-nuevas-generaciones-despachos-legales>

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). *Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional*. *Journal of Business*, 4(1), 41–60. <https://doi.org/10.21678/jb.2012.57>

Gallup. (s. f.). *How Southwest Airlines achieved long-term success by focusing on employees*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/266513/southwest-airlines-success-story.aspx>

Gallup. (s. f.). *How Stryker achieved success by focusing on strength-based performance*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/266288/stryker-success-story.aspx>

Gallup. (s. f.). *How to build better teams in the workplace*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/278225/how-to-improve-teamwork.aspx>

- García Puga, Y. (2023). EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS O MODELO CANVAS: HERRAMIENTA PARA EMPRENDEDORES. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 347–363.  
Recuperado a partir de [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/3530](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3530)
- Great Place to Work. (2022). *Informe de mejores empresas para trabajar en Colombia 2022*. Great Place to Work Colombia. <https://www.greatplacetowork.com.co>
- Great Place to Work. (2022). *Los mejores lugares para trabajar en Colombia 2022*.  
<https://www.greatplacetowork.com.co>
- Great Place to Work. (2022). *The Global Employee Engagement Index*. GPTW Institute.
- Great Place to Work® Colombia. (2026). *¿Quiénes somos?*  
<https://www.greatplacetowork.com.co/es/somos-gptw/quienes-somos>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639001600208>
- Grupo Nutresa. (2022). *Informe de sostenibilidad 2022*.  
[https://data.gruponutresa.com/informes/Informe\\_integrado\\_2022-Grupo\\_Nutresa.pdf](https://data.gruponutresa.com/informes/Informe_integrado_2022-Grupo_Nutresa.pdf)
- Hafstad, M. D., Bang, H., Bjørkli, C., Myklebust, T., & Fostervold, K. I. (2024). *Cultivating flexibility: The relationship between flexible organizational values, participation climate, and job attitudes from an employee perspective*. *Current Psychology*, 43(41), 32027-32039.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-024-06759-y>
- Heinrich, A. (2025, April 17). *Why failing is critical to your team's success*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/failing-well>
- Hough, L. (2016, January 10). *Mistakes were made*. *Ed. Magazine, Harvard Graduate School of Education*. <https://www.gse.harvard.edu/ideas/ed-magazine/16/01/mistakes-were-made>

- International Bar Association. (2021). *Bienestar mental en la profesión jurídica: Un estudio global* (Informe). <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-report-Mental-Wellbeing-in-the-Legal-Profession-Spanish>
- Kellogg Insight. (2017, September 6). *The science behind the growing importance of collaboration*. <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/the-science-behind-the-growing-importance-of-collaboration>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo crear un nuevo espacio de mercado donde la competencia sea irrelevante* (A. de Hassan, Trad.). Grupo Editorial Norma.
- Krill, P. R., Johnson, R., & Albert, L. (2016). The prevalence of substance use and other mental health concerns among American attorneys. *Journal of Addiction Medicine*, 10(1), 46–52. <https://doi.org/10.1097/ADM.0000000000000182>
- Kumar, A. (2016). *Redefined and importance of organizational culture*. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(A4), 15–18. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1980>
- La República. (2024). Así fue el ambiente laboral en empresas de Bogotá en 2023 para Great Place to Work. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/asi-fue-el-ambiente-laboral-en-empresas-de-bogota-en-2023-para-great-place-to-work-3875214>
- La Silla Vacía. (2024, noviembre 11). *El patrón de abusos laborales en las firmas de abogados más poderosas del país*. <https://www.lasillavacia.com>
- Laboratorio de Ecoinnovación. (2013). *Caso práctico: Patagonia*. [https://laboratorioecoinnovacion.forumambiental.org/uploads/pdf/casos\\_practicos/PATAGONIA.pdf](https://laboratorioecoinnovacion.forumambiental.org/uploads/pdf/casos_practicos/PATAGONIA.pdf)

