



**Propuesta de valor para colocadoras independientes de juegos de suerte y azar de la
empresa Superservicios del Oriente del Valle – Gane Palmira**

Hoover Fabian Saavedra

Isabel Cristina Espinosa

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Trabajo de grado I

Maestría en Gestión del Talento Humano

Asesor tutor:

Emiliano Barrientos

Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

26 de abril de 2024

Justificación de la intervención

La intervención que se realizó en la empresa Superservicios del Oriente del Valle Giró en torno a realizar una propuesta de valor para las asesoras independientes de juegos de suerte y azar de la compañía ya que estas, por la naturaleza de su vinculación no cuentan con una estructura clara y definida que posibilite una serie de beneficios claves que impacten tanto en su vida personal y en su rendimiento, puesto que ellas tienen un contrato comercial y no laboral; este contrato de colocación de apuestas está previsto en el artículo 13 de la ley 50 de 1990 y menciona que son colocadores de apuestas permanentes independientes las personas que por sus propios medios se dediquen a la promoción o colocación de apuestas permanentes, sin dependencia de una empresa concesionaria, en virtud de un contrato mercantil, dicho esto, sus ingresos dependen exclusivamente de una labor comercial independiente ejercida en los puntos de venta, por ende no cuentan con un esquema de beneficios contractuales ni prestacionales que propendan por el bienestar propio y el de sus familias.

Esta propuesta de intervención es importante puesto que podrá beneficiar a la organización y a las asesoras independientes en la consecución de los objetivos personales y organizacionales además podrá no solo mantener una salud emocional y física sino que también permitirá una correcta toma de decisiones, lograr un éxito sostenible, gestionar mejor la atención al cliente, optimizar recursos y enfrentar los desafíos actuales del sector como lo son la baja consecución de personal, la alta rotación y el bajo compromiso.

Esta propuesta de valor se diseñó bajo los siguientes pilares fundamentales y que serán necesarios para lograr los objetivos propuestos:

Figura 1

Ejes estratégicos de la propuesta de valor para asesoras independientes de juegos de suerte y azar



Atraer Nuevas vendedoras: Mejorar la percepción de la marca empleadora a través del marketing digital, el manejo de las redes sociales exaltando los casos de éxito e historias de vida de asesoras en la compañía, que gracias a la colaboración conjunta y a la relación mercantil existente han podido mejorar su calidad de vida y así alcanzar los objetivos trazados.

Retener el talento existente: Promover el desarrollo personal y así disminuir el índice de rotación y los puntos de atención cerrados, estableciendo una propuesta de valor atractiva que cuente con programas de capacitación y desarrollo continuo, programas de incentivos y reconocimientos.

Motivar y comprometer a las asesoras: Con el fin de fomentar la satisfacción y el compromiso, es necesario establecer estrategias de gamificación en las metas comerciales, como competencias amistosas entre equipos o desafíos con recompensas para así hacer el trabajo más estimulante, además es importante crear canales efectivos para que las asesoras independientes expresen sus inquietudes y aportes, generando un

sentido de pertenencia e inclusión en las decisiones del equipo, y por último se debe establecer un sistema de incentivos que valore su desempeño, como bonificaciones, reconocimientos públicos o premios por cumplimiento de metas.

Optimizar el desempeño del negocio: Para mejorar el rendimiento del negocio es esencial implementar estrategias que maximicen la eficiencia operativa y comercial, es clave fomentar la innovación en los procesos internos, adoptando tecnologías que agilicen la gestión de ventas y la comunicación con las asesoras, a través de la implementación de un CRM que permita conocer y clasificar clientes, hacer análisis de datos y permita un acompañamiento tecnológico constante.

Fomentar una comunidad de apoyo: esta estrategia centra su accionar en el desarrollo de la cooperación y la ayuda mutua: entre asesoras y con el personal administrativo y operativo de la organización, esto con el fin de establecer espacios de encuentro en donde se puedan resolver inquietudes, conocer estrategias de resolución de conflictos, lecciones aprendidas y desarrollo de habilidades comerciales.

Contexto de la organización y sector

Los primeros indicios de chance se dan en la Isla de Cuba en los años 1950 con el popular juego “la bolita”. El señor **Tristán Ochoa** Lo trae a Colombia iniciando la comercialización en la Ciudad de Barranquilla y Posteriormente lo lleva a Medellín donde inicia la distribución. Es en Antioquia donde el chance empieza a consolidarse y a tomar importancia en la economía local, aparecen diferentes corredores de apuestas permanentes y esto hace que el modelo de negocio sea muy popular entre la ciudadanía expandiéndose hacia otros departamentos del país. Según Álvarez (2016) En los años

setenta se originan fuertes conflictos legales, sociales e institucionales por la informalidad del juego y por los diferentes intereses económicos en el mercado de las apuestas y después de arduos debates entre empresarios y parlamentarios, el juego fue legalizado con la Ley 1 del 11 de enero de 1982, la cual “autorizó a las loterías departamentales creadas con la Ley 64 de 1923 o las beneficencias que las administran para utilizar los resultados de sus sorteos en el juego de apuestas permanentes con premios en dinero”

En la ciudad de Palmira, el chance inicia su comercialización en el año 1970, era un juego clandestino, los formularios eran en papel de cuaderno. Después salió el talonario, que reemplazaría el cuaderno, era “aceptado” por el gobierno municipal y se pagaba un pequeño impuesto.

Para el año en el que el gobierno legalizó el chance en Colombia existían diferentes empresas en la ciudad que comercializaban este producto y eran denominadas casas chanceras: La Sultana del Valle, Apuestas Norte de Cali, Apuestas la Esmeralda, Apuestas Palmeras, Apuestas Ochoa Arango y Apuestas Triple R eran algunas que estaban creadas en ese tiempo.

Debido a la disputa por la comercialización del juego en las Ciudades de Cali y Palmira, algunos promotores se unen formando la Cooperativa Nacional de Trabajadores del Chance COOTRACHAN, obteniendo la licencia de comercialización de Chance a nivel nacional en 1992. En el año de 1996, se inician diálogos para unir a Empresarios Unidos, Cootrachan y Grupo Consolidado (Armando Apuestas), realizando procesos de escrutinio conjunto y así el 29 de octubre de 1.996 nace a la vida jurídica la Unión de estas empresas y algunas personas naturales con el nombre de Apuestas Asociadas de Palmira S.A, posteriormente en el año 2006 se inician acercamientos con las empresas de

Pradera, Candelaria, Florida y Rozo, con el fin de consolidar una sola empresa. Objetivo que se logró en el año 2008. Luego, en el 2013, bajo la necesidad de ampliación de sus productos y servicios cambia la razón social y adoptan el Nombre de Superservicios del Oriente del Valle S.A. Actualmente, la sede central de Superservicios del Oriente se encuentra ubicada en la Ciudad de Palmira, tiene 3 agencias adicionales en Candelaria, Florida y Pradera y 2 Oficinas en Rozo y Amaime. A agosto de 2024 cuenta con 157 empleados directos por la compañía y 750 colocadoras independientes de juegos de suerte y azar quienes tienen un contrato civil de comercialización con la compañía.

