

# SAT: Sistema de Administración del Talento

Gestión Humana

Última Revisión: Enero de 2022

**Gómez-Pinzón**  
DESDE 1992

**GP** *es más*  
*Desarrollo*

“Contar con un Sistema de Administración del Talento que asegure la atracción, desarrollo, motivación y retención del talento requerido para el logro de la estrategia de negocio y la cultura deseada en GP”.

## Este Modelo permitirá:

- Tener claridad sobre:
  - Responsabilidades, requisitos y expectativas de desempeño.
  - Comportamientos esperados.
  - Criterios para la movilidad en la Estructura de Roles y Plan de Carrera.
  - Criterios para administrar la compensación integral.
  - Instancias y responsabilidades en la definición y toma de decisiones en la gestión del talento.
- Tener una mayor alineación, homogeneidad y objetividad en la gestión del talento en las distintas unidades.
- Fortalecer la gestión del talento y la cultura organizacional como ventajas competitivas de GP en el mercado.
- Apoyar el logro de la visión: “GP el mejor lugar para trabajar”, y de la misión como “Firma solidaria que trabaja con pasión en pro de una sociedad justa y del desarrollo profesional y bienestar económico de los socios y empleados”.

## Para la definición del SAT se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Revisión de materiales estratégicos y de la organización de GP.
- Entrevista con Asociado Junior, Asociado y Senior.
- 2 focus groups con Asociados de diferentes niveles y prácticas.
- Panel de expertos con Socios para levantar Modelo de Competencias.
- Panel de expertos con Asociados para validar Modelo de Competencias.
- Consulta base de datos de Modelos de Competencia y mercado salarial de abogados de Hay Group (Nacional e Internacional).
- Sesión de trabajo con proveedor de encuesta salarial de ANDI.
- Revisión resultados de la encuesta de satisfacción de clientes.
- Sesiones de trabajo (más de 10 sesiones) con Gerente General, Socia de Gestión Humana, Gerente de Soporte al Negocio y Directora de Gestión Humana.
- Validación de Estructura de Roles con Socios y abogados senior.

# ¿Qué abarca un Sistema de Administración del Talento?

¿Qué espero que haga?

¿Cómo espero que lo haga?

¿Qué **resultados** espero que logre?

¿Cómo lo **muevo en el tiempo** y cómo lo **desarrollo** ?

¿Cómo lo **remunero**?

## Estructura de Roles

- Define los distintos Roles y sus principales responsabilidades.
- Indica **qué** se espera que haga cada Rol.

## Modelo de Competencias

- Define actitudes y comportamientos predictores del desempeño sobresaliente en cada Rol.
- Indica **cómo** se espera que actúe cada Rol para apoyar el logro de la estrategia y la cultura de la Firma.

## Gestión del Desempeño

- Establece los **resultados y metas** que se espera que la persona alcance y cómo se miden.

## Plan de Carrera

- Establece los criterios de **clasificación** (ubicación) y **movilidad** (promoción) dentro de la Estructura de Roles.

## Plan de Desarrollo

- Identifica las **brechas** individuales y el **plan** para cerrarlas.

## Política de Compensación

- Establece los criterios para la asignación y **administración** de los diferentes conceptos salariales y de compensación total.

# Estructura de Roles

## ¿Qué esperamos que haga?

## Estructura de Roles Abogados

- **Objetivo:** Establece la participación y actividades de cada Rol en los distintos procesos de la Firma
- La estructura está compuesta por 6 Roles
  - Estudiante
  - Junior
  - Asociado
  - Senior
  - Director (Rol “tactico/administrativo” en relación con una Línea o Grupo de Práctica)
  - Counsel o Socio
- Hay un Rol adicional de Asistente Jurídico que no forma parte de la carrera de Abogados
- El descriptivo de Roles muestra la participación de cada Rol en los siguientes procesos:
  - Gestión Comercial
  - Project Management
  - Ejecución
  - Relacionamiento con el cliente
  - Administración
  - Desarrollo de otros
  - Aplicación de conocimiento y experticia

## Rol – Counsel o [“Consejero”]

- **Objetivo:** Establecer un Rol para personas que tiene la capacidad y experiencia para llegar a ser socios de la Firma, pero por diferentes razones: (i) no quieren asumir las responsabilidades adicionales que implica ser Socios, o (ii) la Firma decide no proponerles ser Socios, y en cualquier caso la Firma desea mantenerlos vinculados por su importante aporte.
- **Condiciones:** a juicio de la Junta de Socios y el CE, la persona tiene la experiencia y las calidades profesionales y personales para ser considerado para Socio.
- **Otras Consideraciones:** (i) Es el último nivel de la carrera de la persona (no es un paso intermedio a ser Socio); (ii) no se debe confundir con el Rol de “Director” que es un Rol “táctico/administrativo” y en consecuencia pueden o no coincidir en la misma persona.
- Desde el punto de vista operativo interno y de reconocimiento externo, se le considera “como un Socio”, especialmente en relación con:
  - Autonomía (en coordinación con el Socio Director del GdeP) para administrar transacciones/clientes.
  - Autonomía para liderar y conformar equipos de trabajo.
  - Autonomía para emitir conceptos y opiniones.
  - Reconocimiento de su autonomía y experiencia en el mercado. Le corresponde a los Socios darle este reconocimiento para que así lo vean los clientes y el mercado.
  - Remuneración: Fijo mensual: El salario de un Counsel será máximo el del nivel más alto de un Socio Non Equity, y la bonificación establecida es 3.5 salarios de acuerdo con las metas individuales que cada año fije el Comité de Remuneración.

# Modelo de Competencias

## ¿Cómo esperamos que lo haga?

# Modelo de Competencias: ¿cómo lo hace?

• **Objetivo:** Establecer el conjunto de comportamientos esperados que marcan la diferencia en cada Rol, en función de la misión, visión, estrategia y cultura deseada en GP.

**VISION:** GP será una firma que presta soluciones en Colombia, Sur y Centro América. Seremos siempre la primera elección como proveedor de servicios legales en nuestras áreas estratégicas de negocios y el mejor lugar para trabajar.

GP será la firma de mayor rentabilidad y contribución a la sociedad colombiana.

- El mejor lugar para trabajar.
- Autogestión y liderazgo.
- Creciendo como equipo.

Contiene: 3 Clúster y 9 Competencias



- Excelencia jurídica.
  - Eficiencia.
  - Visión GP
- Aliados del cliente.
  - Impacto.
  - A la vanguardia.

# Gestión del Desempeño

## ¿Qué resultados se espera que logre cada persona?



**La compensación variable de GP tiene los siguientes objetivos:**

- ✓ Alinear el desempeño con las prioridades estratégicas de la Firma
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional de excelencia y alto desempeño
- ✓ Diferenciar, retroalimentar y reconocer desempeño sobresaliente
- ✓ Mejorar resultados de la Firma y compartir beneficios
- ✓ Fomentar trabajo en equipo y sinergia

# Lineamientos bonificación - Asociados - GP

## Criterios para que GP otorgue bonificación

### 1. Si la Firma cumple su meta de facturación al 90%:

50% del valor del target se otorgará por el cumplimiento individual de 1.780 horas anuales con los siguientes dos requisitos:

- a) Probono: Mínimo 30 horas anuales. Se tendrán en cuenta máximo 50 horas.
- b) GP: Se tendrán en cuenta máximo 200 horas anuales.

Estas 1780 horas anuales se calculan desde el 1 de diciembre del año anterior, hasta el 30 de noviembre del año correspondiente.

### 2. Si la Firma cumple su meta de facturación al 95%:

- Se otorgará a todos (Junior, Asociados, Senior) el 20% del valor target asignado de acuerdo al Rol.
- Si el Grupo de Práctica cumple el 95% de su meta de facturación, se otorgará un 10% adicional del valor target a todos los Asociados del Grupo de Práctica.
- Hasta el 20% adicional del valor target que se asignará de forma individual y discrecional (atado al cumplimiento de metas individuales) por el Comité Ejecutivo, teniendo en cuenta la recomendación del Socio Director de cada Grupo de Práctica.

**Esta bonificación tendrá un tope máximo de 125% del valor target.**

# Lineamientos bonificación- Director

## Criterios para que GP otorgue bonificación

### 1. Si la Firma cumple su meta de facturación al 90%:

50% del valor del target se otorgará por el cumplimiento individual de los siguientes criterios:

- a) Probono: Mínimo 30 horas anuales. Se tendrán en cuenta máximo 50 horas.
- b) GP: Se tendrán en cuenta máximo 578 horas anuales.
- c) HIC: 1.172 anuales

Estas horas anuales se calculan desde el 1 de diciembre del año anterior, hasta el 30 de noviembre del año correspondiente.

### 2. Si la Firma cumple su meta de facturación al 95%:

- Se otorgará a todos el 20% del valor target asignado de acuerdo al Rol.
- Si el Grupo de Práctica cumple el 95% de su meta de facturación, se otorgará un 10% adicional del valor target a todos los Asociados del Grupo de Práctica.
- Hasta el 20% adicional del valor target que se asignará de forma individual y discrecional por el Comité Ejecutivo, teniendo en cuenta la recomendación del Socio Director de cada Grupo de Práctica.

**Esta bonificación tendrá un tope máximo de 125% del valor target.**

# Lineamientos 2019 - Asociados PI

## Criterios para que GP otorgue bonificación

### 1. Si la Firma cumple su meta de facturación al 90%:

50% del valor del target se otorgará si se cumplen los siguientes usuales con los siguientes tres requisitos:

- a) Probono: Mínimo 30 horas anuales. Se tendrán en cuenta máximo 50 horas
- b) Horas GP o a Clientes: 1.150 anuales
- c) Cumplimiento LON: 95% de la meta asignada a cada LON

Este cumplimiento se calcula desde el 1 de diciembre del año anterior, hasta el 30 de noviembre del año presente.

### 2. Si la Firma cumple su meta de facturación al 95%:

- Se otorgará a todos (Junior, Asociados, Senior) el 20% del valor target asignado de acuerdo al Rol.
- Si el Grupo de Práctica cumple el 95% de su meta de facturación, se otorgará un 10% adicional del valor target a todos los Asociados del Grupo de Práctica.
- Hasta el 20% adicional del valor target que se asignará de forma individual y discrecional por el Comité Ejecutivo, teniendo en cuenta la recomendación del Socio Director de cada Grupo de Práctica.