- Landerman, B. (2019, November 25). *Failing & creating a culture of learning*. AWS Cloud Enterprise Strategy Blog. <https://aws.amazon.com/blogs/enterprise-strategy/failing-creating-a-culture-of-learning/>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1978). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Llanos Escobar, M. J. (2019). *Estrategia para retener el talento humano de una firma de abogados en Bogotá*. Repositorio Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13883>
- Lloreda Camacho & Co. (s. f.). *Firma de abogados en Colombia*. <https://lloedacamacho.com/firma-de-abogados-en-colombia/>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2):103-11. doi: 10.1002/wps.20311. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4911781/>
- Masuri. (2025). *Organizational culture influence on employee loyalty in the urban creative industry*. *Formosa Journal of Science and Technology*, 4(9), 2827–2844. <https://doi.org/10.55927/fjst.v4i9.235>
- McKinsey & Company. (2021, 5 de abril). *Help your employees find purpose—or watch them leave*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave/es-ES>
- McLeod, H., & Perez, V. (2022, December 21). *A fresh take on innovation*. AACSB International. <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2022/12/a-fresh-take-on-innovation>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–98.

Michael Page. (2021). *Estudio de Remuneración Colombia 2021*. Michael Page Colombia.

[https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/2021-05/Estudio\\_de\\_Remuneraci%C3%B3n\\_CO\\_2021.pdf](https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/2021-05/Estudio_de_Remuneraci%C3%B3n_CO_2021.pdf)

Moreno Garzón, C. (2025). *Hay 779 abogados por cada 100.000 habitantes y la cifra ha crecido 47% desde 2015*. Asuntos Legales. Colombia.

<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/hay-779-abogados-por-cada-100-000-habitantes-en-colombia-4119855#>

Nestlé. (2024). *Creating Shared Value and Sustainability report 2023*.

<https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en.pdf>

OCDE (2022), *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2022*, OECD Publishing, Paris,

<https://doi.org/10.1787/991f37df-es>.

OCDE (2024), *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2024*, OECD Publishing, Paris,

<https://doi.org/10.1787/e61e16ad-es>.

OECD (2024), *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Colombia 2024*, OECD

Reviews of Labour Market and Social Policies, OECD Publishing,

Paris, <https://doi.org/10.1787/6ed40726-en>.

OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2022). *Trabajo decente y desarrollo sostenible*.

<https://www.ilo.org>

Organ, J. M., Jaffe, D., & Bender, K. M. (2016). Suffering in silence: The survey of law student well-being and the reluctance of law students to seek help for substance use and mental health concerns. *Journal of Legal Education*, 66(1), 116–156.

<https://jle.aals.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1410&context=home>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Informe mundial sobre el trabajo decente*.

<https://www.ilo.org>

Ortiz Ibáñez, J., Chogo Santana, K. L., Espinosa Cuervo, S. S., & Reyes Betancur, C. M. (2023).

*Análisis de tendencias efectivas de retención de personal para aplicar en empresas*

*bogotanas en el año 2023* (Proyecto integrador, Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano). Universitaria Agustiniiana.

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstreams/d7c1c942-3d85-45a5-8216-ace41d05dfc8/download>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionaries, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Pacheco-Barriga, L. (2024). *El propósito en la empresa del siglo XXI: la opinión de los expertos*.

*European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-692>

Padang, B., & Kasheem, M. (2024). *Understanding turnover culture in organizations: A literature review*. *Malacca: Journal of Management and Business Development*, 1(2), 124–130.

<https://e-journal.bustanul-ulum.id/index.php/malacca/article/view/134/88>

Paiz, E. (2019). Desarrollo de negocios en firmas de abogados [Business development in law

firms]. *Revista Auctoritas Prudentium*, 21, 1–8. ISSN 2305-9729. <https://unis.edu.gt/wp-content/uploads/2019/08/Articulo3-DesarrolloNegocios.pdf>

Patagonia. (s. f.). *Earth is now our only ownership*. <https://www.patagonia.com/ownership/>

Pathan, M. S. K. (2022). *The influence of organizational culture on employee commitment and turnover intentions*. *International Research Journal of Management and Social Sciences*,

3(4), 34–43. <https://irjmss.com/index.php/irjmss/article/view/57>

- Pérez-Llorca. (s. f.). *Quiénes somos*. <https://www.perezllorca.com/es-co/quienes-somos/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Posse Herrera Ruiz. (s. f.). *Quiénes somos*. PHR Legal. <https://phrlegal.com/quienes-somos/>
- Poveda Madrid, E. C., Díaz Álvarez, M. I., & Puentes Vargas, M. P. (2025). *Estrategias de retención de empleados entre 23 y 30 años debido a la alta rotación laboral en Bogotá para estas edades* (Informe final, Seminario de investigación). Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/85065433-2a36-499c-b71a-50f9aa5ac705/content>
- PPU Legal. (s. f.). *Nosotros*. <https://ppulegal.com/nosotros/>
- Ramos Gaviria, J. (s. f.). *El estrés laboral en los litigantes en Colombia: Un estudio de caso de una firma de abogados* (Trabajo de grado, Máster en Derecho, Gobierno y Gestión de la Justicia). Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/fcc70dac-a9fa-4bc0-900c-b86447111f06/content>
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (Monografía). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>

- Rodríguez Amaya, J. C. (2016). *Artículo de revisión sobre cultura organizacional: Definición, características, funciones y efectos* (Reporte académico). Universidad del Rosario.  
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12609>
- Rodríguez, P. (2023). *La rentabilidad de la gestión del talento en las firmas de abogados*. Gericó Associates. <https://gericoassociates.com/prensa/rentabilidad-gestion-talento-en-las-firmas-de-abogados/>
- Rojas, L. (2023). ¿Cómo impactan las empresas B a la economía colombiana? *La República*.  
<https://www.larepublica.co/especiales/el-abc-de-las-empresas-b/como-impactan-las-empresas-b-a-la-economia-colombiana-3755399>
- Romero, C. (2019,). Cargos de dirección, confianza y manejo, ¿un contrato sin límites? *Ámbito Jurídico*. <https://www.ambitojuridico.com/noticias/informe/laboral-y-seguridad-social/cargos-de-direccion-confianza-y-manejo-un-contrato-sin>
- Sistema B Colombia. (2025). *Reporte de impacto: Empresas B en Colombia y América Latina*.  
<https://sistemabcolombia.org>
- Sistema B. (2025). *Sobre las Empresas B*. <https://www.sistemab.org/sobre-las-empresas-b/>
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299–312.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616321576>  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

The University of Queensland Business School – Momentum. (2023). *The calculated art of failing fast: 7 tips to help leaders and teams fail fast to create game-changing innovation.*

<https://business.uq.edu.au/momentum/art-of-failing-fast>

Thomson Reuters Institute. (2023). *2023 Report on the State of the Legal Market. Mixed results and growing uncertainty.* Georgetown Law. Center on Ethics and the Legal Profession.

<https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2023/01/2023-State-of-the-Legal-Market.pdf>

Unilever. (2021). *The Unilever Compass: Our strategic choices for sustainable growth.*

<https://www.unilever.com/files/8f9a3825-2101-411f-9a31-7e6f176393a4/the-unilever-compass.pdf>

United Way Colombia. (2022). *United Way Colombia recibe la certificación Great Place to*

*Work®.* United Way Colombia. <https://unitedwaycolombia.org/united-way-colombia-recibe-la-certificaciongreat-place-to-work>

Universidad del Rosario, (2025). *Pregrado en Jurisprudencia.* Colombia.

<https://urosario.edu.co/jurisprudencia-derecho>

Universidad Javeriana (2025). *10 razones para estudiar derecho.* Facultad de Ciencias Jurídicas.

Colombia. <https://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/w/blog/estudiar-derecho>

Urbano, N. (2023). Menos de la mitad de los bachilleres en Colombia logra acceder de inmediato a la educación superior. *Nova et Vetera.* Universidad del Rosario.

<https://urosario.edu.co/periodico-nova-et-vetera/nuestra-u/menos-de-la-mitad-de-los-bachilleres-en-colombia-logra-acceder-de-inmediato-la-educacion>

Valdés, G. G. (2019). La jornada de trabajo. En *Derecho laboral individual* (2ª ed., pp. 311–322).

Legis Editores S.A.

Vásquez-Erao, E., Sanmartín-Vargas, K. Y., & Badillo-Chamorro, M. J. (2023). *Cultura organizacional: Herramienta de fortalecimiento empresarial* [Organizational culture: A tool for business strengthening]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 3(4), 2–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8419711>

Vitasek, K. (2022, March 8). *Why collaboration yields improved productivity (and the science behind it)*. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/katevitasek/2022/03/08/why-collaboration-yields-improved-productivity-and-the-science-behind-it/>