Para poder alcanzar sus objetivos y cumplir con la planeación estratégica, la empresa cuenta con aspectos estructurales como lo son la misión, la visión, la política de calidad, los valores corporativos y el mapa de procesos que se mencionan a continuación.

Misión: Somos una empresa sólida, con una amplia red comercial de productos y servicios, todo en un solo lugar, con atención personalizada y amplios horarios, para facilitar la vida de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.

Visión: Ser reconocidos en el 2027 como una empresa dinámica, enfocada en la ejecución de negocios rentables e innovadores dirigidos a satisfacer a nuestros clientes, mediante la optimización de la infraestructura física y las plataformas tecnológicas, apoyada por un equipo humano competente.

Política de calidad: Comercializar productos y servicios ofrecidos por la empresa cumpliendo la normatividad vigente e implementando procesos eficaces; con

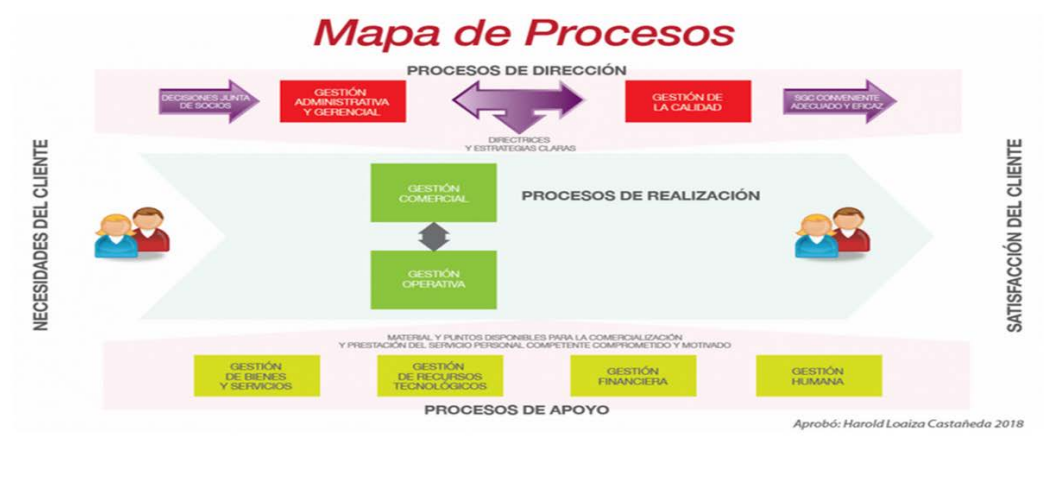
mejoramiento continuo, apoyados por un equipo humano competente, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valores Corporativos: Honestidad, Confianza, Servicio, Responsabilidad, Solidaridad.

Mapa de Procesos:

Figura 2

Mapa de procesos de Superservicios del Oriente del Valle



Desde su análisis de contexto se puede decir que la organización es un monopolio rentístico, lo que quiere decir que no tiene competidores dado el carácter legal que ha impuesto el estado a su producto principal, puesto que los derechos de explotación del chance son dados por la beneficencia del departamento a una sola empresa por sector.

A nivel interno se pueden establecer fortalezas importantes tales como el otorgamiento que hace la concesión a los juegos de suerte y azar limitando la entrada de nuevos competidores, el respaldo y la solvencia económica con la que cuenta la empresa, la orientación gerencial hacia el logro de resultados, la red tecnológica de

comunicación propia para la prestación de servicios, servidores ubicados en datacenter que garantizan la disponibilidad, la prestación del servicio, la implementación de Buenas Prácticas en los procesos tecnológicos; la empresa cuenta además con Plataformas tecnológicas y desarrollos de aplicaciones propias de acuerdo con las necesidades del negocio.

Otra de sus fortalezas más significativas es la disposición de aprendizaje de las diferentes áreas de la empresa, teniendo un proceso de aprendizaje organizacional fuerte que propende por la mejora continua y la transferencia de conocimiento.

Marco Teórico

Este trabajo se centró en realizar un análisis de la situación actual para posteriormente realizar una propuesta de valor para las colocadoras independientes de juegos de suerte y azar de la Superservicios del Oriente del valle, dado que esto es un factor importante para la organización, para su planeación estratégica, para alcanzar los resultados trazados y la satisfacción de todas las partes interesadas, para esto es importante entender que la estructuración y ejecución de una propuesta de valor debe realizarse teniendo en cuenta los beneficios, tanto tangibles como intangibles, que se ofrecen a todos los colaboradores con el fin de atraer, motivar, desarrollar y retener a los trabajadores.

Propuesta de valor empleado

La propuesta de valor empleado (PVE) es la suma de beneficios, oportunidades y experiencias que una persona recibe mientras forma parte de una organización, esta va mucho más allá del salario tradicional. Según Pawar & Charak (2015) dice que “Una

propuesta de valor para el empleado (PVE) es la combinación única de beneficios que un empleado obtiene, en consecuencia, por las habilidades, capacidades y experiencia que transmite a una organización” (p. 1195). Dado su carácter único de beneficios, este concepto abarca dos elementos estructurales importantes para la construcción de una propuesta de valor duradera y con propósitos estratégicos, los elementos tangibles tales como incentivos económicos y beneficios contractuales y los elementos intangibles, como la cultura organizacional, el desarrollo profesional, la motivación y el bienestar laboral.

Actualmente, las organizaciones estructuran su propuesta de valor al empleado (PVE) como una estrategia clave que permite apalancar el Employer Branding. Su importancia radica en que esta estrategia implementa acciones concretas que buscan que una organización sea vista como un buen lugar para trabajar y así tenga no solo buena reputación si no buena recordación de marca ofreciendo entornos saludables, seguros e ideales a nivel social e individual.

Toda propuesta de valor (PVE) debe estar alineada con la cultura organizacional, debe tener en cuenta elementos importantes como los valores corporativos y la misión dado que esto promoverá el compromiso y la satisfacción de cada empleado y su grupo familiar, además esto permitirá que el colaborador experimente coherencia entre lo que hace y la retribución percibida por su esfuerzo y su tiempo y así se forjara el sentido de pertenencia en el. De esta manera lo menciona Aguado y Avilés (2012) “una PVE bien estructurada y comunicada constituirá una pieza clave para el posicionamiento de la compañía como empleador de referencia, y contribuirá tanto a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados” (p. 47)

Importancia de una propuesta de valor empleado

Una propuesta de valor PVE estructurada de manera óptima, posibilitará aumentar la capacidad para atraer, retener y desarrollar el talento, además de posicionarse como empleadores de elección. Nazario (2006) subraya además que una PVE debe estar alineada con los objetivos estratégicos y con la cultura organizacional y así contribuirá a la fidelización de sus colaboradores.

