



Universidad Iberoamericana
Facultad de Humanidades
Escuela de Psicología

Componentes de la Propuesta de Valor al Empleado y Estrategias para la Fidelización de Talento en una Firma de Abogados en el Distrito Nacional

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Dirección Estratégica del Talento Humano y el Bienestar Organizacional

Autores:

Gabriela Vásquez Soto 24-1325
Lauren Camilo Soto 24-1321

Asesora:

Massiel Cohen Camacho, PhD.

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
22 de agosto 2025

AGRADECIMIENTOS

A mis hijos, Sophia y Elías, por ser mi mayor motor y fuente de inspiración. Gracias por su paciencia, su ternura y por recordarme cada día el propósito de seguir adelante. Este logro también es suyo.

A mi esposo, Ángel Medrano, por su amor incondicional, por estar a mi lado en cada desvelo, en cada entrega, y por sostenerme con firmeza en los momentos en los que dudé de mis fuerzas. Gracias por ser mi compañero de vida y de sueños.

A mi madre, Jacqueline Soto, por ser ejemplo de lucha, entrega y sabiduría. Por cada palabra de aliento, por cada gesto silencioso de apoyo y por enseñarme que todo lo que se hace con amor, deja huella.

A mi hermana, Romina Vásquez, por ayudarme a cumplir uno de mis mayores sueños: vivir la experiencia de Madrid. Gracias por hacer posible ese momento tan importante en mi formación y en mi vida.

A mi hermano, José René Vásquez, por su constante apoyo, por su confianza en mí y por estar siempre presente, incluso en la distancia. Tu respaldo ha sido fundamental.

A todos mis profesores, a mi compañero de Tesis Lauren Camilo, por siempre estar para mí y aceptar el reto. No puedo dejar de mencionar a Claudia Cuesta, quien en momentos difíciles fue el apoyo idóneo. También a mis compañeros de maestría y personas que me acompañaron en este camino, gracias por cada aporte, por cada desafío compartido y por enriquecer esta etapa con sus conocimientos y experiencias.

Este trabajo es el reflejo del amor, la entrega y el acompañamiento de quienes creen en mí. A todos, gracias por caminar conmigo hasta aquí.

Gabriela Vásquez Soto

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque siempre encuentra la manera de guiarme hacia lo que me conviene y de ser el dínamo que me impulsa a seguir adelante cuando las fuerzas faltan.

A mi amada esposa, Magnolia García, por ser un soporte determinante para el logro de mis objetivos de vida y profesionales. Gracias por el regalo de tu sabiduría en los diferentes ciclos de la vida que hemos transitado juntos. Te amo.

A mis hijos Marcela y Nicolás, gracias porque han compartido su tiempo con la tesis. Mis hijos, los amo y les estímulo a ir por sus sueños, de la mano de Dios.

A toda mi familia extendida y a mis hermanos en la fe, pues cada uno ha sido un punto de referencia, un estímulo y una fuente de apoyo.

A mi pastora, Xiomara Rosario, porque mi camino en la psicología se debe en gran parte a su incidencia y a su profundo sentido de vivir una vida abundante, disfrutando de salud mental.

A mis compañeros de trabajo y de maestría, quienes han sido parte esencial de este proceso de aprendizaje.

A Claudia Cuesta, porque sin su empuje la experiencia trascendente de la Semana Internacional con Nebrija no habría sido posible. Y, en su nombre, a todo el personal docente que entregó su esfuerzo para que los objetivos se cumplieran en cada uno de los encuentros.

A mis compañeras de maestría, Gabriela Vásquez, quien ha sido una persona muy especial en todo este proceso. Gracias por tu amistad y por ser mi compañera de tesis; eres genial. Y a María Orozco, por ser un ejemplo de integridad y servicio; gracias por tu amistad.

Lauren Camilo Soto

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE	iii
Capítulo I.....	1
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema	2
Objetivo y Preguntas de Investigación	4
Selección y Justificación del Tema de Investigación	5
Marco Conceptual y Narrativa	6
Figura I	7
Resumen Metodológico.....	8
Cierre de Capítulo I	8
Capítulo II.....	9
Marco Teórico.....	9
Revisión de Literatura	9
Teorías Relacionadas con la PVE y La Fidelización de Talento	10
Teoría de la Autodeterminación.....	10
Teoría del Intercambio Social.....	10
Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.....	10
Componentes de la PVE.....	12
Cuadro 1. Factores Tangibles e Intangibles de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	
Vásquez y Camilo (2025)	12

.....	12
Propuesta de Valor al Empleado y su Impacto en la Fidelización del Talento	13
Relación entre la PVE, Compromiso Organizacional y La Cultura	15
Factores Tangibles en la PVE y su Incidencia en la Permanencia Laboral	16
Compensaciones	16
Oportunidad de Desarrollo Profesional	17
Factores Intangibles en la PVE y su Impacto en la Fidelización	17
Liderazgo y Gestión del Talento	18
Bienestar Laboral y Equilibrio Vida-Trabajo	19
Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Marca Empleadora y Programas de Sostenibilidad.....	19
Figura II	21
Modelo Conceptual de la PVE y sus componentes de fidelización de talento (Vásquez y Camilo, 2025)	21
Cierre de Capítulo II	22
Capítulo III	22
Metodología.....	22
Población y Muestra	24
Criterios de Selección de Participantes	24
Tabla I	25
Características Esperadas de la Muestra (Vásquez y Camilo, 2025)	25

Grado Profesional y Tiempo en la Firma	26
Delimitaciones del Estudio	26
Reflexión sobre el Rol del Investigador	27
Justificación de la Metodología y Métodos Seleccionados	27
Instrumento y Recolección de Datos	28
Tabla 2	29
Cierre de Capítulo III	30
Capítulo IV	31
Narrativas de los Entrevistados	31
Entrevistado I	34
Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	34
Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización	35
Significado que Asigna a su Rol en la Firma	35
Análisis del Investigador	36
Entrevistado II	36
Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	37
Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización	37
Significado que Asigna a su Rol en la Firma	38
Análisis del Investigador	38
Entrevistado III	39
Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	39

Uso de los Elementos de la PVE para la Fidelización.....	39
Significado que Asigna a su Rol en la Firma	40
Análisis del Investigador	40
Entrevistado IV.....	40
Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	41
Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización	41
Significado que Asigna a su Rol en la Firma	42
Análisis del Investigador	42
Entrevistado V	43
Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	43
Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización	43
Significado de su Rol en la Firma	44
Análisis del Investigador	44
Entrevistado VI.....	44
Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	45
Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización	45
Significado de su Rol en la Firma	45
Análisis del Investigador	46
Cierre Capítulo IV	46
Capítulo V	46
Resultados del Análisis de Datos.....	46

Presentación de Categorías	47
Categorías Emergentes	47
Factores Tangibles Identificados	47
Factores Intangibles Identificados	48
Análisis de Hallazgos por Categoría	50
Tabla 3 Cuadro Comparativo de Hallazgos y Literatura (Vásquez y Camilo, 2025)	51
Categorías y Subcategorías	52
Desarrollo profesional	52
Correspondencia con la Literatura	52
Bienestar Integral	52
Correspondencia con la Literatura	53
Reconocimiento	53
Correspondencia con la Literatura	53
Cultura Organizacional	53
Correspondencia con la Literatura	54
Flexibilidad	54
Correspondencia con la Literatura	54
Cierre Capítulo V	54
Capítulo VI	56
Conclusiones, Discusiones y Recomendaciones	56
Conclusiones Generales	56
Análisis de las Preguntas de Investigación	57

Pregunta de Investigación 1.....	59
Pregunta de Investigación 2.....	60
Pregunta de Investigación 3.....	61
Resumen de Hallazgos y Conexión con la Literatura Previa	62
Cuadro Comparativo de Hallazgos y Literatura (Vásquez y Camilo, 2025).....	64
Recomendaciones	65
Recomendaciones Para Futuras Investigaciones	66
Cierre del Capítulo	67
REFERENCIAS	68
Anexos.....	72
Anexo A.....	73
Instrumento de Recolección de Datos	73
Protocolo de Entrevista Semiestructurada.....	73
Anexo B.....	75
CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	75
Información general del estudio	75
Anexo C.....	78

Capítulo I

Introducción

En el competitivo entorno laboral actual de República Dominicana, la fidelización de talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones, específicamente en sectores especializados como el jurídico. Ya que la rotación de personal en firmas de abogados no solo implica costos asociados al reclutamiento y la formación, sino que también puede afectar la naturaleza de los servicios legales ya que exige contar con profesionales altamente cualificados, cuyo conocimiento y experiencia son determinantes para la continuidad y calidad de los servicios que ofrecen las firmas. Por tanto, es imperativo que estas desarrollen estrategias efectivas para atraer y, sobre todo, fidelizar a estos profesionales.

Tradicionalmente, las firmas han enfocado sus esfuerzos en ofrecer compensaciones competitivas. Sin embargo, las tendencias actuales del mercado evidencian que estas aproximaciones, aunque necesarias no son suficientes. Demostrando que una herramienta clave en este sentido es la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), surgiendo como una estrategia integral que combina factores tangibles e intangibles capaces de generar compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia, ya que abarca el conjunto de beneficios y valores que una organización ofrece a sus colaboradores a cambio de sus habilidades y compromiso. De acuerdo con Gartner (2024), una PVE bien estructurada no solo atrae talento, sino que también incrementa la satisfacción y lealtad de los empleados, reduciendo la rotación. Elementos como un ambiente de trabajo inclusivo, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de conciliación laboral y marca empleadora sólida son componentes cada vez más valorados por los

profesionales del sector jurídico, ya que refuerza el posicionamiento de la firma como empleador preferido dentro del mercado.

En el contexto específico de las firmas de abogados, la implementación de una PVE sólida es aún más crítica. La competencia por atraer a los mejores talentos es intensa, y factores como la cultura organizacional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la marca empleadora y las oportunidades de crecimiento profesional se han identificado como determinantes en la decisión de los abogados a la hora de unirse o permanecer en una firma. En línea con ello, (Deloitte (2024), destaca que una PVE centrada en la experiencia del empleado y alineada con la cultura, inclusión, bienestar y desarrollo profesional puede aumentar el compromiso y la fidelización en un 30%, llevando así a reducir la rotación en hasta un 69%. Además, según la encuesta Future Ready Lawyer (Wolters Kluwer 2024), el 81% de los abogados consideran el equilibrio entre la vida laboral y personal como determinante, mientras que el 79% valoran las oportunidades de crecimiento y formación profesional, demostrando que la percepción de un entorno laboral que promueve el bienestar integral y valora las contribuciones individuales puede ser decisiva para la fidelización del talento jurídico.

Este estudio tiene como objetivo explorar en profundidad cómo los diferentes componentes de la PVE influyen en la fidelización de talento en una firma de abogados a través de un enfoque fenomenológico, donde se analizarán las percepciones y experiencias de los empleados para identificar las estrategias más efectivas que promuevan su satisfacción y compromiso, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la firma.

Planteamiento del Problema

A pesar de que en los últimos años se ha incrementado el interés en la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) como una herramienta estratégica para la gestión del talento, aún no está del

todo claro cuáles son los componentes específicos de la PVE que resultan relevantes para lograr la fidelización del talento en las firmas de abogados de la República Dominicana. Tampoco se tiene claridad si estas firmas comprenden el potencial de la Propuesta de Valor al Empleado como un mecanismo estratégico integral que les permitirá ir más allá de la compensación económica, incluyendo aspectos como bienestar laboral, cultura organizacional, liderazgo y desarrollo profesional.

En general, se encuentra escasa evidencia empírica que documente como las firmas de abogados en la República Dominicana definen, implementan o comunican su PVE, así como, el impacto que esta tiene en la experiencia y fidelización de sus colaboradores.

Por tanto, el problema central de esta investigación radica en la comprensión de cómo los componentes de la Propuesta de Valor al Empleado Influyen en la Fidelización de Talento en una Firma de Abogados. En un entorno donde la rotación de personal especializado representa un desafío significativo, surgiendo la necesidad de explorar no solo los elementos tangibles, como la compensación y los beneficios, sino también aquellos intangibles relacionados con el bienestar, la cultura organizacional, la marca empleadora y el sentido de pertenencia.

Los teóricos y académicos que estudian la gestión del talento y la propuesta de valor coinciden en que el tema es complejo. La literatura y las discusiones giran en torno a diferentes áreas, que pueden impactar en la PVE, como, el rol del liderazgo en la percepción de valor por parte de los colaboradores y la forma en que elementos como el bienestar laboral, el desarrollo profesional y la marca empleadora fortalecen el compromiso y reducen la intención de desvinculación. (Gartner,2024; Deloitte, 2024).

“La ausencia de una propuesta de valor clara y coherente genera incertidumbre en los colaboradores sobre el rol que desempeñan y el valor que representan para la organización, lo cual puede disminuir su compromiso y motivación” (Fernández De La Riva, 2024).

Aunque la investigación internacional señala que una PVE bien estructurada puede aumentar la fidelización de talento en hasta un 30% y reducir significativamente los índices de rotación (Deloitte,2024), aún se desconoce como estos hallazgos pueden trasladarse al contexto dominicano, particularmente en el sector legal. Adicionalmente, estudios recientes como la encuesta Future Ready Lawyer (Wolters Kluwer,2024) evidencian que el 81% de los abogados priorizan el equilibrio vida-trabajo y el 79% valoran las oportunidades de desarrollo profesional, lo cual confirma la necesidad de analizar los factores intangibles de la PVE como variables críticas de fidelización.

Sin embargo, la literatura disponible sigue siendo limitada y fragmentada, especialmente en lo que respecta a estudios aplicados al mercado laboral dominicano y al ámbito específico de las firmas de abogados. Este vacío de conocimiento justifica la necesidad de una investigación que explore, desde un enfoque fenomenológico, las percepciones de los empleados respecto a los componentes de la PVE y su incidencia en la fidelización del talento, con el fin de aportar evidencia local y recomendaciones prácticas que fortalezcan la gestión del talento jurídico.

Objetivo y Preguntas de Investigación

El propósito de este estudio cualitativo es explorar como los componentes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) influyen en la fidelización de talento dentro de una firma de abogados en la Republica Dominicana. Este estudio busca comprender como los empleados perciben los elementos tangibles e intangibles de la PVE, como compensación, beneficios,

cultura organizacional, liderazgo, bienestar y oportunidades de desarrollo profesional y como estos factores inciden en su decisión de permanecer y comprometerse con la organización.

Por tanto, esta investigación busca explorar a profundidad las percepciones, experiencias y significados que los empleados atribuyen a los diversos componentes de la propuesta de valor al empleado en una firma de abogados. A través de este análisis, se busca identificar las estrategias más efectivas para fomentar un entorno laboral que favorezca la satisfacción y el compromiso del personal.

Perseguimos dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Cómo perciben los empleados los diferentes componentes de la propuesta de valor en la firma de abogados?
- 2) ¿Cuáles son los factores intangibles que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la organización?
- 3) ¿De qué manera la cultura organizacional y el bienestar laboral impactan en la fidelización del talento clave?