**Esta bonificación tendrá un tope máximo de 125% del valor target.**



## Asociados

Los valores target por rol son:

- Junior 2 salarios
- Asociados 2.5 salarios
- Senior 3 salarios
- Director 3.5 salarios

## Para tener en cuenta

- La bonificación se reconocerá de manera proporcional al tiempo del año trabajado: para ingresos entre el 1 de julio y hasta el 30 de septiembre de ese año.
- No aplica bonificación: para ingresos a partir del 1 de octubre en adelante de ese año.
- Para quienes se encuentren bajo la modalidad de “flex-time”, la bonificación se reconocerá de manera proporcional de acuerdo a las metas establecidas.
- El Comité Ejecutivo tiene la facultad de no otorgar el bono en situaciones que se consideren.

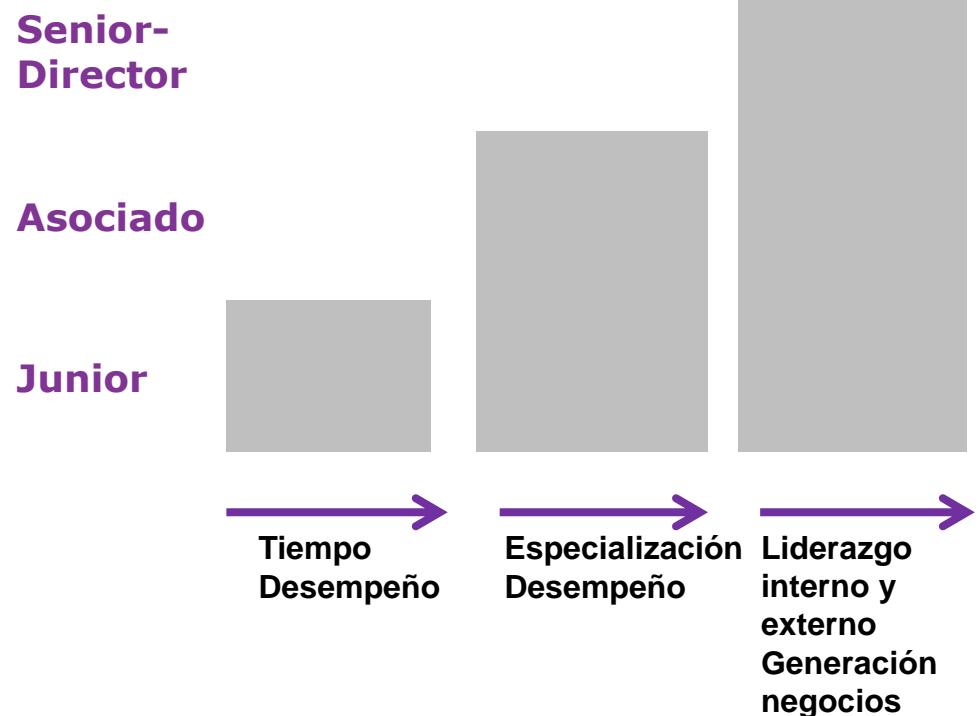
# Plan de Carrera

## ¿Cómo se mueve en el tiempo?

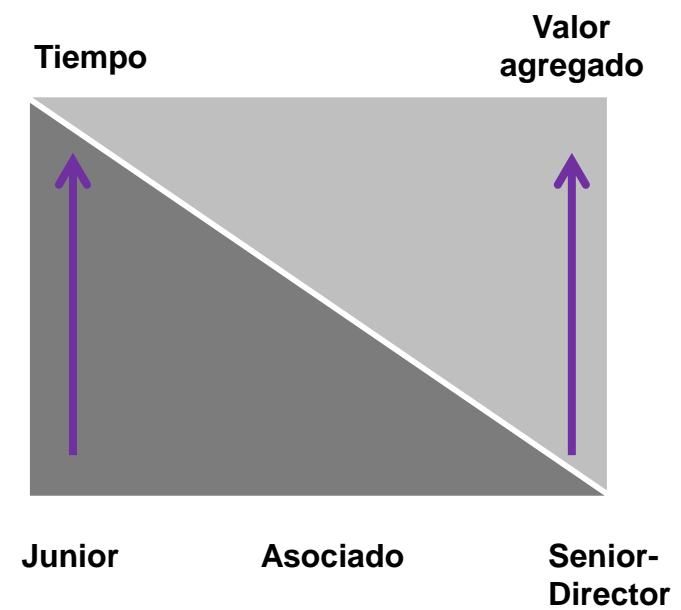
# Filosofía del Plan de Carrera

**Objetivo:** Establecer los requisitos que debe cumplir el Asociado para estar ubicado en cada Rol de la estructura, los criterios para evaluarlo y determinar su clasificación.

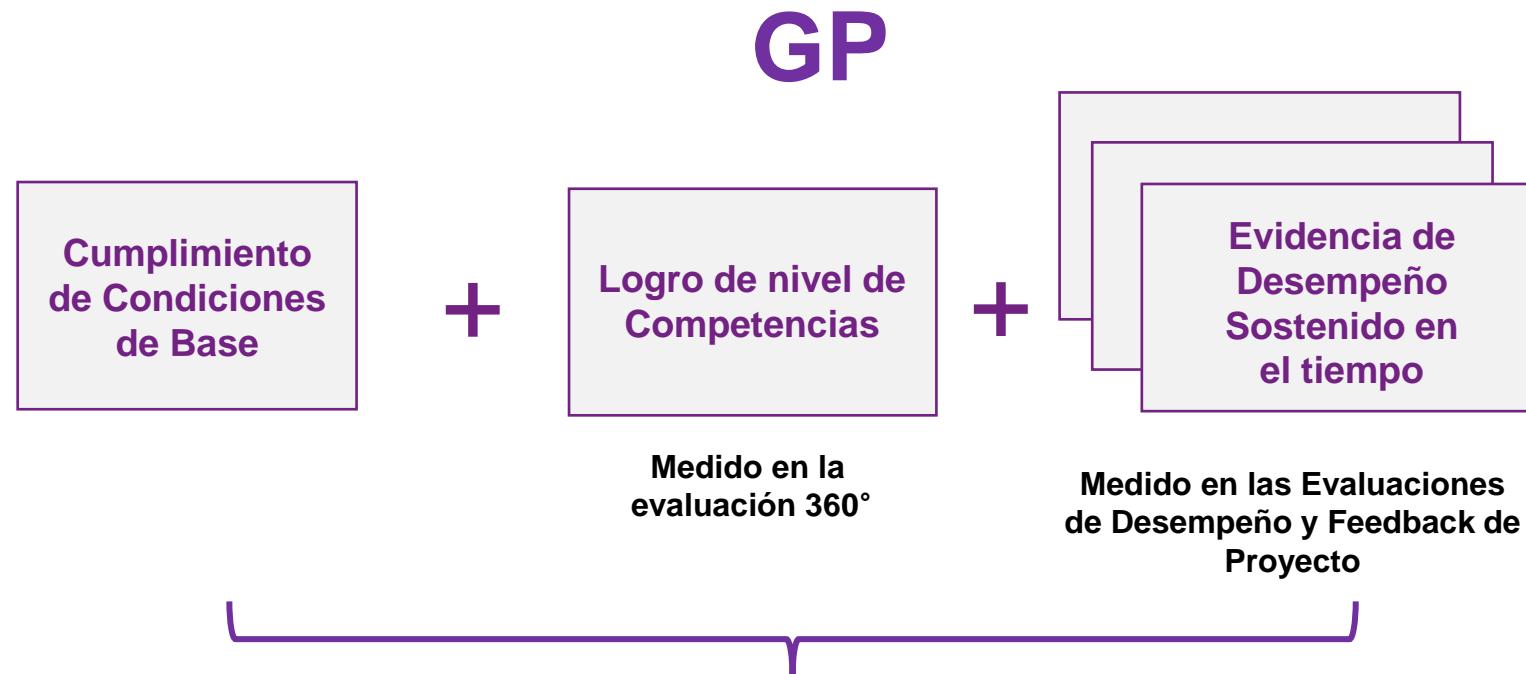
## Crecimiento en la carrera



## Crecimiento en el Rol



# Clasificación de la persona en la estructura de carrera



# Criterios del Plan de Carrera

## Matriz de Condiciones de Base por Rol

Condiciones Base	Junior	Asociado	Senior	Director	Counsel o Socio *
Inglés*	Nivel Único* Asistente legal N/A	Nivel Único*	Nivel Único*	Nivel Único*	Nivel Único*
Especialización académica	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
Tiempo/Experiencia	N/A	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 3
Posicionamiento	N/A	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3

• El Comité de Talento evalúa a todos los Asociados en cada uno de los criterios de acuerdo con los Indicadores e instrumentos de medición definidos y luego valida el cumplimiento de los requisitos para ser promovido al siguiente Rol, en función de la **Matriz de Ponderación de Requisitos**.

• Debe cumplir mínimo 90% para ser promovido al Rol

• **Inglés: De acuerdo con las políticas de diversidad e inclusión se harán excepciones en el nivel requerido de inglés, previa evaluación del Comité de Talento.**

**Rol de Socio (\*):** Este Rol tiene requisitos y condiciones adicionales que incluyen principalmente evolución, crecimiento y rentabilidad de la Firma y del Grupo de Práctica correspondiente, la generación de negocios, el liderazgo interno, el reconocimiento externo y el voto favorable del 75% de los socios.

**El Rol de Counsel** tiene la misma autonomía, participación en decisiones y reconocimiento interno y externo de un Socio, siempre en coordinación con el Socio Director.

## Matriz de Ponderación de Requisitos

	Junior	Asociado	Senior
1. Condiciones Base (Inglés, Especialización Académica, Tiempo /Experiencia y Posicionamiento)	60%	20%	10%
2. Logro de nivel de Competencias	20%	30%	40%
3. Evidencia de Desempeño Sostenido En la carrera/práctica empresarial	20%	50%	50%

# Matriz de Condiciones de Base: Requisitos de “entrada” a cada Rol.

Nivel	Inglés
Nivel 1 (Único)*	<p>Dominio amplio del inglés CRITERIO: Puntaje 100 en TOEFL (o equivalente).</p> <p><b>*De acuerdo con las políticas de diversidad e inclusión se harán excepciones en el nivel requerido de inglés, previa evaluación del Comité de Talento.</b></p>
Nivel	Especialización académica
Nivel 1 JUNIOR	Titulado o haber terminado materias (condicionado a obtención del título en plazo específico que no podrá ser superior a 1 año).
Nivel 2 ASOCIADO	1 Especialización (preferiblemente) Realizada en el país o fuera relacionada con derecho, mínimo de 1 año de duración.
Nivel 3 SENIOR	1 Maestría Realizada en el país o fuera en derecho o áreas afines a las prácticas de la Firma (por ejemplo MBA, Finanzas) o, en su defecto, experiencia de más de 3 años en cargos directivos (senior) en firmas de abogados del extranjero, empresas medianas y grandes, entidades del Estado u organismos internacionales.
Nivel 4 DIRECTOR	1 Maestría Realizada en el país o fuera en derecho o áreas afines a las prácticas de la Firma (por ejemplo MBA, Finanzas) o, en su defecto, experiencia de más de 12 años en cargos directivos (senior) en firmas de abogados del extranjero, empresas medianas y grandes, entidades del Estado u organismos internacionales en un área específica del Derecho.