Otro aspecto importante de una PVE estructurada radica en el mejoramiento de la competitividad de la organización puesto que esta influye directamente en el rendimiento de los colaboradores ya que su motivación aumenta gracias a la valoración que la organización hace de las contribuciones de sus colaboradores, al ofrecer más que una compensación económica se puede asegurar un esfuerzo adicional, mejorando la calidad de las tareas, incrementando la creatividad y su disposición a la colaboración y al trabajo en equipo; además se construye un ambiente de confianza que posibilita un trabajo más eficiente y profesional gracias a las oportunidades de desarrollo, potencializando el rendimiento individual y colectivo creando equipos mejor capacitados con herramientas para lograr una adaptación al cambio efectivo, con una gran capacidad de análisis y con estrategias necesarias para resolver problemas.

Una propuesta de valor empleado apuntará a aumentar el nivel de bienestar y satisfacción de los individuos en la organización puesto que así la productividad y la motivación alcanzarán niveles diferenciadores que reducirán el estrés laboral, el ausentismo y así se cumplirá con los objetivos estratégicos

Construcción de una propuesta de valor empleado

La construcción de una propuesta de valor debe nacer de un enfoque estratégico que tenga en cuenta las necesidades del negocio y las expectativas de cada individuo de la organización. Como primera medida hay que realizar un análisis de necesidades y expectativas para identificar las motivaciones individuales. Según Naranjo Pereira (2009) “La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige” (p.153). como segunda medida se deben definir los beneficios tangibles e intangibles que estructuran dicha propuesta de valor.

Beneficios tangibles e intangibles

Cuando se habla de beneficios tangibles e intangibles se hace referencia a todo lo que un trabajador recibe a cambio por su esfuerzo laboral, estos beneficios están en dos vías, los cuantificables y los no cuantificables y ambos están diseñados para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida del colaborador y sus familias, es por esto que es crucial estructurar un sistema que propenda por alcanzar la satisfacción del colaborador que cubra las necesidades individuales y asegure el éxito del negocio a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los beneficios tangibles que recibe un trabajador están relacionados con el salario, el pago de bonificaciones y comisiones por ventas o por alcanzar logros y todo lo pactado en el acuerdo contractual, como la salud, la pensión, las vacaciones y las

cesantías; estos pagos están estructurados para estabilizar financieramente al colaborador y así asegurar una retribución económica por sus servicios prestados.

Por otro lado, los beneficios intangibles son cruciales en la satisfacción laboral puesto que contribuyen directamente al bienestar integral del colaborador, este va más allá de los aspectos económicos y contractuales y dan equilibrio entre la vida familiar y personal y permiten mejor desempeño y productividad, según García Rubiano & Forero Aponte (2014) “La satisfacción laboral es fundamental para cualquier tipo de trabajo, puesto que en las personas el bienestar no solo es significativo para ellas mismas, sino también su productividad y calidad al momento de presentar resultados a la organización” (p. 121), estos beneficios no son monetarios ni contractuales y su particularidad radica en la influencia directa en la calidad de vida del colaborador y su familia.

Impacto de los beneficios en el rendimiento y satisfacción del empleado

Una combinación positiva de estos beneficios permite que el colaborador experimente mejores niveles de satisfacción aumentando su rendimiento, su compromiso con la organización y posibilita que la motivación aumente y fidelice su accionar a la organización. Todos estos beneficios se estructuran para generar reconocimiento y valorar el trabajo, además refuerzan la autoestima y generan un clima laboral positivo y permiten fortalecer la cultura organizacional, Torres, Arce e Ibargüen (2020) destacan que "cuantos más beneficios se les ofrezcan a los trabajadores (excedentes a la ley), existe la probabilidad que éstos, se sienten más motivados y mejoren su productividad. " (p. 10).

Motivación Organizacional

La motivación impulsa el rendimiento, aumenta el compromiso y hace crecer la satisfacción laboral. Un colaborador motivado es más productivo y alcanzará más rápido los objetivos y metas trazadas. García Rubiano & Forero Aponte (2014), indican que “la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea”. (p.121). De igual manera, esta promueve la actitud positiva en el colaborador, aumenta la creatividad potencializando la mejora continua, haciendo que el ambiente laboral se dinamice y se torne más colaborativo, traduciendo el resultado en minimización de los niveles de rotación y absentismo a través del fortalecimiento del sentido de pertenencia en la organización. Alcanzar un nivel adecuado de motivación en los empleados requiere que haya una alineación entre las expectativas que estos tienen sobre su trabajo y los resultados que obtienen. Por ello, es crucial que las organizaciones comprendan esta dinámica, ya que así podrán reconocer los elementos que impulsan la motivación en cada colaborador. En este sentido la motivación no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye al éxito general de la empresa al alinear los intereses de los colaboradores con los objetivos corporativos y aumenta el compromiso organizacional.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es la identificación y lealtad que puede existir desde un colaborador hacia la organización donde labora, esta lealtad que surge en el colaborador permite comprender los vínculos emocionales, cognitivos y comportamentales entre el colaborador y la compañía, ya que el compromiso

organizacional afecta de manera directa la voluntad y disposición que el colaborador tiene para contribuir al éxito de la organización Hernández Vela (2020). Para profundizar en el concepto se usará de referencia el modelo tridimensional de compromiso organizacional, que se divide en tres tipos: afectivo, de continuidad y normativo de Báez-Santana (2019).

Definición y tipos de compromiso organizacional

A continuación, se describirán los tres tipos de compromiso organizacional del modelo tridimensional.

El primer tipo del modelo es el compromiso afectivo, este tiene completa relación con las emociones que un colaborador siente hacia la organización, es decir que cuando existe una emoción positiva que vincula al colaborador con la organización, este estará motivado a realizar esfuerzos adicionales para lograr los objetivos de la organización. Este tipo de compromiso tiende a ser el más sólido, ser más auténtico y más duradero en el tiempo. El compromiso afectivo sugiere la vinculación emocional con la organización, y su identificación e implicación con la misma, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades García Rubiano y Forero Aponte (2014).

El segundo tipo del modelo es el compromiso de continuidad, este está relacionado con los costos percibidos por el colaborador al dejar la organización, es decir al beneficio económico que dejara de recibir si llegara a renunciar, este tipo está basado en los beneficios económicos como factor de compromiso con la organización, por consiguiente, un colaborador con alto compromiso de continuidad permanecerá en la organización por miedo a perder los beneficios, el salario o perder la estabilidad laboral.