Selección y Justificación del Tema de Investigación

Este tema se relaciona profundamente con el área de Gestión Humana, donde nos especializamos en diseñar e implementar paquetes integrales de compensación y beneficios que no solo satisfagan las necesidades del personal, sino que también, promuevan un entorno laboral sostenible y alineado con los objetivos estratégicos de la organización. La rotación de personal es un aspecto relevante para una firma de abogados, debido a lo especializado del sector. La investigación busca comprender cómo una oferta de valor integral, que combine componentes tangibles como salarios y beneficios intangibles tales como bienestar y cultura organizacional, puede influir en la Fidelización de talento clave en este contexto, este análisis y sus resultados

permitirá tener implicaciones prácticas para las firmas de abogados en la Republica Dominicana que buscar fortalecer sus estrategias de fidelización de talento. Al examinar los componentes de la PVE en el sector legal, este estudio puedes (a) proporcionar a las firmas de abogados un marco claro para diseñar propuestas de valor diferenciadoras que no solo atraigan talento, sino que promuevan su compromiso y permanencia. (b) para los profesionales de gestión humana ofrecer lineamientos sobre como integrar elementos clave de la PVE, como la cultura, el liderazgo y bienestar, en las estrategias de talento.

Asimismo, al resaltar la importancia de una marca empleadora solida como elemento de apoyo para la PVE, el estudio refuerza la necesidad de que las firmas proyecten una imagen atractiva en el mercado jurídico, fortaleciendo su competitividad y su capacidad de retención.

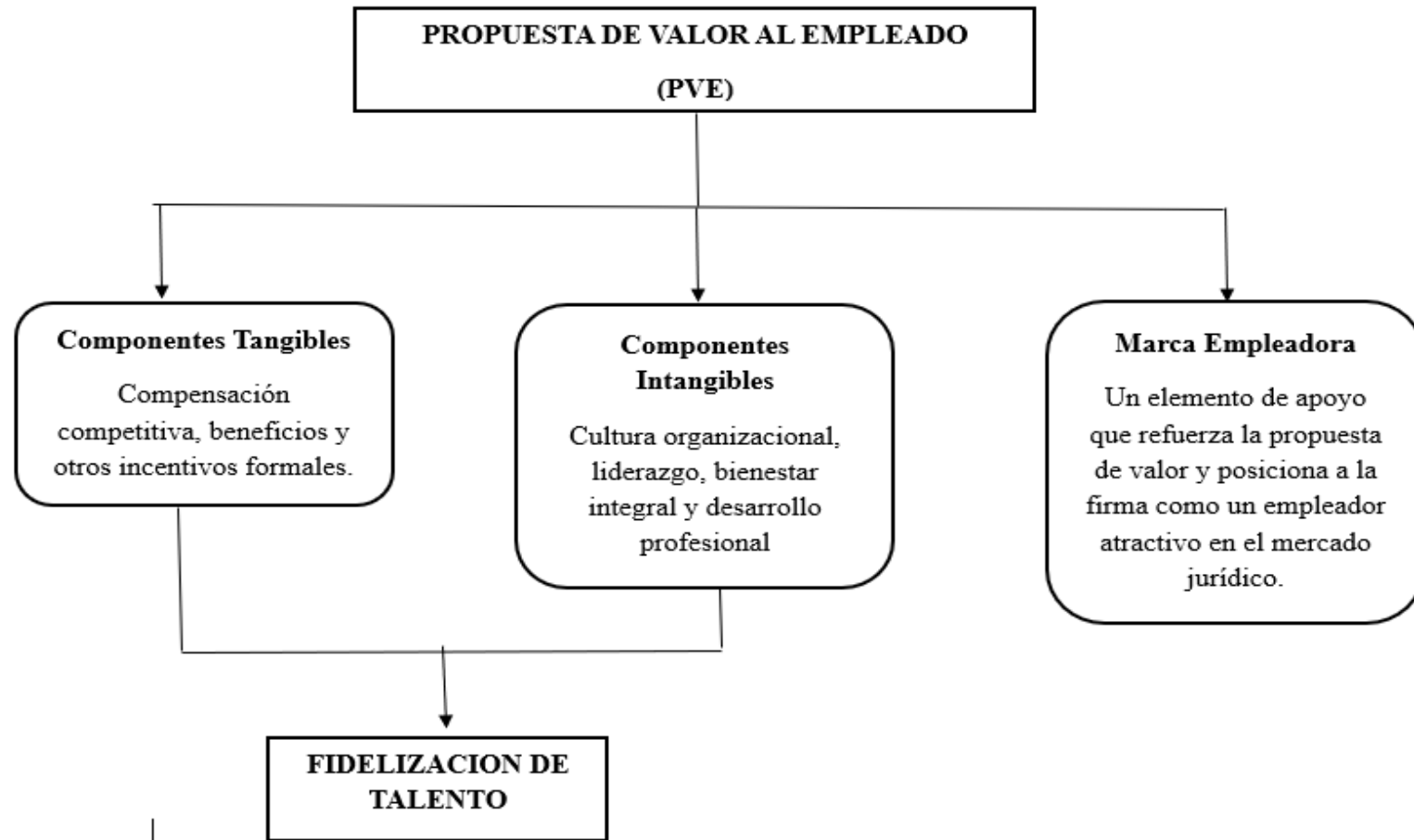
Marco Conceptual y Narrativa

La base conceptual de este estudio se centra en la premisa de que una PVE bien estructurada es una herramienta estratégica para la fidelización de talento. Investigaciones recientes de Deloitte (2024) y Gartner (2024) destacan que las organizaciones con propuestas de valor claras y diferenciadas logran mayores niveles de compromiso y satisfacción de sus empleados.

En el sector legal, la encuesta Future Ready Lawyer (Wolters Kluwer,2024) muestra que el 81% de los abogados considera el equilibrio entre la vida personal y laboral como un factor decisivo, mientras que el 79% valora las oportunidades de desarrollo profesional. Estos hallazgos demuestran la necesidad de una PVE que integre tanto componentes tangibles como intangibles, apoyados por una marca empleadora coherente que potencie la percepción de valor.

Figura I

Este estudio analizar la PVE a partir de tres dimensiones interrelacionadas. (Vásquez y Camilo, 2025)



Resumen Metodológico

Este estudio adoptara un diseño de investigación cualitativo con enfoque fenomenológico de estudio de caso, con el objetivo de capturar las percepciones y experiencias de los profesionales de una firma de abogados en la Republica Dominicana. Las técnicas de recolección de datos incluirán (a) entrevistas semiestructuradas dirigidas a empelados de distintos nivele jerárquicos, (b) revisión documental basada en el análisis de políticas internas y materiales relacionados con la gestión del talento y la marca empleadora y (c) codificación temática para identificar patrones y tendencias vinculadas a los componentes de la PVE y su impacto en la fidelización.

Este enfoque permite obtener una comprensión profunda y contextualizadas de como los empelados experimentan la PVE y cómo esta influye en su compromiso con la firma.

Cierre de Capítulo I

En este capítulo se han presentado el propósito del estudio, las preguntas de investigación, su relevancia practica y académica, así como, el marco conceptual que lo sustenta. Si bien la compensación sigue siendo un componente importante, los hallazgos de la literatura evidencian que factores intangibles como el liderazgo, la cultura y el bienestar, apoyados por una marca empleadora sólida, desempeñan un papel critico en la fidelización del talento en el sector legal.

En el siguiente capítulo se desarrollará el marco teórico, abordando en mayo detalle los conceptos y estudios que sustentan esta investigación, así como, las teorías y enfoques aplicables a la PVE y la fidelización de talento en firmas de abogados.

Capítulo II

Marco Teórico

Revisión de Literatura

En este capítulo, se revisa la literatura académica sobre la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y su papel en la fidelización de talento, particularmente en el contexto de las firmas de abogados. Con el objetivo de descomponer este concepto, se abordan las principales teorías que lo sustentan y los valores que le dan forma, considerando tanto sus componentes tangibles como intangibles, así como, el apoyo estratégico de la marca empleadora.

Para comprender una PVE efectiva, es necesario analizar sus elementos fundamentales, la compensación, los beneficios, el desarrollo profesional, el bienestar laboral, la cultura organizacional y el liderazgo. Sin embargo, también se requiere una visión más amplia que permita entender como estos factores interactúan para crear experiencias laborales que fortalezcan el compromiso y la fidelización del talento jurídico.

La evidencia encontrada para este capítulo indica que los elementos intangibles, en especial la cultura, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo, representan los factores con mayor impacto en la percepción de valor de los empleados. De esta manera, más allá de las estrategias tradicionales centradas en la compensación, la literatura sugiere que una PVE integral puede convertirse en un diferenciador clave para la sostenibilidad de las firmas de abogados y la retención de su capital humano más valioso, los abogados.

Teorías Relacionadas con la PVE y La Fidelización de Talento

Teoría de la Autodeterminación

La Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985; revisada en 2020) sostiene que la motivación de los empleados se incrementa cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: (a) autonomía, (b) competencia y (c) relación social. Una PVE bien diseñada responde a estas necesidades al ofrecer entornos laborales que fomentan la independencia, oportunidades de aprendizaje y vínculos positivos con los líderes y compañeros de trabajo.

Teoría del Intercambio Social

La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2021) plantea que las relaciones entre empleados y organizaciones se basan en un principio de reciprocidad. Cuando los colaboradores perciben que reciben beneficios justos, tanto, económicos, emocionales y profesionales, estos desarrollan un sentido de lealtad y compromiso que fortalece su permanencia.

Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

Meyer y Allen (2020) identifican tres dimensiones del compromiso organizacional:

- 1) **Afectivo:** vinculación emocional del empleado con la organización. Surge cuando los colaboradores se sienten identificados con la misión, visión, valores y cultura de la empresa, lo que los lleva a permanecer en ella por elección y convicción.
- 2) **De continuidad:** percepción de los costos asociados a dejar la empresa. Incluye factores como la estabilidad laboral, los beneficios acumulados, las oportunidades de carrera y la dificultad de encontrar alternativas que ofrezcan condiciones similares.

3) Normativo: sentimiento de obligación moral hacia la organización. Los empleados permanecen porque consideran que es el correcto, ya sea por reciprocidad hacia lo que han recibido o por una fuerte identificación ética con la organización.

En el contexto de esta investigación, una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) solida impacta de manera más significativa en el compromiso efectivo, ya que no solo atiende necesidades materiales, sino que también genera un vínculo emocional mediante el reconocimiento, la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo. Este tipo de compromiso es el que más influye en la fidelización del talento, pues los empleados permanecen por deseo propio y no únicamente por necesidad u obligación, lo que incrementa la retención y el nivel de compromiso con los objetivos de la firma.

Componentes de la PVE

Cuadro 1. Factores Tangibles e Intangibles de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) Vásquez y Camilo (2025)

Categoría	Descripción	Elementos principales	Autor (es) Relacionado (s)
Factores Tangibles	Beneficios visibles y cuantificables que la organización ofrece a sus empleados.	- Compensación competitiva - Bonos de desempeño - Planes de beneficios (seguros, planes de retiro) - Políticas de flexibilidad laboral (trabajo híbrido)	Randstad (2023)
Factores Intangibles	Elementos que generan el mayor impacto emocional y fomentan la fidelización de los empleados.	- Cultura organizacional: valores compartidos, ambiente colaborativo, sentido de pertenencia - Liderazgo: confianza, comunicación abierta, desarrollo del talento - Bienestar laboral: equilibrio vida-trabajo, salud mental, programas de apoyo - Desarrollo profesional: planes de carrera, mentoría, formación continua	Aguado (2022); Goleman (2021); Gallup (2023); LinkedIn Talent Trends (2024)

Un estudio de Randstad (2023) evidencia que el 72% de los profesionales considera que una compensación justa es el punto de partida para evaluar una oferta laboral, pero no el único factor determinante de fidelización.

Propuesta de Valor al Empleado y su Impacto en la Fidelización del Talento

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) se entiende como el conjunto de beneficios tangibles e intangibles que una organización ofrece a sus colaboradores a cambio de su talento, compromiso y desempeño (La Ranoja & Ríos Maestro, 2012). Inicialmente, este concepto estaba vinculado únicamente a factores económicos como salarios y beneficios; sin embargo, en la última década ha evolucionado hacia un enfoque integral que incorpora cultura organizacional, liderazgo, desarrollo profesional y bienestar (Deloitte, 2024). A lo largo del tiempo, este concepto ha transitado desde un enfoque centrado predominantemente en la compensación económica hacia una visión más integral, que incorpora dimensiones como el bienestar, el desarrollo profesional, la cultura organizacional y el sentido de propósito (Arnau, 2019).

En la actualidad, el diseño de la PVE responde a las expectativas de una fuerza laboral cada vez más diversa y exigente, en la que los factores intangibles adquieren un peso determinante en la atracción y fidelización del talento. Según Aguado (2021), los colaboradores no solo buscan salarios competitivos, sino también entornos laborales coherentes con sus valores personales, oportunidades de crecimiento y políticas que favorezcan la conciliación entre la vida laboral y personal.

Este cambio de paradigma resulta especialmente relevante en un contexto en el que las nuevas generaciones priorizan el equilibrio emocional, el reconocimiento profesional y la sostenibilidad humana dentro de las organizaciones. En ese sentido, la personalización de la PVE se ha convertido en una estrategia clave para fortalecer la identificación del empleado con la

organización, lo que se traduce en menores índices de rotación y mayor compromiso (Revista de Recursos Humanos, 2024).

Según Vázquez y Ulate (2023), la gestión contemporánea del talento humano debe integrar herramientas orientadas al valor simbólico y emocional del empleo, que refuercen el vínculo entre el colaborador y la organización. Esto se convierte en una ventaja competitiva en sectores con alta rotación.

La PVE ha evolucionado en los últimos años, pasando de ser un simple paquete de compensación económica a una estrategia integral que incorpora el bienestar del empleado, su desarrollo profesional y la cultura organizacional (Arnau, 2019). Según Aguado (2021), los empleados valoran cada vez más aquellas organizaciones que fomentan una PVE inclusiva, alineada con sus valores y expectativas personales. La personalización de estos beneficios puede hacer que los empleados se sientan más identificados con la empresa, aumentando su compromiso y reduciendo la rotación (Revista de Recursos Humanos (2024), 2019, p. 112).

La PVE se compone de un conjunto de beneficios estructurados en diversas dimensiones, que pueden clasificarse en (1) tangibles, que incluyen salario competitivo, bonos de desempeño, seguro médico y otros incentivos económicos; (2) intangibles, que son Factores como cultura organizacional, flexibilidad horaria y ambiente laboral positivo; (3) desarrollo profesional, lo cual se refiere a oportunidades de capacitación, mentorías y planes de carrera estructurados; y (4) bienestar, relacionado a programas de equilibrio vida-trabajo, iniciativas de salud mental y espacios de descanso.

Desde una perspectiva teórica, la PVE puede analizarse a través de la Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (1985), que postula que la autonomía, la competencia y la relación social son factores determinantes en la motivación y el compromiso del empleado.