# Matriz de Condiciones de Base: Requisitos de “entrada” a cada Rol.

Nivel	Tiempo /Experiencia mínima
Nivel 1 ASOCIADO	Mínimo 4 años de experiencia laboral en el ejercicio del derecho.
Nivel 2 SENIOR	Mínimo 8 años de experiencia laboral en el ejercicio del derecho.
Nivel 3 DIRECTOR	Mínimo 12 años de experiencia laboral en el ejercicio del derecho.
Nivel 4 COUNSEL O SOCIO	Mínimo 14 años de experiencia laboral en el ejercicio del derecho.

# Matriz de Condiciones de Base: requisitos de “entrada” a cada Rol

Nivel	Posicionamiento
Nivel 1 ASOCIADO	<p>Se destaca en su Grupo de Práctica</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•El Asociado y la Firma han identificado una clara orientación o experiencia del Asociado hacia un Grupo de Práctica o especialidad.</li><li>•Que se haya destacado en la ejecución, confiabilidad y criterio en su trabajo.</li><li>•Destaca por su capacidad de trabajar en equipo.</li></ul>
Nivel 2 SENIOR	<p>Internamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Reconocido internamente como especialista en su Grupo de Práctica.</li><li>•Le consultan internamente temas relacionados con sus áreas.</li><li>•Se destaca por su criterio para formar y liderar equipos.</li></ul> <p>Externamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Es reconocido por los clientes como un referente especialista en la Firma.</li><li>•Publicaciones ocasionales (1 a 3) de flash informativos o artículos.</li></ul>
Nivel 3 DIRECTOR	<p>Reconocimiento interno y externo como experto y como líder en un área específica del Grupo de Práctica.</p> <p>Que cumpla las siguientes condiciones:</p> <p>Externamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Participación en agremiaciones logrando en ellas posiciones de liderazgo.</li><li>•Reconocido como experto en un área específica de un GP por los clientes y medios o publicaciones especializadas.</li><li>•Publicaciones frecuentes en medios de impacto en su área jurídica.</li><li>•Invitado como conferencista en su área de especialidad.</li></ul> <p>Internamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Posicionado internamente como líder en su Grupo de Práctica.</li><li>•Es reconocido internamente como un Asociado que es capaz de proponer soluciones creativas e innovadoras en su área de experticia.</li></ul>

# Matriz de Condiciones de Base: requisitos de “entrada” a cada Rol

Nivel	Posicionamiento
Nivel 4 COUNSEL SOCIO	<p>Reconocimiento interno y externo como experto y como líder en su Grupo de Práctica</p> <p>Que cumpla algunas de estas condiciones:</p> <p>Externamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Participación permanente en asociaciones relacionadas con su área de especialidad logrando en ellas posiciones de liderazgo.</li><li>Reconocido como experto por los clientes y medios o publicaciones especializadas.</li><li>Publicaciones frecuentes en medios de impacto en su área jurídica.</li><li>Docencia en pregrado y/o en postgrados en Universidades representativas en el medio.</li><li>Invitado como conferencista frecuentemente en su área de especialidad.</li><li>Cargos honoríficos.</li></ul> <p>Internamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Posicionado internamente como líder al interior de toda la Firma y no sólo en su Grupo de Práctica.</li><li>Es reconocido internamente como un Asociado que es capaz de proponer soluciones creativas e innovadoras en el ejercicio de su Grupo de Práctica.</li></ul>



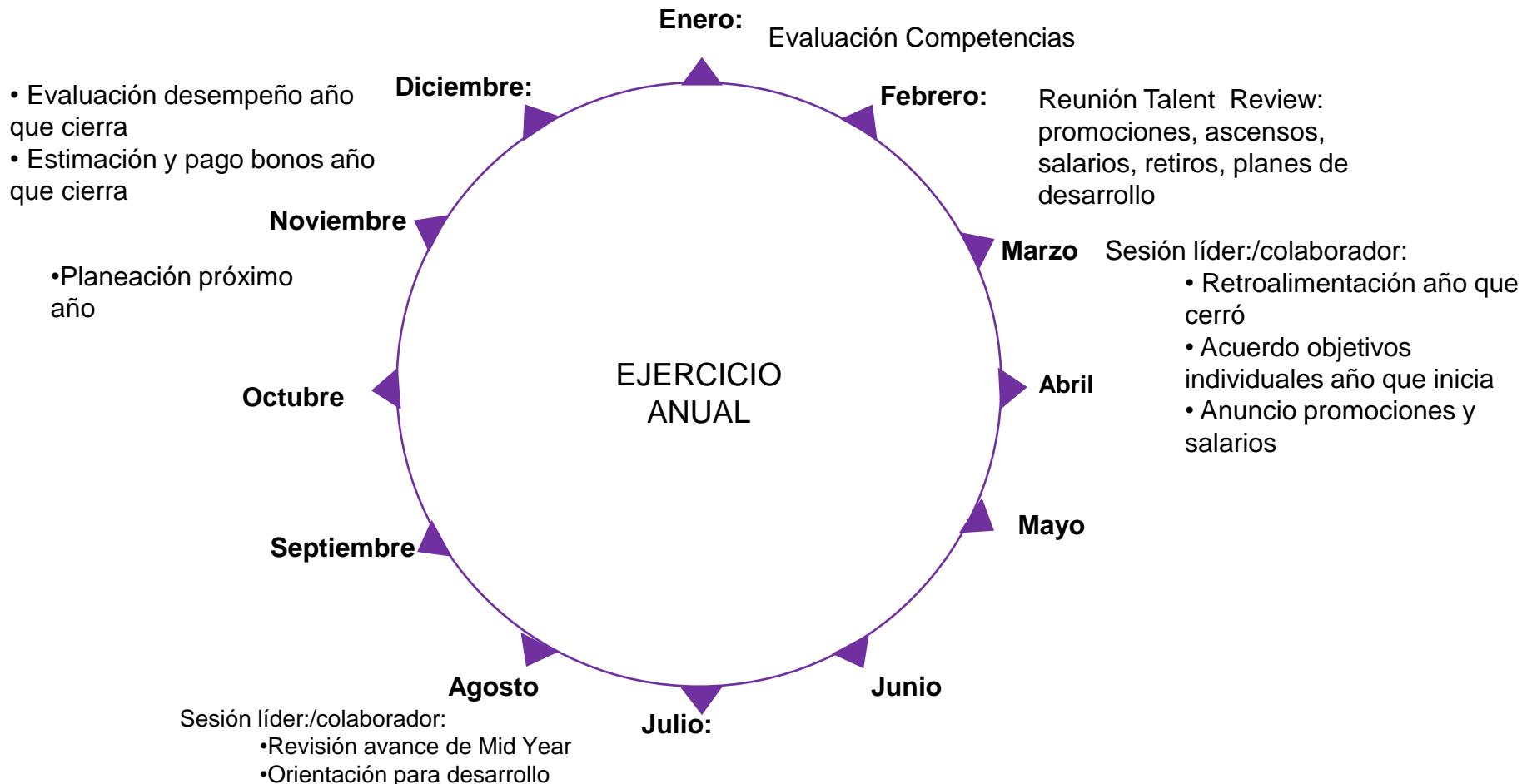
## Excepciones

Personas sobre calificadas en alguno de los criterios establecidos que compensen la carencia de otro requisito y adicionalmente, que tengan alguna característica específica que la Firma requiera.

Los casos de excepción los debe presentar el Director del Grupo de Práctica y deben ser aprobados por el Comité Ejecutivo.

# ¿Cómo se administra el sistema?

# Calendario Propuesto



# ¿Quiénes participan en el Sistema de Administración del Talento?

- **Comité Ejecutivo:**

**Es responsable de:**

- Definición de políticas generales del SAT
- Definición incremento general anual
- Estimación del monto de la bonificación anual
- Cambios a la política de compensación
- Aprobar movimientos excepcionales en el Plan de Carrera

- **Comité de Talento:**

Conformado por el Gerente General, Director de Gestión Humana, un socio fijo y el socio de cada Grupo de Práctica de los casos a discutir.

- **Es responsable de:**

- Evaluación y aprobación de los movimientos y promociones
- Identificar altos potenciales de la Firma
- Aprobación de los ajustes individuales por movimiento en la Banda Salarial
- Determinar nivel de cumplimiento de desempeño
- Decisión sobre permanencia y retiro

**Para esto el Comité de Talento cuenta con:**

- Estructura de Roles y Modelo de Competencias
- Criterios definidos en Plan de Carrera
- Evaluación desempeño
- Reportes de cierre de proyecto
- Evaluación de Competencias 360°
- Presentación caso de la persona para casos excepcionales

- **Directores de Grupo de Práctica o Grupos de Práctica**

**Es responsable de:**

- Evaluación del desempeño del personal a cargo
- Presentación de casos en el Talent Review
- Reuniones de líder 2 veces al año:
  - Febrero: Retroalimentación de evaluación desempeño y acuerdo de metas, decisiones de carrera y salariales
  - Agosto: Seguimiento de mitad de año y retroalimentación de 360°

# Principales cambios en la Administración del Talento

# Principales cambios en la gestión del talento...

- Contamos con un sistema integral y continuo de gestión de talento alineado con la misión y la visión de GP que incluye varios instrumentos: Estructura de Roles, Competencias, Metas, Plan Carrera y Política de Compensación.
  - Se formaliza un Comité de Talento responsable de coordinar la aplicación del SAT y un proceso formal de Talent Review anual.
  - Se establece una filosofía para el Plan de Carrera diferenciada por cada uno de los roles:
    - Para el Rol de Junior el principal criterio es tiempo y desempeño
    - Rol de Asociado es visto como una etapa de transición vital donde los principales criterios son especialización y desempeño
    - En el Rol de Senior se buscará tener un Plan de Desarrollo Individual para potencializar su liderazgo interno y externo y su capacidad de generación de negocio.
- Todo lo anterior lleva a la eliminación de la promoción automática por año.
- La evaluación de desempeño es diferente a lo que se viene midiendo en evaluación de Competencias e incluye metas individuales. Se realizará una evaluación de desempeño de acuerdo con las metas establecidas al principio de cada año, principalmente para la determinación del bono. Adicionalmente y de manera separada se realizará una evaluación de Competencias, principalmente para determinar movimientos dentro del Plan de Carrera. En consecuencia, se desvincula el bono de la evaluación de Competencias.
  - Contamos con un nuevo insumo para conocer la actuación del Asociado que es el Reporte de Feedback de Cierre de Proyecto, lo que le da una mayor participación de los senior en la gestión del talento.

# Política de Compensación

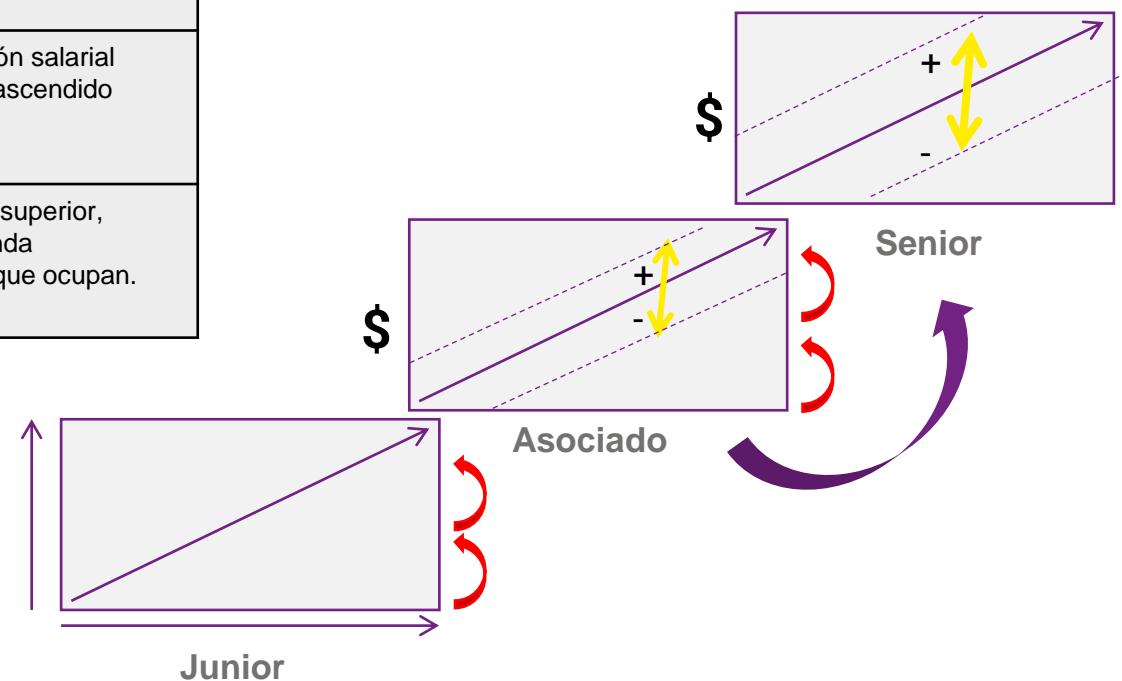
# Lineamientos de la Política de Compensación

## Composición de la compensación:

- **Paga fija:** Porción de compensación fija garantizada que incluye salario base y prestaciones legales y extralegales. Incluye remuneración RFI.
- **Bono:** Porción variable sujeta a logro de metas definidas anualmente (desempeño). Reconoce el nivel de contribución integral a la Firma.
- **Beneficios:** Monetarios y no monetarios que sean una contribución a la calidad de vida y bienestar, y aporten a la retención de talento.
- **Pagos por esfuerzos de mercadeo:**
  - Aplica para Junior, Asociados, Senior y Director. En el caso de los Senior y Director, todos los esfuerzos de mercadeo independientemente de para qué Grupo de Práctica se hayan gestionado, serán considerados en primer lugar como meta comercial SAT, y una vez esta sea cumplida, podrán ser consideradas para comisión. Para ampliar la información, se debe consultar la política de PEMS.
  - Para someter a consideración un **esfuerzo de mercadeo**, sea hacia meta SAT o hacia un esfuerzo de mercadeo, este debe incluirse en el **Formato de Creación de Clientes y Gestiones** cuya información se ingresa en el sistema de facturación.

# Clasificación de la persona en la estructura de carrera

Movimiento	Condición	Acción
Promoción 	Califica para pasar a otro Rol, será ubicado en la banda salarial correspondiente al rol ascendido	Será ubicado en la banda salarial correspondiente al Rol ascendido
Ascenso en el Rol 	Califica para pasar a un nivel superior en el mismo Rol, será ubicado en la banda salarial correspondiente al nivel ascendido	Será ubicado en el escalón salarial correspondiente al nivel ascendido
Ubicación en la Banda 	Por condiciones de mercado, desempeño o perfil serán ubicados en la parte superior, media o inferior de la banda correspondiente al nivel que ocupan.	Será ubicado en la parte superior, media o inferior de la banda correspondiente al nivel que ocupan.



# Anexos

# Descripción de Roles de Abogados por niveles

Procesos	Estudiante	Junior "Ejecución y búsqueda"	Asociado "Especialización, enfoque, diligencia, autonomía, confiabilidad"	Senior "Hace al equipo, liderazgo"	Director "Líder de su área"	Counsel "Asesora a la Firma"	Socio
Gestión Comercial				▪Promocionar la Firma	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Promocionar la Firma.</li> <li>*Identificar y participar en foros y eventos de promoción de la Firma en coordinación con el Socio Director.</li> <li>*Definir nichos target y estrategia de promoción en coordinación con el Socio Director.</li> <li>*Posicionar el Grupo de Práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Identificar y participar en foros y eventos de promoción de la Firma en coordinación con el Socio Director.</li> <li>*Definir nichos target y estrategia de promoción en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Identificar y participar en foros y eventos de promoción de la Firma</li> <li>*Definir nichos target y estrategia de promoción</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Identificar y dirigir requerimientos de los clientes actuales que puedan implicar nuevas gestiones</li> <li>▪Identificar y canalizar nuevos clientes</li> </ul>	▪Identificar y capturar potenciales nuevos clientes y gestiones nuevas en clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Identificar y capturar potenciales nuevos clientes y gestiones nuevas en clientes actuales</li> <li>*Vincular potenciales clientes y gestiones nuevas en coordinación con el Socio Director (no es todas las veces, depende del cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Vincular potenciales clientes y gestiones nuevas en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Vincular potenciales clientes y gestiones nuevas</li> </ul>
	▪Preparar propuesta de honorarios de baja complejidad bajo guía específica del senior/socio	▪Preparar propuesta de honorarios de baja complejidad bajo guía específica del senior/socio	▪Preparar propuesta de honorarios de complejidad moderada para presentar al senior/socio	▪Dirigir la elaboración de propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Dirigir la elaboración de propuestas</li> <li>*Aprobar honorarios en coordinación con el Socio Director (no en todas las ocasiones, depende del cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Aprobar honorarios en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Aprobar honorarios</li> </ul>
		▪Transmitir requerimientos explícitos de los clientes actuales			<ul style="list-style-type: none"> <li>*Contribuir con el cumplimiento de la meta de facturación de su GP</li> <li>*Responder por el cumplimiento de la meta de facturación del GP en coordinación con el Socio Director</li> </ul>		
		▪Conocer y aplicar los lineamientos de la plataforma de marca de la Firma	▪Conocer y aplicar los lineamientos de la plataforma de marca de la Firma	▪Conocer, aplicar, transmitir y verificar que se cumplen los lineamientos de la plataforma de marca de la Firma	▪Conocer, aplicar, transmitir y verificar que se cumplen los lineamientos de la plataforma de marca de la Firma	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Definir, transmitir y asegurar el cumplimiento de los lineamientos de la plataforma de marca de la Firma en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Definir, transmitir y asegurar el cumplimiento de los lineamientos de la plataforma de marca de la Firma</li> </ul>
				▪Hacer seguimiento a las propuestas presentadas	▪Hacer seguimiento a las propuestas presentadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Hacer seguimiento a las propuestas del Grupo de Práctica en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Hacer seguimiento a las propuestas del Grupo de Práctica</li> </ul>
			▪Mantener actualizada información del cliente/mercado	▪Mantener actualizada información del cliente/mercado	▪Mantener actualizada información del cliente/mercado		

# Descripción de Roles de Abogados por niveles

Procesos	Estudiante	Junior "Ejecución y búsqueda"	Asociado "Especialización, enfoque, diligencia, autonomía, confiabilidad"	Senior "Hace al equipo, liderazgo"	Director "Líder de su área"	Counsel "Asesora a la Firma"	Socio
Project Management	▪Abrir gestiones y clientes nuevos en el sistema, bajo la guía de senior/socio	▪Abrir gestiones y clientes nuevos en el sistema		▪ Proponer el equipo de proyecto	▪Coordinar, designar el equipo y controlar los proyectos de su área	▪Designar el coordinador de los proyectos y aprobar el equipo del proyecto alineado con el Socio Director.	▪Designar el coordinador de los proyectos y aprobar el equipo del proyecto
		▪Hacer seguimiento a la ejecución de tareas e hitos del proyecto	▪Hacer seguimiento a la ejecución de tareas e hitos del proyecto	▪Hacer planeación y seguimiento de proyecto		*Hacer seguimiento para asegurar la adecuada y eficiente ejecución de los proyectos del Grupo de Práctica en coordinación con el Socio Director.	*Hacer seguimiento para asegurar la adecuada y eficiente ejecución de los proyectos del Grupo de Práctica
			▪Anticipar y alertar sobre eventos que puedan afectar la ejecución normal del proyecto	▪Anticiparse y tomar acciones para asegurar ejecución normal y eficiente del proyecto		Garantizar la utilización eficiente de recursos en coordinación con el Socio Director.	§Garantizar la utilización eficiente de recursos
				▪Coordinar con otras prácticas su participación en proyectos asignados	▪Coordinar con otras prácticas su participación en proyectos asignados		
		▪Gestionar y ser responsable de los documentos y archivos físicos y en el iM	▪Gestionar y ser responsable de los documentos y archivos físicos y en el iM	▪Reportar las transacciones al área de Gestión del Conocimiento y Mercadeo	Reportar las transacciones al área de Gestión del Conocimiento y Mercadeo.	▪Reportar a los medios y al mercado transacciones y lecciones aprendidas en coordinación con el Socio Director.	▪Reportar a los medios y al mercado transacciones y lecciones aprendidas
			▪Ser responsable de la verificación de la aplicación de las políticas y procedimientos KYC (know your customer)				

# Descripción de Roles de Abogados por niveles

Procesos	Estudiante	Junior "Ejecución y búsqueda"	Asociado "Especialización, enfoque, diligencia, autonomía, confiabilidad"	Senior "Hace al equipo, liderazgo"	Director "Líder de su área"	Counsel "Asesora a la Firma"	Socio
Ejecución	▪Hacer investigaciones básicas legales y de jurisprudencia bajo asignación	▪Hacer investigación legal	▪Dirigir la investigación de los junior	▪Dirigir al equipo de proyecto/gestiones	▪Dirige la investigación de los Asociados de su equipo y orienta en soluciones jurídicas de su área. ▪Orientar y aprobar propuestas de solución jurídica para el cliente en coordinación con el Socio Director.	▪Orientar y aprobar propuestas de solución jurídica para el cliente en coordinación con el Socio Director.	▪Orientar y aprobar propuestas de solución jurídica para el cliente
	▪Redactar documentos sencillos Incluir cambios a documentos complejos	▪Redactar documentos sencillos Incluir cambios a documentos complejos	▪Elaborar documentos de complejidad media- alta con baja supervisión				
		▪Ejecutar trabajo asignado de forma eficiente, dentro de tiempos acordados y utilizando los recursos de la firma.	▪Revisar y corregir documentos  ▪Participar en la elaboración de conceptos	▪Revisar documentos finales  ▪Preparar documentos complejos  ▪Preparar y proponer alternativas jurídicas	▪Revisar documentos finales  ▪Preparar documentos complejos  ▪Preparar y proponer alternativas jurídicas  *Definir la posición de la Firma sobre temas jurídicos de su práctica en coordinación con el Socio Director Ser responsable por los productos y servicios entregados por la Firma en coordinación con el Socio Director.	▪Definir la posición de la Firma sobre temas jurídicos de su práctica en coordinación con el Socio Director. ▪Ser responsable por los productos y servicios entregados por la Firma en coordinación con el Socio Director. ▪Hacer seguimiento a la satisfacción del cliente en coordinación con el Socio Director.	▪Definir la posición de la Firma sobre temas jurídicos de su práctica  ▪Ser responsable por los productos y servicios entregados por la Firma  ▪Hacer seguimiento a la satisfacción del cliente
	▪Patinaje de procesos	▪Patinaje de procesos					
	▪Hacer trámites de baja complejidad	▪Hacer trámites			▪Hacer presencia permanente con el cliente en coordinación con el Socio Director.	▪Hacer presencia frente al cliente en momentos que lo ameritan en coordinación con el Socio Traductor.	▪Hacer presencia frente al cliente en momentos que lo ameritan

Procesos	Estudiante	Junior "Ejecución y búsqueda"	Asociado "Especialización, enfoque, diligencia, autonomía, confiabilidad"	Senior "Hace al equipo, liderazgo"	Director "Líder de su área"	Counsel "Asesora a la Firma"	Socio
Relacionamiento con el cliente	▪N/A	▪Se relaciona con cliente para solicitar o suministrar información, por delegación específica	▪Atender requerimientos directamente del cliente reportando a superior	▪Gestionar la relación con el cliente	▪Gestionar la relación con el cliente ▪Mantener la relación permanente con el cliente ▪Evaluar satisfacción del cliente con la Firma	▪Mantener la relación permanente con el cliente ▪Evaluar satisfacción del cliente con la Firma	▪Mantener la relación permanente con el cliente ▪Evaluar satisfacción del cliente con la Firma

# Descripción de Roles de Abogados por niveles

Procesos	Estudiante	Junior "Ejecución y búsqueda"	Asociado "Especialización, enfoque, diligencia, autonomía, confiabilidad"	Senior "Hace al equipo, liderazgo"	Director "Líder de su área"	Counsel "Asesora a la Firma"	Socio
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingresar horas en sistema a tiempo y de acuerdo con las instrucciones de facturación de cada cliente y con la disponibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingresar horas en sistema de acuerdo con las instrucciones de facturación de cada cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingresar horas en sistema de acuerdo con las instrucciones de facturación de cada cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingresar horas en sistema</li> <li>•Revisar y ajustar facturación</li> <li>•Hacer seguimiento y apoyar en cobro de cartera de clientes asignados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingresar horas en sistema</li> <li>•Revisar y ajustar facturación</li> <li>•Hacer seguimiento y apoyar en cobro de cartera de clientes asignados</li> <li>*Revisar y ajustar facturación y aprobar su envío en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingresar horas en sistema</li> <li>•Hacer seguimiento mensual al cumplimiento de metas y rentabilidad de los proyectos y gestiones del Grupo de Práctica en coordinación con el Socio Director.</li> <li>•Revisar y ajustar facturación y aprobar su envío en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingresar horas en sistema</li> <li>•Hacer seguimiento mensual al cumplimiento de metas y rentabilidad de los proyectos y gestiones del Grupo de Práctica</li> <li>•Revisar y ajustar facturación y aprobar su envío.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hacer seguimiento al cumplimiento de metas y rentabilidad de los proyectos/gestiones asignadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hacer seguimiento al cumplimiento de metas y rentabilidad de los proyectos/gestiones asignadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hacer seguimiento mensual y apoyar en cobro de cartera del Grupo de Práctica en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hacer seguimiento mensual y apoyar en cobro de cartera del Grupo de Práctica</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir políticas y procedimientos administrativos de la Firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir políticas y procedimientos administrativos de la Firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir políticas y procedimientos administrativos de la Firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir políticas y procedimientos administrativos de la Firma</li> <li>*Desarrollar, socializar y hacer seguimiento al plan del Grupo de Práctica en coordinación con el Socio Director.</li> <li>*Participar en la planeación estratégica y administración de la Firma en coordinación con el Socio Director.</li> <li>*Desarrollar Plan de mercadeo y contenidos/Plan de gestión del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir políticas y procedimientos administrativos de la Firma</li> <li>*Desarrollar, socializar y hacer seguimiento al plan del Grupo de Práctica en coordinación con el Socio Director.</li> <li>*Participar en la planeación estratégica y administración de la Firma en coordinación con el Socio Director.</li> <li>*Desarrollar, socializar y hacer seguimiento al plan del Grupo de Práctica en coordinación con el Socio Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir políticas y procedimientos administrativos de la Firma</li> <li>*Participar en la planeación estratégica y administración de la Firma</li> <li>*Desarrollar, socializar y hacer seguimiento al plan del Grupo de Práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir políticas y procedimientos administrativos de la Firma</li> <li>*Participar en la planeación estratégica y administración de la Firma</li> <li>*Desarrollar, socializar y hacer seguimiento al plan del Grupo de Práctica</li> </ul>

# Descripción de Roles de Abogados por niveles

Procesos	Estudiante	Junior "Ejecución y búsqueda"	Asociado "Especialización, enfoque, diligencia, autonomía, confiabilidad"	Senior "Hace al equipo, liderazgo"	Director / of counsel "Líder de su área"	Counsel "Asesora a la Firma"	Socio
Desarrollo de otros	•N/A	•Colaborar y trabajar en equipo	•Colaborar y trabajar en equipo  Retroalimentar la tarea del junior	•Colaborar y trabajar en equipo  Orientar y retroalimentar al asociado y junior	•Orientar y retroalimentar a los miembros del equipo del área  •Generar espacios de exposición para el desarrollo de todos los miembros del equipo del área	•Orientar y retroalimentar a los miembros del equipo en coordinación con el Socio Director.  •Generar espacios de exposición para el desarrollo de todos los miembros del equipo en coordinación con el Socio Director.	•Orientar y retroalimentar a los miembros del equipo  •Generar espacios de exposición para el desarrollo de todos los miembros del equipo
				•Enseñar a juniors y asociados  •Fomentar el desarrollo de competencias	•Enseñar a juniors y asociados  •Fomentar el desarrollo de competencias	•Actuar como coach de todo el equipo en coordinación con el Socio Director.  •Identificar y formar a su sucesor en coordinación con el Socio Director.	•Actuar como coach de todo el equipo  •Identificar y formar a su sucesor
Conocimiento y expertise	•Capacidad de búsqueda de información	•Conocimientos conceptuales jurídicos básicos  Diferencia conceptos	•Aplicación de conocimiento jurídicos sólidos de la práctica	•Profundidad en el análisis jurídico y propuesta de soluciones especializadas y novedosas de su área  •Determinar la línea jurídica •Ejercer buen criterio en la toma de decisiones en última instancia	•Profundidad en el análisis jurídico y propuesta de soluciones especializadas y novedosas de su área  •Determinar la línea jurídica •Ejercer buen criterio en la toma de decisiones en última instancia	•Determinar la línea jurídica  •Ejercer buen criterio en la toma de decisiones en última instancia	•Determinar la línea jurídica  •Ejercer buen criterio en la toma de decisiones en última instancia
	•Dominio sistemas aplicados en la Firma	•Dominio sistemas aplicados en la Firma	•Dominio sistemas aplicados en la Firma	•Dominio sistemas aplicados en la Firma	•Dominio sistemas aplicados en la Firma	•Dominio sistemas aplicados en la Firma	•Dominio sistemas aplicados en la Firma
Resultados y metas	•Oportunidad y calidad del trabajo	•Oportunidad y calidad del trabajo  •Horas facturadas	•Calidad del trabajo  •Horas facturadas vs eficiencia	•Satisfacción del cliente  •Horas facturadas vs eficiencia	•Satisfacción del cliente  •Resultados globales de su área	•Satisfacción del cliente  •Resultados individuales.	•Satisfacción del cliente  •Resultados globales del Grupo de Práctica
				•Cumplimiento del presupuesto de proyectos asignados	•Cumplimiento del presupuesto de proyectos asignados	•Cumplimiento plan individual.	•Cumplimiento plan del Grupo de Práctica



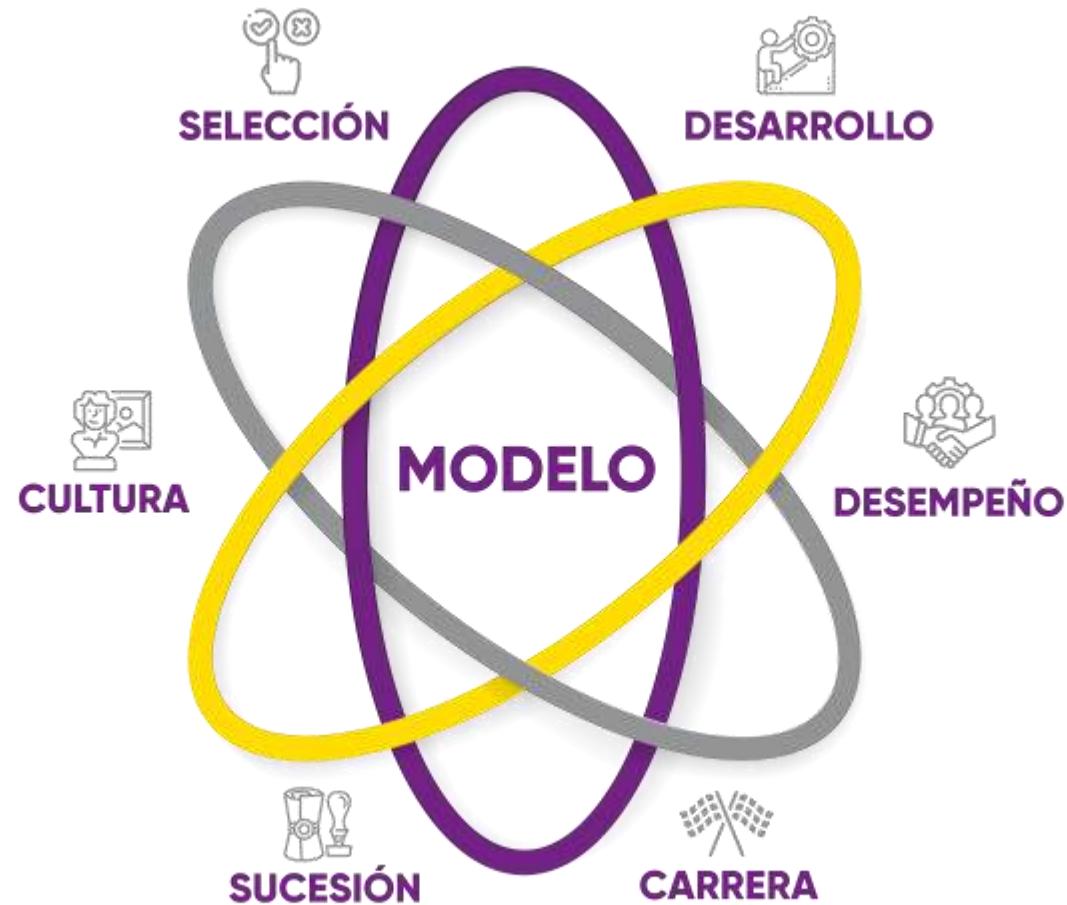
## Competencias que dejan huella en GP...

# Premisas de la gestión por Competencias

- Una Competencia es una característica personal que contribuye a lograr un **desempeño sobresaliente** en un cargo/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.
- Las Competencias identificadas para un cargo/rol determinan la **diferencia** entre individuos con un desempeño excelente e individuos con un desempeño promedio.
- El objetivo de la implementación del modelo de Competencias es alinear los comportamientos de la gente para lograr los objetivos de la organización, es por esto que el modelo de competencias debe responder a los **retos actuales y de futuro del GP**.
- El modelo incluirá Competencias **diferenciadoras y predictoras** del desempeño sobresaliente, no aquellas que resultan un requisito mínimo o básico para el desempeño del Rol.
- Cada Competencia estará compuesta por: **definición, niveles conductuales y nivel diferenciador** por Rol.
- No es el plan de carrera.

**Un modelo de Competencias  
es la traducción conductual de la estrategia**

# Aplicación de las Competencias



# En Gómez-Pinzón queremos ser...

- Una de las 3 primeras firmas por rentabilidad en el País.
- Referentes en las grandes transacciones
- El mejor lugar para trabajar
- La firma que genere mayor impacto social en Colombia
- La firma más innovadora

# En Gómez-Pinzón queremos tener...

- Una Firma que trasciende y deja huella en el tiempo, lo que genera un estímulo intelectual en los abogados.
- El mejor talento.
- Una presencia internacional consolidada.
- Clientes satisfechos y felices con GP.
- Máxima rentabilidad y eficiencia.
- Soluciones innovadoras con responsabilidad.
- Reconocimiento por nuestro proceder ético.
- Un estilo y ambiente de trabajo agradable, ameno, divertido.

# VISIÓN

**GP será una firma que presta soluciones en Colombia, Sur y Centro América. Seremos siempre la primera elección como proveedor de servicios legales en nuestras áreas estratégicas de negocios y el mejor lugar para trabajar.**

**GP será la Firma de mayor rentabilidad y contribución a la sociedad colombiana**

# ...para alcanzar esa visión, todos los abogados de GP, debemos contribuir desde nuestro Rol con...



# ...a través de competencias que predicen el desempeño sobresaliente en cada uno de los roles...



- El mejor lugar para trabajar.
- Autogestión y liderazgo.
- Creciendo como equipo.

- Excelencia jurídica.
- Eficiencia.
- Visión GP

- Aliados del cliente.
- Impacto.
- A la vanguardia.

# Menú de competencias por nivel

- [Junior](#)
- [Asociado](#)
- [Senior/Director](#)
- [Counsel/Socio](#)

Gómez-Pinzón

DESDE 1992

# Junior

**Entregar soluciones creativas, de calidad y oportunas,  
con altos niveles de eficiencia y rentabilidad**

**Más oportunos**

# Excelencia Jurídica

Es el interés por alcanzar resultados con estándares de excelencia.

## Nivel 1. Es curioso e indaga JUNIOR

01

- Identifica el problema jurídico básico y ubica la información relevante. Hace las preguntas necesarias y consulta varias fuentes.

02

- Prepara documentos correctamente escritos en primeras versiones, revisando su calidad antes de entregarlo.

03

- Va más allá, asume espontáneamente asignaciones adicionales a las suyas para dar un valor agregado adicional.

04

- Es confiable, responde por las acciones y resultados a los que se compromete, entregando a tiempo su trabajo.

Es la capacidad para gestionar proyectos con altos niveles de eficiencia y rentabilidad.

## Nivel 1. Contribuye JUNIOR

- Es organizado y planifica su trabajo.

01

- Se anticipa a escalar situaciones que se presenten para asegurar los resultados en el tiempo previsto.

02

- Adopta metodología de procesos y legal project management.

03

Es el interés por conocer la perspectiva y el direccionamiento del negocio de la Firma. Supone identificar oportunidades de negocio, adelantarse a los acontecimientos y visualizar escenarios futuros.

**Nivel 1. Se interesa  
JUNIOR**

01

- Muestra interés por aprender y participar en la gestión comercial.



**Consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado por nuestro conocimiento jurídico, el compromiso con el cliente y ética que nos caracteriza.**

**Más presentes**

Es la capacidad de lograr un profundo entendimiento de los asuntos relevantes del cliente interno y externo, de sintonizarse y ganar su confianza.

## Nivel 1. Muestra compromiso JUNIOR

01

- Interactúa con el cliente de forma oportuna, efectiva, profesional y con prudencia.

02

- Mantiene informado al Socio y/o Asociado responsable sobre los compromisos adquiridos.

03

- Muestra vocación de servicio y disponibilidad para atender al cliente con la mejor actitud.

04

- Participa en actividades Pro Bono con el mismo compromiso y prioridad que muestra con otros clientes.

05

- Colabora activamente en la generación de contenidos de alto valor para los clientes, aporta al posicionamiento de la marca y a la calidad en el servicio.

Es la capacidad de expresarse de manera clara y efectiva de forma verbal y escrita ante distintas audiencias, mostrando seguridad en sí mismo.

## **Nivel 1. Se expresa efectivamente** **JUNIOR**

**01**

- Tiene buena expresión oral, expresa con claridad opiniones y posiciones en temas sencillos.

**02**

- Cuida el contenido y la forma, y tiene buena redacción y ortografía.

**03**

- Es consistente en su lenguaje verbal y no verbal.

**04**

- Es consciente y cuida el impacto de su presencia y de su comunicación, como imagen de la Firma.

Es la disposición para encontrar la forma creativa de hacer las cosas y adoptando nuevas herramientas tecnológicas.

## Nivel 1. Demuestra, incorpora y participa JUNIOR

01

- Incorpora rápidamente los cambios a su método de trabajo utilizando las herramientas tecnológicas de la Firma.

02

- Tiene iniciativa aportando ideas para mejorar los procesos en los que participa.

03

- Es disciplinado en la correcta gestión y uso de la información a través de las herramientas dispuestas por la Firma (Tracker de Proyectos, Time Manager, iManage, Deal Management, Project Management, etc.)

**Desarrollar la capacidad de la Firma para el futuro**

**Más Capaces**

Es el compromiso por contribuir con un ambiente de trabajo ameno, agradable y diverso que motive a las personas a realizar su mejor esfuerzo y sentirse parte de la Firma.

## Nivel 1. Contribuye con el ambiente JUNIOR

01

- Con su comportamiento del día a día, contribuye con el buen ambiente de trabajo.

02

- Respeta y cumple las normas y los principios de la firma

03

- Trabaja efectivamente con personas que tengan diferentes perspectivas, ideas, orígenes y/o estilos.

04

- Plantea con claridad y a través de los canales regulares de la Firma, sus inquietudes e inconformidades.

Es la capacidad de autogestionarse, asumiendo el nivel de empoderamiento y autonomía asignado. En los niveles superiores implica la habilidad de guiar y motivar al equipo posicionándose como un líder efectivo.

## Nivel 1. Autogestión JUNIOR

- 01
- Realiza su trabajo de manera independiente, sin requerir supervisión continua.

- 02
- Maneja efectivamente sus emociones y reacciones ante situaciones que pudieran afectar el cumplimiento de compromisos o logro de resultados.

- 03
- Mantiene el nivel de actividad y atención frente a cambios súbitos u obstáculos, siendo persistente en la consecución de la tarea.

# Creciendo como equipo

Es la disposición de aprender y compartir conocimientos. Para niveles de mayor seniority, implica tener la capacidad de brindar retroalimentación, evaluando conocimientos, fortalezas y oportunidades de mejora.

## Nivel 1. Se interesa por aprender JUNIOR

- 01
- Toma acciones para mantenerse al día en su área y continuar formándose profesionalmente.

- 02
- Busca proactivamente oportunidades de participar en proyectos y trabajar con abogados que puedan ser fuente de aprendizaje.

- 03
- Pide activamente la retroalimentación y pone en práctica sugerencias con celeridad.

- 04
- Aprende de los éxitos y los errores y cambia su comportamiento o forma de hacer el trabajo, como resultado de lo aprendido.

Menú

# Asociado

**Entregar soluciones creativas, de calidad y oportunas,  
con altos niveles de eficiencia y rentabilidad**

**Más oportunos**

Es el interés por alcanzar resultados con estándares de excelencia.

## Nivel 2. Muestra compromiso ASOCIADO

01

- Entiende transacciones o problemas jurídicos complejos e identifica temas adicionales que necesita investigar.

02

- Aborda la investigación desde una perspectiva global, incorporando el contexto y las necesidades del cliente.

03

- Es recursivo y creativo buscando mejores prácticas para aportar a los proyectos, conceptos jurídicos de vanguardia.

04

- Tiene altos estándares de excelencia en su trabajo y en la revisión del trabajo de otros.

Es la capacidad para gestionar proyectos con altos niveles de eficiencia y rentabilidad.

01

- Tiene una visión completa, técnica y administrativa de los proyectos asignados.

02

- Es eficiente asignando tareas y coordinando equipos, asegurando que las instrucciones y responsabilidades queden claras.

03

- Se anticipa a resolver o escalar situaciones que se presenten en la ejecución o administración de los proyectos.

04

- Mantiene al equipo informado sobre temas importantes para el proyecto o cliente.

05

- Es juicioso compilando la documentación de los proyectos para que quede como referencia para posteriores proyectos.

Es el interés por conocer la perspectiva y el direccionamiento del negocio de la Firma. Supone identificar oportunidades de negocio, adelantarse a los acontecimientos y visualizar escenarios futuros.

- 01 • Comprende la estrategia, objetivos y prioridades de la Firma.
- 02 • Promociona el portafolio de servicios de su grupo de práctica en sus clientes actuales.
- 03 • Busca proactivamente oportunidades de acompañar a Seniors o Socios en visitas comerciales.

## **Nivel 2. Comprende la estrategia ASOCIADO**

- 04 • Identifica y canaliza oportunidades de nuevos proyectos en los clientes con los que trabaja.



**Consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado por nuestro conocimiento jurídico, el compromiso con el cliente y ética que nos caracteriza.**

**Más presentes**

Es la capacidad de lograr un profundo entendimiento de los asuntos relevantes del cliente interno y externo, de sintonizarse y ganar su confianza.

## Nivel 2. Da valor agregado al cliente ASOCIADO

01

- Se preocupa por conocer al cliente y su contexto y se anticipa a las necesidades de su negocio.

02

- Tiene empatía y genera confianza en el cliente. El cliente se siente bien atendido por él/ella.

03

- Está orientado a presentar alternativas innovadoras y aportar valor en su gestión.

04

- Identifica oportunidades de mejora en la relación con los clientes y propone soluciones para brindar un mejor servicio.

05

- Colabora activamente en la generación de contenidos de alto valor para los clientes, aporta al posicionamiento de la marca y a la calidad en el servicio.

Es la capacidad de expresarse de manera clara y efectiva de forma verbal y escrita ante distintas audiencias, mostrando seguridad en sí mismo.

01

- Expresa opiniones y posiciones en temas complejos dentro de la Firma de manera respetuosa y constructiva.

02

- Sus presentaciones son efectivas incluso en temas muy complejos o en circunstancias de tensión o conflicto.

03

- Su expresión técnica es contundente e impecable.

## Nivel 2. Inspira seguridad ASOCIADO

04

- Es capaz de discutir y controvertir sin dejar cicatrices, sin avasallar.

Es la disposición para encontrar la forma creativa de hacer las cosas y adoptando nuevas herramientas tecnológicas.

## Nivel 2. Es efectivo y genera ideas ASOCIADO

01

- Es efectivo implementando los cambios en su gestión, aún si esto implica salirse de su zona de confort.

02

- Propone ideas para la automatización y estandarización de procesos y documentos que mejoren la efectividad.

03

- Es disciplinado en la correcta gestión y uso de la información a través de las herramientas dispuestas por la Firma (Tracker de Proyectos, Time Manager, iManage, Deal Management, Project Management, etc.)

**Desarrollar la capacidad de la Firma para el futuro**

**Más Capaces**

## Mejor lugar para trabajar

### Nivel 2. Facilita el ambiente ASOCIADO

01

- Es cercano y justo en el trato, sin diferencias ni favoritismos.

02

- Apoya activamente en la incorporación e integración de los nuevos empleados en la Firma.

03

- Identifica situaciones de conflicto o amenazas al buen ambiente de trabajo y los canaliza para su solución.

04

- Trabaja efectivamente con otras personas que tengan diferentes perspectivas, orígenes y/o estilos.

# Autogestión y liderazgo

Es la capacidad de autogestionarse, asumiendo el nivel de empoderamiento y autonomía asignado. En los niveles superiores implica la habilidad de guiar y motivar al equipo posicionándose como un líder efectivo

- 01 • Asume con seguridad el nivel de autonomía y empoderamiento que recibe.
- 02 • Toma decisiones propias del nivel de autonomía otorgado, sin depender de la instrucción de su supervisor.
- 03 • Acepta responsabilidades adicionales que no son de su dominio y asume nuevos retos.

## Nivel 2. Se posiciona en el equipo ASOCIADO

- 04 • Transmite entusiasmo y pasión por el trabajo a los otros miembros de su equipo.
- 05 • Es elocuente y persuasivo, inspirando seguridad dentro de la Firma como con el cliente.

Es la disposición de aprender y compartir conocimientos. Para niveles de mayor seniority, implica tener la capacidad de brindar retroalimentación, evaluando conocimientos, fortalezas y oportunidades de mejora.

## Nivel 2. Comparte y estimula el conocimiento ASOCIADO

- 01
- Se mantiene actualizado en su área de experticia.

- 02
- Es generoso con el conocimiento, comparte su experiencia y dedica tiempo para enseñar y acompañar a otros abogados.

- 03
- Da retroalimentación oportuna a los junior, sobre las tareas que realizan, propiciando su aprendizaje.

- 04
- Es eficiente delegando tareas sencillas.

Menú

# Senior / Director

**Entregar soluciones creativas, de calidad y oportunas,  
con altos niveles de eficiencia y rentabilidad**

**Más oportunos**

# Excelencia Jurídica

Es el interés por alcanzar resultados con estándares de excelencia.

01

- Muestra dominio sobre el tema de su especialidad.

02

- Aborda los problemas y las posibles soluciones con una perspectiva integral.

03

- Reta la línea jurídica y promueve la participación del equipo en la generación de ideas y soluciones.

## Nivel 3. Cuestiona y reta SENIOR/ DIRECTOR

04

- Permanentemente exige y promueve en el equipo la excelencia y la entrega de valor agregado al cliente.

Es la capacidad para gestionar proyectos con altos niveles de eficiencia y rentabilidad.

01

- Es eficiente coordinando con otros grupos de práctica la ejecución de proyectos, asegurando su alineación y comunicación permanente.

02

- Es eficiente gestionando integralmente todos los aspectos técnicos y administrativos de un proyecto hasta su cierre, resolviendo oportunamente contingencias que se presenten.

03

- Tiene el dominio de un proyecto o tema sin necesidad de depender de la intervención del socio.

## Nivel 3. Gestiona efectivamente SENIOR/ DIRECTOR

04

- Ayuda a las personas a cargo a establecer prioridades en su trabajo y manejar su tiempo efectivamente.

01

- Está disponible para cuando el equipo y el proyecto lo requiere.

Es el interés por conocer la perspectiva y el direccionamiento del negocio de la Firma. Supone identificar oportunidades de negocio, adelantarse a los acontecimientos y visualizar escenarios futuros.

## Nivel 3. Actúa con visión de negocio SENIOR/ DIRECTOR

01

- Comprende los aspectos clave del negocio, la estrategia y las necesidades del mercado

02

- A partir del conocimiento del cliente, se anticipa a sus necesidades y potencializa las oportunidades de nuevos negocios.

03

- Identifica y participa activamente con otras prácticas, en el desarrollo de oportunidades de venta cruzada.

04

- Indaga sobre tendencias del mercado y acciones de la competencia y propone alternativas de acción, en línea con la estrategia de la Firma.

05

- Participa activamente en la definición de estrategias para asegurar el crecimiento en clientes, proyectos e ingresos.



**Consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado por nuestro conocimiento jurídico, el compromiso con el cliente y ética que nos caracteriza.**

**Más presentes**

Es la capacidad de lograr un profundo entendimiento de los asuntos relevantes del cliente interno y externo, de sintonizarse y ganar su confianza.

01

- Es un asesor de confianza para sus clientes y desarrolla estratégicamente su relación con ellos.

02

- Su conocimiento del cliente le permite anticiparse a sus necesidades, e identificar oportunidades de mejora en la relación para implementar acciones de fidelización..

03

- Identifica oportunidades de venta cruzada y promueve servicios jurídicos distintos a los que brinda su práctica.

04

- Genera contenidos de alto valor para los clientes y los distintos canales de comunicación de la Firma, aportando al posicionamiento de la marca.

05

- Reconoce la importancia de la información del cliente para la Firma, y brinda los datos necesarios oportunamente para la creación de clientes y gestiones.

Es la capacidad de expresarse de manera clara y efectiva de forma verbal y escrita ante distintas audiencias, mostrando seguridad en sí mismo.

### **Nivel 3. Respalda, construye y promueve SENIOR/ DIRECTOR**

01

- En su comunicación y presentaciones, se preocupa por conocer a la audiencia y prepara los argumentos para generar el impacto esperado: “controla el escenario”.

02

- Aborda con asertividad comunicaciones difíciles o incómodas con los demás, antes que evadirlas.

03

- Ayuda a los demás a estructurar y presentar su mensaje de manera efectiva.

04

- Se interesa en posicionar la imagen de la Firma y su propia imagen, al interactuar con otros.

Es la disposición para encontrar la forma creativa de hacer las cosas y adoptando nuevas herramientas tecnológicas.

## Nivel 3. Respalda, construye y promueve SENIOR/ DIRECTOR

01

- Da ejemplo y promueve el cambio y la adopción de tecnología en el trabajo.

02

- Investiga y capitaliza ideas del entorno, mejores prácticas, tendencias, enfoques y nuevos conceptos, para ser aplicados en nuevos desarrollos del negocio o mejoras para la Firma.

03

- Promueve espacios, estimula y reconoce la generación de nuevas ideas.

**Desarrollar la capacidad de la Firma para el futuro**

**Más Capaces**

Es el compromiso por contribuir con un ambiente de trabajo ameno, agradable y diverso que motive a las personas a realizar su mejor esfuerzo y sentirse parte de la Firma.

01

- Señala oportunamente a otros, comportamientos que afectan el ambiente de trabajo.

02

- Es consciente, respeta y maneja con criterio, las diferentes modalidades de trabajo y de horario en la Firma.

03

- Propicia y mantiene contacto permanente con personas de otras prácticas y de la Dirección Corporativa, con el objeto de mantener cercanía y facilitar la interacción.

## Mejor lugar para trabajar

### Nivel 3. Actúa para mejorar el ambiente SENIOR/ DIRECTOR

04

- Propicia y facilita la conformación y participación de equipos diversos.

05

- Es ejemplo de profesionalismo en situaciones de crisis o altamente emocionales que pueden afectar la organización.

Es la capacidad de autogestionarse, asumiendo el nivel de empoderamiento y autonomía asignado. En los niveles superiores implica la habilidad de guiar y motivar al equipo posicionándose como un líder efectivo.

### **Nivel 3. Es considerado un líder SENIOR/ DIRECTOR**

01

- Tiene la capacidad de motivar, movilizar y energizar al equipo para el logro de resultados.

02

- Permanentemente brinda reconocimiento individual y grupal frente al trabajo destacado.

03

- Se anticipa a situaciones de presión para reducir la tensión en el equipo de trabajo, mantener el ambiente y asegurar los resultados.

04

- Actúa decididamente frente a una situación crítica en lugar de esperar y ver si se resuelve por sí sola o es resuelta por otras personas.

05

- Aborda abierta y directamente con los abogados problemas de desempeño y logra su compromiso para mejorar.

Es la disposición de aprender y compartir conocimientos. Para niveles de mayor seniority, implica tener la capacidad de brindar retroalimentación, evaluando conocimientos, fortalezas y oportunidades de mejora.

01

- Genera confianza y está disponible para que los juniors y asociados lo busquen para realizar consultas y aclarar dudas técnicas.

02

- Acompaña el desarrollo continuo de los abogados, brindando permanentemente retroalimentación.

03

- Delega, empodera y promueve la toma de decisiones.

## Creciendo como equipo

### Nivel 3. Apoya el desarrollo de otros SENIOR/ DIRECTOR

04

- Expone a los abogados a situaciones, proyectos y/o asignaciones que impliquen crecimiento y desarrollo.

Menú

# Counsel / Socio

**Entregar soluciones creativas, de calidad y oportunas,  
con altos niveles de eficiencia y rentabilidad**

**Más oportunos**

Es el interés por alcanzar resultados con estándares de excelencia.

## Nivel 4 . Promueve una organización innovadora COUNSEL/ SOCIO

01

- Es un referente y modelo a seguir por su capacidad para analizar, resolver problemas y proponer soluciones novedosas.

02

- Fomenta el pensamiento y el análisis disruptivo para desarrollar un ambiente de innovación.

03

- Emprende acciones que contribuyen activamente al logro de los objetivos de la Firma, según se establecen en su plan estratégico.

04

- Colabora con otros Socios/Grupos de Práctica, y comparte recursos para la consecución de resultados, teniendo una visión global de la Firma.

Es la capacidad para gestionar proyectos con altos niveles de eficiencia y rentabilidad.

## Nivel 4. Gestiona con visión global COUNSEL/ SOCIO

01

- Estructura el equipo de proyecto con una visión global, identificando las etapas clave, y teniendo en cuenta la experticia que se requiere y la optimización de las cargas y la rentabilidad del mismo.

02

- Está disponible para cuando el equipo y el proyecto lo requiere.

03

- Monitorea permanentemente la ejecución de los proyectos e indicadores de su grupo de práctica y toma acciones para asegurar los resultados esperados.

04

- Responde ante el cliente por la ejecución de los proyectos.

Es el interés por conocer la perspectiva y el direccionamiento del negocio de la Firma. Supone identificar oportunidades de negocio, adelantarse a los acontecimientos y visualizar escenarios futuros.

## **Nivel 4. Actúa con visión de largo plazo** **COUNSEL/ SOCIO**

- 01**
- Alinea las actividades y decisiones del grupo de práctica, a la estrategia y prioridades de la Firma, con visión de largo plazo.

- 02**
- Se anticipa a las situaciones de mercado y del negocio y actúa oportunamente, para aprovechar las oportunidades o responder a posibles amenazas.

- 03**
- Genera oportunidades de crecimiento importantes para la Firma, a través de nuevos servicios, alianzas y/o venta cruzada con otros grupos de práctica.



**Consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado por nuestro conocimiento jurídico, el compromiso con el cliente y ética que nos caracteriza.**

**Más presentes**

Es la capacidad de lograr un profundo entendimiento de los asuntos relevantes del cliente interno y externo, de sintonizarse y ganar su confianza.

## Nivel 4. Compromete a la Firma con el Cliente

### COUNSEL/ SOCIO

01

- Define estrategias y construye relaciones con los clientes de largo plazo, implementando acciones de atracción y fidelización.

02

- Reconoce la importancia de la información del cliente para la Firma, y brinda los datos necesarios oportunamente para la creación de clientes y gestiones.

03

- Alinea las políticas, procesos y sistemas de gestión de la Firma para asegurar la satisfacción del cliente.

04

- Hace seguimiento a la satisfacción del cliente, atendiendo oportunamente sus comentarios y observaciones, y plantea soluciones oportunas y efectivas para mejorar la calidad del servicio.

05

- Promueve la generación de contenidos de alto valor para los clientes y los distintos canales de comunicación de la Firma, para aportar así al posicionamiento de la marca y a la calidad en el servicio.

## Aliados del cliente

Es la capacidad de expresarse de manera clara y efectiva de forma verbal y escrita ante distintas audiencias, mostrando seguridad en sí mismo.

- 01
- Logra que un punto de vista sea visible a través de toda la Firma.

- 02
- Busca la participación activa en espacios de renombre para posicionar la Firma y sus abogados, ante los clientes y la comunidad jurídica (charlas, cátedra ,etc.).

- 03
- Actúa e influye con la premisa de llegar a un buen acuerdo y mantener relaciones de confianza y largo plazo con otros.

## Nivel 4 . Impacta con su comunicación COUNSEL/ SOCIO

- 04
- Facilita el diálogo constructivo e intercambio de opiniones entre las áreas de la Firma.

- 05
- Frente a situaciones críticas, activa su red de contactos y se comunica directamente con las personas clave que pueden influir en otros, a fin de alcanzar sus resultados.

Es la disposición para encontrar la forma creativa de hacer las cosas y adoptando nuevas herramientas tecnológicas.

## Nivel 4. Reta y toma acciones COUNSEL/ SOCIO

- 01
- Es un modelo a seguir por su apertura al cambio, actitud innovadora y adopción de tecnología en el trabajo, inspirando a su Grupo de Práctica.

- 02
- Reta a su Grupo de Práctica a pensar en formas diferentes de hacer las cosas para ser más eficientes, generar más valor a los clientes y diferenciarse en el mercado.

- 03
- Investiga y se mantiene al día en las tendencias del negocio y en el uso de tecnología, identificando formas de generar ventajas competitivas para la Firma.

**Desarrollar la capacidad de la Firma para el futuro**

**Más Capaces**

Es el compromiso por contribuir con un ambiente de trabajo ameno, agradable y diverso que motive a las personas a realizar su mejor esfuerzo y sentirse parte de la Firma.

## Nivel 4. Hace del ambiente una ventaja de la Firma COUNSEL/ SOCIO

01

- Es un ejemplo a seguir por su trato respetuoso y equitativo, estimulando este comportamiento en los demás.

02

- Comunica, refuerza y promueve con el ejemplo, una cultura de diversidad e inclusión y de cero tolerancia a cualquier tipo de comportamiento inapropiado, ilegal o discriminatorio.

03

- Propicia y mantiene contacto permanente con personas de otras prácticas y de la Dirección Corporativa, con el objeto de mantener cercanía y facilitar la interacción.

04

- Promueve con ejemplo, el cumplimiento de políticas y normas de la Firma.

Es la capacidad de autogestionarse, asumiendo el nivel de empoderamiento y autonomía asignado. En los niveles superiores implica la habilidad de guiar y motivar al equipo posicionándose como un líder efectivo.

01

- Más que un jefe jerárquico, es considerado un líder que genera en los equipos alineación con la visión de la Firma.

02

- Respaldar al equipo en situaciones difíciles.

03

- Genera espacios y toma acciones que refuerzan la identidad y sentido de empresa.

## Autogestión y liderazgo

### Nivel 4. Es reconocido como un líder de la Firma COUNSEL/ SOCIO

04

- Respaldar las decisiones que benefician a la Firma, aunque puedan resultar impopulares, amenazantes a sus intereses personales o que afectan a su grupo de práctica en el corto plazo.

05

- Mantiene un diálogo permanente y abierto con el equipo sobre el nivel de desempeño, acordando compromisos y planes de acción.

06

- Conoce y se preocupa por los abogados de su práctica, brindando su apoyo y respaldo en situaciones que lo ameriten.

Es la disposición de aprender y compartir conocimientos. Para niveles de mayor seniority, implica tener la capacidad de brindar retroalimentación, evaluando conocimientos, fortalezas y oportunidades de mejora.

## **Nivel 4. Promueve el desarrollo y crecimiento COUNSEL/ SOCIO**

01

- Planea hacia futuro la necesidad de talento y nuevas capacidades para la Firma.

02

- Es un modelo a seguir como formador de talentos, brindando tutoría y facilitando el desarrollo profesional y personal de los abogados de la Firma.

03

- Asume la responsabilidad por los riesgos que tome en la delegación.

04

- Participa activamente en la identificación y ejecución de su plan de sucesión.

05

- Propicia espacios para compartir conocimientos y lecciones aprendidas.

Menú



# GP

es más

## Desarrollo

Ofrecemos un Sistema de Administración  
de Talento con oportunidades de  
crecimiento profesional.

# Contacto

## BOGOTÁ

Calle 67 # 7-35 Of. 1204  
Edificio Caracol  
Bogotá, Colombia  
Tel: +571 319 2900

## MEDELLÍN

Cra 43A # 1- 50 Of. 209  
San Fernando Plaza  
Medellín, Colombia  
Tel: +574 444 3815



**Gómez-Pinzón**  
DESDE 1992

Miembro de la Alianza

A  INITAS  
The team that works