Según Arias (2001), citado por Osorio, Ramos y Walteros, (2017), “Es considerado como el resultado del análisis y la evaluación que hace el empleado de los altos costos que le generaría el hecho de salir de la organización está basado en el reconocimiento de los costos asociados a dejar la organización y a la falta de alternativas de empleo disponibles.” Hernández Vela, 2020, (p. 20)

El tercer tipo es el compromiso normativo, este es la obligación moral que siente el colaborador para seguir en la organización, esta obligación está basada en el sentido de deuda o agradecimiento que tiene el colaborador con la empresa ya que siente que debe regresar algo del apoyo que ha recibido. Este tipo de compromiso resulta ser menos emocional, estando más relacionado con el sentido del deber y la responsabilidad. Noor (2006), citado Hernández Vela, (2020), indica que “Los empleados cuyo compromiso en la organización se basa en el tipo normativo permanecen en la organización simplemente porque ellos creen que deben hacerlo. Se privilegia el respeto por las normas, el proceso de interacción y de socialización que ha hecho la persona con el grupo; las retribuciones que ha obtenido, el reconocimiento que le han hecho a lo largo de su labor en la empresa, o los apoyos que le hayan otorgado” (p. 20)

Factores que influyen en el compromiso organizacional

Existen múltiples factores internos y externos que afectan o condicionan el compromiso organizacional de los colaboradores. Entre los factores más importantes se pueden destacar: la cultura organizacional, el liderazgo, los valores corporativos, el reconocimiento, y las oportunidades de desarrollo profesional.

La cultura organizacional es sumamente importante en la forma en que los colaboradores se relacionan con la empresa. Una cultura que promueve la inclusión, el trabajo en equipo y el reconocimiento del esfuerzo siempre resulta en un mayor compromiso de los colaboradores. Según Coronado-Guzmán (2020) “La percepción de una cultura que apoya y concilia las necesidades del empleado, genera mayor compromiso y permanencia” (p. 5).

El estilo de liderazgo juega un papel importante para el compromiso organizacional. Líderes que adoptan un enfoque transformacional, que inspiran y motivan a sus equipos, generan mayores niveles de compromiso entre sus colaboradores. En cambio, un liderazgo autoritario o inconsistente puede afectar negativamente el compromiso afectivo. De acuerdo con lo mencionado Coronado-Guzmán (2020) “El éxito de un líder se manifiesta en las acciones de sus subordinados, y las conductas de ellos dependen de su actitud, de esta forma se puede establecer que el liderazgo es un antecedente del compromiso” (p. 4).

Las oportunidades de formación y desarrollo también influyen directamente en el compromiso organizacional. Cuando los colaboradores sienten que sus esfuerzos son valorados y que tienen oportunidades para desarrollar habilidades o formarse en diferentes aspectos profesionales, es más probable que se fortalezca el compromiso afectivo y normativo. Así lo menciona Coronado-Guzmán (2020) “Se requiere de las habilidades en el conocimiento y el manejo emocional que permitan la generación del compromiso con la organización; “no hay compromiso organizacional, sin formación y desarrollo” [...] la capacitación para actuar (conocimiento teórico-práctico) es un predictor importante del compromiso” (p. 4).

Los valores corporativos son fundamentales para el desarrollo del compromiso organizacional, estos establecen la base sobre la cual los empleados se deben de comportar y establece las expectativas con la cultura de la empresa. Cuando los valores organizacionales son definidos, comunicados y promocionados, los colaboradores tienden estar más comprometidos con la organización. Según Coronado-Guzmán (2020) “Los valores por sí mismos, son secundarios en la creación del compromiso organizacional, más los individuos que los consideran como prioridad tenderán a comprometerse más” (p. 5), sin embargo, este vínculo entre valores corporativos y compromiso organizacional se fortalece cuando los líderes encarnan estos valores en sus interacciones diarias, promoviendo un entorno de confianza y pertenencia.

El reconocimiento dentro de las organizaciones también influye en el desarrollo del compromiso organizacional. Según Huamán Aguirre y Villanueva Haro (2021) “Reconocer a los trabajadores beneficia a la empresa porque el personal se esfuerza más en sus tareas, involucra y compromete a los trabajadores, brinda satisfacción a los empleados y por consecuencia genera buena productividad y rendimiento.” (p. 4), aquellas organizaciones que implementan políticas y prácticas de reconocimiento, ya sea a través de incentivos monetarios o no monetarios, logran fortalecer el vínculo emocional entre el colaborador y la organización y por ende en compromiso con la misma.

Compromiso organizacional en el contexto de las colocadoras independientes

El compromiso organizacional en las colocadoras independientes de juegos de azar presenta particularidades debido a la informalidad del empleo. Las colocadoras no tienen un vínculo contractual directo con las empresas, esto quiere decir que no cuentan con los beneficios de ley ni con los beneficios extraleales que las organizaciones tienen

al interior los cuales les otorgaría un contrato laboral. A pesar de ello, es posible fomentar compromiso afectivo y normativo a través de estrategias como el reconocimiento y capacitación.

Uno de los retos más importantes en este contexto es la alta rotación que caracteriza al sector de las colocadoras de juegos de azar. La falta de estabilidad y seguridad laboral genera que las colocadoras no sientan un compromiso de continuidad con la organización. No obstante, la implementación de programas de bienestar, reconocimiento y capacitación, pueden contribuir de manera positiva a aumentar el compromiso organizacional de las colocadoras.

Es importante mencionar, que, aunque las colocadoras no tienen acceso a los beneficios laborales tradicionales debido a su naturaleza de trabajo informal. Las organizaciones podrían implementar estrategias o mecanismos que fomenten el reconocimiento personal y laboral, al igual que el desarrollo de oportunidades de capacitación con la finalidad de lograr un bienestar emocional y laboral para las colocadoras. Estos mecanismos, aunque no son equivalentes a los derechos laborales formales, pueden generar un efecto positivo. Implementar estos mecanismos puede compensar, en cierta medida, la ausencia de un vínculo contractual formal, aumentando su sentido de pertenencia. (Villa Aguas & Lenis Palacio, 2021, p. 18). De esta manera, las colocadoras pueden sentir que, aunque no tienen un contrato formal, su trabajo es reconocido, valorado y respaldado por la organización.

Proceso de intervención

El desarrollo estructurado de un proceso de intervención es importante para poder no solo entender el contexto global de las colocadoras independientes de juegos de suerte y azar de Superservicios del Oriente del valle, sino también para desarrollar una propuesta de valor que garantice, la felicidad laboral, la satisfacción, el compromiso, y mejore el rendimiento asegurando que esta intervención tenga un impacto positivo y duradero en el tiempo.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de valor para las colocadoras independientes de juegos de suerte y azar de la empresa Superservicios del Oriente del Valle, con el fin de mejorar su bienestar laboral, incrementar el compromiso con la empresa y reducir la alta rotación.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades y expectativas de las colocadoras independientes en cuanto a beneficios tangibles e intangibles mediante encuestas y grupos focales.
- Diseñar programas de incentivos y bienestar que fomenten el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de las colocadoras independientes.
- Implementar una estrategia de formación y desarrollo que fortalezca las capacidades técnicas y mejore los vínculos emocionales entre asesoras y empresa.