Empresas como Google han implementado modelos de PVE que priorizan estos aspectos, ofreciendo espacios creativos y días dedicados a la innovación (Aguado, 2021), fortaleciendo así la identificación y Fidelización del talento., la cual ha sido ampliamente aplicada en contextos laborales contemporáneos (González & Hernández, 2021).

En términos de evidencia empírica, Revista de Recursos Humanos (2024) realizó un estudio cualitativo con 200 empleados en la industria tecnológica, concluyendo que aquellos que perciben una PVE alineada con sus valores tienen un 30% menos de intención de rotar en comparación con aquellos que no. Sin embargo, existen críticas a la PVE como herramienta de gestión, argumentando que puede ser utilizada como un mecanismo de control corporativo más que como un beneficio real para el empleado (Fleming, 2017).

Si la PVE se construye desde la percepción del empleado (Arnau, 2019), su alineación con expectativas individuales explica una menor rotación (Revista de Recursos Humanos (2024), 2019). No obstante, su efectividad varía según factores como el sector industrial y el tamaño de la empresa, lo que resalta la necesidad de diseñar estrategias adaptadas a cada contexto organizacional. Además, la literatura actual presenta limitaciones, como la escasez de estudios longitudinales y posibles sesgos culturales en la investigación, lo que sugiere la importancia de continuar explorando este campo.

Relación entre la PVE, Compromiso Organizacional y La Cultura

La cultura organizacional actual como el marco que da sentido a la PVE. Según Schein (2022), una cultura sólida alinea los valores de la empresa con los de los empleados, creando un entorno en el que los colaboradores se sienten identificados y motivados.

El compromiso organizacional es un factor determinante en la Fidelización del talento. Ibañez Vercher (2013) señala que las empresas que implementan estrategias de PVE efectivas

experimentan un mayor nivel de satisfacción y fidelización a largo plazo por parte de sus empleados. Además, la percepción de justicia y equidad organizacional acompañada de la coherencia entre los valores de la empresa y los intereses del empelados de forma personal juegan un papel fundamental para que la fidelización sea efectiva (Pérez y Ramírez (2024), Según Galofre (2019), cuando los empleados perciben una PVE bien estructurada se refuerza la permanencia y lleva a los empleados a querer hacer carrera dentro de la empresa potencializando sus competencias profesionales, permitiendo agregar valor a la estructura organizacional.

Scielo Venezuela (2024) (n.d.) destaca que “el sentido de pertenencia de los empleados se construye sobre la base de una PVE coherente y alineada con sus expectativas personales y profesionales” (p.78). Este concepto resalta la importancia en la estructuración de la PVE y como impacta de forma positiva o negativa en la rotación de personal en empresas de alta demanda laboral como lo son las firmas de abogados.

En las firmas de abogados, donde el trabajo en equipo, la confianza y la ética profesional son esenciales, una cultura basada en el compromiso de ambas partes, con comunicación de PVE coherente y clara puede convertirse en el factor diferenciador que impulse la fidelización.

Factores Tangibles en la PVE y su Incidencia en la Permanencia Laboral

Compensaciones

La compensación sigue siendo un factor determinante en la Fidelización de talento, especialmente en firmas de abogados donde la competencia por profesionales altamente cualificados es intensa. Además, estudios recientes indican que la implementación de beneficios no monetarios, como seguros médicos, planes de pensiones y opciones de trabajo híbrido, han demostrado ser clave en la satisfacción laboral (Javeriana (2023), 2022).

Un estudio de González y Martínez (2024) muestra que "las firmas de abogados que ofrecen paquetes de compensación competitivos y flexibles logran reducir su rotación en un 30% en comparación con aquellas que no lo hacen" (p. 88). Esto resalta la importancia de diseñar estructuras de compensación alineadas con las expectativas del talento jurídico.

Oportunidad de Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es un componente esencial de la PVE. Aguado (2019) plantea que las organizaciones que promueven programas de formación y planes de carrera logran reducir significativamente la rotación de personal. En firmas de abogados, la posibilidad de ascender dentro de la estructura jerárquica y acceder a especializaciones es altamente valorado por los abogados (Sánchez y Torres (2024). Arnau (2019) indica que la percepción de estancamiento laboral es una de las principales razones de renuncia en el sector jurídico. Ya que, los factores antes mencionados son piezas claves para la permanencia de los abogados dentro de una firma. Los mismos se perciben con líneas de tiempo específicas para alcanzar logro y así poder tener una marca personal que aporte no solo a la firma, si no a su trayectoria en el ámbito legal.

En las firmas de abogados ofrecen planes de carreras bien estructurados, capacitaciones especializadas y programas de mentoría fortalece la percepción de valor de los colaboradores y reduce la intención de la rotación.

Factores Intangibles en la PVE y su Impacto en la Fidelización

Una cultura organizacional sólida es fundamental para la Fidelización e identificación del talento. Aguado (2021) argumenta que las empresas que fomentan un ambiente laboral inclusivo y alineado con los valores de sus empleados experimentan menores niveles de rotación. En el sector legal, donde el estrés y las largas jornadas pueden afectar el bienestar, una cultura

organizacional basada en el respeto y la colaboración es clave para la satisfacción laboral (Sánchez y Torres (2024), 2024). Según Randstad Employer Brand Research (Aguado, 2021), el reconocimiento del esfuerzo y la comunicación efectiva fortalecen la Fidelización.

Liderazgo y Gestión del Talento

El liderazgo es un factor clave en la percepción de la PVE. Según Scielo Venezuela (2024) (n.d.), los líderes que fomentan una comunicación abierta y reconocen el desempeño de sus empleados contribuyen a fortalecer su sentido de pertenencia y permanencia en la empresa. Aguado Hernández (2019) subraya que los líderes que implementan modelos de liderazgo transformacional y coaching generan mayor lealtad en sus equipos de trabajo.

Desde esta perspectiva, Saldívar y Moctezuma (2020) destacan que un ambiente organizacional positivo, basado en relaciones de respeto, equidad y reconocimiento, actúa como un refuerzo emocional significativo para los colaboradores. Estos autores subrayan que el liderazgo no debe limitarse a la asignación de tareas, sino que debe incorporar prácticas que generen bienestar, confianza y sentido de propósito. Así, los líderes que fomentan un entorno emocionalmente saludable no solo fortalecen la PVE, sino que también mejoran la experiencia laboral y la permanencia del talento dentro de la organización.

El liderazgo efectivo es uno de los componentes impulsores de la PVE. Según Gallup (2023), el 70% de la variación en el compromiso de los empleados está vinculada a la calidad del liderazgo. En el sector legal, los líderes deben actuar como mentores, guiando desarrollo profesional de los abogados, reconociendo su esfuerzo y generando entornos de confianza. Un liderazgo transformacional no solo incrementa la satisfacción, sino que también mejora el desempeño y la fidelización.

Bienestar Laboral y Equilibrio Vida-Trabajo

El bienestar laboral es otro elemento crucial en la Fidelización del talento. Un estudio de Randstad (2021) muestra que los empleados que perciben un buen equilibrio entre su vida personal y laboral tienen un 40 % menos de probabilidades de cambiar de empleo. López-Olivares (2024) (n.d.) destaca que las empresas que ofrecen opciones de trabajo híbrido han reportado una reducción del 25 % en la rotación de personal.

La inclusión de programas de bienestar, flexibilidad laboral y apoyo emocional dentro de la PVE contribuye significativamente a la fidelización del talento, sino que también eleva la percepción de la empresa como un empleador consciente y responsable. Estos programas pueden abarcar desde:

En un contexto donde el talento busca cada vez más experiencias laborales significativas y entornos que respeten su bienestar integral, estas acciones se convierten en factores diferenciadores de fidelización, permitiendo que los colaboradores no solo permanezcan en la organización, sino que se conviertan en embajadores de su cultura y marca empleadora.

Ambos elementos cumplen un rol determinante en lo que conocemos como salario emocional, ya que incluir estrategias donde se incluyan estos elementos, el reconocimiento, desarrollo profesional, flexibilidad y apoyo emocional reducen la rotación y fortalecen la PVE.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Marca Empleadora y Programas de Sostenibilidad

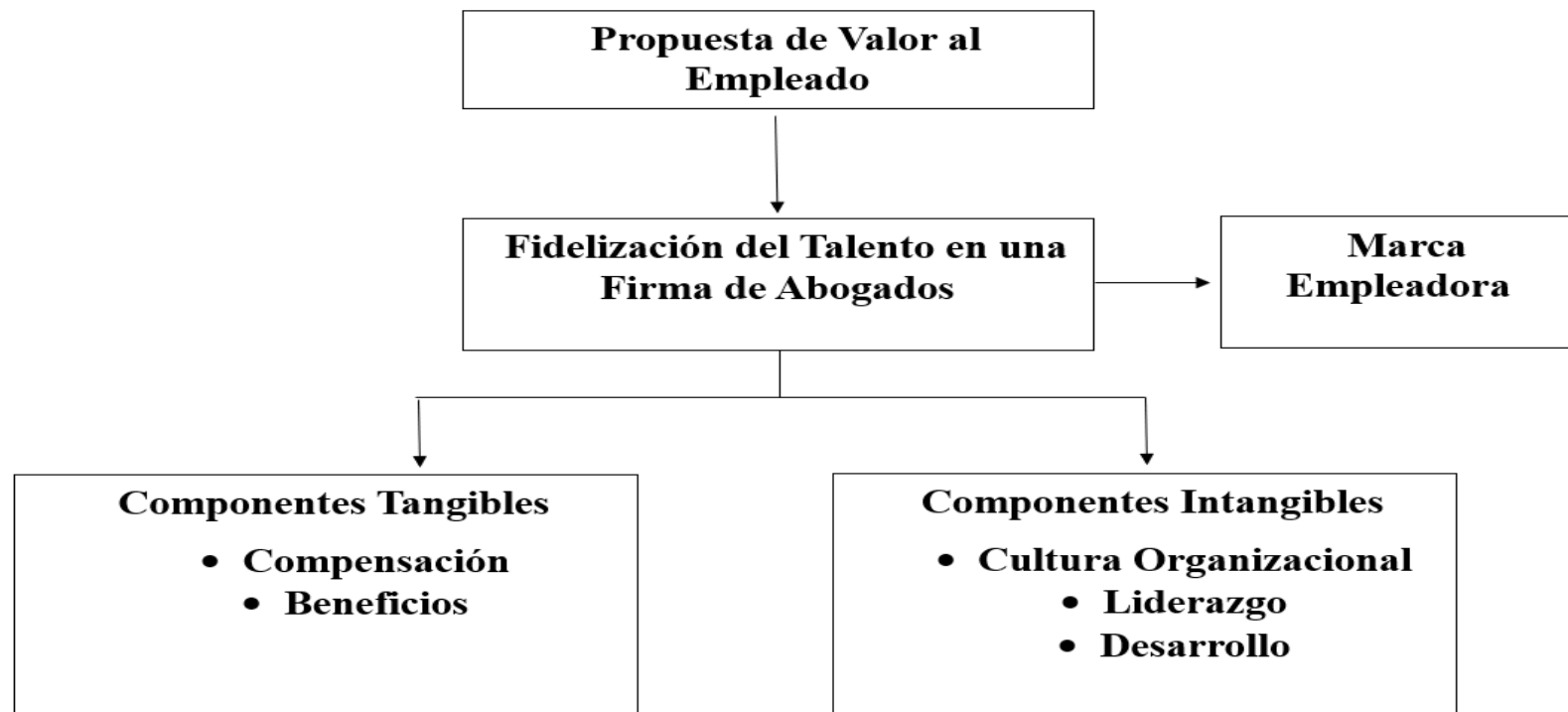
Las empresas que implementan políticas de RSC internas, como beneficios sociales y programas de voluntariado corporativo, generan un impacto positivo en la Fidelización de talento (Aguado, 2021). Randstad (2021) indica que el 70 % de los empleados se sienten más comprometidos con empresas que invierten en responsabilidad social.

Los programas de sostenibilidad organizacional han demostrado fortalecer la conexión emocional de los empleados con la empresa y reducir la rotación de personal (López-Olivares (2024), n.d.). Estudios de Javeriana (2023) evidencian que las empresas con estrategias de sostenibilidad bien definidas tienen un 50 % más de éxito en la Fidelización del talento.

Aunque la marca empleadora no se analiza como variable principal de este estudio, constituye un elemento de apoyo emocional esencial. Una marca empleadora sólida comunica de forma externa e interna la PVE, reforzando la imagen de la firma como un lugar deseable para trabajar. En el mercado jurídico, una firma con una marca empleadora reconocida; (a) atrae talento altamente calificado, (b) genera orgullo de pertenencia entre sus empleados y (c) fortalece la fidelización al alinear la experiencia real de los colaboradores con la PVE comunicada.

Figura II

Modelo Conceptual de la PVE y sus componentes de fidelización de talento (Vásquez y Camilo, 2025)



Cierre de Capítulo II

El análisis de la literatura confirma que la Propuesta de Valor al Empleado es un factor clave en la Fidelización del talento, particularmente en firmas de abogados. Se recomienda la implementación de estrategias personalizadas y sostenibles, enfocadas en la equidad organizacional, el desarrollo profesional y el bienestar integral del trabajador. Además, futuras investigaciones deberían explorar la intersección entre la PVE y la digitalización del sector legal, evaluando su impacto en la fidelización del talento.

Capítulo III

Metodología

Para investigar cómo la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) influye en la Fidelización de talento en una firma de abogados en República Dominicana, fue seleccionada una metodología cualitativa lo que permitió explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los empleados, proporcionando una comprensión detallada de los factores que afectan su decisión de permanecer en la organización.

El enfoque fenomenológico es adecuado para este estudio, ya que busca comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes, permitiendo captar la riqueza de sus experiencias y significados. Este enfoque es especialmente apropiado cuando se investigan temas relacionados con percepciones, emociones y construcciones sociales, como es el caso de la PVE y la Fidelización del talento.

Se empleará un estudio de caso, centrado en una firma de abogados específica. Este diseño permite un análisis exhaustivo del contexto particular, facilitando la comprensión de las dinámicas internas y cómo estas influyen en la Fidelización del talento. El estudio de caso es

apropiado cuando se busca explorar fenómenos contemporáneos en profundidad dentro de su contexto real.

Para garantizar una comprensión integral del fenómeno, se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de datos:

Entrevistas Semiestructuradas: Se realizarán entrevistas en profundidad con empleados de diferentes niveles jerárquicos dentro de la firma. Este método permite explorar las percepciones individuales sobre la PVE y su incidencia en la decisión de permanecer en la organización. Las entrevistas semiestructuradas proporcionan flexibilidad para profundizar en temas emergentes durante la conversación.

Observación Participante: El investigador participará en actividades cotidianas de la firma para observar de primera mano las interacciones, la cultura organizacional y el ambiente laboral. Esta técnica facilita la comprensión del contexto en el que se desarrollan las experiencias de los empleados.

Análisis de Documentos: Se revisarán políticas internas, manuales de empleado y otros documentos relevantes que reflejen la PVE de la firma. Este análisis complementa la información obtenida de las entrevistas y observaciones, proporcionando una visión más completa del contexto organizacional.

