

ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL EN ÁLVAREZ LIÉVANO LASERNA ABOGADOS

Carol Xiomara Sanabria Rincón

Jhon Fredy Sepúlveda

Mónica Marcela Mesa Silva

Lizeth Alejandra Camacho

Valentina Villalobos Pérez

Trabajo de grado Gestión del Talento Humano
Facultad ciencias económicas y administrativas
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Pilar Marcela Gonzalez Martinez

2025



Contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ABSTRACTO	6
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
4. JUSTIFICACIÓN	9
5. ESTADO DEL ARTE	10
6. MARCO DE REFERENCIA	13
6.1 MARCO TEORICO	20
6.2 MARCO CONCEPTUAL	20
6.3 MARCO NORMATIVO	20
7. OBJETIVOS.....	20
7.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
8. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	21
8.1 ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO	21
8.2 POBLACION Y MUESTRA	21
8.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION Y ANALISIS DE INFORMACION	21
9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
9.1 HISTORIA EMPRESARIAL	22
9.2 MISIÓN	23
9.3 VISIÓN	23
9.4 VALORES CORPORATIVOS	23
9.5 ORGANIGRAMA	24
10. MATRICES DIAGNOSTICAS	25
10.1 MEFE	25
10.2 MEFI	25

PROGRAMA DE BIENESTAR EN ALL ABOGADOS	3
10.3 DOFA.....	26
11. ANALISIS AREA DE TALENTO HUMANO.....	27
12. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
12.1 ENCUESTA DE CLIMA	29
12.2 BENCHMARKING	29
13. RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	30
13.1 ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK	30
13.2 ENCUESTA BUILDING HAPPINESS	31
13.3 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	32
14. BENCHMARKING	34
15. POLITICA DE DESCONEJION LABORAL.....	36
16. PLAN DE BIENESTAR LABORAL	36
17. RECOMENDACIONES	36
18. CONCLUSIONES	37
LISTA DE REFERENCIAS O BIBLIOGRAFÍA	38

Lista de figuras

Figura 1 Factores de la calidad de vida en el trabajo	21.
Figura 2 Organigrama Álvarez Liévano Laserna S.A.S.	24.
Figura 3 Resultados más bajos encuesta GPTW	30.
Figura 4 Resultados según ciudad	30.
Figura 5 Resultados más bajos encuesta GPTW por cargo	30.
Figura 6 Peores aspectos evaluados encuesta Building Happiness bu BUK	31.
Figura 7 Resultados por categoría	31.
Figura 8 resultados por equipos	32.
Figura 9 Aspectos de bienestar laboral en ALL ABOGADOS	32.
Figura 10 Actividades que se pueden implementar en la empresa	32.
Figura 11 Implementos faltantes en la empresa	33.

Figura 12 Aspectos valorados como salario emocional33.

Figura 13 Como aumentar el bienestar laboral en la empresa33.

Lista de Tablas

Tabla 1 MEFE 25.

Tabla 2 MEFI25.

Tabla 3 DOFA 26.

Tabla 4 Cuadro comparativo benchmarking entre ALL ABOGADOS y competencia 34.

Anexos

Anexo 1 Política de desconexión laboral 36.

Anexo 2 Plan de bienestar laboral36.

1. Introducción

El bienestar laboral a través del tiempo se ha convertido en base fundamental para las empresas, ya que afecta la satisfacción y la productividad de los trabajadores. Sin embargo, cuando no se cuenta con un programa implementado dentro de una empresa se generan problemas que afectan en ambiente laboral.

En la firma Álvarez Liévano Laserna S.A.S. (ALL ABOGADOS) se evidencian barreras en materia de bienestar. La baja participación en actividades presenciales y los resultados de las encuestas realizadas reflejan una brecha entre las percepciones de los trabajadores y las políticas actuales. Situaciones como la inconformidad de salario, los niveles de estrés, la dificultad de conciliar la vida laboral con la familiar y la falta de mecanismos de reconocimiento, indican la necesidad de fortalecer el programa de bienestar laboral con nuevas estrategias.

En relación con esto, se busca proponer nuevas actividades que mejoren el ambiente laboral dentro de la empresa y garantice el cumplimiento normativo que contribuya a la retención del talento humano. Estas estrategias estarán orientadas a promover la salud mental y el salario emocional.

2. Abstracto

El presente trabajo tiene como propósito reestructurar el programa de bienestar laboral para la empresa Álvarez Liévano Laserna, teniendo en cuenta las actividades ya planteadas por la firma. Con el fin de mejorar la motivación y participación de los colaboradores. A partir de los resultados de las encuestas realizadas a principio de 2025, se han evidenciado problemáticas relacionadas con el bajo reconocimiento, falta de equidad salarial, altos niveles de estrés y baja participación en las actividades presenciales. La investigación se realizará con un enfoque mixto buscando actualizar las estrategias ya planteadas por la firma con el fin de consolidar la marca empleadora interna. Se espera que esta propuesta contribuya a la mejora del ambiente laboral y la percepción de los trabajadores respecto al salario emocional.

Abstract

The purpose of this work is to restructure the workplace welfare program for the Álvarez Liévano Laserna company. Taking into account the current activities planned by this law firm. Having purposes of improve the employee's motivation and participation. Based on the results of surveys conducted at the beginning of 2025, we have identified problems related to low recognition, lack of pay equity, high stress levels, and low participation in on site activities have been evident. This investigation will be made with a mixed approach, looking to update the current planned strategies by the law firm, in order to consolidate the internal employer brand. This proposal is expected to contribute the job environment improvement and the employees perception in regards to the emotional salary.

3. Planteamiento del problema

En la actualidad el bienestar laboral es un factor clave para garantizar la satisfacción, motivación y la permanencia del talento humano dentro de las empresas. Sin embargo, en la firma Alvarez Lievano Laserna S.A.S. (ALL ABOGADOS) se han evidenciado situaciones que reflejan la oportunidad de mejora en cuanto a bienestar. La firma realiza 4 actividades presenciales al año, la participación de los colaboradores no supera el 20%, lo que sugiere un bajo interés en las propuestas. Adicionalmente, los resultados de las encuestas aplicadas en el año 2025 no son favorables en cuanto a bienestar por parte de los trabajadores. En la encuesta GPTW aplicada en febrero de 2025, el 50% de los colaboradores indicó que la compañía no cuenta con beneficios y que la remuneración no es acorde a las labores realizadas. Por otro lado, la encuesta Building Happiness By BUK aplicada en abril de 2025 con una participación del 54.55% de los trabajadores, revela que en el área administrativa y los abogados Inhouse están los puntajes más bajos en bienestar y valoración obteniendo un resultado de 64.2 sobre 100. Asimismo, preguntas clave que se encontraban en las encuestas reflejan problemáticas como: los colaboradores consideran que la empresa no tiene en cuenta el bienestar en aspectos como la entrega de implementos para el teletrabajo; manifiestan que no se logra conciliar entre la vida laboral y familiar debido a la demanda de trabajo y las horas excesivas de trabajo; y perciben que los salarios no son acordes a sus labores ni competitivos frente a la competencia. A esto también se le suma que el 35% de los trabajadores señala altos niveles de estrés y la ausencia de mecanismos de reconocimientos. Además, según el informe de la batería de riesgo psicosocial aplicada en el año 2024 arroja un nivel de estrés superior al 50% de los colaboradores.

El bienestar laboral siempre ha estado considerado como “si un trabajador está feliz es más productivo”. Aunque es verdad también se debe tener en cuenta la salud mental de los trabajadores ya que esto genera estrés, ansiedad y depresión. Es por lo que se debe empezar a ver el bienestar no solo

como beneficio adicional sino como una necesidad dentro de la organización. (Gestionhumana.com, 2025).

Es por lo que podemos evidenciar una desunión entre las políticas y actividades implementadas por la empresa y las expectativas reales de los colaboradores, lo que impacta en la motivación, el compromiso y la percepción de empatía.

Teniendo en cuenta lo anterior y el objetivo de este trabajo se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias se pueden proponer para fortalecer el bienestar y la participación de los colaboradores dentro de la empresa, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas en este año?

4. Justificación

En las empresas la mayor fuente para el crecimiento es el talento humano es por eso que el bienestar laboral y la percepción del salario emocional son factores estratégicos que impactan en la productividad, el compromiso y la fidelización dentro de la organización. Estos aspectos se relacionan con la construcción de la marca empleadora, elemento que es fundamental para atraer, retener y motivar a los colaboradores, los cuales son el cliente interno de la organización.