Efectos Esperados

- Mejora en el nivel de satisfacción laboral de las colocadoras independientes.
- Incremento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia hacia Superservicios del Oriente del Valle.
- Reducción de la alta rotación laboral, creando un entorno laboral más estable.
- Aumento en la motivación y el rendimiento de las colocadoras, lo cual reflejará en una mejor atención al cliente y en un aumento de la productividad.

Para poder realizar y logra dicha propuesta de valor para las colocadoras de juegos de suerte y azar de la empresa Superservicios del Oriente del Valle fue necesario estructurar un plan de acción con 3 fases de la siguiente manera:

Plan de Acción

Fase de configuración y estructuración

En esta fase se definieron los objetivos con el fin de establecer una meta cumplible, medible y cuantificable, además se aseguró la participación de los stakeholders clave, igualmente, fue muy importante la realización del análisis inicial de la situación; esta parte fue fundamental puesto que permitió recopilar datos sobre la propuesta de valor con la que cuenta esta población, y por último se estableció un cronograma de actividades especificando las acciones, recursos, plazos y responsables.

Fase diagnóstica

En esta fase fue necesario comprender los factores motivacionales de la población, por eso se realizaron encuestas de satisfacción y grupos focales con el fin de identificar los factores críticos que necesitaron intervención prioritaria.

Fase de diseño

Esta fase es muy importante puesto que aquí se fundamentó el por qué y el cómo se realizó la propuesta de valor; aquí se estableció el fin de esta propuesta, se identificaron los objetivos rectores y las metas a alcanzar.

Adicionalmente a esto se definieron los programas de incentivos y remuneración, los programas de desarrollo y bienestar, las políticas de reconocimiento y recompensa y la estrategia de implementación.

Metodología

El presente trabajo siguió un enfoque cualitativo, centrado en la recopilación y análisis de percepciones y experiencias de las colocadoras independientes de la empresa Superservicios del Oriente del Valle. Este trabajo fue de tipo exploratorio-descriptivo, cuyo enfoque cualitativo estuvo alineado con el objetivo de este trabajo, ya que buscó comprender en profundidad las motivaciones, expectativas y desafíos específicos de esta población, que no serían completamente capturados a través de métodos cuantitativos, esto con el fin de desarrollar una propuesta de valor que incremente la satisfacción, el compromiso, y mejore el rendimiento de las colocadoras independientes, para así fortalecer la imagen de la empresa como un empleador atractivo y confiable en el sector de juegos de suerte y azar.

Ahora bien, para comprender detalladamente la situación actual y las necesidades de las colocadoras independientes, este diagnóstico implementó los siguientes instrumentos:

Revisión documental

La revisión documental abarcó el análisis de estudios, documentos normativos, académicos y organizacionales relacionados con las prácticas de motivación, satisfacción y compromiso laboral aplicables en contextos de trabajo independiente y con alta rotación, como el de las colocadoras independientes de juegos de azar. También se examinaron los documentos de Superservicios del Oriente del Valle relacionados con la estrategia actual corporativa y su relación con cultura organizacional, bienestar y reconocimiento, con el fin de alinear la propuesta de valor a sus principios corporativos. Esta revisión proporcionó un marco conceptual y contextual para la intervención.

Grupos focales

Teniendo como base la población total de 800 asesoras independientes, se realizó la aplicación de un cálculo estadístico de tamaño de muestra gracias a la fórmula de poblaciones finitas, teniendo como base un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 10% y una proporción esperada del 50%; aplicando la formula, se obtuvo una muestra representativa de 86 asesoras participantes.

Fórmula básica para calcular tamaño de muestra:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times (1-p)) / (e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times (1-p))$$

donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = población total (800 asesoras)
- Z = valor Z asociado al nivel de confianza (por ejemplo, 1.96 para 95%)
- p = proporción esperada (por defecto 0.5 para máxima variabilidad)
- e = margen de error permitido (por ejemplo, 0.10 o 10%)

Aplicando la fórmula:

- N = 800
- Z = 1.96 (nivel de confianza del 95%)
- p = 0.5 (máxima variabilidad)
- e = 0.10 (10% margen de error)

Entonces:

$$n = (800 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5) / ((0.10)^2 (800-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5)$$

$$n = (800 \times 3.8416 \times 0.25) / (0.01 \times 799 + 3.8416 \times 0.25)$$

$$n = (800 \times 0.9604) / (7.99 + 0.9604)$$

$$n = 768.32 / 8.9504$$

$$n \approx 85.84$$

Por lo tanto, la muestra teórica fue de aproximadamente 86 personas.

Pero ya que la metodología a trabajar era la de grupos focales y su principal objetivo era recoger a profundidad toda la información cualitativa posible, se realizó una muestra intencional no probabilística y así poder tener toda la información del universo

de las asesoras más que una representatividad numérica estricta y se decidió conformar 10 grupos focales de 10 personas cada uno, entendiendo que esta cantidad garantizaría que los grupos focales eran pequeños y así fomentarían una mejor participación, pero numerosos para recoger diferentes experiencias.

La selección de las participantes se realizó bajo criterios de segmentación, considerando variables como:

- Antigüedad en la empresa,
- Zona geográfica de operación,
- Nivel de desempeño comercial
- Edad
- Experiencia previa en ventas

Encuestas de satisfacción y motivación

Se aplicaron encuestas tipo liker que permitieron identificar los niveles de satisfacción actuales y los motivadores, para reconocer los aspectos que requerían intervención prioritaria dentro de la propuesta de valor, para esta aplicación se realizó una muestra intencional no probabilística y se aplicaron un total de 66 encuestas a asesoras que por sus características, experiencia, desempeño y trayectoria dentro de la empresa, tienen un conocimiento relevante y pudieron aportar información más específica sobre los aspectos evaluados en las encuestas.

Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas con supervisores, líderes y directivos de la compañía, con el objeto de identificar expectativas, percepciones y necesidades sobre el papel de las colocadoras independientes y los objetivos que la organización busca alcanzar.

Diseño de propuesta de generación de valor

A través de esta intervención, se buscó brindar un modelo sostenible de beneficios y formación que permita no solo retener el talento, sino también potenciar sus capacidades y mejorar su calidad de vida. La implementación de sistemas de incentivos medibles, planes de formación alineados con las necesidades del negocio y estrategias de capacitación personalizadas contribuirá a fortalecer la relación entre la empresa y las asesoras, asegurando su motivación y compromiso

Construir una propuesta de valor para el empleado siempre deberá partir de un diagnóstico de necesidades, por eso en esta propuesta se incluyeron grupos focales, encuestas y entrevistas con el fin de diseñar estrategias durables en el tiempo y que respondan a las verdaderas necesidades de la población, pues es aquí donde se garantiza que las acciones tomadas se basen en las expectativas, necesidades y motivaciones del grupo de asesoras independientes de Superservicios del Oriente Del Valle – Gane Palmira.