Población y Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por los empleados de una firma de abogados en República Dominicana. La muestra será seleccionada mediante un muestreo intencional, buscando incluir participantes de distintas áreas funcionales y niveles jerárquicos, lo que permitirá captar una diversidad de perspectivas. Se prevé entrevistar 6 abogados incluyendo desde junior hasta senior, de las diferentes practicas legales de la firma, hasta alcanzar la saturación teórica de la información.

Criterios de Selección de Participantes

La selección de los participantes se realizó bajo criterios previamente definidos para garantizar la pertinencia y riqueza de la información obtenida. En primer lugar, se estableció como requisito una antigüedad mínima de un año en la firma, asegurando que los colaboradores contaran con el tiempo suficiente para experimentar y evaluar de manera integral los elementos de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE). En segundo lugar, se procuró la inclusión de miembros pertenecientes a distintos niveles jerárquicos dentro de la firma, con el propósito de obtener una visión amplia y representativa del fenómeno estudiado, incorporando tanto perspectivas estratégicas como operativas.

Tabla I

Características Esperadas de la Muestra (Vásquez y Camilo, 2025)

Nivel jerárquico	Áreas representadas	Años de experiencia estimados	Justificación
Abogados Junior	Litigios, Corporativo, Laboral, Propiedad Intelectual	1-3 años	Aportan la visión de quienes están en las primeras etapas de su carrera y sus expectativas frente a la PVE.
Abogados Semi-Senior	Litigios, Corporativo, Laboral, Propiedad Intelectual	3-6 años	Representan la transición entre el aprendizaje y la consolidación profesional; su percepción refleja factores clave de fidelización.
Abogados Senior	Litigios, Corporativo, Laboral, Propiedad Intelectual	7 años o más	Su experiencia permite evaluar la eficacia de la PVE a largo plazo y su incidencia en la permanencia en la firma.

Grado Profesional y Tiempo en la Firma

La siguiente tabla resume los datos clave relacionados con la trayectoria profesional de los participantes en la investigación. Se destacan 6 elementos:

- 1) Código: identifica a cada uno de los entrevistados
- 2) Años de experiencia: refleja los años de experiencia que tiene cada entrevistado
- 3) Grado profesional: destaca el grado educacional de los entrevistados
- 4) Tiempo en la firma: refleja años de permanencia de los participantes dentro de la firma, lo que permite observar su nivel de integración y experiencia interna.
- 5) Experiencia previa: muestra el bagaje profesional fuera de la firma, aportando contexto sobre su perspectiva del entorno laboral.
- 6) Posición actual: señala el cargo que desempeña dentro de la firma, lo que evidencia su nivel de responsabilidad y proyección profesional.

En conjunto, esta tabla permite entender la diversidad de perfiles analizados, algunos abogados han desarrollado toda su carrera dentro de la firma, mientras que otros aportan experiencia externa relevante que enriquece la dinámica interna, y perfiles híbridos que muestran trayectorias con formación en otras áreas. Este análisis comprende cómo las distintas trayectorias influyen en la percepción de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y la fidelización dentro de la firma.

Delimitaciones del Estudio

Entre las principales limitaciones se encuentra la generalización de los hallazgos, ya que, al tratarse de un estudio de caso en una sola firma, los resultados no pueden extrapolarse automáticamente a otras organizaciones o sectores. Además, existe el riesgo de sesgo en las

respuestas debido a la deseabilidad social o al temor de los participantes a expresar críticas sobre la organización. Por último, el acceso a información interna sensible podría estar restringido, lo cual puede limitar el análisis documental. Detallamos lo siguiente:

- 1) El estudio se limita a una sola firma de abogados en la República Dominicana, lo que restringe la generalización de los resultados
- 2) Se centra únicamente en percepciones de los empleados y no incluye una evaluación cuantitativa de indicadores organizacionales
- 3) La muestra es intencional y no probabilística

Reflexión sobre el Rol del Investigador

El rol del investigador en estudios cualitativos es central y debe asumirse con una actitud reflexiva y ética. En este caso, el investigador adoptará una postura participativa, buscando generar confianza con los participantes para facilitar la apertura durante las entrevistas. Es fundamental reconocer los posibles sesgos personales y mantener una actitud de escucha activa, apertura interpretativa y constante autocrítica durante todo el proceso. La cercanía con el entorno organizacional puede enriquecer el análisis, pero también implica el compromiso de mantener la objetividad y la confidencialidad de la información recopilada.

Justificación de la Metodología y Métodos Seleccionados

La elección de una metodología cualitativa, junto con un diseño de estudio de caso, responde a la necesidad de obtener una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los empleados, elemento clave para analizar como la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) influye en su decisión de permanecer en la firma. Este enfoque permite examinar el fenómeno dentro de su contexto real, considerando las particularidades propias de la organización. Por otro lado, la combinación de entrevistas, observación y análisis de documentos posibilita la

triangulación de datos, lo que permite corroborar la información desde múltiples fuentes, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Instrumento y Recolección de Datos

La recolección de datos para esta investigación se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental, técnicas que permiten captar de forma integral la percepción de los colaboradores sobre la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y su incidencia en la fidelización del talento en una firma de abogados de la República Dominicana. Este tipo de entrevistas ofrece flexibilidad al investigador para formular preguntas abiertas que fomentan la libre expresión de los participantes. Este enfoque posibilita una conversación guiada entre las partes.

Todas las entrevistas fueron en español, idioma natal de los entrevistados y del entrevistador, lo cual permitió la fluidez de las respuestas y la riqueza de la información recopilada. Para garantizar la validez del instrumento, las preguntas de las entrevistas se diseñaron a partir del marco teórico y del objetivo general de la investigación. Posteriormente, fueron sometidas a una prueba piloto con dos colaboradores similares, ayudando a mejorar la redacción de las preguntas y eliminando aquellas que crearon confusión.

Con el objetivo de asegurar la coherencia entre los objetivos del estudio, las preguntas de investigación y las entrevistas realizadas, se elaboró un cuadro de alineación que vincula directamente los elementos mencionados, lo que garantiza que la recolección de datos responda al propósito de la investigación.

Tabla 2

Preguntas de Investigación y Correspondencia con Entrevista (Vásquez y Camilo, 2025)

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE ENTREVISTA
¿Cómo perciben los empleados los diferentes componentes de la propuesta de valor en la firma de abogados?	1. ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en esta firma legal? 2. ¿Qué lo motivó a ingresar y qué lo ha motivado a quedarse (o considerar irse)? 3. ¿Qué aspectos considera más satisfactorios de su trabajo actual? 10. ¿Qué beneficios (económicos, emocionales, formativos, etc.) valora más de los que ofrece la firma? 11. ¿Siente que esos beneficios responden a sus expectativas y necesidades como empleado/a?
¿Cuáles son los factores intangibles que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la organización?	4. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en esta organización? 5. ¿Cuáles son los valores que usted considera que predominan en la firma? 6. ¿Siente que estos valores están alineados con los suyos? 9. ¿Se siente reconocido/a por sus esfuerzos y logros dentro de la firma? 12. ¿Considera que la firma se interesa por su bienestar integral? ¿Cómo lo percibe?
¿De qué manera la cultura organizacional y el bienestar laboral impactan en la fidelización del talento clave?	7. ¿Cómo evalúa el equilibrio entre su vida laboral y personal en la firma? 8. ¿Ha tenido oportunidades de desarrollo profesional o crecimiento? ¿Podría dar ejemplos? 13. ¿Cuáles serían los factores más importantes que influyen en su decisión de continuar trabajando aquí? 14. ¿Ha considerado dejar la firma en algún momento? ¿Qué factores influyeron en esa decisión? 15. ¿Qué cambios o mejoras propondría para que más empleados decidan permanecer en la firma?

Esta tabla establece una relación directa entre las preguntas de investigación y las preguntas de la guía de entrevistas, garantizando la coherencia metodológica. De esta forma, se asegura que cada objetivo del estudio sea abordado a través de preguntas específicas durante la recolección de datos, evitando omisiones y facilitando el análisis posterior.

La tabla actúa como un mapa metodológico, esto refuerza la validez del instrumento, facilita la posterior codificación y permite que los hallazgos se organicen de manera lógica según los objetivos de la investigación.

Cierre de Capítulo III

En este capítulo se ha definido el enfoque metodológico cualitativo del estudio, la población y muestra, compuesta por abogados de distintos niveles jerárquicos y áreas de práctica, entrevistados mediante un instrumento semiestructurado que les permitirá expresar sus experiencias, percepciones y expectativas.

Como se expuso en este capítulo, los datos serán registrados, transcritos y codificados para identificar categorías y patrones significativos. No obstante, al tratarse de un estudio cualitativo, los hallazgos estarán inevitablemente mediados por la interpretación de los investigadores. Por ello, se aplicarán estrategias de rigor metodológico, como validación de participantes y reflexibilidad, para asegurar la credibilidad y confiabilidad de los resultados.

El siguiente capítulo presentará los resultados ya obtenidos a partir de la aplicación de esta metodología y entrevistas semiestructuradas.

Capítulo IV

Narrativas de los Entrevistados

En este Capítulo IV se presentarán los perfiles individuales del análisis fenomenológico de cada uno de los entrevistados en esta investigación. Su propósito es mostrar, a través de sus voces, cómo perciben los componentes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) dentro de una firma de abogados y de qué manera estos influyen en su fidelización y compromiso.

Las narrativas recogen las experiencias de los colaboradores, sus percepciones sobre los beneficios tangibles e intangibles, y como estos factores han impactado en su decisión de permanecer o considerar salir de la firma. Además, se incluyen sus valoraciones respecto a la cultura organizacional, el liderazgo y la marca emperadora como elementos de apoyo en la retención de talento.

Como recordatorio, el propósito de este estudio cualitativo fue explorar como los diferentes componentes de la PVE influyen en la fidelización de talento dentro de una firma de abogados. Específicamente, se buscó:

- 1) Identificar cómo los abogados perciben los componentes tangibles e intangibles de la PVE.
- 2) Explorar los factores emocionales y culturales que inciden en su decisión de permanecer en la firma
- 3) Analizar de qué manera la cultura organizacional y el liderazgo impactan en la fidelización del talento clave de la firma.

Antes de abordar las narrativas, se retoma la definición de PVE utilizada en esta investigación: un conjunto de beneficios tangibles e intangibles, reforzados por la marca

emperadora, que buscan generar una propuesta integral capaz de atraer, motivar y retener a los empelados mediante un entorno de trabajo equitativo, inclusivo y alineado con sus expectativas profesionales y personales (Gartner,2024; Deloitte, 2024)

La muestra incluye 6 abogados de diferentes niveles jerárquicos y áreas de practica de una firma en República Dominicana. Todos ellos poseen una antigüedad mínima de 1 año en la firma, lo que les permite ofrecer una visión fundamentada sobre los beneficios y experiencias que han influido en su compromiso.

Cada narrativa se presenta en tres apartados principales, alineados con las preguntas de investigación: (a) percepción de la PVE y sus componentes: visión de los beneficios tangibles e intangibles, (b) impacto de la cultura organizacional y el liderazgo: cómo estos factores inciden en su motivación y sentido de pertenencia y (c) factores que influyen en la decisión de permanencia: elementos clave que determinan su fidelización. La tabla siguiente resumen los datos demográficos de los seis participantes entrevistados.

Tabla 3

Datos demográficos de los participantes (Vásquez y Camilo, 2025)

Código	Años de Experiencia	Grado Profesional	Tiempo en la Firma	Experiencia Previa	Posición Actual
E1	7 años	Magister	5 años y medio	Toda su carrera en la firma	Abogado II de Negocios
E2	3 años	Ing. Industrial / Lic. Derecho	2 años	Ingeniero industrial antes del derecho	Abogado Asociado
E3	15 años	Magister	1 año y medio	10 años en otra firma	Abogada I de Negocios
E4	10 años	Magister	9 años	Toda su carrera en la firma	Abogada II Laboral y Arbitraje
E5	5 años	Magister	2 años	Experiencia legal variada	Abogado II de Litigios
E6	12 años	Magister	6 años	10 años, incluyendo Tribunal Constitucional	Abogado Senior de Litigios

Entrevistado I

El entrevistado es un masculino de 26 años con más de cinco años de experiencia profesional y dentro de la firma. Inició su trayectoria como paralegal y, gracias a las oportunidades de aprendizaje, exposición a casos complejos, a su desempeño y dedicación, ascendió a asociado. Posee una maestría en Derecho de los Negocios, lo que le ha permitido participar activamente en transacciones corporativas y litigios. El mismo valora el acceso a oportunidades de desarrollo profesional y la confianza depositada en él por sus superiores. Durante la entrevista se mostró seguro y reflexivo, destacando su aprecio por el aprendizaje constante que ha obtenido en la firma. Sin embargo, reconoce que el principal reto ha sido equilibrar su vida personal con las demandas del trabajo.

Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

El entrevistado define la PVE como “el conjunto de beneficios tangibles e intangibles que hacen que valga la pena quedarse en una firma, más allá del salario”. En sus palabras:

“Aquí uno aprende muchísimo. Para mí eso es parte del valor que tiene la firma; no solo es el pago, es la experiencia, el acceso a clientes importantes y el respaldo de los socios.”

Este reconoce que su percepción sobre la PVE se ha formado en su día a día, al vivir la cultura de la firma y observar cómo ésta apuesta por el desarrollo profesional. Sin embargo, considera que el componente de bienestar y equilibrio vida-trabajo aún debe fortalecerse, pues, “el nivel de exigencia a veces deja poco espacio para la vida personal”.

Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización

Al describir su experiencia, el entrevistado destacó que los factores que más influyen en su permanencia son el crecimiento profesional y el ambiente de apoyo entre colegas. Señaló:

“La firma es como una escuela; uno no solo trabaja casos, sino que se forma como profesional. He tenido acceso a capacitaciones, participación en arbitrajes importantes y eso me ha hecho quedarme.”

No obstante, menciono que el reconocimiento económico y emocional debe evolucionar:

“Yo creo que podrían implementar incentivos más claros para quienes tienen resultados excepcionales. No todo es salario, pero el reconocimiento motiva.”

Asimismo, enfatizó que políticas más flexibles, como la posibilidad de trabajo remoto ocasional, podrían ser un factor decisivo para fidelizar al talento joven.

“Yo creo que debe haber más respeto por mi vida personal y balance entre la carga de trabajo y el tiempo personal”

Significado que Asigna a su Rol en la Firma

El entrevistado se ve a sí mismo como un profesional comprometido con los valores de la firma, y reconoce que su crecimiento ha estado vinculado a la confianza que los líderes le han brindado. Sin embargo, también expresó su deseo de tener mayor participación en decisiones estratégicas que afectan su área.

“Uno siente que tiene voz en el equipo, pero sería ideal involucrar más a los abogados en la construcción de políticas internas. Eso también fideliza.”

Para el entrevistado, el liderazgo en la firma no solo debe ser jerárquico, sino colaborativo, basado en la mentoría y el acompañamiento. Ya que estos son la clave para la fidelización del talento.