Las empresas enfrentan entornos complejos como el teletrabajo, lo cual ha generado que los trabajadores no manejen una desconexión laboral efectiva, esto también ha generado niveles altos de estrés y que las personas no tengan un equilibrio entre su vida laboral y familiar, problema que se evidencia en ALL ABOGADOS. Es por ello que las empresas como base de bienestar laboral deben incluir una política de desconexión laboral. (Gestionhumana.com, 2025).

La propuesta de renovar el programa de bienestar laboral de ALL ABOGADOS contribuye a mejorar la experiencia del colaborador dentro de la empresa, fortalecer la imagen corporativa por medio del cuidado de sus empleados generando responsabilidad social en cada uno, a través de un ambiente laboral más óptimo donde el trabajo en equipo prevalezca y los empleados puedan encontrar un equilibrio entre su vida laboral y personal.

Se busca proponer estrategias que fortalezcan la cultura organizacional y que cumplan con las disposiciones legales vigentes, logrando la retención del talento humano, fortalecer la salud física y mental de los colaboradores mediante acciones que estén dirigidas a prevenir el estrés y el fortalecimiento del salario emocional. Estas estrategias ayudaran a impulsar un sentido de pertenencia hacia la empresa aumentando la motivación y los niveles de satisfacción y participación de los empleados.

5. Estado del arte

De acuerdo con investigaciones realizadas anteriormente, el bienestar laboral ha sido objeto de estudio enfocándose en el desarrollo personal, la gestión del tiempo libre y la importancia del entorno laboral saludable, debido a la relación con la productividad, satisfacción en el trabajo y la retención de talento.

En una empresa de la ciudad de Cartagena, se aplica un método de estudio descriptivo y analítico, donde buscan motivar a los trabajadores a cumplir los objetivos a pesar de las nuevas tecnologías aplicadas por la empresa fomentando el desarrollo académico y la formación continua, reconociendo que todo va de la mano del bienestar laboral como una estrategia clave para tener trabajadores productivos y comprometidos a la organización. (Yulisan y Yiseth, 2024).

Una de las investigaciones realizadas en cuanto al bienestar laboral fue en la caja de compensación de Cajamag en donde se enfocaron en fortalecer el clima laboral mostrando la importancia de aplicar la responsabilidad social empresarial para contribuir la eficiencia y productividad de la empresa, ellos se centraron en identificar cuáles eran las falencias que presentaba el programa actual y así establecer mejoras que permitan retener el talento actual y atraer a los mejores. Con esto se minimizaba la rotación de personal. (Bossa Paredes, Y. del C 2019).

De acuerdo con la investigación realizada en la empresa Arguzia ingeniería S.A.S. se pudo destacar que al realizar la medición de bienestar laboral se logra identificar como la aplicación de, estrategias enfocadas al clima laboral contribuyen a mejorar aspectos como la productividad, baja rotación de personal y optimización de tiempos. (Morán, W. A. & Ramírez, M. 2024).

En la empresa colombiana Geopark S.A.S, por medio de una investigación analizó como el salario emocional y beneficios de bienestar influyen en la calidad de vida laboral de los colaboradores, enfocándose en prevalecer el bienestar psicológico, crecimiento profesional y equilibrio entre la vida personal y laboral. Dentro de los mecanismos utilizados se crearon programas de reconocimiento,

flexibilidad horaria, oportunidades de desarrollo profesional y actividades de integración, con ello lograron mejorar la satisfacción y retener el talento, esto lo midieron por medio de encuestas.

(Universidad Externado, 2019).

Se realizó un trabajo investigativo en la empresa Lyown Holding S.A.S., donde se implementó una estrategia de salario emocional orientada a mejorar el ambiente laboral y el bienestar integral de los colaboradores, por medio de encuestas de clima, talleres motivacionales, políticas de conciliación vida-trabajo y actividades recreativas, logrando mejorar la motivación, satisfacción y clima organizacional. (Universidad Externado, 2023).

En la empresa el rebaño de la ciudad de Manizales, se implementó un programa de bienestar laboral creando actividades recreativas, deportivas, de promoción y prevención, incentivos y programas de capacitación y formación. Esto se realizó ya que las encuestas realizadas en la empresa arrojaban que los trabajadores no estaban satisfechos y no se sentían motivados al no tener permisos, conciliación entre la vida laboral y la familiar, desarrollo profesional y no se sentían valorados. (Castrillón L, 2029).

El estudio realizado por los estudiantes de la especialización de gerencia de talento humano en el año 2024 donde se realizó la implementación de un plan de bienestar para los colaboradores de la empresa BYD en Colombia, concluye que la implementación de este plan de bienestar no solo mejoraría la calidad de vida de los colaboradores, sino que también fortalecería la cultura organizacional, incrementaría la retención del talento y potenciaría el posicionamiento de BYD como un empleador de valor. Se destaca que un plan de bienestar organizacional integral es clave para enfrentar los retos de sostenibilidad, innovación y liderazgo en un entorno altamente competitivo. (Ríos M, López S. 2024).

Esta investigación con enfoque mixto tiene la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción de los empleados de ALL ABOGADOS. Los resultados de las encuestas realizadas indican que el 50% de los trabajadores no se encuentran conformes con el salario y el reconocimiento es bajo. Por eso es

necesario implementar estrategias que motiven a los trabajadores para bajar los niveles de estrés, equilibrar la vida laboral y familiar y que tengan una percepción de equidad salarial.

Si bien se han realizado estudios de bienestar, hay un vacío con relación a la marca empleadora, enfocada en las estrategias para fidelizar y motivar al colaborador de la misma manera que se llega a los clientes. Estudios presentados por Great Place To Work han evidenciado que el bienestar es una estrategia de marca empleadora que se enfoca en los colaboradores y es esencial para la salud mental, emocional y física de las personas.

Por ello, es importante que la empresa implemente políticas y estrategias que vayan de la mano con el bienestar, la equidad salarial, la baja de niveles de estrés y el reconocimiento de los trabajadores, que permitan estar alineados con los resultados y observaciones arrojados en las encuestas. Esta investigación se enfocará en un programa de bienestar que mejore la marca empleadora interna y el ambiente laboral.

6. Marco de referencia

6.1 Marco Teórico

Los programas de bienestar laboral son esenciales para las organizaciones ya que ayudan a mejorar la salud mental de sus trabajadores. Los programas de bienestar según el autor Chiavenato se componen de ayudar a sus trabajadores a identificar riesgos de salud, enseñar que riesgos pueden generarse y fomentan a tener un mejor estilo de vida. (Chiavenato, 2009).

Es por eso que existen diferentes métodos de calidad de vida en el trabajo, uno de ellos es el de Walton, donde dice que existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo de un colaborador:

Figura 1

Factores de la calidad de vida en el trabajo

Factores de la calidad de vida en el trabajo:	Dimensiones:
1. Compensación justa y adecuada	1. Renta (salario) adecuada para el trabajo 2. Equidad interna (compatibilidad interna) 3. Equidad externa (compatibilidad externa)
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	4. Jornada laboral 5. Entorno físico (seguro y saludable)
3. Utilización y desarrollo de capacidades	6. Autonomía 7. Significado de la tarea 8. Identidad de la tarea 9. Variedad de habilidades 10. Realimentación y reinformación
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	11. Posibilidad de hacer carrera 12. Crecimiento profesional 13. Seguridad de empleo
5. Integración social en la organización	14. Igualdad de oportunidades 15. Relaciones interpersonales y grupales 16. Sentido comunitario
6. Garantías constitucionales	17. Respeto a las leyes y los derechos laborales 18. Privacidad personal 19. Libertad de expresión 20. Normas y rutinas claras de la organización
7. Trabajo y espacio total de vida	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	22. Imagen de la empresa 23. Responsabilidad social por los productos/servicios 24. Responsabilidad social por los empleados

Figura 15.4 Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton.

Nota: Tomado de Chiavenato 2009

Dentro de los programas de bienestar laboral de las organizaciones se debe tener en cuenta la equidad salarial, el estrés laboral, la motivación y el reconocimiento. Es por lo que se ha resaltado que el bienestar no debe verse como un beneficio opcional sino como una necesidad fundamental debido al impacto que tiene en los trabajadores para el estrés y la salud mental. (Gestionhumana.com). La salud mental es el equilibrio que puede tener el trabajador entre su vida laboral y personal, es por eso que el

bienestar debe ser enfocado en el día a día no solo en fechas importantes ya que así es como la persona vera la organización.

En la actualidad el bienestar y la motivación es un factor importante para los colaboradores, en muchas ocasiones esto llega a ser más importante que la compensación fija. Es por eso que existen nuevos métodos de compensación que van más allá del salario, como por rendimiento y productividad dando reconocimientos o bonos, beneficios de bienestar y salud mental lo cual lleva a poner a disposición de los trabajadores políticas, capacitaciones, descansos y terapias que ayuden a equilibrar su vida laboral con la personal y la equidad salarial, en la actualidad las empresas deben tener políticas transparentes de salarios que asegure a los empleados que reciben una compensación justa acorde al trabajo realizado. (Gestionhumana.com).

En la actualidad la salud mental se ha considerado como enfoque de bienestar empresarial que permite identificar, mitigar y prevenir los riesgos que afectan la salud y el bienestar de las personas y que están asociados a aspectos como estrés laboral, carga de trabajo, acoso y falta de apoyo.

El programa de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) proporciona estrategias y directrices para abordar riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, lo que incluye la realización de evaluaciones de riesgos periódicas para identificar áreas de preocupación y la implementación de medidas preventivas y correctivas para abordar estos riesgos de manera efectiva.

La efectiva implementación de un sistema de (SGSST) ayuda a reducir el ausentismo mejora el clima laboral, fortalece la imagen reputacional de la empresa. (All Abogados 2024).

De acuerdo con una investigación realizada por la OMS cada año hay más de 12.000 millones de días laborales perdidos debido a la depresión y la ansiedad relacionados con el entorno laboral una cifra preocupante que debe ser analizada por las empresas para cuidar el bienestar psicológico de sus colaboradores, y es ahí donde el área de talento humano debe implementar estrategias que permitan

tener ambientes laborales saludables, reducir los niveles de estrés y así fortalecer la productividad de forma sostenible.

Algunas de las estrategias que se pueden implementar para fomentar espacios de bienestar son las siguientes:

Fomentar entornos seguros, colaborativos e inclusivos.

Implementación de trabajo flexible con modelos híbridos que permitan el equilibrio entre la vida personal y la laboral, generando reglas definidas, implementación de objetivos medibles y acompañamiento en el proceso de adaptación.

Generar políticas de desconexión laboral para promover una cultura humana y sostenible en el tiempo. (El empleo Noticias 2025).

Para la cultura organizacional de Latinoamérica es importante tener en cuenta los valores, las creencias, normas, símbolos y prácticas, esto influye directamente en comportamiento de los miembros de la organización y la construcción de la identidad corporativa, para evidenciar coincidencias y limitaciones.

Esto no solo facilita la cohesión interna sino la alineación a las estrategias empresariales impactando directamente en la productividad y la sostenibilidad de la organización.

En el estudio de Calderón, Murillo Torres (2003) se establece una relación entre cultura organizacional y bienestar laboral, se plantean que para mejorar la calidad de vida laboral se deben implicar programas asistenciales y actuar sobre factores culturales y estructurales de la organización.

Se realizaron 204 encuestas sobre distintos niveles ocupacionales y 14 entrevistas de profundidad en 7 empresas de Manizales, usando el modelo Hofstede (1999) y para bienestar laboral se empleó el cuestionario Meliá y Peiró (1989) con análisis SPSS y técnicas variadas.

Este análisis se comprobó que la satisfacción laboral está ligada con culturas orientadas al empleado, los factores de bienestar más valorados es el ambiente físico (4,46/5) y la satisfacción con el

trabajo (4,37/5) al contrario los menos calificados fueron la participación en decisiones (3,86/5) y las posibilidades de promoción (3,67/5).

En la cultura organizacional y el bienestar laboral se puede definir los comportamientos de los colaboradores y los factores que influyen en su satisfacción y desempeño, una cultura organizacional sólida favorece el clima laboral, la motivación y la retención del talento, mientras que planes de bienestar coherentes fortalecen el sentido de pertenencia corporativo.

Esta cultura organizacional se crea y transforma según los lineamientos de los fundadores y directivos, influyendo directamente en la motivación de los colaboradores, debe ser clara y coherente con los objetivos de las empresas para fortalecer el sentido de pertenencia y contribuir a logros organizacionales.

6.2 Marco conceptual

Bienestar Laboral

El bienestar laboral hace referencia a lograr el grado máximo de satisfacción del trabajador, se caracteriza por unir las necesidades y expectativas que tiene un trabajador. Además, se puede estudiar desde cuatro enfoques, enfoque económico que mira la financiación y el manejo de recursos de los colaboradores, enfoque sociológico se refiere a las condiciones con las que se conforman las personas, enfoque ecologista que estudia la interacción entre los seres humanos y el enfoque psicosocial que habla de la interacción de sí mismo a la comunidad. (Restrepo y Lopez, 2013).

El bienestar laboral es clave para tener un equipo productivo, motivado y comprometido. Cuando se habla de bienestar no es solo el estado de salud sino el hacer sentir bien a las personas y que estén felices con lo que hacen día a día. Esto no solo pensando en el trabajador si no también en la empresa ya que va a obtener reducciones de estrés, trabajadores más productivos, clima laboral positivo y menor rotación de personal. (Salud laboral y discapacidad, 2019).

Los programas de bienestar laboral van de la mano de sistemas de compensaciones que hablen de recompensas y de la salud mental de los trabajadores. Aunque las remuneraciones de dinero son una motivación para las personas, las recompensas que no son económicas ofrecen una vía más de motivación para los trabajadores ya que obtienen reconocimiento, aprobación social, satisfacción de expectativas, clima organizacional positivo y compañerismo. (Chiavenato, 2009).

Estrés laboral

Hace referencia a las respuestas físicas y emocionales que se genera ante una exigencia laboral que supera la capacidad y recursos del trabajador, generando posibles problemas de salud y bajo desempeño. La OIT propone generar un enfoque en donde puedan integrarse un equilibrio entre la organización y el empleado, buscando un diseño adecuado de puestos de trabajo, organización en los horarios con el fin de desarrollar hábitos de vida saludables. (OIT, 2016)

De acuerdo con el informe del OMS el estrés puede afectar de forma diferente a cada persona, pero cuando este se genera a causa del trabajo, las personas tienen dificultades para pensar lógicamente, para concentrarse, disfrutan cada vez menos su trabajo, no logran conciliar el sueño, lo que puede llevar a generar enfermedades físicas. Igualmente, el estrés laboral amenaza el buen funcionamiento y cumplimiento de los resultados de la empresa, al no tener empleados sanos se generan ausentismos y menor dedicación en la labor. (OMS, 1992)

Salario emocional

Son las recompensas no económicas y los beneficios que una empresa ofrece para sus empleados, por el intercambio de una contribución de trabajo de estos, logrando con ello generar en un nivel mayor de compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia más allá de lo monetario. Las organizaciones deberían diseñar e implementar un esquema de salario emocional que este adaptado a sus características y realidad empresarial. (Chiavenato, 2019)

El salario emocional no debe ser visto como un gasto, si no como una inversión que aporte beneficios estratégicos para la organización, logrando con esto que los empleados se sientan valorados no solo económicamente sino también emocionalmente, incrementado su compromiso y lealtad con la empresa, al tener más empleados motivados estos son más propensos a contribuir a la reducción de costos y mejorar los procesos. (Robbins & Judge, 2020)

6.3 Marco Normativo

Artículo 127 CST: Define lo que constituye de salario y lo diferencia de otros beneficios y pagos que no se consideran parte del salario.

Artículos 134 al 150 CST: Regulación de la jornada laboral, horas extra y descansos, elementos esenciales para la conciliación de la vida personal y laboral.

Ley 50 de 1990: Reforma laboral que introduce la compensación flexible, pagos indirectos y beneficios extralegales como parte de la política de bienestar.

Ley 1562 de 2012: Modifica el sistema de riesgos laborales, defendiendo la salud y la prevención de enfermedades laborales como parte de bienestar.

Decreto 1072 de 2015: Integra normas incluido el SG-SST, que contempla acciones preventivas y de promoción a la salud.

Ley 1857 de 2017: Promueve la conciliación entre la vida laboral y la familiar, estableciendo adoptar medidas para fortalecer el núcleo familiar de los trabajadores.

Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Sentencia T-076 de 2024

Ley 2191 de 2022: Los trabajadores tienen derecho a una desconexión laboral, es decir, no recibir comunicaciones o requerimientos fuera del horario establecido.

Ley 1221 de 2008 donde se establece el marco legal y las modalidades de teletrabajo (autónomo, móvil y suplementario)

Decreto 1227 del 2022 donde se modifican y adicionan artículos referentes al Teletrabajo.

Decreto 1072 de 2015 aplica a las condiciones de SST en teletrabajo.

Circular 0027 de 2019 Complementa la normativa, brindando directrices específicas para la aplicación de la SST en el teletrabajo.

Decreto 884 de 2012: Reglamenta parcialmente la Ley 1221 en lo relacionado con condiciones laborales, responsabilidades del empleador y del teletrabajador.

Ley 2088 de 2021: Regula la modalidad de trabajo en casa como medida flexible frente a situaciones excepcionales.

Ley 2121 de 2021: Regula el trabajo remoto, diferenciándolo del teletrabajo y del trabajo en casa, estableciendo derechos, obligaciones y garantías laborales.

7. Objetivos

7.1 Objetivo General

Actualizar el programa de bienestar laboral de Álvarez Liévano Laserna S.A.S., en cumplimiento de la ley actual, con el fin de promover el fortalecimiento de salario emocional.

7.2 Objetivos específicos

Analizar los factores que inciden a la baja percepción de equidad salarial, a los niveles de estrés y a la baja participación en las actividades.

Diagnosticar el estado actual de bienestar laboral mediante las encuestas realizadas.

Identificar los vacíos existentes entre las políticas y actividades implementadas por la empresa y las expectativas reales de los trabajadores.

Proponer estrategias para el crecimiento de marca empleadora interna que fortalezcan el bienestar y fomente la participación de los trabajadores.

8. Metodología de investigación

8.1 Enfoque y tipo de estudio

Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, dado que busca identificar y analizar la situación actual de bienestar en la firma ALL ABOGADOS a partir de las encuestas realizadas al inicio del 2025 y de perspectivas de los trabajadores, para el planteamiento de estrategias que contribuyan a la mejora de la opinión y participación de los trabajadores a través de referencias teóricas.

8.2 Población y muestra

La población son los 79 colaboradores de Álvarez Liévano Laserna S.A.S. La muestra se conforma con los resultados de las 2 encuestas realizadas al inicio de 2025 de GPTW y Building Happiness By BUK, y la batería de riesgo psicosocial que reflejan la percepción de al menos el 54.55 % de las personas.

8.3 Instrumentos de recolección y análisis de información

Análisis documental: Revisión de casos de éxito, investigaciones previas y normatividad relacionada con bienestar, compensación y salud en el trabajo.

Encuestas previas: Resultados de la encuesta GPTW (febrero 2025) y Building Happiness By BUK (abril 2025).

Encuesta de clima: Análisis de resultados de encuesta realizada durante la investigación.

Benchmarking: Análisis comparativo con prácticas de bienestar laboral en una firma de abogados (López & Asociados).

Análisis DOFA: Se utilizará para identificar la situación interna y externa de la firma frente al bienestar laboral.

9. Desarrollo de la investigación

9.1 Historia empresarial

Álvarez Liévano Laserna S.A.S. (ALL Abogados) es una firma de abogados fundada en el año 2016 por los socios de AESCA, firma que tuvo una trayectoria de más de 40 años en el mercado, entre los socios están el Doctor Carlos Álvarez Pereira, Felipe Álvarez Echeverry, Claudia Liévano y María Lucia Laserna. Además, como nuevo socio está el Doctor Carlos Barco. Todos abogados reconocidos en el sector.

ALL abogados se ha destacado como una firma boutique especializada exclusivamente al derecho laboral, reconocida por su enfoque estratégico, experiencia y compromiso lo que lo posiciona como uno de los líderes en el sector. La firma se destaca por la atención personalizada que brindan directamente los socios cada uno con su equipo de asesores laborales, lo que garantiza un alto nivel en el servicio. ALL abogados también es reconocida en directorios internacionales como Chambers & Partners, The Legal 500, Best Lawyers, Leaders League y Great Place to Work.

La empresa hace parte del sector de servicios de asesoría jurídica, ofreciendo una amplia gama en su portafolio como asesoría laboral, negociaciones colectivas, derecho laboral y colectivo de trabajo, recursos humanos laborales y litigios laborales, con un acompañamiento en todo el proceso del cliente. La empresa ofrece específicamente sus servicios a empresas, y cuenta con más de 150 clientes reconocidos como Avianca, Bimbo, Productos Ramo, RCN, entre otros. Manejando más de 4500 procesos.

La firma cuenta con 79 colaboradores de los cuales 62 son abogados especializados en derecho laboral y 17 son el área administrativa y de litigios.

9.2 Misión

“Con más de 50 años de experiencia en el ejercicio del derecho laboral, en ALL Abogados nos comprometemos a brindar una atención integral y estratégica a cada uno de los clientes. Nuestro equipo está conformado por socios especializados y por abogados expertos, lo que nos posiciona como referente en el mercado.

Nos distingue la técnica, la atención personalizada y el conocimiento riguroso en el ámbito laboral. Nuestra misión es acompañar a compañías en la gestión de sus relaciones laborales, ofreciéndoles soluciones jurídicas y enfocadas en la ley.” (ALL Abogados).

9.3 Visión

“En el 2030 ser la firma líder en el mercado del derecho laboral a nivel nacional e internacional, reconocida por su experiencia y compromiso. Aspiramos a transformar las relaciones laborales en las compañías, generando un impacto positivo en cada uno de nuestros clientes.” (ALL Abogados).

9.4 Valores Corporativos

“Excelencia profesional: Nos esforzamos por mantener la ética y la experiencia en cada asesoría

Compromiso: Reflejamos nuestro enfoque riguroso hacia el ejercicio del derecho laboral

Integridad: Actuamos con transparencia y bajo la ley

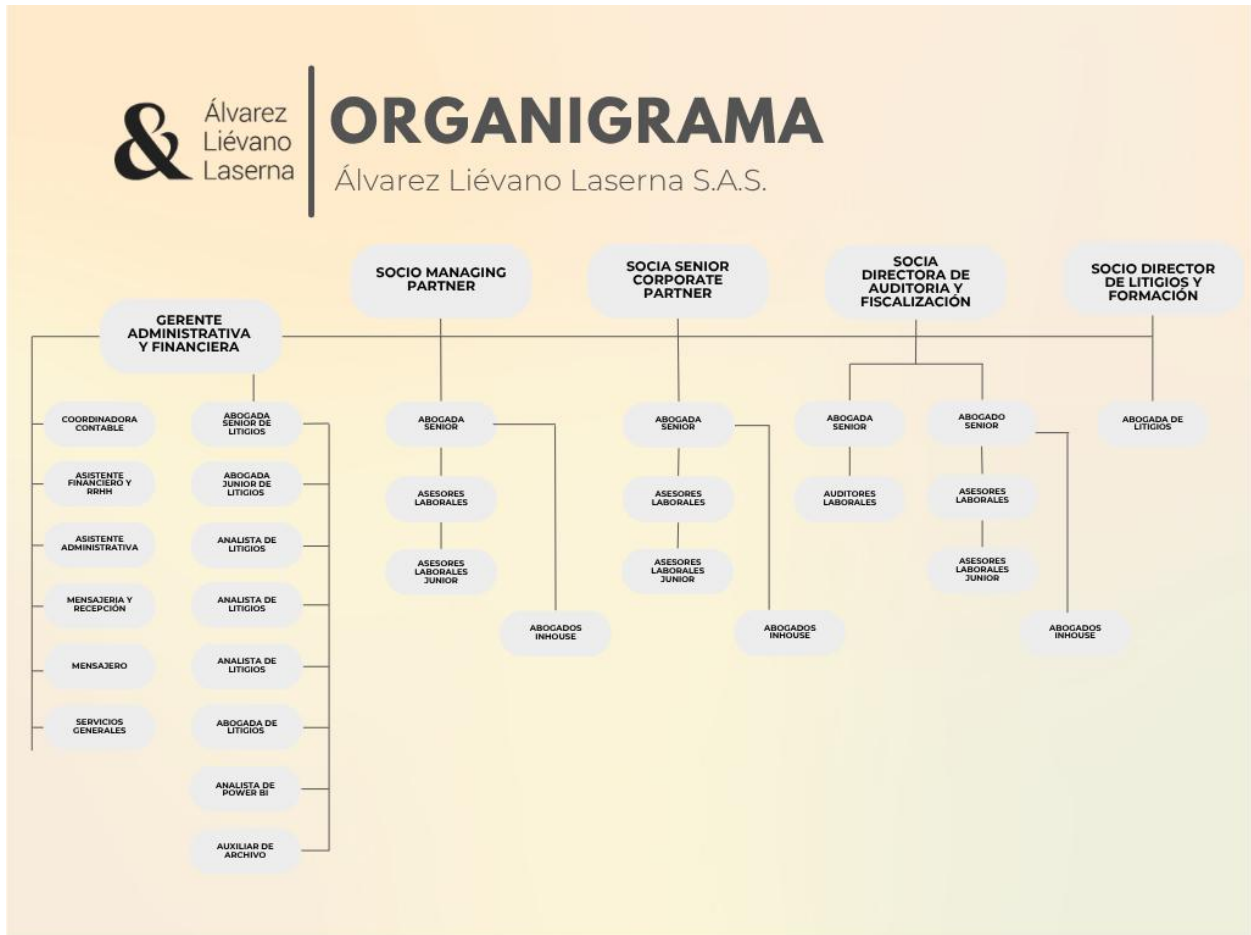
Trabajo en equipo: Colaboramos con respeto, confianza y compromiso para alcanzar los objetivos

Servicio al cliente: Ofrecemos un servicio personalizado y con comunicación constante

Innovación: Ofrecemos recursos actualizados a nuestros clientes para mantenerlos a la vanguardia del derecho laboral” (ALL Abogados).

9.5 Organigrama

Figura 2



Nota: ALL ABOGADOS

10. Matrices diagnosticas

10.1 MEFE

Tabla 1

ALL ABOGADOS

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Calificación Evaluación	Valor	
Oportunidades (Mínimo 10 factores)					
1.	CRECIMIENTO EN LA DEMANDA DE ASESORIAS LABORALES	8%	4	0,32	
2.	AUMENTO DE LA DEMANDA EN ENTORNOS LABORALES, DIVERSOS E INCLUSIVOS.	2%	3	0,06	
3.	NUEVAS ACTUALIZACIONES TECNOLOGICAS	7%	4	0,28	
4.	ALIANZAS CON EMPRESAS INTERNACIONALES	5%	3	0,15	
5.	PARTICIPACION EN CONGRESOS Y EVENTOS	6%	4	0,24	
6.	ALIANZAS UNIVERSITARIAS PARA PRACTICAS PROFESIONALES	4%	3	0,12	
7.	CRECIMIENTO DE EMPRESAS CLIENTES POTENCIALES	7%	4	0,28	
8.	CRECIMIENTO DE REDES SOCIALES Y MARKETING DIGITAL	5%	3	0,15	
9.	CAMBIOS EN LA LEGISLACION LABORAL	8%	4	0,32	6%
10.	REFERENTE ACADEMICO EN DERECHO LABORAL	3%	3	0,09	
Amenazas (Mínimo 10 factores)					
1.	ROTACION DEL TALENTO HACIA MULTINACIONALES Y ENTIDADES PUBLICAS	8%	2	0,16	
2.	SATURACION DEL PROFESIONALES DEL GREMIO	3%	1	0,03	
3.	CAMBIOS CONSTANTES EN REFORMAS LABORALES	6%	2	0,12	
4.	AFECCION EN EL ORDEN DE EMPRESAS PUBLICAS	2%	1	0,02	
5.	REFORMAS TRIBUTARIAS	7%	2	0,14	
6.	EMPRESAS MIGRANDO A LA ASESORIA INTERNA	3%	1	0,03	
7.	ATAQUE CIBERNETICO	6%	2	0,12	5%
8.	RIESGO REPUTACIONAL	5%	2	0,10	
9.	INESTABILIDAD EN TARIFAS FRENTE A LA COMPETENCIA	2%	1	0,02	
10.	CRECIMIENTO DE NUEVAS FIRMAS	3%	1	0,03	
Total		100%		2,78	Balance Positivo

Nota: Elaboración propia

10.2 MEFI

Tabla 2

ALL ABOGADOS

Factores Internos clave		Importancia Ponderación	Calificación Evaluación	Valor	
Fortalezas (Mínimo 10 factores)					
1.	EXPERIENCIA DE MAS DE 40 AÑOS EN EL SECTOR	8%	4	0,32	
2.	PROFESIONALES CON FORMACION ESPECIALIZADA	4%	3	0,12	
3.	RECONOCIMIENTOS EN DIRECTORIOS INTERNACIONALES	7%	4	0,28	
4.	PORTAFOLIO AMPLIO DE SERVICIOS	4%	3	0,12	
5.	ACCESO A ASESORIAS POR MEDIOS DIGITALES	3%	3	0,09	
6.	FORMACION CONTINUA	6%	4	0,24	
7.	FIDELIZACION DE LOS CUENTES	5%	3	0,15	
8.	SOLIDEZ PATRIMONIAL	6%	4	0,24	
9.	ENFOQUE ETICO Y TRANSPARENTE EN LOS PROCESOS	7%	4	0,28	
10.	ATENCION PERSONALIZADA	3%	3	0,09	5%
Debilidades (Mínimo 10 factores)					
1.	ENFOQUE EXCLUSIVO EN DERECHO LABORAL	3%	1	0,03	
2.	ÁREA DE TALENTO HUMANO LIMITADA	7%	2	0,14	
3.	ALTA DEPENDENCIA DE SOCIOS PARA TOMA DE DECISIONES	6%	2	0,12	
4.	DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	3%	1	0,03	
5.	DESMOTIVACION EN EL AMBIENTE LABORAL	6%	2	0,12	
6.	FALTA DE POLITICAS INTERNAS	8%	2	0,16	
7.	FALTA PORTAFOLIO DE BENEFICIOS Y SALARIO EMOCIONAL	7%	2	0,14	5%
8.	PROCESOS INTERNOS PARCIALMENTE MANUALES	2%	1	0,02	
9.	CARTERA MOROSA	3%	1	0,03	
10.	AUSENCIA DE PLAN CARRERA	2%	1	0,02	
Total		100%		2,74	Balance Positivo

Nota: Elaboración propia

10.3 DOFA

Tabla 3

Auditoria Interna
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	2	3	4
		EXPERIENCIA DE MAS DE 40 AÑOS EN EL SECTORA		AREA DE TALENTO HUMANO LIMITADA	
		RECONOCIMIENTOS EN DIRECTORIOS INTERNACIONALES		ALTA DEPENDENCIA DE SOCIOS PARA TOMA DE DECISIONES	
		FORMACION CONTINUA		DESMOTIVACION EN EL AMBIENTE LABORAL	
		SOLIDEZ PATRIMONIAL		FALTA DE POLITICAS INTERNAS	
		ENFOQUE ETICO Y TRANSPARENTE EN LOS PROCESOS		FALTA PORTAFOLIO DE BENEFICIOS Y SALARIO EMOCIONAL	
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
3.	NUEVAS ACTUALIZACIONES TECNOLOGICAS	F6:O3 Aprovechar la cultura de formación continua para liderar la adopción de nuevas tecnologías jurídicas (Legaltech), fortaleciendo la eficiencia operativa, el análisis legal y la oferta de servicios innovadores para los clientes.		D6:O3 Aprovechar las nuevas actualizaciones tecnológicas para diseñar y modificar las políticas internas con el fin de estandarizar y legalizar los procesos fortaleciendo la gestión de la firma sin necesidad de realizar una gran inversión	
5.	PARTICIPACION EN CONGRESOS Y EVENTOS	F3:O5 Participar activamente en los congresos internacionales y mantener los reconocimientos para impulsar la imagen positiva de la compañía, generando más apropiación de la marca empleadora por parte de los colaboradores y visión a nivel nacional e internacional.		D2:O5 Capacitar al área de talento humano mediante la participación de congresos y eventos enfocados en la gestión del talento, la seguridad y salud en el trabajo, derecho laboral y liderazgo moderno.	
7.	CRECIMIENTO DE EMPRESAS CUENTES POTENCIALES	F8:O7 Aprovechar la solidez patrimonial para invertir en plataformas digitales económicas y de fácil manejo, que permita atender de manera eficiente a pequeñas empresas, las cuales inicialmente no cuentan con los recursos para pagar asesorías permanentes, convirtiéndose así en nuevos clientes potenciales.		D5:O5 Fomentar la participación del equipo en congresos y eventos relacionados con su área para incrementar la motivación, el sentido de pertenencia y el desarrollo profesional, mejorando así el ambiente laboral.	
9.	CAMBIOS EN LA LEGISLACION LABORAL	F6:O9 Potenciar la formación continua por medio de alianzas con cajas de compensación y universidades permitiendo que los abogados estén actualizados en los cambios de la legislación laboral para fortalecer la imagen de la firma como líder en el derecho laboral y reducir el riesgo de cometer errores.		D7:O9 Ampliar el portafolio de beneficios cumpliendo con lo propuesto en la reforma laboral, teniendo en cuenta los días de permisos, salario emocional y cuidado mental, haciendo énfasis en los factores emocionales, físicos y sociales.	
1.	CRECIMIENTO EN LA DEMANDA DE ASESORIAS LABORALES	F9:O1 Aprovechar el crecimiento en la demanda de asesorías laborales posicionándose como una opción confiable y diferenciadora, destacando el enfoque ético y transparente en todos los procesos, para generar confianza y fidelizar a los clientes.		D3:O1 Aprovechar la experiencia acumulada en derecho laboral para estructurar un modelo de liderazgo técnico-jurídico que permita delegar decisiones estratégicas y operativas en abogados senior, reduciendo la centralización en los socios.	
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
1.	ROTACION DEL TALENTO HACIA MULTINACIONALES Y ENTIDADES PUBLICAS	F3:A7 Utilizar el prestigio de los reconocimientos internacionales como herramienta de atracción, motivación y fidelización del talento interno, estructurando un portafolio de beneficios y salario emocional vinculado al crecimiento profesional y reputacional dentro de la firma.		D3:A1 Diseñar un programa de liderazgo orientado a fortalecer las capacidades y la autonomía de los abogados con el fin de disminuir la dependencia de los socios, para disminuir la rotación del talento.	
3.	CAMBIOS CONSTANTES EN REFORMAS LABORALES	F9:A3 Fomentar espacios de diálogo con clientes y aliados estratégicos sobre el impacto de las reformas laborales, aprovechando el enfoque ético para construir soluciones jurídicas colaborativas que generen confianza y compromiso mutuo.		D6:A3 Actualizar el plan de bienestar interno de acuerdo a las reformas actuales, según políticas de desconexión laboral y la modalidad de trabajo híbrido.	
5.	REFORMAS TRIBUTARIAS	F8:A5 Aprovechar la solidez de la firma para generar una planificación fiscal interna que les permita anticiparse a los cambios de las reformas tributarias logrando una adaptación proactiva que proteja la estabilidad financiera y operativa de la firma		D7:A8 Generar un portafolio de beneficios para mejorar el clima laboral e impactar positivamente la marca empleadora.	
7.	ATAQUE CIBERNETICO	F1:A7 Emplear la experiencia acumulada durante más de 40 años en el sector para implementar sistemas de ciberseguridad proactivos, basados en buenas prácticas y lecciones aprendidas, que minimicen los riesgos de ataques cibernéticos y fortalezcan la continuidad operativa de la organización.		D2:A7 Realizar capacitaciones para brindar herramientas que ayuden a identificar riesgos de ataques cibernéticos.	
8.	RIESGO REPUTACIONAL	F9:A8 Mantener el enfoque en la transparencia de los proyectos, casos y manejos internos, mostrando los reconocimientos para evitar riesgos reputacionales y dar a conocer la marca ALL Abogados como una firma confiable y proyectada para los potenciales clientes nacionales e internacionales		D5:A5 Diseñar un plan de responsabilidad social para acceder a beneficios tributarios que permita reducir impuestos de la compañía	

Nota: Elaboración propia

11. Análisis área de talento humano

En ALL abogados el área de Talento humano se encuentra dentro de la gerencia administrativa y financiera, la cual está conformada por la gerente administrativa y financiera como líder, la coordinadora contable se encarga de la nómina, la asistente financiera y de RRHH y asistente administrativa encargadas de las demás tareas de Talento humano y SST.

La firma cuenta desde el año 2023 con una plataforma de talento humano para los procesos de selección y contratación con IA, el área de talento humano a través de la plataforma genera un link de vacantes que es publicada directamente en el portal de la página web y en LinkedIn, donde llegan las hojas de vida de los postulantes y los califica por medio de una lectura que realiza la IA. La empresa desde ahí hace proceso de selección con entrevistas y pruebas de conocimiento. También realizan el proceso de contratación y onboarding correspondiente al momento del ingreso de los colaboradores donde les entregan contrato, implementos de trabajo, las afiliaciones respectivas y les hacen una capacitación de bienvenida directamente realizada por talento humano.

En cuanto a bienestar la empresa desde el año 2023 cuenta con algunas actividades presenciales como la semana de la salud, la fiesta de fin de año y una actividad de integración en Halloween, en las cuales no se cuenta con la participación esperada, además se hace entrega de regalos en fechas especiales como cumpleaños, día del hombre, día de la mujer y aniversario de oficina, pero no cuenta con un programa de bienestar establecido, donde se tengan en cuenta las necesidades de los colaboradores. Además, cuentan con dos encuestas de clima (GPTW y Building Happiness by BUK) en el año en las cuales se evidencia por los resultados la falta de compensación de vida – trabajo y la insatisfacción de salario que se puede compensar con salario emocional.

La firma desde la pandemia maneja la modalidad de teletrabajo el cual continua para todos los trabajadores como un beneficio, aunque a la fecha no se ha establecido como una política ni se han

revisado los puestos de trabajo de los colaboradores en los hogares. Aunque, el área administrativa se encuentra de manera híbrida donde van como mínimo dos días a la semana presencial.

En cuanto a formación se cuenta con talleres de actualizaciones laborales, cuentan con recursos propios como Podcast (ALL CAST), repositorios, e-books, publicaciones de cartillas (ALL ESTRADO), las cuales son impartidas por un socio de la firma, enfocadas en derecho laboral. Cabe recalcar que en cuanto a capacitaciones en temas de habilidades blandas y bienestar laboral no han sido implementadas.

12. Instrumentos de recolección de información

12.1 Encuesta de clima

<https://forms.office.com/r/sNXmx26ivi?origin=lprLink>

12.2 Benchmarking

Objetivo

Evaluar las políticas, programas y estrategias de bienestar laboral de la empresa López y asociados en comparación a ALL Abogados, por medio de 5 entrevistas, para identificar acciones que contribuyan al desarrollo de un entorno laboral saludable.

Criterios de comparación

- Clima organizacional
- Programa de bienestar
- Equilibrio de vida – trabajo
- Estrategias de reconocimiento y compensación

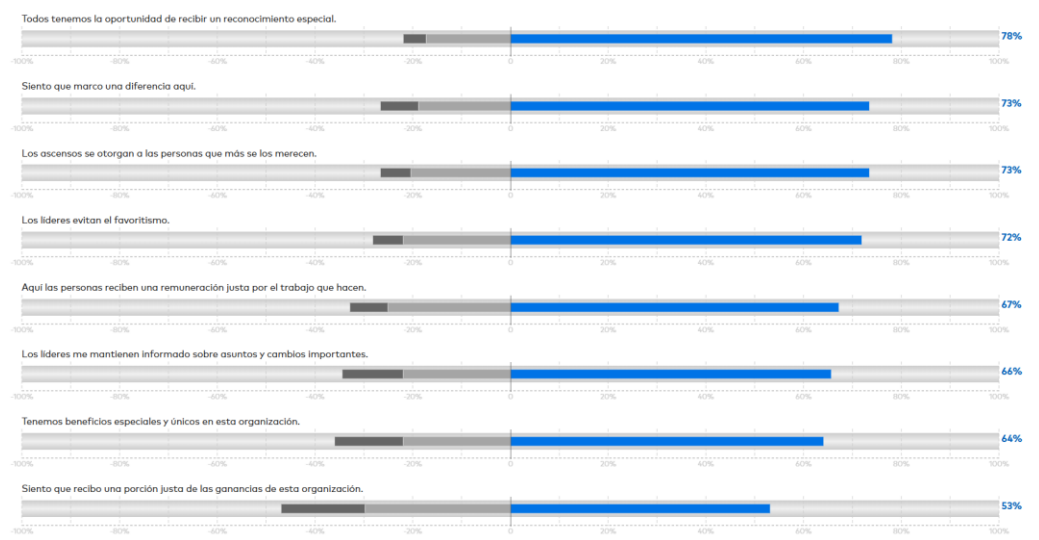
Preguntas de entrevista

1. ¿Como describirías el ambiente laboral?
2. ¿Cómo calificarías la relación con tus compañeros de trabajo?
3. ¿La empresa ofrece actividades o tiene un programa establecido de bienestar laboral?
4. ¿Se respetan los horarios laborales?
5. ¿La empresa cuenta con flexibilidad laboral?
6. ¿Consideras que la compensación es justa frente a tus responsabilidades?
7. ¿Existen incentivos no monetarios?

13. Resultados encuestas de clima laboral

13.1 Encuesta Great Place to Work

Figura 3 Resultados más bajos encuesta GPTW



Nota: Tomada de ALL Abogados

Figura 4 Resultados según ciudad

	Promedio de afirmaciones	Promedio de modelo de GPTW	Credibilidad	Respeto	Equanimidad	Orgullo	Compañerismo	Apoyo	Colaboración	Competencia	Compartamiento de conexión	Compromiso	Comunicación	Comunidad	Cuidado	Equidad	Equipo	Estilo de mi líder	Fraternidad	Hospitalidad	Imagen corporativa	Imparcialidad	Innovación	Integridad	Justicia	Trabajo personal
Barrancobermeja	98%	97%	98%	96%	96%	98%	95%	97%	100%	100%	100%	97%	92%	100%	95%	96%	100%	100%	89%	100%	100%	89%	97%	100%	100%	92%
Bogotá	89%	88%	91%	85%	83%	92%	90%	85%	88%	95%	94%	90%	84%	94%	84%	71%	94%	91%	91%	89%	94%	72%	87%	93%	98%	81%

Nota: Tomada de ALL Abogados

Figura 5 Resultados más bajos encuesta GPTW por cargo

	Promedio de afirmaciones	Promedio de modelo de GPTW	Credibilidad	Respeto	Equanimidad	Orgullo	Compañerismo	Apoyo	Colaboración	Competencia	Compartamiento de conexión	Compromiso	Comunicación	Comunidad	Cuidado	Equidad	Equipo	Estilo de mi líder	Fraternidad	Hospitalidad	Imagen corporativa	Imparcialidad	Innovación	Integridad	Justicia	Trabajo personal
Abogado de Litigios	94%	93%	91%	95%	89%	97%	95%	97%	100%	94%	97%	96%	75%	100%	93%	71%	100%	96%	100%	89%	100%	94%	95%	100%	100%	83%
Abogado Inhouse	84%	82%	86%	80%	80%	82%	83%	78%	88%	90%	86%	84%	81%	100%	79%	69%	89%	88%	86%	75%	85%	69%	82%	85%	95%	62%
Analista	97%	97%	97%	97%	93%	100%	100%	92%	100%	100%	100%	98%	90%	100%	100%	95%	100%	99%	100%	100%	100%	80%	96%	100%	100%	100%
Asesor Laboral	92%	92%	95%	87%	85%	97%	99%	90%	86%	98%	96%	93%	90%	100%	86%	73%	97%	94%	97%	100%	100%	79%	91%	95%	99%	89%
Auditor Laboral	96%	95%	97%	94%	94%	97%	90%	94%	100%	100%	100%	95%	93%	100%	92%	89%	100%	99%	81%	95%	98%	90%	97%	97%	100%	93%

Nota: Tomada de ALL Abogados

13.2 Encuesta Building Happiness by BUK 2025

Figura 6 Peores aspectos evaluados encuesta Building Happiness bu BUK

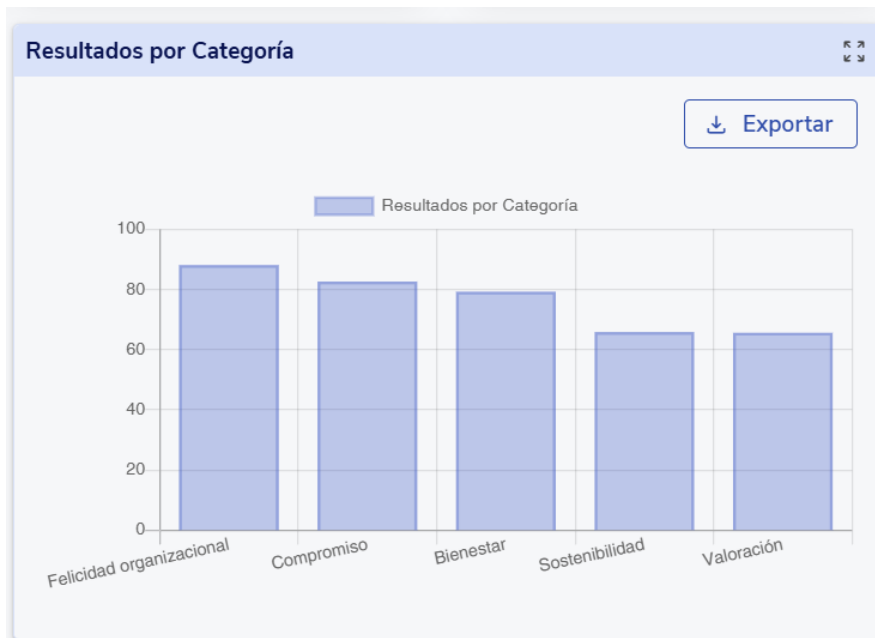
Peores evaluados

Buscar:

Número	Sub-área	Categoría	Nota
1	Administrativa	Valoración	42.86
2	Abogados Inhouse	Sostenibilidad	56.67
3	Litigios	Sostenibilidad	61.11
4	Abogados Inhouse	Valoración	64.29
5	Administrativa	Bienestar	64.29
6	Litigios	Valoración	66.67
7	Administrativa	Compromiso	66.67
8	Equipo CLT	Sostenibilidad	75.0
9	Abogados Inhouse	Bienestar	75.71
10	Equipo FAE	Valoración	76.19

Nota: Tomada de ALL Abogados

Figura 7 Resultados por categoría



Nota: Tomada de ALL Abogados

Figura 8 resultados por equipos

- Algunos resultados no se muestran, ya que hay secciones que no cumplen con el criterio de cantidad de respuestas.

Categorías	Abogados Inhouse	Administrativa	Equipo CAP	Equipo CLT	Equipo FAE	Equipo MLL	Litigios
Bienestar	75.71	64.29		91.07	93.65		78.57
Compromiso	81.0	66.67		87.5	97.78		83.33
Felicidad organizacional	80.0	83.33		100.0	100.0		83.33
Sostenibilidad	56.67	88.89		75.0	77.78		61.11
Valoración	64.29	42.86		82.14	76.19		66.67

Nota: Tomada de ALL Abogados

13.3 Encuesta clima laboral

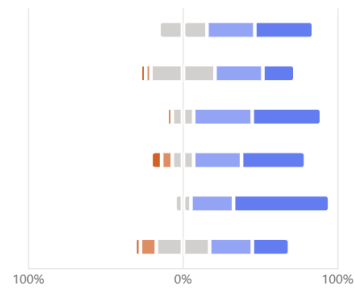
Figura 9 Aspectos de bienestar laboral en ALL ABOGADOS

1. Responda las siguientes preguntas

[Más detalles](#)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

En ALL encuentra bienestar Laboral
 La carga laboral es equilibrada
 Los socios y líderes escuchan
 Participo en las actividades organizadas por la empresa
 Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo
 La empresa brinda salario emocional



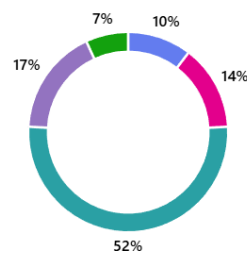
Nota: Elaboración propia

Figura 10 Actividades que se pueden implementar en la empresa

2. ¿Qué tipo de actividades te gustaría que se implementaran o reforzaran?

[Más detalles](#)

- Deportivas: 3
- Integración empresarial: 4
- Formación profesional: 15
- Responsabilidad Social: 5
- Otras: 2



Nota: Elaboración propia

Figura 11 Implementos faltantes en la empresa

3. ¿Qué implementos o herramientas consideras que hacen falta?

[Más detalles](#)



Nota: Elaboración propia

Figura 12 Aspectos valorados como salario emocional

4. ¿Qué aspectos valoras más como salario emocional?

[Más detalles](#)

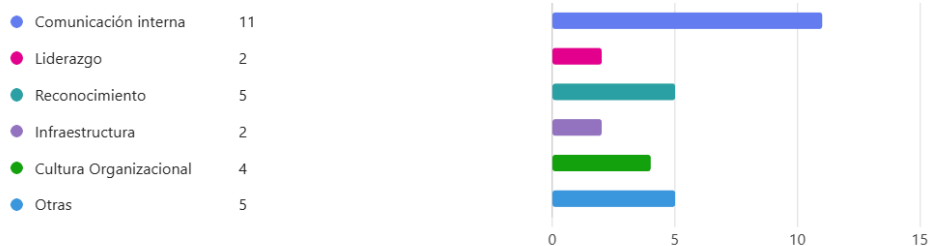


Nota: Elaboración propia

Figura 13 Como aumentar el bienestar laboral en la empresa

5. ¿Qué consideras que debería mejorar la empresa para aumentar tu bienestar?

[Más detalles](#)



Nota: Elaboración propia

14. Benchmarking

Tabla 4 Cuadro comparativo benchmarking entre ALL ABOGADOS y competencia

Preguntas	Álvarez Liévano Laserna S.A.S.	López y Asociados	Aguilar y abogados asociados	Comestibles ricos
¿Cómo describirías el ambiente laboral?	Ambiente laboral bueno en general, es orientado al cumplimiento de los objetivos.	Ambiente laboral hostil, no se preocupan por la carga laboral y el equilibrio de vida y trabajo.	Ambiente laboral bastante agradable que busca el desarrollo organizacional.	El ambiente laboral es colaborativo y orientado al cumplimiento de los objetivos.
¿Cómo calificarías la relación con tus compañeros de trabajo?	Entre cada equipo de trabajo la relación es buena y se forja amistad, de igual manera no se suelen mezclar entre todos los equipos.	Es buena entre los abogados de la misma categoría, de igual manera se ve la competencia por buscar reconocimiento laboral.	Buenos, se establecen muchos lazos de amistad.	La relación es muy positiva y colaborativa, enfocada en el trabajo en equipo.
¿La empresa ofrece actividades o tiene un programa establecido de bienestar laboral?	Se cuenta con actividades de integración al año, de igual manera no tiene establecido un programa de bienestar laboral.	Si cuentan con beneficios, pero deben sacrificar su tiempo libre o son en horarios no laborales, como por ejemplo salir los viernes a las 2 pero sin tener pendientes, lo cual es	Tienen actividades semestrales.	Si, promueven mucho el equilibrio de la vida y el trabajo. Además, de la salud física y mental de todos los trabajadores.

		contradictorio por la carga laboral.		
¿Se respetan los horarios laborales?	Si, se cuenta con un horario establecido de igual manera muchos suelen trabajar por decisión propia mas horas de las establecidas.	No, ya que los lideres suelen solicitar contestar a horas como las 10 pm. Básicamente no hay regulación de los horarios laborales.	Si, siempre se regula el horario laboral.	Si se respetan, de igual manera en ocasiones se requiere disponibilidad adicional, la cual se gestiona con la normatividad vigente.
¿La empresa cuenta con flexibilidad laboral?	Si, se maneja la modalidad de teletrabajo o hibrido.	Se maneja el teletrabajo o modalidad hibrida.	Si, por medio de herramientas tecnológicas se flexibilizan los objetivos y las tareas.	La empresa maneja mecanismos de flexibilidad, gestión del tiempo y priorización de tareas.
¿Consideras que la compensación es justa frente a tus responsabilidades?	En ocasiones no ya que muchas personas tienen el mismo salario y no la misma carga o responsabilidad	No es justa frente al nivel y la cantidad de responsabilidades, pero si es mayor a la del mercado.	Si, cuentan con un modelo de reparto y seguimiento que garantizan tareas proporcionales.	La compensación es alineada a las responsabilidades y a las condiciones de trabajo.
¿Existen incentivos no monetarios?	Se cuenta con beneficios de descuentos, formación interna y onces los días de oficina	No, solo había un bono monetario por cumplimiento de metas anual.	Si, actividades de formación, salidas o entradas a conferencias de interés.	No, la empresa cuenta con varios monetarios, pero está en fortalecimiento de más beneficios

15. Política de desconexión laboral

Anexo 1: [Política de desconexión laboral - Alvarez Lievano Laserna S.A.S..pdf](#)

16. Plan de bienestar laboral

Anexo 2: [Plan de bienestar ALL ABOGADOS 2026.pdf](#)

17. Recomendaciones

1. Una vez sugerido y aprobado el plan de bienestar laboral se debe socializar con los colaboradores para que conozcan su alcance.
2. Se debe aplicar el cronograma sugerido dentro del plan para la aplicación y cumplimiento de este.
3. Documentar la participación de los colaboradores en las actividades.
4. Establecer un canal de comunicación para realizar la revisión del plan.
5. Fortalecer el plan de capacitaciones enfocadas en comunicación asertiva y efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.
6. Realizar actividades de integración donde se ponga en practica los temas de capacitación, incorporando a todos los equipos.
7. Recomendar al responsable de SST tener en cuenta la sugerencia respecto al mobiliario ergonómico.
8. Involucrar a las personas que se encuentran fuera de la ciudad, en las actividades presenciales, ya sea enviándoles un kit relacionado con la actividad a realizar o una actividad virtual.

9. Trabajar más con los aliados estratégicos como la Caja de compensación y ARL aprovechando los cursos y recursos que nos brindan.

10. Crear una escuela de líderes donde se realicen actividades enfocadas a su rol, fortaleciendo las habilidades esenciales como comunicación, toma de decisiones, desarrollo de la inteligencia emocional, trabajo en equipo, etc.

18. Conclusiones

La implementación del plan demuestra que la empresa reconoce que el bienestar de los colaboradores influye directamente en la productividad, la calidad del trabajo y el ambiente laboral, el programa actualizado responde a las necesidades detectadas en las encuestas realizadas.

Con estas acciones, la empresa no solo responderá a las expectativas de sus colaboradores, sino que también consolida un modelo de bienestar integral, flexible y adaptado a las dinámicas de la empresa, fortaleciendo la productividad, el bienestar, la responsabilidad social empresarial, clima laboral y la retención de talento humano.

El éxito del plan depende de la cooperación y participación de socios, líderes y colaboradores de ALL Abogados para mejorar el clima organizacional, manteniendo un equilibrio social, emocional y empresarial. La elaboración de este plan confirma que el bienestar laboral va más allá de proporcionar beneficios aislados, implica también comprender a las personas, escuchar sus necesidades y construir espacios donde se sientan valorados, apoyados y seguros, donde se vea un crecimiento tanto profesional como personal.

“Cuidar a las personas es finalmente una inversión en el futuro organizacional”. (Steve Jobs).

Lista de Referencias o Bibliografía

Álvarez Liévano Laserna S.A.S. [ALL ABOGADOS], 2025, Encuesta Great Place To Work.

ALL ABOGADOS, 2025, Encuesta Building Happiness By BUK.

Portal Gestiónhumana.com. (2025). Bienestar laboral y salud mental: más allá del discurso.

<https://gestionhumana.com/bienestar-laboral-y-salud-mental-mas-alla-del-discurso>

Portal Gestiónhumana.com. (2025). INFOGRAFÍA: El reto de “desconectar” para directivos: un descanso que no siempre se cumple. <https://gestionhumana.com/infografia-el-reto-de-desconectar-para-directivos-un-descanso-que-no-siempre-se-cumple>

Cubillos, Y. & Árevalo, Y. P. (2024). Propuesta para la implementación de un programa de bienestar laboral enfocado en capacitación y entrenamiento dirigido a los colaboradores de Magservices S.A.S. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/36144>.

Alzate, N. (2023). Bienestar: clave para una estrategia de marca empleadora centrada en el colaborador. Great Place to Work Colombia.

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/bienestar-calve-para-una-estrategia-de-marca-empleadora-centrada-en-el-colaborador>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Capítulos 10 y 15.

Portal Gestiónhumana.com. (2022). La importancia de la salud mental y el bienestar en el trabajo. <https://gestionhumana.com/la-importancia-de-la-salud-mental-y-el-bienestar-en-el-trabajo>

Portal Gestiónhumana.com. (2024). Tendencias en compensación para el 2025. <https://gestionhumana.com/tendencias-en-compensacion-para-el-2025>

Restrepo, F., López, A. (2013). Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 29(49), 55–63.

Salud Laboral y Discapacidad. (2019). Bienestar laboral. Bloque 3 [PDF]. Salud Laboral y Discapacidad. <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1951). Código Sustantivo del Trabajo [Decreto 2663 de 1950, compilado en Decreto 3743 de 1950].
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4951>

Congreso de la República de Colombia. (1990). Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=280>

Bossa Paredes, Y. del C. (2019). Bienestar social laboral CAJAMAG [Trabajo de grado, Institución no especificada]. Repositorio Institucional Expeditio.

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18718>

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1562 de 2012. Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48674>

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1072 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77288>

Congreso de la República de Colombia. (2017). Ley 1857 de 2017. Por medio de la cual se modifica el Código Sustantivo del Trabajo y se dictan normas para fortalecer la protección a la familia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=82171>

Sanchez, J. (2019). Análisis sobre la calidad de vida laboral desde el impacto del salario emocional en Geopark Colombia S.A.S. [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Externado.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/1d4c4281-3f1c-4c79-a603-deeec3ccacde>

Ruíz, M. (2023). El salario emocional como estrategia en Lyown Holding S.A.S. [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Externado.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/d5f1591d-b029-46ea-b358-9a5270ffc885>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. Oficina Internacional del Trabajo.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). Mental health at work: Fact sheet. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?utm_source

Morán, W. A. & Ramírez, M. (2024). Diseño de un modelo de programa de bienestar laboral para Arguzia ingeniería S.A.S. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/34851>.

All Abogados. (2024). Bienestar empresarial y salud mental. <https://allabogados.com/noticias/salud-mental-y-bienestar-empresarial>

Ríos M, López S. (2024). Diseño de un plan de bienestar organizacional para BYD Colombia: Un enfoque metodológico mixto. Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de Talento Humano, Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Fajardo, J.L.Y. (2020). Cultura Organizacional. Controversias Y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 262-281.

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura Organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16(25), 109-137. Universidad del Valle.

Castell Ochoa, D. M. (2018). Cultura organizacional y bienestar laboral (Monografía de especialización en Gerencia del Talento Humano). Fundación Universidad de América, Bogotá D.C.

Castrillón Salgado, L. F. (2019). Diseño del programa de bienestar laboral de la empresa El Rebaño (Proyecto de grado, Universidad de Manizales). Repositorio Institucional Universidad de Manizales.