Después de hacer el diagnóstico y entender cada una de las necesidades y expectativas del grupo de asesoras se diseñó un programa de incentivos y bienestar que ayudara a fomentar el compromiso organizacional y aumentara la satisfacción laboral basado en la acumulación de puntos por desempeño, premiando así la asistencia a

capacitación, el cumplimiento de objetivos comerciales y comportamientos alineados a los valores organizacionales. Igualmente se crearon programas como Gane te escucha en donde las asesoras independientes tienen acceso a acompañamiento de un profesional de salud mental y acompañamiento jurídico a través del área jurídica de la empresa que estarán prestos a marcar e iniciar las rutas de atención de este grupo. Adicionalmente se crearon jornadas de salud itinerante con acompañamiento del área de seguridad y salud en el trabajo; se visitará cada punto de venta para iniciar salud preventiva. Se creó el cronograma de celebración de cumpleaños mensuales puesto que el reconocimiento social es uno de los factores más potentes para aumentar el compromiso organizacional dado que este tipo de acciones, aunque sencillas, son esenciales para fortalecer la cultura organizacional, incrementar la satisfacción y el compromiso, mejorar el clima laboral y potenciar el rendimiento colectivo.

Además, se crean eventos de reconocimiento público como la noche de la excelencia en donde se premiaran a las mejores vendedoras y sus familias presenciaran este acto; se diseñaron bonos especiales y premios adicionales a la mejor asesora, igualmente se creó el programa de formación y desarrollo que permitirán fortalecer competencias técnicas como el manejo de software y servicio al cliente; aquí también tomaron relevancia las power skill a través del mejoramiento de la inteligencia emocional, manejo del estrés, la salud financiera y el liderazgo; incluyendo de esta manera beneficios tangibles e intangibles para lograr así una conexión emocional con el propósito de la organización. Adicionalmente a esto se estructuraron estrategias de coaching grupal e individual en el grupo de asesoras con el fin de mejorar su empoderamiento y su automotivación.

Dada la rigurosidad con la que fue construida esta propuesta de valor se espera que se puedan alcanzar varios resultados que ayudaran no solo a la fuerza de ventas sino también a la organización y de esta manera se puedan cumplir con los objetivos financieros.

Como primera medida se espera una mejora en el compromiso y en el sentido de pertenencia de las asesoras independientes, alcanzando niveles de cumplimiento del compromiso normoafectivo reflejado en una mejor identificación entre las asesoras y los valores corporativos aumentando la fidelización y reduciendo la rotación.

En segundo lugar, se puede esperar un aumento de la motivación y del bienestar de las asesoras independientes, puesto que, a través del reconocimiento, de los programas creados y de la capacitación todo el grupo experimente un mejor nivel de motivación y satisfacción laboral, lo cual redundara en una atención de la cliente positiva y de esta manera se impacte el rendimiento.

Otro efecto esperado es el impacto en el desempeño comercial puesto que se prevé un aumento en las ventas gracias al compromiso y a la capacitación continua.

En cuarto lugar, se puede establecer un impacto positivo reduciendo significativamente de la rotación ya que gracias a las mejoras de las condiciones y el mejoramiento del desarrollo personal se espera disminuir los índices de rotación, estabilizando la operación en los puntos de venta.

Por último, se espera fortalecer la marca empleadora, que Superservicios del Oriente del Valle sea un lugar atractivo para prestar servicios como asesoras independientes.

Plan de Acción

Este plan de acción se estructuro gracias a la necesidad de dar una respuesta estratégica a todas las necesidades que se detectaron y su objetivo esencial es implementar iniciativas reales que propendan por el bienestar y la motivación de las asesoras independientes gracias a un enfoque integral y alineado con la estrategia organizacional.

Como primera medida se realizaron una serie de actividades para establecer las necesidades reales de las asesoras independientes, se definieron las herramientas para la recolección de la información que posibilitaron la realización del plan de acción.

Cronograma de actividades Objetivo 1 - Diagnóstico de Necesidades:

Actividad	Objetivo Específico	Fecha	Responsable	Público Objetivo
Diseño y planificación del diagnóstico	Definir herramientas para diagnóstico.	Septiembre 2024	Fabian Saavedra Isabel Espinosa	Asesoras Independientes
Elaboración y distribución de encuestas	Recolectar datos sobre expectativas.	Octubre 2024	Fabian Saavedra Isabel Espinosa	Asesoras Independientes
Conducción de entrevistas individuales	Detalles sobre rol y beneficios.	Noviembre 2024	Isabel Espinosa	Mandos medios
Realización de grupos focales	Explorar motivación y satisfacción.	Noviembre y Diciembre 2024	Isabel Espinosa	Asesoras Independientes
Análisis de datos	Analizar información recolectada.	Enero 2025	Fabian Saavedra Isabel Espinosa	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira
Informe diagnóstico	Presentar resultados y propuestas.	Febrero 2025	Fabian Saavedra Isabel Espinosa	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira

Plan de Fidelización y Beneficios

Como segunda medida se diseñó un plan de incentivos basado en un sistema de puntos que motive el desempeño de las asesoras acompañado de un plan de bienestar que propenda por el aumento de la motivación y el sentido de pertenencia.

Beneficios Económicos:

1. Implementación de un sistema de puntos basado en criterios de desempeño como aumento de ventas, cumplimiento de horarios y ausencia de quejas.
2. Evaluación semestral de puntos acumulados para asignación de bonificaciones en categorías como Bronce, Plata, Oro y Platino.
3. Beneficios adicionales para asesoras con un desempeño destacado durante todo el año, incluyendo bonos especiales y reconocimientos públicos.

Criterios de Evaluación para la Asignación de Puntos

Criterio	Descripción	Puntos Asignados Mensualmente
Aumento de Ventas	Incremento en ventas comparado con el mes anterior.	20 puntos
Sin Quejas ni Reclamos	No registrar quejas ni reclamos de clientes en el mes.	8 puntos
Aperturas tempranas, cierres adecuados	Realizar aperturas y cierres en los horarios indicados de manera constante.	10 puntos
Formación continua	Asistencia a reuniones y capacitaciones virtuales y presenciales	1 punto por video visto 1 punto por asistencia a reunión o capacitación
Faltantes o cartera	Cartera 0 cero pesos	8 puntos

Sistema de Bonificación por Niveles (Evaluación Semestral): al final de cada semestre, se sumarán los puntos acumulados durante los seis meses para determinar el nivel de bonificación de cada asesora:

Categoría	Rango de Puntos (6 meses)	Beneficio
Bronce	120-150 puntos	Electromenores
Plata	151-200 puntos	Bono Unicentro por 150.000
Oro	201-250 puntos	Bono Para remodelación o dotación de casa, estudio de hijos o viaje por 400.000
Platino	251 puntos o más	Bono Para remodelación o dotación de casa, estudio de hijos o viaje por 1 Millón de pesos

Premio Anual a la Excelencia: Las asesoras que alcancen más de 450 puntos al año recibirán un bono adicional de un millón de pesos (1.000.000) y reconocimiento especial vinculando a sus familiares en una ceremonia pública.