Análisis del Investigador

El caso de el entrevistado la refleja una visión equilibrada de la PVE. Su permanencia en la firma está fuertemente vinculada al desarrollo profesional, la cultura de apoyo y las oportunidades de aprendizaje, en línea con lo planteado por Deloitte (2024) y la encuesta Future Ready Lawyer (2024). Din embargo, su testimonio también evidencia una brecha entre los beneficios intangibles altamente valorados y los incentivos tangibles, especialmente en términos de flexibilidad y reconocimiento.

Su experiencia confirma que, para fidelizar al talento jurídico, las firmas deben evolucionar hacia modelos de PVE más personalizados, que integren no solo formación y prestigio, sino también un enfoque humano que permita conciliar el alto rendimiento con el bienestar.

Dentro de los componentes de la PVE identificados durante la entrevista podemos citar: (a) desarrollo profesional, (b) bienestar laboral y (c) flexibilidad. La experiencia coincide con los hallazgos de Deloitte (2024), que destaca el desarrollo profesional como motor de retención, pero también enfatiza la importancia de las políticas de flexibilidad laboral para reducir el desgaste de los colaboradores.

Entrevistado II

La entrevistada, es una femenina de 30 años, especialista en derecho laboral y arbitraje, con nueve años de experiencia en la firma. Inició su carrera como paralegal y ha desarrollado todo su crecimiento profesional en este entorno. Posee una maestría en Derecho Laboral y

durante la entrevista se mostró empática y enfocada en las relaciones humanas, destacando la importancia del apoyo emocional y el trabajo en equipo como factores clave de su fidelización.

Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

“Todo lo que la firma te da para que quieras quedarte, y no hablo solo de dinero. Es confianza, apoyo, aprendizaje y sentir que tu trabajo es valorado.”

La entrevistada reconoce que su percepción de la PVE ha evolucionado gracias a su experiencia directa con los líderes y compañeros de la firma. Para ella, la confianza depositada en los empleados es tan importante como los beneficios tangibles. Sin embargo, considera que el reconocimiento en ascensos podría mejorarse.

“Uno se queda por el ambiente, por cómo nos apoyamos, pero a veces uno siente que hay poca claridad en los procesos de crecimiento.”

Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización

La entrevistada valora principalmente los factores intangibles: el compañerismo, el liderazgo cercano y el apoyo emocional de la firma. No obstante, también expresó la necesidad de mayor flexibilidad laboral y reconocimiento:

“Yo no cambio el ambiente de trabajo aquí. Es muy colaborativo y eso pesa mucho más que cualquier bono.”

“La flexibilidad es algo que necesitamos. Poder trabajar remoto cuando sea posible ayudaría muchísimo. Y claro que reconozcan más los logros, no solo de forma económica, también de manera personal.”

Significado que Asigna a su Rol en la Firma

Se considera una profesional comprometida con el desarrollo de sus compañeros y con la cultura de la firma. Destaca el valor de la comunicación transparente y de las relaciones de confianza como ejes fundamentales de su desempeño:

“Yo siento que aquí no solo trabajo casos, sino que construyo relaciones que me hacen mejor profesional y mejor persona.”

Para ella el liderazgo en la firma debe centrarse en la escucha activa y en generar un entorno donde cada miembro del equipo pueda crecer.

Análisis del Investigador

La experiencia de la entrevistada refuerza la importancia de los factores intangibles en la fidelización del talento jurídico. Su testimonio coincide con los hallazgos, que destacan la relevancia del bienestar emocional y la cultura colaborativa. Además, su demanda de mayor flexibilidad se alinea con los informes de Deloitte (2024), que identifican la adaptabilidad laboral como un factor diferenciador clave. También, destaca que la PVE en firmas de abogados debe equilibrar los beneficios tangibles con políticas más humanas que fortalezcan el sentido de pertenencia.

Dentro de los componentes de la PVE identificados durante la entrevista podemos citar: (a) bienestar laboral y (b) flexibilidad. La experiencia coincide con lo que se destaca dentro del bienestar laboral como motor de retención, pero también enfatiza la importancia de las políticas de flexibilidad laboral para la fidelización.

Entrevistado III

La entrevistada es una abogada con 40 años y un año y medio de experiencia en la firma. Antes de unirse, trabajó por casi una década en otra firma de renombre de RD, lo que le permitió traer una visión comparativa entre entornos laborales. Posee una maestría en Derecho Corporativo y durante la entrevista se mostró reflexiva y enfocada en la búsqueda de equilibrio entre su vida profesional y personal, especialmente por su rol de madre.

Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

La entrevistada define y percibe la PVE, como una combinación de elementos donde no solo se tome en cuenta el poder trabajar en una firma de renombre y prestigio, si no en apoyar de forma genuina a los empleados, poner sobre la rentabilidad lo que necesita la gente y lograr que la firma se enfoque en evitar el sacrificio de la parte personal de sus abogados.

“Una combinación de prestigio profesional, apoyo real al empleado y un ambiente de trabajo que te permita crecer sin sacrificar tu vida personal”

La misma reconoce que la firma le ha brindado exposición a clientes de alto perfil y transacciones compleja que fortalecen su desarrollo profesional. Sin embargo, señala que aún existe espacio para políticas que permitan un balance más humano:

“Aquí el aprendizaje es impresionante, pero a veces siento que falta flexibilidad para poder manejar la vida personal sin descuidar el trabajo.”

Uso de los Elementos de la PVE para la Fidelización

Esta valora profundamente el prestigio de la firma y las oportunidades profesionales que ofrece:

“Estar aquí te abre puertas. La experiencia que ganas no tiene comparación.”

Sin embargo, también enfatiza que la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal puede convertirse en un riesgo para la retención de talento, especialmente para quienes tienen responsabilidades familiares:

“Si hubiera más apoyo en políticas de flexibilidad sería perfecto. La firma tiene lo necesario para retener, solo falta adaptarse un poco más a la realidad de la gente.”

Significado que Asigna a su Rol en la Firma

La entrevistada se percibe como una profesional comprometida con los resultados de la firma, pero también con la búsqueda de un entorno laboral sostenible. Considera que la retención del talento requiere líderes empáticos que entiendan la diversidad de necesidades de sus equipos:

“Un buen líder no solo gestión casos; gestiona personas. Y ahí es donde se nota quién realmente entiende lo que hace que la gente se quede.”

Análisis del Investigador

La narrativa de la entrevistada evidencia como el prestigio de una firma puede atraer talento, pero los factores intangibles, como la flexibilidad y el bienestar integral, son decisivos para mantenerlo. Su perspectiva coincide con Gallup (2023), que subraya el impacto del equilibrio vida y trabajo en la fidelización, y con Deloitte (2024), que identifica la adaptabilidad como una ventaja competitiva clave. La misma refleja la necesidad de evolucionar hacia un modelo de PVE más centrado en las personas, específicamente en sectores de alta demanda como el jurídico.

Entrevistado IV

Es un abogado de 27 años, cuenta con una carrera previa a la de derecho, siendo ingeniero Industrial para luego ser licenciado en Derecho, durante la entrevista se mostró

entusiasta, agradecido por las oportunidades de desarrollo y motivación por el ambiente de colaboración que existe en la firma. Su experiencia ha sido positiva tanto en términos técnicos como en el ambiente laboral colaborativo. Aprecia la confianza que se ha depositado en él, resalta el sistema de evaluación de desempeño, ya que le ha permitido recibir retroalimentación constante. Para el entrevistado la cultura organizacional basada en la proactividad y la ética es uno de los pilares que lo motivan a permanecer en la firma.

Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Señala que lo que más destaca de la firma es el aprendizaje constante y la cercanía con profesionales de gran nivel. Entiende que la PVE es el conjunto de beneficios y atributos que una firma ofrece a sus abogados a cambio de su trabajo, lealtad, habilidades, competencia y compromiso.

“Aquí uno aprende todos los días; los socios confían en nosotros y nos dan espacio para asumir responsabilidades reales.”

El mismo destaca que la firma se ha convertido en una plataforma para crecer profesionalmente gracias a la confianza de que sus aportes son valorados por todos los que forman el equipo legal. Sobre todo, los socios de la firma, quienes se preocupan porque cada día los abogados sientan que crecen y desarrollan su potencial.

Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización

El ambiente colaborativo y el sistema de evaluación de desempeño son factores determinantes a su entender ya que contar con un proceso de retroalimentación, permite saber cuáles son los puntos de mejora que tiene cada persona en su labor diaria.

“Saber que tienes retroalimentación constante y que confían en ti, motiva mucho a quedarte.”

Aunque reconoce que la carga de trabajo es alta, valora la cultura de apoyo.

Significado que Asigna a su Rol en la Firma

El entrevistado se percibe como un profesional en desarrollo que está construyendo su reputación dentro de la firma. Considera que su papel actual es una etapa crucial para absorber conocimientos, aportar valor y demostrar su capacidad para asumir mayores responsabilidades. Valora la oportunidad de trabajar en casos complejos y de alto perfil, lo que le permite desarrollar competencias técnicas y estratégicas.

“Mi rol ahora es absorber todo el conocimiento posible, aportar al equipo y demostrar que estoy listo para asumir más retos.”

Análisis del Investigador

La narrativa de refleja cómo el desarrollo profesional, el reconocimiento y el acceso a retos de alto nivel son elementos clave para la fidelización del talento joven en el sector jurídico. Su experiencia confirma lo señalado por Deloitte (2024), que identifica la confianza y la asignación progresiva de responsabilidades como factores críticos para retener a los profesionales de alto potencial. Además, su valoración del aprendizaje continuo y la retroalimentación constante se alinea con Gallup (2023), que resalta el impacto del feedback y el apoyo organizacional en el compromiso laboral. En conjunto, su testimonio evidencia que, más allá de la remuneración, el crecimiento profesional y la cultura de apoyo son determinantes para su permanencia en la firma.

Entrevistado V

Es un abogado con maestría en Procedimiento Civil obtenida en 2024 en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Cuenta con más de dos años en la firma, donde inició como abogado Junior y actualmente se desempeña como Asociado 2, manejando asuntos en las áreas de banca, aviación y responsabilidad civil. Durante la entrevista, se mostró agradecido por la oportunidad de desarrollo y motivado por el ambiente de colaboración que caracteriza a la firma. Resalta la posibilidad de trabajar en casos relevantes y de recibir retroalimentación constante como aspectos clave de su experiencia positiva. Considera que la cultura es uno de los pilares que lo impulsan a permanecer en la firma.

Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Señala que el elemento más distintivo de la PVE en la firma es la oportunidad de crecimiento profesional, combinada con beneficios tangibles como el bono por desempeño y el seguro médico. Entiende la PVE como el conjunto de beneficios y atributos que la organización ofrece a cambio del trabajo, compromiso y lealtad de sus colaboradores.

“He podido crecer y especializarme en áreas que me interesan gracias a la firma.”

Para él, la firma se ha convertido en una plataforma que impulsa su desarrollo y reconoce sus aportes, lo que refuerza su sentido de pertenencia y compromiso.

Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización

Identifica como factores determinantes el aprendizaje continuo, el ambiente colaborativo y la confianza depositada por sus superiores. Aunque reconoce que el reconocimiento no económico podría reforzarse, valora el sistema de evaluación de desempeño y el acompañamiento de sus colegas.

“Saber que puedes desarrollarte y que tu trabajo es valorado motiva mucho a quedarte.”

A pesar de la elevada carga laboral, considera que el balance entre retos profesionales y apoyo recibido es un motivador para continuar en la firma.

Significado de su Rol en la Firma

El entrevistado se percibe como un profesional comprometido con la excelencia técnica y con la generación de valor a través de la colaboración. Considera que su rol no se limita a la gestión de casos sino también a contribuir al crecimiento del equipo y mantener un entorno laboral motivador.

“Parte de mi trabajo es apoyar a otros para que también puedan brillar; eso hace que todos crezcamos.”

Análisis del Investigador

La narrativa del entrevistado refleja como el prestigio y las oportunidades de desarrollo de la firma pueden atraer talento, pero también como el reconocimiento y la retroalimentación constante fortalecen la fidelización. Su experiencia coincide con lo expuesto por Gallup (2023), que subraya la importancia del reconocimiento en la permanencia del talento, y con Future Ready Lawyers (2023), que identifica el aprendizaje continuo como un componente central de la PVE en el sector lega.

Entrevistado VI

Es un abogado con diez años de experiencia profesional, que incluye experiencia previa en el Tribunal Constitucional y en firmas privadas. Actualmente tiene 32 años y se desempeña en el área de litigios de la firma, participando también en casos administrativos y colaborando con el departamento de negocios. Durante la entrevista, describió su experiencia como altamente enriquecedora, destacando la trayectoria que desarrollo en la firma y la oportunidad de la diversidad de casos que ha podido ver en estos años. Valora especialmente el clima de

confraternidad y respeto dentro de su equipo, así como, el estilo de liderazgo que promueve la confianza y el apoyo mutuo.

Conocimiento de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Indica que la PVE de la firma se refleja en las oportunidades de formación, el respaldo en momentos personales importantes y la calidad de los casos en los que participa. Considero que estos elementos no solo fortalecen su carrera, sino que también demuestra un interés genuino de la firma por el bienestar integral de sus empleados.

“El ambiente de respeto y apoyo aquí es fundamental para que uno quiera quedarse.”

Para el, la PVE combina el desarrollo profesional con una cultura organizacional que prioriza la confianza y la colaboración.

Uso de los Elementos de la PVE para Fidelización

Reconoce que, si bien la carga de trabajo es elevada, el apoyo recibido y el reconocimiento implícito en la asignación de casos de relevancia constituyen factores que fortalecen su fidelidad a la firma. Sugiere que un trato más personalizado, orientado a las motivaciones específicas de cada empleado, podría potenciar aún más la retención.

“Identificar que motiva a cada persona y actuar en consecuencia es clave para mantener el compromiso”

Significado de su Rol en la Firma

El entrevistado se percibe como un profesional que, además de litigar y manejar casos estratégicos, busca ser un soporte para sus compañeros y un promotor de un ambiente laboral saludable. Considera que su rol implica tanto el cumplimiento de objetivos jurídicos como el fortalecimiento de la cohesión del equipo.

“Mi trabajo no termina en la sala de audiencias; empieza también en cómo ayudamos a que todos aquí puedan rendir mejor.”

Análisis del Investigador

El testimonio del entrevistado pone sobre la mesa que, en entornos jurídicos de alta demanda, la confianza y el apoyo interpersonal se convierten en factores decisivos de retención. Su visión coincide con Aguado (2022), quien plantea que el liderazgo basado en la cercanía y la empatía mejora la cohesión de los equipos, y con Gallup (2023), que destaca la relación de un liderazgo que atiende las motivaciones individuales. Además, su énfasis en un trato personalizado como elemento de fidelización reafirma la importancia de una PVE flexible y adaptada al perfil de cada colaborador.

Cierre Capítulo IV

En este capítulo, presentamos las narrativas de cada entrevistado, las mismas evidencian como perciben la PVE de manera integral, valorando aspectos que van desde el desarrollo profesional hasta el reconocimiento emocional y económico. Estas descripciones no solo ofrecen datos, sino que transmiten el significado profundo de estas experiencias en el contexto laboral de una firma de abogados, brindando una comprensión holística del fenómeno.

En el próximo capítulo analizaremos las experiencias de forma detallada y buscaremos representar y dar respuesta a cada una de nuestras preguntas de investigación.

Capítulo V

Resultados del Análisis de Datos

Este capítulo se centra en la presentación de los resultados obtenidos en el estudio cualitativo, el cual tuvo como propósito comprender cómo los abogados de una firma jurídica perciben los componentes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y su incidencia en la

retención del talento. A través de entrevistas en profundidad, se buscó capturar sus experiencias, opiniones y expectativas sobre factores clave como desarrollo personal, bienestar integral, reconocimiento, cultura organizacional y flexibilidad.

El análisis de los datos, basado en la codificación temática, permitió identificar patrones comunes entre los 6 participantes y relacionarlos con la literatura reciente sobre gestión del talento y fidelización en el sector legal. Cada categoría fue derivada del proceso de codificación realizado sobre las entrevistas. A continuación, se muestran los hallazgos principales por categorías.

Presentación de Categorías

El enfoque de análisis utilizado fue fenomenológico interpretativo, permitiendo describir las experiencias de los participantes a partir de sus propios relatos. De este proceso surgieron cinco categorías principales y sus correspondientes subtemas, los cuales integran los significados comparativos por los entrevistados.

Categorías Emergentes

- 1) Desarrollo profesional
- 2) Bienestar integral
- 3) Reconocimiento
- 4) Cultura organizacional
- 5) Flexibilidad

Factores Tangibles Identificados

Los factores intangibles identificados en las entrevistas incluyen el crecimiento profesional, la compensación competitiva y la formación académica, considerados por los participantes como elementos clave dentro de la Propuesta de Valor al Empleado (Deloitte,

2024). Se destacaron beneficios como bonos por desempeño, seguros médicos, apoyo en estudios y oportunidades de promoción interna, los cuales influyen directamente en la decisión de permanecer en la firma (Future Ready Lawyers, 2023). Asimismo, alguno entrevistados mencionaron beneficios económicos puntuales, reafirmando que una oferta económica atractiva debe ir acompañada de medidas que refuercen el bienestar y la motivación. En conjunto, estos elementos configuran una dimensión tangible que incide de manera significativa en la percepción de valor, satisfacción y fidelización del talento jurídico (Vorecol, 2023).

Factores Intangibles Identificados

Dentro de los factores intangibles, los participantes destacaron la importancia de un ambiente laboral positivo, la alineación con los valores organizacionales, y la incidencia del estilo de liderazgo, ya sea cercano, distante o mixto, como elementos fundamentales de la experiencia del empleado (Aguado, 2022; Goleman, 2021). Las relaciones interpersonales con colegas fueron mencionadas como una fuerte clave de apoyo emocional y sentido de pertenencia, especialmente en entornos de alta exigencia como el jurídico. El desarrollo profesional continuo, el reconocimiento, aunque en algunos casos percibido como parcial, y la cultura organizacional basada en la colaboración y el aprendizaje constante, fortalecen el compromiso con la firma (Gallup, 2023; LinkedIn Talent Trends, 2024). Estos elementos intangibles se posicionan como decisores críticos en la fidelización, ya que inciden en la percepción emocional del entorno laboral, generando vínculos que trascienden la retribución económica (Vorecol, 2023).

En síntesis, la combinación equilibrada de factores tangibles e intangibles conforman el núcleo de la PVE en la firma estudiada. Los resultados confirman que la compensación y los beneficios por si solos, no son suficiente para garantizar la fidelización.

Tabla 1 Tendencias por Participantes Según Categorías de Análisis (Vásquez y Camilo, 2025)

Participantes	Desarrollo Profesional	Bienestar Integral	Reconocimiento	Cultura Organizacional	Flexibilidad	Propuestas
E1	✓ Oportunidades de aprendizaje	✓ Dificultad balance vida-trabajo	X Incentivos insuficientes	✓ Apoyo entre colegas	X Pide mayor flexibilidad	Liderazgo más empático, reconocimiento y balance vida-trabajo
E2	✓ Aprendizaje continuo	X Necesita mayor flexibilidad	X Falta de reconocimiento	✓ Relación con compañeros	✓ Flexibilidad remota	Flexibilidad laboral, planes de carrera más claros
E3	✓ Proyectos de alto nivel	X Desgaste como madre trabajadora	X Valora más reconocimiento humano	✓ Clima laboral positivo	X Sugiere políticas más humanas	Flexibilidad de horas y políticas realistas de promoción
E4	✓ Feedback constante	✓ Balance moderado	✓ Retroalimentación continua	✓ Cultura proactiva	✓ Trabajo remoto valorado	Mantener modelo actual y posible ajuste menor en horarios
E5	✓ Aprendizaje técnico	X Reconoce carga laboral	X Necesita reconocimiento personalizado	✓ Ambiente competitivo	X Pide mejor balance	Mayor reconocimiento individual y desarrollo personalizado
E6	✓ Alta exposición profesional	X Desafío de balance vida-trabajo	✓ Valoración en momentos personales	✓ Confianza institucional	X Sugiere mejora de políticas	Desarrollar políticas que busque una mejoría en el balance vida-trabajo

Leyenda:

✓ Presencia positiva y sólida del tema en la narrativa

X Necesidad o aspecto crítico identificado por el participante

Análisis de Hallazgos por Categoría

La siguiente tabla resume los principales temas emergentes del estudio, los hallazgos y la correspondencia con la literatura, detallando la contribución específica de cada uno de los entrevistados mediante su respectivo código ético. Esta sistematización proporciona una base sólida para el análisis interpretativo que se desarrolla en los capítulos subsiguientes y refleja la transparencia metodológica del trabajo investigativo.

Los hallazgos evidencian que, si bien los elementos económicos y de formación son reconocidos como determinantes para la permanencia, el verdadero vínculo con la firma se fortalece a través de dimensiones intangibles que generan sentido de pertenencia y compromiso emocional. La literatura revisada confirma que la fidelización del talento en entorno jurídicos altamente competitivos requiere un balance estratégico entre incentivos tangibles y una cultura organizacional sólida, capaz de ofrecer reconocimiento, bienestar y flexibilidad.

Tabla 3 Cuadro Comparativo de Hallazgos y Literatura (Vásquez y Camilo, 2025)

Categoría	Definición Por entrevistados	Citas	Hallazgos del estudio	Autor (es) Relacionado(s)	Correspondencia con la literatura
Desarrollo profesional	Oportunidades de ascenso, desarrollo de habilidades y exposición a casos relevantes	“He podido crecer y especializarme en áreas que me interesan gracias a la firma.”	Se identificó que los abogados valoran altamente el apoyo académico y las oportunidades de aprendizaje.	Deloitte (2024) y Future Ready Lawyers, (Wolters Kluwer,2024)	Coincide con Deloitte (2024) y Future Ready Lawyers, (Wolters Kluwer,2024) que destacan la formación como factor clave de retención.
Bienestar integral	Factores que impactan el bienestar integral del empleado, incluyendo apoyo en situaciones personales	“Como madre, siento que no hay suficiente flexibilidad para balancear mi vida familiar.”	Los participantes mencionan la dificultad de mantener un balance vida-trabajo adecuado.	Methaodos (2024)	Alineado con Methaodos (2024), que subraya la importancia del bienestar laboral para la sostenibilidad empresarial.
Reconocimiento	Percepción de que el esfuerzo es valorado y recompensado	“No me siento reconocida en comparación con otros compañeros de igual trayectoria.”	Se percibe una necesidad de mayor valoración económica y emocional.	Vorecol (2023)	Respaldado por Vorecol (2023), que destaca el reconocimiento como motivador central en el compromiso laboral.
Cultura Organizacional	El ambiente laboral es de suma importancia y debe de ser resguardado	“El ambiente laboral aquí es excelente, hay mucha armonía entre compañeros.”	Los abogados valoran el ambiente colaborativo y el sentido de pertenencia.	ICE (2020)	Coincide con ICE (2020), que resaltan la cultura como eje de fidelización de talento.
Flexibilidad	Capacidad de balancear carga laboral con vida personal	“Hay momentos donde trabajo hasta las 12 de la noche y eso afecta mi balance personal.”	Existe una demanda recurrente por políticas de trabajo remoto y horarios adaptables.	Deloitte (2024)	Apoyado por Deloitte (2024), que indica que la flexibilidad es un diferenciador clave en firmas jurídicas.

Categorías y Subcategorías

Desarrollo profesional

Todos los participantes coinciden en que las oportunidades de aprendizaje y el apoyo académico son elementos esenciales de la PVE. Para ellos, la firma representa un entorno formativo que les permite adquirir experiencia práctica, participar en casos complejos y desarrollar habilidades especializadas.

Subcategorías: Apoyo académico, exposición a casos relevantes y oportunidades de ascenso.

Citas Ilustrativas:

“Aquí siempre han apoyado todo lo que yo quiera hacer que involucre estudios.”

“He podido crecer y especializarme en áreas que me interesan gracias a la firma.”

Correspondencia con la Literatura

Este hallazgo se alinea con Deloitte (2024) y el informe Future Ready Lawyers (Wolters Kluwer, 2024), los cuales destacan que la inversión en formación continua es un factor crítico para retener talento en firmas jurídicas competitivas.

Bienestar Integral

La mayoría de los entrevistados expuso dificultades para mantener un adecuado balance entre la vida y el trabajo. Si bien reconocen el valor profesional de la firma, la alta carga de trabajo y la disponibilidad fuera del horario laboral son puntos de tensión.

Subcategorías: Carga laboral, impacto en la vida personal y falta de flexibilidad.

Citas Ilustrativas:

“Yo creo que debe haber más respeto por mi vida personal y balance entre la carga de trabajo y el tiempo”

“Hay momentos donde trabajo hasta las 12 de la noche y eso afecta mi balance personal.”

Correspondencia con la Literatura

Este hallazgo se alinea con Methaodos (2024), que subraya la importancia de implementar programas de bienestar y políticas de flexibilidad laboral para favorecer la sostenibilidad empresarial.

Reconocimiento

Varios de los entrevistados destacaron la falta de reconocimiento tangible y emocional, no solo en términos de compensación económica, sino también a través de retroalimentación positiva y oportuna, así como, oportunidades de promoción.

Subcategorías: Reconocimiento económico, retroalimentación y oportunidades de promoción.

Citas Ilustrativas:

“A veces siento que no reconocen todo el esfuerzo que uno hace.”

“No me siento reconocida en comparación con otros compañeros de igual trayectoria.”

Correspondencia con la Literatura

Este hallazgo se alinea con Vorecol (2023) sostiene que el reconocimiento económico y no económico es uno de los principales impulsores del compromiso laboral. Permitiendo que la percepción de que el esfuerzo es valorado y recompensado aflore en las personas.

Cultura Organizacional

Los participantes valoran la cultura colaborativa y el sentido de pertenencia que experimentan dentro de la firma. El ambiente de apoyo entre colegas y la confianza generada con los líderes son percibidos como factores clave para su permanencia.

Subcategorías: Apoyo entre colegas, confianza en líderes y armonía laboral.

Citas Ilustrativas:

“El ambiente laboral aquí es excelente, hay mucha armonía entre compañeros”

“El ambiente aquí es muy amigable nunca he sentido hostilidad.”

Correspondencia con la Literatura

Este hallazgo se alinea con ICE (2020) y estudios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que señalan que la cultura organizacional sólida contribuye significativamente a la fidelización de talento.

Flexibilidad

Existe un consenso entre los entrevistados en cuanto a la necesidad de implementar políticas de flexibilidad laboral, incluyendo opciones de trabajo remoto y horarios adaptables.

Subcategorías: Trabajo remoto, horarios flexibles y políticas de conciliación.

Citas Ilustrativas:

“La flexibilidad para trabajar remoto es clave para sentirme bien en la firma”

“Las políticas de trabajo remoto y horarios adaptables debería ser el norte en la firma.”

Correspondencia con la Literatura

Este hallazgo es respaldado por Deloitte (2024), que identifica la flexibilidad como uno de los principales diferenciadores para atraer y retener abogados en el mercado actual.

Cierre Capítulo V

El análisis desarrollado en este capítulo ha permitido comprender en profundidad cómo los abogados de la firma perciben los componentes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y su impacto en la fidelización del talento jurídico. A partir de un enfoque fenomenológico interpretativo, se identificaron patrones claros y significativos que integran factores tangibles,

como la compensación, los beneficios y las oportunidades de desarrollo profesional y factores intangibles, entre ellos el ambiente laboral, el liderazgo y la cultura organizacional.

Asimismo, las narrativas de los participantes revelan que las políticas actuales de la firma, aunque valoradas, presentan áreas de mejora en materia de equilibrio vida y trabajo, flexibilidad y reconocimiento no monetario. Estos hallazgos aportan una base sólida para el diseño de estrategias organizacionales que fortalezcan la PVE, incrementen la satisfacción y reduzcan la rotación, elementos que serán abordados en las conclusiones y recomendaciones del próximo capítulo.

Capítulo VI

Conclusiones, Discusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio cualitativo realizado para comprender como los abogados y personal clave de una firma jurídica en la Republica Dominicana perciben los componentes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y su incidencia en la retención del talento. A través de entrevistas semiestructuradas a seis participantes con distintos perfiles, se exploraron cinco categorías principales: desarrollo profesional, bienestar integral, reconocimiento, cultura organizacional y flexibilidad.

El análisis de datos, siguiendo un enfoque fenomenológico interpretativo, permitió identificar patrones comunes y divergentes que reflejen las experiencias y percepciones de los participantes. Los hallazgos se contestaron con la literatura reciente en gestión del talento, fidelización y bienestar organizacional en el sector legal, lo que permitió generar conclusiones sólidas y recomendaciones estratégicas para la firma y para investigaciones futuras.

Conclusiones Generales

Los resultados evidencian que un Propuesta de Valor al Empleado (PVE) bien diseñada, que integre factores tangibles como compensación, beneficios y apoyo académico, junto con elementos intangibles como un ambiente laboral positivo, liderazgo cercano y sentido de pertenencia, resulta determinante para que el talento jurídico decida permanecer en la firma. Si bien la firma ofrece oportunidades de crecimiento y un clima laboral favorable, persisten brechas relacionadas con el reconocimiento no económico y las políticas de flexibilidad. El estilo de liderazgo incide de manera directa en la percepción de apoyo, motivación y equilibrio vida-trabajo, por lo que un enfoque más empático y orientado al bienestar podría fortalecer la fidelización.

Asimismo, las largas jornadas y la elevada carga laboral afectan el bienestar integral, situando la flexibilidad y el respeto por el tiempo personal como demandas prioritarias. Finalmente, la cultura organizacional, caracterizada por la colaboración y alineación con valores éticos, refuerza el sentido de pertenencia y se constituye en un activo intangible de alto valor para la retención del talento.

Análisis de las Preguntas de Investigación

En esta sección se presentarán los hallazgos obtenidos en el estudio, organizados en función de cada una de las preguntas de investigación. Asimismo, se establecen conexiones con investigaciones previas que abordan estos mismos temas, con el fin de contrastar y enriquecer la interpretación de los resultados.

Tabla. Resumen de las Preguntas de Investigación y Principales Hallazgos (Vásquez y Camilo, 2025)

Pregunta de Investigación	Respuesta basada en los hallazgos del estudio	Correspondencia con la literatura
¿Cómo perciben los empleados los diferentes componentes de la propuesta de valor en la firma de abogados?	Los empleados identifican elementos tangibles como compensación competitiva, apoyo académico, bonos por desempeño y seguro médico, junto a elementos intangibles como un ambiente colaborativo, oportunidades de desarrollo profesional y confianza en los líderes. También señalan áreas de mejora como el reconocimiento formal y la flexibilidad laboral.	Deloitte (2024); Vorecol (2023) coinciden en que la PVE más efectiva combina incentivos económicos con factores emocionales para retener talento.
¿Cuáles son los factores intangibles que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la organización?	La cultura organizacional positiva, el liderazgo empático, el reconocimiento emocional y profesional, y las relaciones interpersonales sólidas fueron identificados como los principales factores. Estos generan sentido de pertenencia y compromiso, incluso por encima de los beneficios económicos.	Gallup (2023); LinkedIn Talent Trends (2024) confirman que estos factores son determinantes en la retención, especialmente en entornos de alta exigencia.
¿De qué manera la cultura organizacional y el bienestar laboral impactan en la fidelización del talento clave?	Una cultura colaborativa y políticas que promuevan el bienestar integral son determinantes para la retención del talento clave. Los participantes que perciben apoyo institucional y conciliación vida-trabajo muestran mayor disposición a permanecer; la sobrecarga laboral y falta de flexibilidad fueron señaladas como riesgos de rotación.	Methaodos (2024); ICE (2020) señalan que cultura y bienestar son ejes estratégicos para fidelizar, y su ausencia puede disminuir el compromiso.

Pregunta de Investigación 1

Nuestra primera pregunta de investigación se basa en como perciben los empleados los diferentes componentes de la Propuesta de Valor (PVE) en una firma de abogados. En general los participantes manifestaron que perciben de forma positiva los elementos centrales de la PVE, destacando principalmente las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente colaborativo y ciertos beneficios tangibles como el apoyo académico y la compensación competitiva. La mayoría coincidió en que la firma representa un espacio de aprendizaje constante, con exposición a casos relevantes y posibilidades de especialización. Un participante expuso: “He podido crecer y especializarme en áreas que me interesan gracias a la firma”, lo que evidencia que el desarrollo profesional constituye un pilar central de su experiencia laboral.

Sin embargo, también emergieron percepciones críticas especialmente en torno a la ausencia de políticas claras de flexibilidad y a un reconocimiento no económico que muchos consideran insuficiente. Algunos señalaron que el reconocimiento tiende a ser esporádico o poco personalizado, lo que impacta en la motivación y el sentido de pertenencia a largo plazo.

A partir de las entrevistas se distinguen diferentes formas de interpretar la PVE. Algunos coinciden principalmente como un conjunto de oportunidades de crecimiento, especialización y retos profesionales, reforzando su compromiso con la firma. Otros priorizan la compensación, los beneficios de salud y el apoyo académico como elementos distintivos de valor. Finalmente, un grupo mixto reconoce los aspectos positivos, pero subraya la necesidad de fortalecer el reconocimiento y la flexibilidad. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Deloitte (2024) y Future Ready Lawyers (2023), quienes sostienen que la PVE más efectivas son aquellas que logran equilibrar beneficios tangibles e intangibles, buscando adaptarse a las necesidades de los talentos. También, Vorecol (2023) destaca que, en entornos altamente competitivos, como el

jurídico, la PVE debe ir más allá de los beneficios económicos, integrando elementos que fortalezcan el bienestar emocional y profesional del empleado.

Pregunta de Investigación 2

En la segunda pregunta de investigación buscábamos validar cuáles son los factores intangibles que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la organización. El análisis de las entrevistas reveló que, más allá de la compensación y los beneficios tangibles, los factores intangibles tienen un peso determinante en la permanencia del talento jurídico. El clima laboral, el sentido de pertenencia, las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo fueron recurrentemente mencionados como elementos clave en la decisión de permanecer en la firma. Un participante lo expresó así: “El ambiente laboral aquí es excelente, hay mucha armonía entre compañeros”, resaltando que la confianza y el apoyo mutuo generan un entorno motivador y de colaboración. Asimismo, el liderazgo cercano y empático, caracterizado por la retroalimentación constante y el acompañamiento en momentos personales, fue valorado como un factor de gran importancia, aunque algunos señalaron que no se manifiesta de manera uniforme en todos los equipos.

La posibilidad de aprendizaje continuo y de trabajar en casos complejos también fue vista como un elemento diferenciador que refuerza el compromiso, en línea con los hallazgos de Deloitte (2024) y Future Ready Lawyers (2023). En contraste, las razones que podrían motivar una salida incluyen la falta de reconocimiento, las largas jornadas laborales y la ausencia de flexibilidad, tal como señala Gallup (2023), para quien la carencia de estos elementos reduce el compromiso y aumenta el riesgo de rotación. Estos resultados también guardan coherencia con ICE (2020), que destaca la cultura organizacional como un eje central de fidelización y con Goleman (2021), que subraya el impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en la

motivación el compromiso de los empleados. En síntesis, los factores intangibles no solo fortalecen la permanencia, sino que actúan como verdaderos catalizadores de la motivación y la lealtad organizacional, llegando a superar en relación con determinados beneficios tangibles.

Pregunta de Investigación 3

Esta última pregunta se enfoca en la manera en la que la cultura organizacional y el bienestar laboral impactan en la fidelización del talento clave. Los resultados obtenidos evidencian que la cultura organizacional y el bienestar laboral están estrechamente relacionados con la fidelización del talento jurídico. La cultura colaborativa, el alineamiento con valores éticos y la apertura al aprendizaje fueron percibidos como activos intangibles de gran valor para los empleados, ya que fomentan el sentido de pertenencia y fortalecen el compromiso con la firma. Un participante afirmó: “El ambiente aquí es muy amigable, nunca he sentido hostilidad”, subrayando la relevancia de las relaciones interpersonales y del entorno de trabajo en la experiencia del empleado.

En lo que respecta al bienestar laboral, los testimonios mostraron dos realidades. Por un lado, algunos participantes destacaron que la firma brinda apoyo en necesidades académicas y flexibilidad puntual, lo que coincide con Methaodos (2024) quien sostiene que las políticas de bienestar incrementan la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Por otro lado, otros señalaron que la alta carga laboral y la dificultad para lograr un equilibrio vida-trabajo siguen siendo desafíos importantes. En este sentido, la flexibilidad y el respeto por los tiempos personales emergen como demandas prioritarias, en concordancia con Deloitte (2024), que identifica la flexibilidad como un factor diferenciador para atraer y retener talento jurídico.

La fidelización del talento clave, por tanto, no depende únicamente de los beneficios materiales, sino también de la calidad de la experiencia laboral y de la percepción de cuidado por

parte de la organización. Vorecol (2023) refuerza esta conclusión al señalar que un entorno que promueve el equilibrio, el reconocimiento y la participación del empleado incrementa significativamente su disposición a permanecer en la empresa. Así, la cultura organizacional y el bienestar integral no solo mejoran la experiencia diaria del colaborador, sino que se configuran como pilares estratégicos para garantizar la retención del talento en un entorno competitivo.

Resumen de Hallazgos y Conexión con la Literatura Previa

El objetivo principal de este estudio fue explorar como los empleados de una firma de abogados en la Republica Dominicana perciben los componentes de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), identificar cuáles son los factores intangibles que más influyen en su decisión de permanecer en la organización y analizar de qué manera la cultura organizacional y el bienestar laboral inciden en la fidelización del talento. Los resultados muestran que todos los participantes poseen una percepción clara de, al menos, algunos elementos de la PVE, aunque difieren en el significado que otorgan a estos componentes y en la importancia relativa que asignan a cada uno.

Para muchos, la PVE esta principalmente asociada a las oportunidades de desarrollo profesional, la exposición a casos complejos y de alto nivel, así como, al acceso a apoyo académico. Estos participantes conciben la firma como un espacio de aprendizaje continuo y proyección de carrera, lo que coincide con lo planteado por López-Olivares (2024), quien sostiene que las organizaciones que promueven el desarrollo profesional y la capacitación continua fortalecen el compromiso y reducen la rotación. Otros interpretan la PVE a partir de beneficios tangibles como la compensación competitiva, el seguro médico y los incentivos económicos, en línea con lo señalado por Fernández De La Riva, Á. (2024) sobre la relevancia de los beneficios materiales para la satisfacción y retención del personal de las firmas.

Asimismo, los hallazgos evidencian que los factores intangibles tienen un peso determinante en la decisión de permanencia. El sentido de pertenencia, las relaciones positivas y una cultura de colaboración fueron mencionados reiteradamente como motivos para seguir en la firma. Sin embargo, también surgieron elementos que podrían fomentar la salida, tales como la alta carga laboral, la limitada flexibilidad y la falta de un sistema de reconocimiento consistente, lo que se relaciona con lo señalado por López-Olivares (2024) respecto a la importancia del equilibrio vida-trabajo para la retención del talento.

En cuanto a la cultura organizacional y el bienestar, se observa una doble realidad. Por un lado, la firma destaca por su ambiente colaborativo y su alineación con valores éticos, lo que potencia la experiencia del empleado y constituye una ventaja competitiva en el sector legal. Por otro, persisten retos como la intensidad de la carga de trabajo y la ausencia de políticas formales de flexibilidad, áreas en las que la PVE podría reforzarse. Estas conclusiones concuerdan con lo planteado por Fernández et al. (2020), quienes afirman que integrar cultura organizacional, reconocimiento y bienestar en la propuesta de valor incrementa la fidelización y refuerza la competitividad empresarial.

En síntesis, este estudio confirma que una PVE efectiva en el contexto de una firma de abogados debe equilibrar estratégicamente los elementos tangibles e intangibles, combinando una compensación y beneficios competitivos con una cultura de empatía, reconocimiento y flexibilidad. Si bien la firma ya cuenta con varios de estos componentes, atender las brechas detectadas especialmente en reconocimiento y flexibilidad podría consolidar la fidelización del talento y posicionarla como empleador de referencia en el mercado jurídico dominicano.

Cuadro Comparativo de Hallazgos y Literatura (Vásquez y Camilo, 2025)

Categoría	Definición Por Entrevistados	Citas	Hallazgos del Estudio	Correspondencia con la Literatura
Desarrollo profesional	Oportunidades de ascenso, desarrollo de habilidades y exposición a casos relevantes	“He podido crecer y especializarme en áreas que me interesan gracias a la firma.”	Se identificó que los abogados valoran altamente el apoyo académico y las oportunidades de aprendizaje.	Coincide con Deloitte (2024) y Future Ready Lawyers (2023), que destacan la formación como factor clave de retención.
Bienestar integral	Factores que impactan el bienestar integral del empleado, incluyendo apoyo en situaciones personales	“Como madre, siento que no hay suficiente flexibilidad para balancear mi vida familiar.”	Los participantes mencionan la dificultad de mantener un balance vida-trabajo adecuado.	Alineado con Methaodos (2024), que subraya la importancia del bienestar laboral para la sostenibilidad empresarial.
Reconocimiento	Percepción de que el esfuerzo es valorado y recompensado	“No me siento reconocida en comparación con otros compañeros de igual trayectoria.”	Se percibe una necesidad de mayor valoración económica y emocional.	Respaldado por Vorecol (2023), que destaca el reconocimiento como motivador central en el compromiso laboral.
Cultura organizacional	El ambiente laboral es de suma importancia y debe de ser resguardado	“El ambiente laboral aquí es excelente, hay mucha armonía entre compañeros.”	Los abogados valoran el ambiente colaborativo y el sentido de pertenencia.	Coincide con ICE (2020), que resaltan la cultura como eje de fidelización de talento.
Flexibilidad	Capacidad de balancear carga laboral con vida personal	“Hay momentos donde trabajo hasta las 12 de la noche y eso afecta mi balance personal.”	Existe una demanda recurrente por políticas de trabajo remoto y horarios adaptables.	Apoyado por Deloitte (2024), que indica que la flexibilidad es un diferenciador clave en firmas jurídicas.

Recomendaciones

Los hallazgos de este estudio evidencian que la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en la firma de abogados presenta fortalezas significativas, pero también áreas de mejora que, de ser atendidas, podrían optimizar la retención y el compromiso del talento. Con base en los hallazgos, se recomienda implementar políticas formales de flexibilidad laboral que permitan modalidades de trabajo híbrido o ajustes de horarios en función de las responsabilidades del rol, en línea con las demandas expresadas por los participantes y respaldadas por estudios recientes sobre bienestar laboral (Methaodos, 2024).

También, se sugiere desarrollar un sistema de reconocimiento integral que incluya tanto incentivos económicos como reconocimientos no monetarios adaptados a las preferencias individuales. Este tipo de estrategias ha demostrado tener un impacto positivo en la motivación y fidelización de los colaboradores (Gallup, 2023).

Otra recomendación clave es el diseño e implementación de planes de carrera claros y estructurados, que establezcan rutas de crecimiento profesional con metas medibles, oportunidades de capacitación y promoción interna. Esta práctica, según Deloitte (2024), fortalece el sentido de propósito y compromiso a largo plazo.

Finalmente, se aconseja invertir en la formación de un liderazgo empático y consciente, capacitando a socios y líderes de equipo en habilidades de comunicación, gestión de cargas de trabajo y liderazgo centrado en el bienestar. Lo antes señalado, no solo contribuirá a un mejor clima laboral, sino que también potenciará la capacidad de la firma para retener a su talento clave. Cabe destacar que, si bien los elementos tangibles de la PVE como la compensación y los beneficios implican una inversión económica y una gestión operativa significativa, los componentes intangibles como el reconocimiento, la confianza, el liderazgo empático o el

ambiente colaborativo, requieren menor inversión y pueden generar un impacto igual o incluso superior en la fidelización del talento.

Recomendaciones Para Futuras Investigaciones

Este estudio cualitativo se centró en comprender la percepción de los empleados sobre la PVE, los factores intangibles e intangibles que influyen en la fidelización. Sin embargo, los resultados abren nuevas líneas de investigación que podrían enriquecer la comprensión de este fenómeno en el contexto jurídico dominicano.

En primer lugar, sería valioso realizar estudios comparativos entre firmas de abogados de diferentes tamaños y estructuras para identificar similitudes y diferencias en la implementación y efectividad de la PVE. Estos estudios permitirían generalizar hallazgos y proponer modelos adaptables a distintos contextos organizacionales. Asimismo, se recomienda investigar en mayor profundidad la relación entre liderazgo y bienestar laboral en el sector legal, analizando como los estilos de liderazgo influyen en el balance vida-trabajo y en la percepción de apoyo por parte de los empleados.

Otra posible línea de investigación es examinar el impacto de la flexibilidad laboral y el reconocimiento no monetario en la retención del talento, incorporando metodologías mixtas que permitan correlacionar datos cualitativos y cuantitativos. Por último, se propone explorar las experiencias de carreras de los profesionales del derecho dentro de las firmas, analizando como sus trayectorias, experiencias y motivaciones evolucionan a lo largo del tiempo, lo que podría aportar informaciones relevantes para el diseño de estrategias de fidelización más efectivas.

Cierre del Capítulo

Este capítulo final represento los hallazgos de la investigación, los cuales permiten concluir que la PVE en la firma de abogados estudiada combina elementos tangibles e intangibles que resultan clave para la retención del talento, aunque persisten áreas críticas que requieren atención. La percepción positiva hacia el desarrollo profesional, el ambiente colaborativo y ciertos beneficios tangibles se ve matizada por la demanda de mayor flexibilidad, reconocimiento y balance vida-trabajo.

Las recomendaciones planteadas buscan fortalecer los aspectos mencionados y generar un modelo de PVE más integral y sostenible, capaz de responder a las expectativas del talento jurídico en un entorno competitivo. Asimismo, se proponen futuras líneas de investigación que permitan profundizar y ampliar la comprensión del fenómeno en distintos contextos, contribuyendo así al avance de la gestión estratégica del talento en el sector legal.

En síntesis, los resultados de este estudio no solo son relevantes para la firma objeto de análisis, sino que también pueden servir de referencia para otras organizaciones que busquen consolidar su propuesta de valor, mejorar su clima laboral y potenciar la fidelización de sus colaboradores clave.

REFERENCIAS

- Aguado, L. (2022). *Cultura organizacional y su influencia en la gestión del talento humano*. Revista Iberoamericana de Gestión, 18(2), 45–59.
<https://doi.org/10.1016/rige.2022.18.2.45>
- Chasi, P., Alvarado, Y., & Moreta, M. (2024). Satisfacción laboral y Fidelización del talento humano: un estudio en una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador. Código Científico Revista de Investigación, 5(1), 1916–1937. *Código Científico Revista de Investigación*
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2021). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 15(1), 479–516.
<https://doi.org/10.5465/annals.2019.0097>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends: Leading in the boundaryless world*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights>
- Fernández De La Riva, Á. (2024). Gestión del talento y Fidelización de personal en el sector legal: una revisión de la propuesta de valor al empleado. *Revista de Recursos Humanos y Gestión del Talento*, 12(3), 45–60. *Revista de Recursos Humanos y Gestión del Talento*
- García, P., & López, J. (2024). Estrategias efectivas para la Fidelización de talento en el sector tecnológico. *Revista de Innovación y Tecnología*, 12(3), 58–72. *Revista de Innovación y Tecnología*
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report 2023*. Gallup Press.
<https://www.gallup.com>

- Gartner. (2024). *Employee Value Proposition Benchmarking Report 2024*. Gartner Research.
<https://www.gartner.com>
- Goleman, D. (2021). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Conecta.
- González, L., & Martínez, R. (2024). Liderazgo transformacional y Fidelización del talento en organizaciones tecnológicas. *Revista de Administración y Negocios*, 10(4), 50–65.
Revista de Administración y Negocios
- Instituto de Comercio Exterior (ICE). (2020). Los programas de salud y bienestar en el trabajo como palanca para la sostenibilidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*, (3107), 45–58.
- LinkedIn Talent Solutions. (2024). *Global Talent Trends Report 2024*. LinkedIn.
<https://business.linkedin.com/talent-solutions>
- López-Olivares, M. (2024). Desafíos para la Fidelización de talento en los despachos de abogados. *Capital Humano*, 29(3), 18–25. *Capital Humano*
- Methaodos. (2024). Bienestar y felicidad laboral como estrategia de sostenibilidad empresarial. *Methaodos: Social Science Journal*, 12(1), 73–90.
- Melgar-Bayardo, J., Ruiz-Osorio, D., & León-Ramírez, H. (2024). Factores emocionales en la satisfacción laboral: una revisión desde la teoría del bienestar. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo*, 28(1), 45–60.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2020). A three-component conceptualization of organizational commitment: 30 years after. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100–110.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100708>

- Ossa-Cardona, F., & Alzate-Sánchez, M. (2024). Salario emocional y compromiso organizacional: una aproximación desde el engagement. *Revista de Estudios Laborales y Gestión Humana*, 12(3), 78–92.
- Rodríguez Ortega de Pena, M. (2020). Salario emocional: beneficios intangibles que inciden en la motivación laboral. *Revista Internacional de Gestión y Desarrollo*, 17(2), 55–68.
- Peñalosa, M. A. (2024). Cultura organizacional y la Fidelización del talento: estudio de caso en el sector bancario colombiano. *Gestión Humana*, 35(2), 25–40. *Gestión Humana*
- Pérez, S., & Ramírez, T. (2024). Bienestar organizacional y su impacto en la productividad empresarial. *Revista de Recursos Humanos*, 15(2), 75–90. *Revista de Recursos Humanos*
- Randstad. (2021). *Randstad Workmonitor 2021* [Informe]. Randstad.
- Randstad. (2023). *Randstad Employer Brand Research 2023*. Randstad Insights.
<https://www.randstad.com>
- Rodríguez, J. P. (2024). La rentabilidad de la gestión del talento en las firmas de abogados. *Revista de Gestión Legal*, 8(1), 15–30. *Revista de Gestión Legal*
- Sánchez, M., & Torres, F. (2024). Cultura empresarial: clave para el éxito y la Fidelización de talento. *Revista de Psicología Organizacional*, 22(1), 33–48. *Revista de Psicología Organizacional*
- Schein, E. H. (2022). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Vásquez, D., & Ulate, M. (2023). Gestión de la atracción y Fidelización del talento humano en el siglo XXI. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 7(2), 120–135. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*
- Vorecol. (2023). Factores de retención del talento jurídico en firmas latinoamericanas. *Revista En-Contexto*, 15(2), 21–38.

Wolters Kluwer. (2024). Future Ready Lawyer Survey 2024: Attracting and retaining legal talent. Wolters Kluwer.

Anexos

Anexo A

Instrumento de Recolección de Datos

Protocolo de Entrevista

Título del estudio: *Componentes de la Propuesta de Valor al Empleado y Estrategias para la Fidelización de Talento en una Firma de Abogados*

Protocolo de Entrevista Semiestructurada

Título del estudio: Percepciones sobre la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y su incidencia en la retención del talento en una firma de abogados.

Objetivo del instrumento: Explorar las experiencias, percepciones y valoraciones de los empleados sobre los elementos tangibles e intangibles de la PVE que influyen en su decisión de permanecer o no en la organización.

Duración estimada: 30-40 minutos

Medio de aplicación: Presencial o virtual

Grabación: Previa autorización del participante (uso exclusivo para transcripción y análisis).

Sección 1: Introducción y contexto laboral

1. ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en esta firma legal?
2. ¿Qué lo motivó a ingresar y qué lo ha motivado a quedarse (o considerar irse)?
3. ¿Qué aspectos considera más satisfactorios de su trabajo actual?

Sección 2: Percepciones sobre el ambiente laboral y la cultura organizacional

4. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en esta organización?

5. ¿Cuáles son los valores que usted considera que predominan en la firma?
6. ¿Siente que estos valores están alineados con los suyos?

Sección 3: Bienestar y desarrollo profesional

7. ¿Cómo evalúa el equilibrio entre su vida laboral y personal en la firma?
8. ¿Ha tenido oportunidades de desarrollo profesional o crecimiento? ¿Podría dar ejemplos?
9. ¿Se siente reconocido/a por sus esfuerzos y logros dentro de la firma?

Sección 4: Valor percibido y elementos de la propuesta de valor

10. ¿Qué beneficios (económicos, emocionales, formativos, etc.) valora más de los que ofrece la firma?
11. ¿Siente que esos beneficios responden a sus expectativas y necesidades como empleado/a?
12. ¿Considera que la firma se interesa por su bienestar integral? ¿Cómo lo percibe?

Sección 5: Retención de talento y motivación para permanecer

13. ¿Cuáles serían los factores más importantes que influyen en su decisión de continuar trabajando aquí?
14. ¿Ha considerado dejar la firma en algún momento? ¿Qué factores influyeron en esa decisión?
15. ¿Qué cambios o mejoras propondría para que más empleados decidan permanecer en la firma?

Cierre

16. ¿Desea agregar algo que no le preguntamos, pero considera relevante?
17. Se agradece al participante su tiempo y aportes. Se reitera el compromiso con la confidencialidad de sus respuestas.

Anexo B

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Información general del estudio

Investigador(es) Principal(es): Camilo, Lauren; Vásquez Gabriela

TÍTULO DEL PROYECTO: Componentes de la Propuesta de Valor al Empleado y Estrategias para la Fidelización de Talento en una Firma de Abogados en el Distrito Nacional.

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: Este estudio tiene como propósito explorar las percepciones y experiencias del personal de una firma de abogados en relación con los componentes tangibles e intangibles de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), y cómo estos influyen en su decisión de permanecer en la organización. La finalidad es aportar evidencia empírica que permita diseñar estrategias integrales de compensación, bienestar y cultura organizacional adaptadas al contexto del sector legal en República Dominicana.

PROCEDIMIENTO: A cada participante se le invitará a una entrevista individual semiestructurada, de aproximadamente 30 minutos, en la que se abordarán temas como el ambiente de trabajo, beneficios ofrecidos, oportunidades de desarrollo profesional, bienestar laboral y cultura organizacional. Las entrevistas serán grabadas (con consentimiento) para garantizar fidelidad en la transcripción y análisis. Posteriormente, las transcripciones serán revisadas e interpretadas manualmente mediante codificación temática, identificando patrones, categorías y temas comunes en las respuestas. No se utilizarán procedimientos invasivos ni se requiere el uso de ningún equipo técnico adicional por parte del participante.

RIESGOS Y BENEFICIOS: No se prevé ningún riesgo físico o psicológico derivado de la participación en este estudio. El único riesgo potencial es el de incomodidad emocional al hablar de experiencias laborales; sin embargo, el participante podrá detener la entrevista en cualquier momento. No existen beneficios económicos o materiales por participar, pero los hallazgos podrán contribuir al diseño de estrategias de Fidelización más efectivas que beneficien al personal en futuras políticas de recursos humanos.

CONFIDENCIALIDAD: Su privacidad es muy importante para nosotros. En ningún momento se usará su nombre para discutir los datos de esta investigación. La información proporcionada es confidencial y solo será utilizada para fines de este estudio. Sus datos estarán identificados con un código numérico. Los documentos de esta investigación serán guardados en una carpeta digital encriptada, en computadores con contraseña, y solo el equipo de investigadores de este estudio tendrá acceso a ellas.

CONTACTO: Si tiene alguna pregunta, no dude en llamar la investigadora principal o escribirle al correo gabriela.vasquez@est.unibe.edu.do

ESTUDIO VOLUNTARIO: Si siente que no puede o no quiere participar en esta investigación, siéntase en total libertad de comunicarlo al estudiante investigador. Su participación es voluntaria y no habrá penalidad por renunciar. Luego de haber participado, está en total libertad de retirarse si es su deseo. De querer hacerlo, comuníquese al estudiante investigador.

PERMISO DE CONTACTO FUTURO: Si está interesada o interesado en continuar su participación en estudios futuros, nos deja su información de contacto. Dicha información no será utilizada para discutir los datos, y solo el personal de investigación tendrá acceso a los mismos.

TIEMPO REQUERIDO: El tiempo estimado es de aproximadamente [30 minutos].

Esta hoja debe ser entregada al participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Información general del estudio

TÍTULO DEL PROYECTO: Componentes de la Propuesta de Valor al Empleado y Estrategias para la Fidelización de Talento en una Firma de Abogados en el Distrito Nacional.

Código del participante: _____

Firmando este documento confirmo que se me explicó el objetivo de esta investigación. Conozco los riesgos de esta y entiendo los investigadores estarán haciendo todo de su parte para evitarlos. A su vez, se me explicaron los beneficios de participar en esta investigación, y que mis datos serán anónimos. El personal me entregó una hoja con los detalles del estudio e información de contacto. Sé que este estudio es voluntario, y puedo decidir no participar en cualquier momento.

CONSENTIMIENTO: Deseo ser parte de este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y entiendo lo que se requiere de mí.

Firma del participante: _____

Fecha: _____

Deseo ser contactada o contactado para futuras investigaciones

☐ Sí

Nombre: _____

Teléfono celular: _____

Otra información de contacto (redes sociales): _____

☐ No

Firma del investigador principal: _____

* Esta hoja quedará en los archivos de la investigación

Anexo C

1 / 9

100%

Aplicación Completa para Estudiantes

Código de Aplicación	ACECEI2024-300
Nombre del Estudiante #1	GABRIELA VASQUEZ SOTO
Matrícula del Estudiante #1	241325
Nombre del Estudiante #2	LAUREN CAMILO SOTO
Matrícula del Estudiante #2	241321

Nombre del Proyecto de Investigación

Componentes de la Propuesta de Valor al Empleado y Estrategias para la Fidelización de Talento en una Firma de Abogados en el Distrito Nacional.

ESTADO DE LA APLICACIÓN

APROBADO

APLICACIÓN AL COMITÉ DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN APROBADO 1 ACECEI2024-300

C

COMITÉ DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN UNIBE <noreply@jotform.com>
Para: GABRIELA VASQUEZ SOTO
Mar 24/06/2025 14:45

Parte del contenido de este mensaje se ha bloqueado porque el remitente no está en la lista de remitentes seguros.

GABRIELA-VASQUEZ-SOTO-1...
142 KB

No suele recibir correo electrónico de noreply@jotform.com. [Por qué es esto importante](#)

Hola GABRIELA VASQUEZ SOTO.

Su aplicación al Comité de Ética de Investigación ACECEI2024-300 de UNIBE ha sido **aprobada**. Adjunto se encuentra el formulario firmado. Puede proceder a su recolección de datos.

Saludos,

Comité de Ética de Investigación, Vicerrectoría de Investigación
Universidad Iberoamericana, UNIBE.

APLICACION COMPLETA PARA ESTUDIANTES - COMITÉ DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN

Asignar evaluador	Evaluada
Código de Aplicación	ACECEI2024-300
Nombre del Estudiante #1	GABRIELA VASQUEZ SOTO
Matrícula del Estudiante #1	241325
	CV Gabriela Vásquez 2025 (1).pdf
Correo Electrónico del Estudiante #1	gvasquez10@est.unibe.edu.do
Teléfono del Estudiante #1	(8295540907) 8295540907
Nombre del Estudiante #2	LAUREN CAMILO SOTO
Matrícula del Estudiante #2	241321
Curriculum Vitae del Estudiante #2	Lauren Camilo Soto_Hoja de Vida.1512.IEDV.2.7314.pdf
Correo	