Creación del programa Gane te escucha: es importante ofrecer espacios de orientación, escucha y apoyo para fortalecer el bienestar integral , esta estrategia es necesaria para orientar y fortalecer el bienestar de las asesoras independientes brindando un acompañamiento jurídico y emocional a través de los profesionales existentes en la empresa, con el único fin de ofrecer una atención segura y confiable que le permita a las asesoras independientes resolver inquietudes de tipo jurídico y prevenir riesgos psicosociales.

Desde el marco de la responsabilidad social interna, este programa se alinea con las mejores prácticas de gestión humana, promoviendo la atención oportuna de factores emocionales, familiares, laborales y jurídicos que puedan afectar el desempeño y la satisfacción de las asesoras independientes de la empresa.

Implementar "Gane te escucha" permitirá:

- Reducir niveles de estrés, ansiedad y conflictividad.
- Mejorar el clima organizacional y el compromiso afectivo.
- Promover una cultura de apoyo, respeto y desarrollo humano dentro de la organización.

Programa Gane en Salud: El programa “Gane en Salud” surgirá como una estrategia concatenada con Seguridad y Salud en el Trabajo para ejecutar acercar acciones de promoción y prevención a los más de 800 puntos de venta, mediante jornadas de salud itinerantes trimestrales.

Su objetivo es realizar valoraciones básicas de salud a las asesoras independientes en cada punto de venta y hacer seguimientos constantes a talla, peso, presión arterial e IMC y así de esta manera identificar factores de riesgo, fomentar el autocuidado y contribuir al bienestar integral de las asesoras.

De esta manera se podrá reducir el ausentismo por causa de enfermedades comunes gracias a la detección temprana de factores de riesgo, se mejorará la productividad disminuyendo la rotación garantizando la atención constante en los puntos de venta, además las asesoras tendrán acceso oportuno y gratuito a valoraciones médicas y así poder mejorar su calidad de vida.

Cronograma de actividades Objetivo 2 - Sistema de Incentivos:

Actividad	Objetivo Específico	Fecha	Responsable	Público Objetivo
Definición criterios incentivos	Definir actividades premiadas.	Marzo 2025	Fabian Saavedra Isabel Espinosa	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira
Desarrollo sistema puntos	Crear sistema de puntos y premios.	Marzo 2025	Fabian Saavedra Isabel Espinosa	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira
Comunicación sistema incentivos	Informar asesoras sobre incentivos.	Marzo 2025	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira	Asesoras Independientes
Implementación evaluación semestral	Evaluar desempeño semestralmente.	Junio 2025	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira	Asesoras Independientes.
Evaluación Anual sistema de bonificación	Evaluar el desempeño del programa anualmente	Diciembre 2025	Gestión Humana y Área comercial	Asesoras independientes
Ceremonia Premio anual a la excelencia	Exaltar a las mejores asesoras por medio de ceremonia pública	Diciembre 2025	Gestión Humana y Área comercial	Asesoras independientes
Creación de programas: Gane te escucha y Gane en salud	Crear programas que apoyen el plan bienestar	Mayo 2025	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira	Asesoras Independientes
Comunicación de programas:	Comunicar los programas al público Objetivo	Mayo 2025	Gestión Humana y Área comercial	Asesoras Independientes
Cumplimiento del Cronograma de actividades de los programas	Verificar el cumplimiento de las actividades de los programas	Mayo – dic 2025	Gestión Humana	Asesoras Independientes
Verificación de los indicadores de Cumplimiento	Verificar indicadores para toma de decisiones	Diciembre _2025	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira	Asesores independientes

Programa de Formación y desarrollo

Como tercer paso se creó el programa de formación y desarrollo **“Gane Impulsa”** como un propósito estratégico que ayudará a fomentar el crecimiento personal y profesional de las asesoras independientes para así reconocerlas como una pieza fundamental en el área comercial.

Este programa permitirá que ellas accedan a conocimiento técnico y experiencial, además gracias a este programa estructurado de formación las hará sentir reconocidas, cuidadas y consideradas parte activa de la organización, fortaleciendo su autoestima y compromiso apostándole a la mejora del potencial humano.

Este programa de formación tendrá los siguientes ejes de intervención.

Capacitación técnica: Manejo de software de venta, manejo de computadores gestión de ventas y servicio al cliente del Sena)

Desarrollo personal: (Manejo del estrés, inteligencia emocional) y educación financiera. (reforzamiento y seguimiento de educación financiera)

Liderazgo y compromiso organizacional: Programas de mentoría y capacitación continua para las asesoras independientes en temas de liderazgo.

Sesiones de coaching grupal: realizar sesiones grupales de coaching haciendo referencia al empoderamiento femenino y como a través de estas sesiones se pueden alcanzar las metas personales y empresariales.

Cronograma de actividades Objetivo 3 - Formación y Desarrollo:

Actividad	Objetivo Específico	Fecha	Responsable	Público Objetivo
Diseño Programa Gane impulsa	Estructurar programa formativo.	Abril – Mayo 2025	Gestión Humana	Asesoras Independientes
Establecimiento de cronograma de capacitaciones técnicas	Establecer cronograma de formación	Mayo 2025	Gestión Humana	Asesoras Independientes
Establecimiento de cronograma de desarrollo Personal	Establecer cronograma de formación	Mayo 2025	Gestión Humana	Asesoras Independientes
Establecimiento de cronograma de liderazgo y compromiso organizacional	Establecer cronograma de formación	Mayo 2025	Gestión Humana	Asesoras Independientes
Establecimiento de cronograma de sesiones de coaching grupal	Establecer cronograma de formación	Mayo 2025	Gestión Humana	Asesoras Independientes
Ejecución Cronograma de formación	Ejecutar el cronograma de formación y desarrollo	Junio- diciembre 2025	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira	Asesores independientes
Evaluación formación	Evaluar impacto formativo.	Diciembre 2025	Gestión Humana y Directivos de Gane Palmira	Directivos y Asesoras

Lecciones Aprendidas

Durante el proceso de diseño y aplicación de la propuesta de valor para las colocadoras independientes de juegos de suerte y azar de la empresa Superservicios del Oriente del Valle, se presentaron aprendizajes significativos que permitirán optimizar futuras intervenciones organizacionales. A continuación, se describen las principales lecciones aprendidas:

Primera lección aprendida: La importancia de iniciar los grupos focales lo más pronto posible dentro del cronograma de investigación. Esta estrategia permitió captar necesidades genuinas, dar voz a las colocadoras y orientar adecuadamente la propuesta de valor desde el inicio, enriqueciendo el proceso de diseño de la intervención.

Segunda Lección aprendida: No suponer que todas las necesidades de la población estaban relacionadas exclusivamente con aspectos monetarios. A través de los grupos focales se evidenció que las colocadoras independientes valoran enormemente aspectos emocionales como el reconocimiento y la cercanía organizacional, elementos que van más allá de las compensaciones económicas. El sentirse escuchadas y valoradas por la organización son factores cruciales para fomentar el compromiso de cada colocadora independiente.

Tercera Lección aprendida: En futuras intervenciones organizacionales se priorizará la escucha activa temprana de los participantes, se considerarán tanto las necesidades económicas como emocionales en el diseño de estrategias, y se buscará siempre validar los supuestos o suposiciones iniciales a través de metodologías participativas que permitan recoger las voces auténticas de la población objetivo.

Acciones Futuras de Intervención

El proceso de intervención actual permitió identificar nuevas líneas de acción que complementarían la propuesta de valor desarrollada, fortaleciendo el bienestar y el compromiso de las colocadoras independientes. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para futuras intervenciones:

Programa continuo de reconocimiento: Implementar un plan de reconocimientos periódicos que incluya menciones honoríficas, premiaciones simbólicas y eventos de agradecimiento, orientados a destacar los logros individuales y colectivos de las colocadoras.

Programa de bienestar emocional: Diseñar estrategias de apoyo psicológico, talleres de manejo del estrés, y charlas sobre autocuidado emocional, adaptadas a la realidad laboral de las asesoras independientes y las zonas geográficas donde están los puntos de atención en los que desarrollan su actividad.

Canales de comunicación permanente: Crear espacios de comunicación directa como boletines digitales, grupos de WhatsApp institucionales o encuentros periódicos, que fomenten la cercanía organizacional y permitan atender de manera ágil las inquietudes y sugerencias de las colocadoras.

Capacitaciones continuas: Mantener programas de formación y actualización comercial, ventas, servicio al cliente y habilidades personales, para fortalecer el sentido de desarrollo profesional de las asesoras.

Grupos focales semestrales o anuales: Continuar desarrollando grupos focales de manera semestral o anual que permitan identificar nuevas necesidades, inquietudes y retos emergentes entre las colocadoras independientes, para adaptar permanentemente el plan de formación y bienestar.

Evaluación de impacto del reconocimiento y bienestar emocional: Implementar mediciones sistemáticas que valoren el impacto de los programas de reconocimiento y

bienestar emocional, utilizando indicadores clave como el nivel de compromiso, satisfacción laboral y la percepción del clima organizacional.

Análisis de resultados para la toma de decisiones: Consolidar y analizar todos los datos obtenidos en las diferentes evaluaciones y grupos focales para fundamentar decisiones estratégicas que respondan efectivamente a las necesidades identificadas, fortaleciendo así la sostenibilidad y adaptabilidad de la propuesta de valor.

Estas acciones futuras permitirán fortalecer de manera progresiva la propuesta de valor, asegurando su sostenibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno. garantizando que la propuesta de valor permanezca vigente y alineada con las expectativas y necesidades cambiantes de las colocadoras independientes y de la organización.

8. Ética de la Investigación

A lo largo del desarrollo de esta intervención, se priorizó en todo momento el respeto por los principios éticos fundamentales que garantizan la protección de los participantes y la integridad de la información recolectada.

En primer lugar, se diseñó y aplicó un consentimiento informado escrito dirigido tanto a la organización como a cada una de las asesoras independientes que participaron. En este documento se explicaron claramente los objetivos del estudio, las actividades a realizar, la naturaleza voluntaria de su participación, así como los posibles alcances y beneficios de la intervención. De esta manera, se aseguró que cada participante estuviera bajo su voluntad y entendiendo su participación en el proceso.

Con el fin de garantizar la confidencialidad, no se solicitaron nombres, punto de venta zonas ni datos personales sensibles en las encuestas ni en los grupos focales. Toda la información recolectada fue tratada de forma anónima, asegurando así la protección de la identidad de los participantes.

Adicionalmente, se realizaron grabaciones de las sesiones de grupos focales, únicamente con autorización previa de las asesoras a través del consentimiento informado. Dichas grabaciones fueron utilizadas exclusivamente para el análisis interno de resultados y no fueron compartidas ni entregadas a la organización, reforzando el compromiso de preservar la privacidad y confianza de los participantes.

En relación a los aspectos legales, la investigación respetó las directrices establecidas en la legislación colombiana sobre protección de datos personales, en especial la Ley 1581 de 2012, la cual regula la recolección, almacenamiento y tratamiento de información personal. Cada paso metodológico contempló los principios de seguridad, confidencialidad, acceso restringido y manejo ético de la información.

Todo este esfuerzo ético buscó no solo cumplir con las normativas vigentes, sino también construir una relación de confianza, transparencia y respeto con las colocadoras independientes, pilares fundamentales para la validez y legitimidad del proceso de investigación.

Referencias

Aguado Hernández, M. A. & Aviles Chingate Yineth (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. MK: Marketing + ventas.

Álvarez, J. (2016). ¿Qué es eso? Breve historia del chance en Colombia. https://issuu.com/decimotiempo/docs/historia_del_chance_en_colombia

Baez-Santana, R. A., Zayas-Agüero, P. M., Velázquez-Zaldívar, R., & Lao-León, Y. O. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23.

Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, (60), 1-14.

García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120–142.

Gutiérrez Molina, L. M., & Rico Prieto, D. A. (2019). Compromiso organizacional y nuevas formas de trabajo. Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás.

Henao Echeverry, K. M., & Rivera Aguirre, L. V. (2022). Beneficios laborales y su relación con las necesidades e intereses de las personas en cuatro organizaciones manufactureras de Colombia. Tesis de maestría, Universidad EAFIT.

Hernández Vela, H. (2020). Valores y compromiso organizacional de personal empleado en la ciudad de Durango. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 13, 17-33.

Huamán Aguirre, C. L., & Villanueva Haro, M. M. (2021). El reconocimiento laboral y compromiso organizacional en una empresa de servicios de outsourcing Lima [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.

Merchán Morales, A. M., & Vera Álvarez, A. R. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo*, 10(2), 81-92.

Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.

Nazario, R., (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9(17), 133-145.

Pawar, A., & Charak, K. (2015). Employee value proposition leading to employer brand: the indian organizations outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*, 5(12), 1195-1203. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1761257421/185DE969F94E4980PQ/1?accountid=41232>

Torres, D., Arce, L., & Ibargüen, H. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *Económicas CUC*, 41(1), 9-24.

Villa Aguas, I. T., & Lenis Palacio, V. (2021). El régimen constitucional de los colocadores independientes de apuestas permanentes y su seguridad social [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB.