



Proyecto final

Título:

“Análisis de los motivos que inciden en las renunciaciones laborales producidas en la casa central de una cooperativa de agricultura y ganadería de la ciudad de Rosario”.

Tutora

- Apellido y nombre: Vilosio, Laura.

Alumno:

- Apellido y nombre: Rubicini, Agustin.
- DNI: 33.220.451.
- Correo electrónico: agustin_rubicini@hotmail.com

Resumen

La presente investigación analiza los factores que motivan la renuncia del personal en la sede central de una cooperativa de agricultura y ganadería ubicada en la ciudad de Rosario, durante el período comprendido entre septiembre de 2022 y septiembre de 2023. En un contexto altamente competitivo, la retención de talento se convierte en un desafío clave, especialmente para organizaciones que, como esta cooperativa, enfrentan limitaciones salariales y estructurales en comparación con grandes empresas del sector.

Mediante el análisis de encuestas dirigidas a exempleados, se identificaron dos factores principales asociados a la decisión de renunciar: una es la falta de liderazgo por parte de los superiores directos y, la otra, la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional. Aunque la mayoría de los encuestados valoró positivamente el clima laboral, las deficiencias en la gestión del talento emergen como aspectos críticos a abordar.

Como propuesta, se recomienda implementar un programa de capacitación continua, planes de carrera personalizados y formación en liderazgo orientada a jefes y supervisores. Estas estrategias apuntan reducir la rotación de personal, optimizar recursos, fortalecer el desarrollo interno y promover una mayor estabilidad organizacional.

Índice

Resumen	2
Introducción	4
Antecedentes del tema	5
Justificación	6
Objetivos.....	7
Hipótesis.....	8
Marco teórico.....	8
Enfoque/diseño metodológico	16
Desarrollo	17
Análisis	18
Conclusiones	29
Propuesta	31
Bibliografía.....	41
Anexos	43
Anexo n°1	43

Introducción

En los últimos años, las organizaciones enfrentan un escenario laboral caracterizado por una creciente competitividad, una alta demanda de talento calificado y una fuerza laboral cada vez más orientada hacia la búsqueda de oportunidades de desarrollo profesional. En este escenario, la retención del personal adquiere un rol estratégico fundamental, especialmente en entidades como las cooperativas, que deben equilibrar sus objetivos económicos, incluyendo la generación de excedentes, con una gestión operativa eficiente y una política de recursos humanos que actúe como pilar clave para el logro de sus metas organizacionales.

Esta investigación analiza las causas que motivan la renuncia de los empleados de la casa central de una cooperativa de agricultura y ganadería con sede en Rosario, durante el período comprendido entre septiembre de 2022 a septiembre de 2023. El estudio se basa en la premisa de que la alta rotación laboral representa un problema tanto operativo como económico para la organización, afectando la continuidad de los procesos, incrementando los costos de contratación y capacitación.

A través de una metodología mixta —combinando enfoques cuantitativos y cualitativos— se buscó comprender en profundidad los motivos que llevan a los empleados a abandonar sus puestos. El análisis de las respuestas obtenidas en encuestas de egreso reveló que, si bien el ambiente laboral es valorado positivamente, existen dos factores recurrentes asociados al malestar y eventual renuncia: la falta de liderazgo efectivo por parte de los supervisores y la ausencia de oportunidades concretas de desarrollo profesional dentro de la cooperativa.

Este trabajo no solo busca diagnosticar los motivos detrás de la rotación de personal, sino también proponer un plan de acción concreto que mejore la retención de talento, mediante formación de líderes, implementación de planes de carrera y creación de espacios sistemáticos de diálogo y retroalimentación. Estas acciones buscan fortalecer el compromiso de los empleados, reducir los costos derivados de la rotación y fomentar una cultura organizacional orientada al desarrollo sostenible.

Antecedentes del tema

Esta investigación tiene como objetivo analizar los factores que inciden en la renuncia del personal en la sede central de una cooperativa de agricultura y ganadería ubicada en la ciudad de Rosario, durante el período de septiembre de 2022 a septiembre de 2023. Se busca especialmente explorar la relación entre dichas renuncias y dos factores clave: el liderazgo de los superiores directos y las oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la organización.

Existen antecedentes relevantes que abordan problemáticas similares. La primera que surge en nuestra indagación fue presentada en el año 2020 en la universidad de Chile para obtener el título en magister en gestión de personas y dinámica organizacional por Ana Lucia Sánchez Almonte (2020). En su trabajo realizó el análisis de encuestas de salida en una clínica privada donde identificó los motivos de renuncia del personal como también el nivel de satisfacción con la experiencia laboral y la relación entre los motivos de renuncia y, además, los distintos ámbitos de insatisfacción de los que renunciaron. Los resultados que obtuvo en las encuestas de salida muestran que los principales motivos de renuncia de los empleados fueron haber encontrado una oportunidad laboral más interesante, remuneraciones consideradas bajas, distancia entre la institución y el domicilio particular y falta de oportunidad de desarrollo profesional.

El otro antecedente presentado en la universidad piloto de Colombia en el año 2018 (Betancourt Guerrero, Tunjano Solorza, Pinzon Piriache, & Gómez Tatis, 2018), donde los autores trataron la identificación de las motivaciones que influyen en la renuncia temprana de trabajadores en Outsourcing S.A. Esta investigación es de carácter cualitativa de tipo exploratorio y su principal objetivo es identificar las motivaciones que median entre la renuncia temprana de trabajadores por lo cual la investigación se centra en el concepto de motivación laboral identificando mediante entrevistas semiestructuradas las motivaciones relacionadas con su decisión de renunciar.

Justificación

En la presente investigación se analizan los motivos por los cuales el los y las empleadas renuncian a sus puestos laborales en la sede central de una cooperativa de agricultura y ganadería ubicada en la ciudad de Rosario.

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y dinámico, caracterizado por la rápida incorporación de nuevas tecnologías y la necesidad de adaptarse a mercados globalizados, el talento humano se consolida como el motor que impulsa el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones. No solo constituye un recurso estratégico capaz de marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, sino que también es el activo más valioso para garantizar la continuidad operativa y el logro de objetivos.

Retener este talento representa un reto creciente. Factores como las diferencias salariales, los beneficios, las oportunidades de desarrollo profesional, el liderazgo interno, la calidad del clima laboral y las condiciones de trabajo influyen de manera directa en la permanencia o desvinculación de los empleados. Esta situación es particularmente compleja para las pymes y organizaciones de menor escala, que deben competir con corporaciones de mayor envergadura y con mayores presupuestos destinados a remuneraciones y desarrollo de carrera.

Otro aspecto a considerar ante el egreso de un empleado producido en una organización es la urgencia en cubrir la vacante producida. El reclutamiento y la selección de la nueva persona, es un proceso que demanda tiempo y dinero, no solo en la búsqueda sino, en su posterior incorporación, la capacitación y adaptación al puesto.

Por estas razones resulta de interés analizar las causas por las que los empleados se desvinculan de las empresas. Comprender las razones detrás de las renunciadas laborales se ha vuelto crucial para las organizaciones que buscan mantener la estabilidad y la productividad en su fuerza laboral.

En este caso, la organización a investigar es una cooperativa de nivel nacional, que cuenta con plantas de acopio, ganadería, una planta aceitera, otra formuladora y una planta de productos balanceados. Las personas que se encuentran en relación de dependencia hacen un total aproximado de 2600. El estudio se enfoca en su casa central, ubicada en la ciudad de Rosario donde trabajan 131 personas. El personal está distribuido en 10 áreas diferentes: administración y contabilidad, mesa comercial, hacienda, RR.HH., agro insumos, legales, mantenimiento, marketing y sistemas.

En la cooperativa se registran renuncias mensuales haciendo que su reemplazo sea muy costoso y dificultoso. Es fundamental poder investigar sobre este punto para poder establecer los motivos reales por los que las personas que trabajan en relación de dependencia con la cooperativa renuncian, y proponer así, una nueva política que permita resolver este problema.

Objetivos

Objetivo general

- Conocer las causas que motivan la renuncia a sus puestos de trabajo de los y las empleadas de la casa central de una cooperativa de agricultura y ganadería ubicada en la ciudad de Rosario a fin de diseñar una política de recursos humanos orientada a retener el talento de la empresa.

Objetivo específico

- Investigar cuales son los motivos de renuncia de los y las empleadas que se realizan en la casa central de una cooperativa de agricultura y ganadería ubicada en la ciudad de Rosario que renuncia.
- Realizar un análisis crítico de los motivos de renuncia encontrados en relación con las políticas de recursos humanos que implementa la empresa.

- Establecer una propuesta para reducir el índice de rotación de las personas que trabajan en la casa central de una cooperativa de agricultura y ganadería ubicada en la ciudad de Rosario que involucre la formulación de una nueva política de recursos humanos.

Hipótesis

La falta de liderazgo del superior directo y la falta de oportunidades de crecimiento profesional dentro de una cooperativa de agricultura y ganadería de su casa central ubicada en la ciudad de Rosario podría estar vinculada al factor de mayor impacto en las renuncias del personal en relación de dependencia.

Marco teórico

Los conceptos prioritarios que se tomarán para la presente investigación son: liderazgo, desarrollo de carrera, plan de carrera y sus beneficios, la satisfacción en el trabajo y la retención de talento. Estos ejes conceptuales permiten comprender la problemática e hipótesis planteada y, posteriormente, evaluar posibles soluciones.

Estos conceptos permiten poder tener conocimiento sobre la problemática, y la hipótesis y, así poder evaluar, una posible solución sobre el problema planteado.

En el contexto actual, caracterizado por cambios constantes en prioridades y objetivos, los líderes deben estar a la altura de las circunstancias para trabajar y motivar al personal con el que interactúan y aquellos quienes se encuentran bajo su supervisión, a fin de alcanzar los resultados y metas organizacionales. Según la R.A.E., el líder es la “persona que dirige u orienta a un grupo, el cual reconoce su autoridad” y el término se asocia al acto de “*dirigir* o encabezar un grupo, una competición, etc.” (Española, 2023). En ese sentido, “el liderazgo puede ser conceptualizado como la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus

seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos” (Chiavenato, 2001, págs. 314-315). Una vez establecidos los conceptos de liderazgo resulta importante considerar los diversos estilos existentes, de modo que puedan adaptarse según el tipo de organización, en este caso la cooperativa. Según Goleman D. (2002) existen diferentes tipos de liderazgos. describen, a partir de un trabajo investigativo, seis estilos practicados por diversos directivos y líderes de empresa: visionario, autoritario, afiliativo, marcapaso, *coaching* y democrático. Los autores establecen que una condición importante del estilo de liderar es que corresponde a una decisión adoptada por el propio líder. Este selecciona el estilo que practicará influido, principalmente, por tres elementos: sus experiencias previas en la práctica del liderazgo (Goleman et al., 2002), sus características de personalidad o el estilo social de hacer las cosas (Fisher y Ury, 1991), y su propia teoría de acción adoptada (Argyris, 2001), con la que busca respuestas más adecuadas a la situación presentada. El líder tiende a repetir el estilo que ha sido efectivo previamente, y su éxito dependerá de la coherencia entre su estilo y la filosofía definida por la alta dirección. Por ejemplo, si la filosofía del liderazgo para el cambio es el enfoque transformacional los estilos del líder apropiado son visionario, *coaching* o democrático (véase la tabla 1).

Tabla 1 Enfoques de liderazgo y estilos de liderar

Enfoque de liderazgo	Estilos de liderar
Transformacional	Visionario Coaching Democrático
Transaccional	Autoritario Marcapaso Afiliativo
Carismático	Visionario Marcapaso Autoritario
Atribucional	Autoritario Democrático

Fuente: (Villar Vargas & Araya Castillo, 2023)

En el contexto organizacional actual, el liderazgo ha dejado de ser exclusivamente una función jerárquica para convertirse en un proceso de influencia clave que impacta en la motivación, el compromiso y la permanencia del personal.

Además de estos enfoques tradicionales, el Modelo de Liderazgo Delta (MLD) surge como una propuesta integradora que, a partir de la experiencia práctica y la reflexión académica, permite delimitar el ejercicio del liderazgo en la formación y desarrollo de equipo. Este modelo ha sido construido a partir de una vasta experiencia en los ámbitos académico, empresarial, social, deportivo y comunitario, principalmente por los autores Rodrigo Jordán y Marcelino Garay (2014) lo expusieron en su libro “Liderazgo real: de los fundamentos de la práctica”. Estos autores expresan que el ejercicio del liderazgo se manifiesta en tres dimensiones que se representan simbólicamente como las manos, la cabeza y el corazón de una persona:

Las manos, refieren a la acción, es decir, todo liderazgo ejercido debe traducirse en movimiento. Para ello, el líder debe contar con un saber hacer o conjunto de habilidades prácticas, también conocido como “maletín de herramientas”, que permitan influir eficazmente. La cabeza representa el criterio, el “saber qué hacer”, que surge de la comprensión de la naturaleza humana y del conocimiento de diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la neurociencia social, entre

otras. El corazón, en tanto, da sentido al liderazgo. Es la dimensión que permite abordar el “para qué” se ejerce el liderazgo, conectando con un propósito trascendente y una motivación intrínseca, elementos que movilizan e inspiran al equipo más allá de los resultados inmediatos.

Por otra parte, el autor Juan Antonio Fernández, (2008) sostiene que:

“El líder debe ser un ejemplo para toda la organización”. Siempre debe cultivar “la integridad, la benevolencia, el coraje, la disciplina y la sabiduría. Un líder que posea estas cinco virtudes se convertirá en un referente para todos. El líder debe encontrarse en el centro del entorno donde gravita y no en la cúspide, como expresan los modelos organizacionales actuales. Es como el centro de una rueda, donde todos los radios convergen. Si el centro es débil, la rueda se colapsará.”

A diferencia de los enfoques tradicionales que sitúan al líder en la cima de la estructura jerárquica (generalmente en Occidente), la visión de Sun Tsu lo coloca en el centro de la organización. Esta perspectiva resalta que liderar no se trata de imponer desde arriba, sino de sostener, guiar y servir desde el núcleo del equipo. El liderazgo efectivo, según este enfoque, se basa en el carácter y en virtudes como la integridad, la disciplina y la sabiduría. La imagen que se presenta a continuación busca representar esta idea: si el centro es sólido, la organización se mantiene firme; si falla, todo el sistema puede colapsar (Fernández, 2008).

Tabla 2: Dos modelos de liderazgo



Fuente: (Juan Antonio Fernández, 2008)

Continuando con el liderazgo, tomamos como referencia lo expresado lo que Iglesias (2017) sostiene que, en el entorno actual, las denominadas “habilidades blandas” se han convertido en una palanca esencial para la eficacia de los equipos de trabajo. “Un líder que debe entender el encargo asignado y las características de la organización en la que se enmarca; conocer los perfiles personales de cada miembro de su equipo (así como sus competencias profesionales); ser capaz de inspirar, motivar e involucrar a todos los trabajadores en la definición de la solución a plantear, y realizar un seguimiento eficaz del trabajo” (pp.70). De este modo, la búsqueda de líderes se orienta hacia perfiles que, por un lado, posean dichas habilidades y, por otro, sean capaces de identificarlas y potenciarlas en sus colaboradores. Este enfoque no implica descartar otros estilos de liderazgo, sino comprender y activar el más adecuado para cada situación.

El autor denomina a este perfil el líder experto en liderazgo, caracterizado por su adaptabilidad, su capacidad de diagnóstico situacional y su habilidad para combinar diferentes estilos según las necesidades del equipo y de la organización. Esta visión resulta especialmente pertinente para el ámbito cooperativo, donde la diversidad de

perfiles y la dinámica participativa requieren una conducción flexible, capaz de equilibrar la orientación a resultados con el desarrollo del capital humano.

Otro de los temas principales es el desarrollo de carrera que debería estar establecido o al menos contar con un diseño probable ya que impacta directamente en los objetivos y resultados de las organizaciones.

Según Chiavenato, “Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.”. (Chiavenato, 2002, pág. 418)

De este modo, poder establecer un diseño de carrera es significativo ya que aumenta los conocimientos sobre las personas que se desempeñan en la cooperativa, formando nuevas habilidades y competencias en el ejercicio de sus funciones. Tal como expresa (Madero Gómez, 2010, págs. 232, 109-130.) las áreas o actividades más relevantes que deben considerarse para incrementar el desarrollo profesional son:

- 1) Construir relaciones fuertes entre los mismos empleados y entre el binomio jefe-colaborador.
- 2) Desarrollar el potencial individual.
- 3) Promover la colaboración y el trabajo en equipo.
- 4) Conectar a todos hacia la misma dirección.

De este modo, para mantener motivado al personal y establecer un objetivo sobre cada posición, una de las herramientas que pueden utilizarse en las organizaciones es el plan de carrera. La definición de plan de carrera según lo que Marta (Alles,

(2009, pág. 206) expone: “Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa”.

Según la misma autora, a algunos beneficios de la implementación de un plan de carrera consisten en:

- Proveer satisfacción a los empleados. Las personas se sienten mejor y más seguras cuando pueden utilizar sus conocimientos, experiencia y competencias en sus respectivos puestos de trabajo. La correcta adecuación persona-puesto es necesaria (y buena) desde la perspectiva de la organización y, al mismo tiempo, es necesaria (y buena) para el colaborador, en una clara relación ganar-ganar.
- Mejora el rendimiento organizacional. Uno de los objetivos de los Planes de carrera, desde la perspectiva organizacional, es contar con personas listas para ocupar puestos cuando esto es necesario. Por lo tanto, la organización en su conjunto tiene un rendimiento superior, mejorando su desempeño global cuando de manera permanente se cuenta con personas preparadas para asumir posiciones de mayor responsabilidad (Alles, (2009).

También es importante tener en conocimiento sobre la satisfacción laboral, ya que de esta forma se puede comprender cuando una persona tiene motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. Tomando el concepto sobre el trabajo de: (Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2013) una de las definiciones más genéricas sobre el concepto de satisfacción laboral, “se puede describir como aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades, se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio y el medio, es decir, es lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él”.

La retención de talento consiste en conjunto de acciones que realiza el empleador para que el empleado continúe trabajando en su organización o empresa. El objeto de la retención de talento nombrado por Idalberto Chiavenato (2009) establece que:

“Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Así, el modelo se basa en la estandarización, es decir, se califica a las personas con medias o promedios de parámetros generales y se dejan de lado sus diferencias y características individuales”.

Para poder tener una noción sobre el concepto de renuncia, tomamos nuevamente al autor Idalberto Chiavenato, existen dos tipos de formas de desvincularse de las organizaciones: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido). En el presente trabajo haremos enfoque sobre la separación por iniciativa del empleado, o sea, que se produce cuando “un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de

trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas fuera de la organización, que ofrece el mercado de trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 440).

Enfoque/diseño metodológico

Este estudio es de tipo explicativo dado que está orientado a responder a las causas de las renunciaciones de las personas que constituyen el objeto de esta investigación.

“Este tipo de estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, ... están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales” (Batthyány & Cabrera, 2022, p. 45)

En cuanto a la metodología adoptada es mixta, ya que combina enfoques cuantitativos y cualitativos en el análisis de los datos obtenidos a partir de una encuesta estructurada.

Por un lado, se realiza un tratamiento cuantitativo de los datos cerrados (preguntas de opción múltiple, escalas de valoración), lo que permite identificar tendencias, patrones y relaciones estadísticas entre variables. Este enfoque aporta una visión general sobre el comportamiento de la población estudiada.

Por otro lado, se incluyen preguntas abiertas que permiten recoger percepciones, experiencias y significados que las personas atribuyen a ciertos fenómenos, lo cual habilita una lectura interpretativa de los discursos. Estas respuestas son analizadas con herramientas del análisis cualitativo, como la categorización temática y la interpretación contextual.

De este modo, la combinación de ambas perspectivas enriquece la comprensión del fenómeno estudiado, permitiendo no solo cuantificar comportamientos o actitudes, sino también explorar sus fundamentos subjetivos. La elección de este enfoque

mixto responde al objetivo de obtener una mirada más integral, superando las limitaciones propias de cada enfoque por separado.

Unidades de análisis

La población de este estudio está constituida por las personas que egresaron en la cooperativa entre los meses de septiembre 2022 y septiembre 2023, totalizando 18 personas. De ellos, 1 persona se desvinculo por auto despido, 3 despidos con causa, 1 sin causa y 13 renunciadas. Dentro de ese total 3 personas se encontraban dentro del convenio colectivo de trabajo empleados de comercio y 15 fuera de convenio. La investigación se enfocará en las personas que egresaron por renuncia.

Desarrollo

Se realiza una encuesta de egreso compuesta por 10 preguntas, donde se las envía por mail a las 13 personas que egresaron de la cooperativa (Anexo N°1), antes de enviarlas, son contactados telefónicamente para aclarar que son confidenciales, no se brindará ningún tipo de información personal y que el propósito es meramente académico para poder realizar un trabajo de investigación para la especialidad. En las preguntas se les consulta sobre la experiencia laboral durante su estadía, lo que más y menos le gustaba sobre su trabajo, su relación con sus pares y superiores, herramientas y capacitaciones laborales brindadas por el empleador, crecimiento profesional, motivo de renuncia, entre otras.

Con la información proporcionada se procederá a analizar la hipótesis planteada, evaluando si la falta de liderazgo del superior directo y la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la cooperativa constituyen factores de mayor impacto en las renunciadas del personal en relación de dependencia. Para ello se implementó un proceso de análisis temático que incluyó:

1. Codificación inicial de las respuestas sobre la metodología mixta adoptada, asignando un orden a los datos relevantes según categorías predefinidas (liderazgo, desarrollo profesional, clima laboral, etc.).
2. Agrupamiento por ejes temáticos, examinando la recurrencia y la intensidad de menciones en cada categoría.
3. Triangulación de datos, que contempló:
 - Comparación de testimonios entre los distintos entrevistados.
 - Contraste de los hallazgos con el marco teórico y estudios previos relevados.
 - Identificación de patrones comunes y divergencias significativas.

Este procedimiento permitirá validar, matizar o refutar la hipótesis en función de la consistencia entre los datos empíricos y el marco conceptual.

Análisis

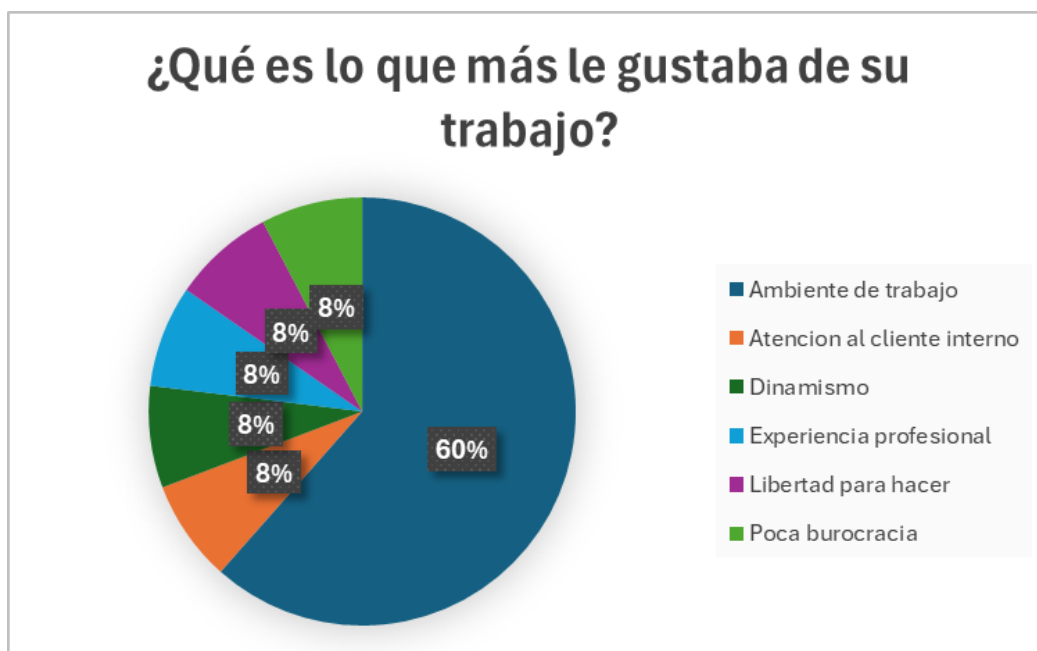
Al iniciar el análisis de las respuestas obtenidas, la primera pregunta planteada fue: ¿Cómo fue su experiencia laboral en la cooperativa? Los resultados fueron:



La mayoría de las respuestas fueron positivas: "excelente" 8%, "muy buena" 31% y "buena" 23%, lo que representa un 62% del total y sugiere que existe una base

sólida de satisfacción en un sector importante del personal. Sin embargo, el 38% restante calificó su experiencia como “regular” (23%) o “mala” (15%), evidenciando que, junto con las valoraciones positivas, coexisten áreas críticas que requieren atención. Esto indica que la cooperativa logra generar un entorno favorable para algunos empleados, pero no de forma homogénea en toda la organización.

En cuanto al interrogante número 2: ¿Cómo fue su relación laboral con sus pares y jefes y si sintió el apoyo de ellos? Se centra en comprender las percepciones de los empleados sobre su trabajo, específicamente sobre lo que más y menos les gustaba. Para ello, se les pidió que identificaran aspectos tanto positivos como negativos de su experiencia laboral y los resultados fueron:



Los resultados muestran una variedad de opiniones sobre lo que los empleados valoran y encuentran desafiante en su entorno laboral. El aspecto que más se indica como positivo es el "ambiente de trabajo" mencionado por 8 personas (60%). Esto sugiere que la mayoría de los encuestados aprecian y disfrutan del ambiente en el que trabajan. En cuanto, a lo que más les gusta, las respuestas son más dispersas con una mención cada una (8%) sobre el total, mencionan aspectos como "atención

al cliente interno", "dinamismo", "experiencia profesional", "libertad para hacer" y "poca burocracia". Estos resultados brindan información valiosa sobre los aspectos que contribuyen positivamente al bienestar y la satisfacción de los empleados, así como también sobre las áreas que podrían necesitar mejoras o atención adicional.

Lo que respecta a lo que menos les gusta, la consulta busca comprender los aspectos negativos percibidos por los empleados en relación con su trabajo, lo que proporciona información valiosa para poder mejorar. Los resultados revelan una variedad de preocupaciones expresadas por los empleados y son:



La mayor cantidad de respuestas se concentra en el "liderazgo" (31%), con 4 personas señalando este aspecto como un punto negativo. Esto sugiere que la calidad del liderazgo puede ser un área de preocupación dentro de la organización. Además, otras áreas mencionadas incluyen "comunicación", "relación con el jefe" y "desarrollo de personas", cada una con 2 personas expresando su insatisfacción en estos aspectos, lo que representa el 15% del total encuestado. Estos resultados indican posibles dificultades en la comunicación interna, en las relaciones con los superiores jerárquicos y el desarrollo del personal. Otros aspectos mencionados son

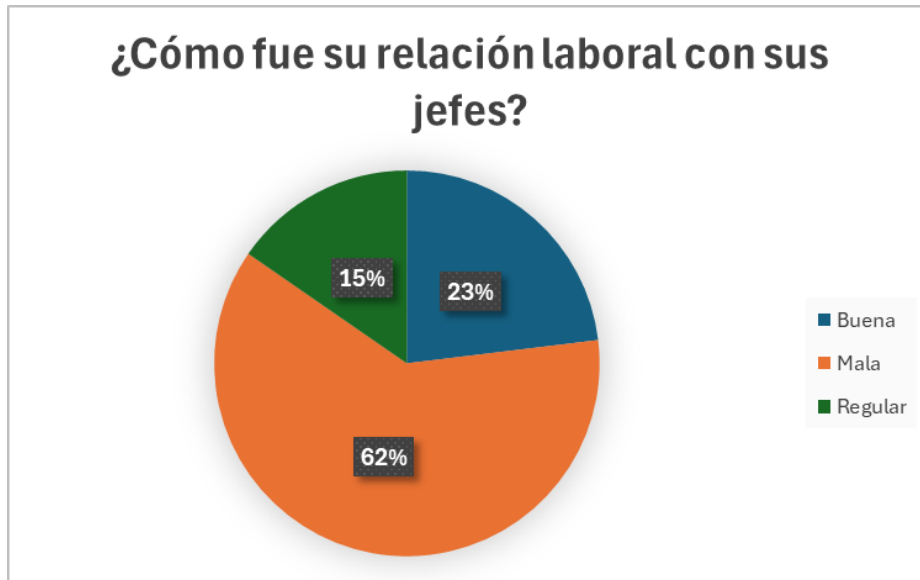
la "flexibilidad horaria", las "tareas rutinarias y repetitivas" y las "condiciones salariales" todas señaladas por 1 persona diferente estableciendo como resultado el 8% de cada una de ellas sobre el total encuestado.

La tercera pregunta se centró en la relación con los pares y la relación con los superiores. Además, se pregunta si los encuestados sintieron apoyo por parte de estos grupos en el entorno laboral. Lo que respecta a la relación con sus pares, el resultado fue el siguiente:



De las opciones que pudieron establecerse (Muy buena, buena, mala, regular y muy mala), la mayoría de los encuestados calificaron su experiencia como "buena", con 10 personas (77%) seleccionando esta opción, y 3 personas (23%) la calificaron como "muy buena". Esto sugiere que la mayoría de los empleados perciben relaciones positivas y satisfactorias con sus colegas.

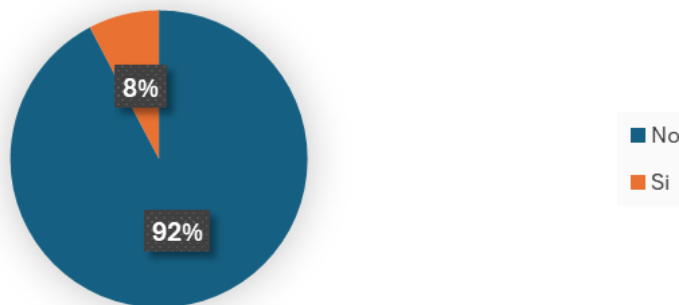
Tomando en cuenta la relación con sus superiores jerárquicos el resultado fue el siguiente:



Presentó una tendencia opuesta: 62% la calificó como “mala”, 15% como “regular” y solo un 23% como “buena”. Esto señala que, mientras las relaciones horizontales son percibidas como constructivas, las verticales presentan tensiones significativas que afectan la satisfacción laboral.

Lo que respecta a la consulta número 4, se centra en evaluar si los empleados perciben que la cooperativa les proporcionó las herramientas y capacitaciones necesarias para realizar sus tareas laborales:

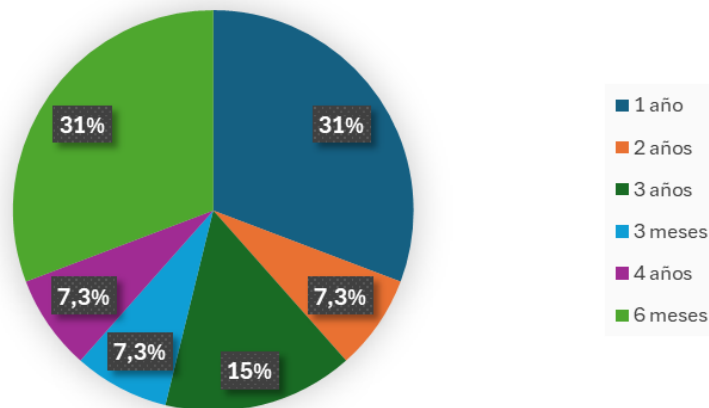
**¿Considera que la cooperativa le
brindo las herramientas y
capacitaciones suficientes para que
usted realizara su labor?**



Un 92% de los encuestados afirmó no haber recibido herramientas ni capacitaciones suficientes para desarrollar sus tareas, lo que señala una carencia generalizada en el apoyo al personal. La ausencia de instancias de formación y recursos adecuados puede limitar el desempeño y la motivación, y refuerza la percepción de falta de oportunidades de desarrollo.

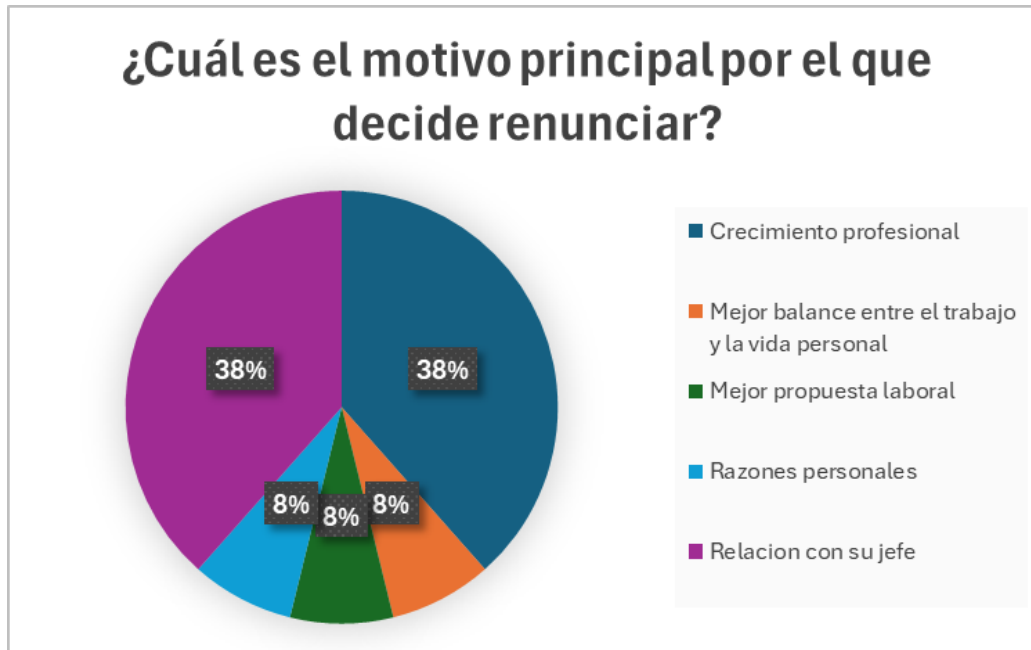
La consulta número 5, tiene como objetivo investigar el periodo de tiempo durante el cual los empleados consideraron renunciar a la cooperativa. El resultado de la consulta fue el siguiente:

¿Durante cuánto tiempo o desde que fecha aproximadamente pensó en dejar la cooperativa?



Los resultados muestran una variedad de períodos de tiempo en los cuales los empleados han considerado dejar la cooperativa. La mayoría de las respuestas se encuentran en el rango de corto a medio plazo, como "6 meses" y "1 año" con 4 personas cada una, con un resultado del 62% sobre el total encuestado. Además, hay respuestas que abarcan periodos más largos, como "2 años" con 1 persona, "3 años" con 2 personas y "4 años" con 1 persona. Estas respuestas indican que algunos empleados han estado contemplando dejar la cooperativa durante un periodo más prolongado. Solo 1 persona estableció como respuesta "3 meses" lo que representa una situación en la que el empleado consideró dejar la cooperativa en un período muy corto.

La interrogante número 6 tiene como objetivo indagar sobre los motivos principales que llevan a los empleados a decidir renunciar a su empleo en la cooperativa. Las respuestas proporcionadas reflejan una variedad de razones que influyen en esta decisión, entre ellas son:



Los motivos más citados por los encuestados fueron el "crecimiento profesional" y "relación con su jefe". Cada uno fue mencionado por 5 personas, representando en conjunto el 76% del resultado total de respuestas obtenidas en esta consulta. Lo que respecta al crecimiento profesional sugiere que una proporción significativa de empleados busca oportunidades de desarrollo y avance en su carrera profesional que no perciben en su puesto actual en la cooperativa. En cuanto a la relación con su jefe, subraya la importancia de la dinámica entre el empleado y su superior jerárquico que, en el caso de la cooperativa, debe ser considerado para ser trabajado en la retención del talento y el bienestar laboral.

Además, otras razones mencionadas incluyen el "mejor balance entre el trabajo y la vida personal", "mejor propuesta laboral" y "razones personales", cada una de las cuales fue mencionada por 1 persona. Estas respuestas destacan la importancia de factores como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades laborales externas más atractivas y las circunstancias personales en la toma de decisiones de los empleados sobre su permanencia en la cooperativa.

La séptima pregunta indagó sobre las oportunidades de crecimiento profesional en los últimos tres años. Las respuestas fueron:



La mayoría, 10 de 13 personas, un 77% del total, indicaron que no percibieron oportunidades de crecimiento profesional durante este período. Esto lo que sugiere una preocupación generalizada entre los empleados. Además, 1 persona expresó que hubo "pocas" oportunidades de crecimiento profesional, lo que indica que, aunque podría haber habido algunas iniciativas, estas fueron percibidas como limitadas o insuficientes por parte de ese individuo. Por otro lado, 2 personas respondieron afirmativamente, indicando que sí experimentaron oportunidades de crecimiento profesional en los últimos tres años.

La pregunta número 8 tiene como objetivo recopilar recomendaciones para mejorar el entorno laboral. En las respuestas proporcionadas surgieron varios ejes de mejora:



El resultado de la consulta se divide de la siguiente manera:

Capacitaciones: 3 personas destacaron la importancia de ofrecer programas de capacitación para el desarrollo profesional de los empleados.

Liderazgo: 3 individuos mencionaron la importancia de mejorar el liderazgo dentro de la cooperativa.

Plan de carrera: 4 encuestados expresaron la necesidad de implementar un plan de carrera claro y estructurado para los empleados.

Comunicación: 2 personas resaltaron la importancia de mejorar la comunicación dentro de la cooperativa.

Organización del trabajo: 2 personas sugirieron mejoras en la organización del trabajo.

Procesos: 2 personas mencionaron la necesidad de mejorar los procesos dentro de la cooperativa.

Además, se hicieron menciones individuales que fueron agrupados como “otros” debido a su baja frecuencia. Dentro del mismo se agrupan temas como los beneficios, el cambio cultural, las condiciones salariales, las nuevas tendencias y la tecnología, lo que indica que los empleados identifican necesidades tanto en el plano humano y de gestión como en aspectos estructurales y técnicos.

La última interrogante indaga sobre las motivaciones principales que llevaron a los empleados a unirse a la cooperativa y si, esas motivaciones, cambiaron cuando tomaron la decisión de renunciar. Dentro de la pregunta sobre las razones para unirse a la cooperativa, el resultado fue el siguiente:

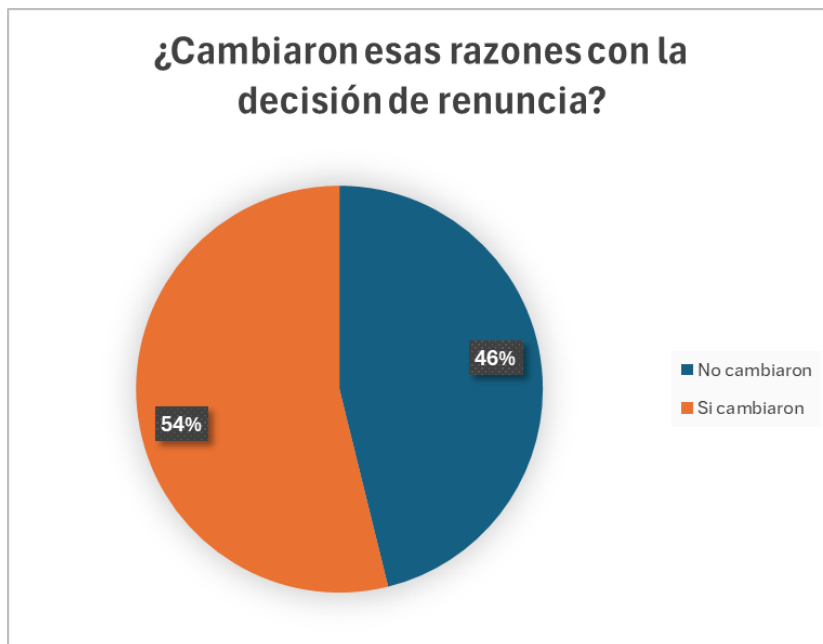


La última pregunta exploró las motivaciones iniciales para unirse a la cooperativa y si cambiaron al momento de la renuncia.

Entre las principales razones para ingresar destacaron “desarrollo profesional” y “marca empleadora” (26% cada una, es decir, 5 personas lo nombraron), “crecimiento profesional” (21%, 4 personas) y “clima laboral” (11%, 2 personas).

Otras motivaciones, con una sola mención cada una, incluyeron beneficios, capacitación, estabilidad y seguridad laboral.

En cuanto a si estas razones cambiaron con la decisión de renunciar, el resultado fue el siguiente:



6 personas indicaron que no cambiaron, lo que sugiere que las motivaciones iniciales permanecieron constantes a lo largo del tiempo. En contraste, 7 personas señalaron que sí cambiaron, lo que implica que sus motivaciones evolucionaron o se transformaron de alguna manera en el momento de decidir renunciar.

Conclusiones

La evaluación de la satisfacción laboral entre los empleados de la organización revela una variedad de experiencias que reflejan tanto aspectos positivos como áreas de mejora. De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados manifestaron haber tenido una experiencia laboral y un ambiente en la cooperativa mayormente positivos. Esto indica que, en general, las personas que

egresaron de la cooperativa tienen una percepción de su ambiente de trabajo como favorable y satisfactorio. Esto aporta beneficios no sólo a la organización en la obtención de mejores resultados sino también en la persona, aumentando la motivación, el rendimiento y el sentido de realización y pertenencia.

El análisis de las respuestas sobre lo que menos gustaba de su trabajo y la relación con el jefe proporciona una visión clara de los desafíos relacionados con el liderazgo dentro de la organización. En estos casos la influencia interpersonal que ejercen los líderes sobre sus colaboradores es percibida como negativa. Esta percepción sugiere que el liderazgo, en general, es un área significativa de insatisfacción para una parte considerable del personal. Es crucial poner énfasis en la mejora del liderazgo, ya que su fortalecimiento podría mejorar el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. Este aspecto resulta clave, ya que se vincula directamente con la decisión de renunciar del personal en la cooperativa por la relación que tiene con su jefe.

La cooperativa, al no brindar las herramientas ni capacitaciones suficientes para el adecuado desempeño, contribuye a que el personal no identifique oportunidades claras de desarrollo profesional. Esta significativa oportunidad de mejora en la forma en que la cooperativa gestiona el apoyo y la formación de su personal hace que la mayoría de los empleados sienta que no se les han proporcionado los recursos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva, lo que podría afectar su rendimiento y motivación. Sobre este punto se debe poner mucha atención ya que, al no tener un desarrollo de carrera claro, el potencial individual queda desaprovechado, no se promueve el diálogo ni la retroalimentación con los superiores inmediatos, ni con sus pares pudiendo lograr como resultado un mejor trabajo en equipo y poder identificar el rumbo de la cooperativa. La ausencia de un plan de carrera estructurado limita el desarrollo de futuros líderes que logren alcanzar un mejor rendimiento organizacional y satisfacción entre los empleados. A su vez, al personal se le consulta si obtuvo algún tipo de oportunidad de crecimiento

profesional en los últimos 3 años, contestando en su mayoría de forma negativa. El plan de carrera junto con el desarrollo profesional se relaciona con uno de los principales motivos por el cual las personas egresan de la cooperativa.

A modo de conclusión, también podemos visualizar que dentro de las recomendaciones y consideraciones para mejorar la experiencia en la cooperativa se pone énfasis en el desarrollo de un plan de carrera, capacitaciones y liderazgo para que las personas puedan elegir quedarse y así tener un aspecto fundamental en las organizaciones que es la retención de talento. Este conjunto de acciones es crucial para el éxito y el crecimiento sostenible de la cooperativa ya que impacta directamente sobre la reducción de costos de contratación, búsqueda y selección de personal; a su vez, también reduce significativamente el costo de capacitación de los empleados ya que, al tener conocimiento sobre las tareas, no solo que la realizan bien, sino que reducen el tiempo y mejoran la productividad. Las personas que ingresaron a la cooperativa se unieron, dentro de las razones principales, por su marca empleadora, reconocimiento y trayectoria y, además, por el crecimiento y desarrollo profesional que hoy es una de las principales causas por la cual la cooperativa debería trabajar para que el personal elija trabajar en ella y no se encuentre en el corto plazo entre los 6 meses y 1 año, buscando de forma externa una nueva oportunidad laboral que mejore sus habilidades profesionales.

Propuesta

Después de llevarse a cabo una investigación en la sede central de una cooperativa de agricultura y ganadería en Rosario, y tras analizar la información obtenida a través de encuestas a empleados que renunciaron, se propone una estrategia para mejorar la retención de talento en la cooperativa. Ésta se fundamenta en el fortalecimiento del desarrollo profesional y en la capacitación en liderazgo para el personal jerárquico. El objetivo es generar un valor tangible para los empleados internos, fomentando la eficiencia y la excelencia en los procesos de la cooperativa.

La intención es que los empleados elijan trabajar en la cooperativa no solo por sus funciones, sino también por las oportunidades de desarrollo profesional y el apoyo del personal jerárquico. De este modo, se espera mejorar la situación económica de la cooperativa mediante una mayor retención de talento, evitando la tercerización de servicios y generando un impacto económico positivo.

En virtud de lo anterior, se propone que la cooperativa implemente un programa anual de capacitación enfocado en la formación y el desarrollo de los empleados. Este programa no solo abarcaría el perfeccionamiento de las habilidades técnicas relacionadas con sus funciones, sino también el desarrollo de habilidades blandas, tales como comunicación efectiva y asertiva, trabajo en equipo, gestión del cambio y resiliencia.

Además, se recomienda diseñar planes de carrera personalizados que ayuden a los empleados a alcanzar sus metas y objetivos profesionales dentro de la cooperativa. Estos planes están destinados a aumentar la satisfacción y retención laboral asignando nuevas responsabilidades acordes a sus habilidades, con el objetivo de mejorar su desarrollo y remuneración futura. Asimismo, se pretende minimizar conflictos internos que a menudo surgen por disparidades en las remuneraciones y la asignación de cargos vacantes. Adicionalmente, estos planes servirán como una herramienta para la sucesión interna, facilitando el reemplazo de vacantes con candidatos ya capacitados dentro de la misma. La cooperativa cuenta con plantas ubicadas en varias ciudades del país, lo que hace que cubrir estas vacantes muchas veces implique un tiempo prolongado y un costo laboral significativo, debido al proceso de reclutamiento, selección y capacitación del nuevo empleado.

Cubrir vacantes producidas inesperadamente es crucial para retener talento, ya que protege la inversión realizada en el capital humano de la cooperativa. El objetivo es asegurar que esta inversión se recupere a través de la consecución de los resultados esperados en cada uno de los objetivos establecidos.

Dado que la falta de liderazgo fue identificada como una de las causas de renuncia, se sugiere una formación específica en liderazgo para líderes y supervisores. Sin embargo, antes de avanzar con los entrenamientos personalizados, resulta fundamental realizar un análisis previo sobre el enfoque y estilo de liderazgo predominante en la organización (tal como se ha desarrollado en el marco teórico). Este análisis deberá contemplar enfoques como el liderazgo transformacional, transaccional, carismático o atribucional, junto con estilos como el visionario, coaching, democrático, autoritario, marcapaso o afiliativo, entre otros. Contar con esta información como punto de partida permitirá diseñar programas de capacitación que se adapten a las características de cada líder y que, a su vez, estén alineados con los objetivos estratégicos que la cooperativa persigue.

Una vez identificado el perfil de liderazgo vigente, se podrán estructurar diferentes trayectos formativos, adaptados a las necesidades específicas de los líderes y supervisores, con el fin de fortalecer sus capacidades en áreas clave como la gestión de equipos, la resolución de conflictos, comunicación efectiva y el desarrollo de habilidades blandas. Estas últimas son esenciales para poder transformarse en lo que Iglesias (2017) llama “líder experto en liderazgo”, teniendo no solo conocimiento en estas habilidades sino también en los perfiles de sus colaboradores para poder adaptarse y transformarse en cada situación particular que lo requiera.

En esta línea, resulta pertinente incorporar una visión más amplia y relacional del liderazgo que complemente los enfoques tradicionales. Este enfoque sostiene que el liderazgo no se limita únicamente a la figura de quien ocupa un rol jerárquico, sino que se entiende como un proceso dinámico que surge de la interacción entre la persona que lidera, su equipo y el contexto en el que operan. Así, el desarrollo de competencias de liderazgo no solo debería enfocarse en mejorar la capacidad de influir o dirigir, sino también en cultivar la reflexión crítica y la conexión con un propósito significativo. Este enfoque propone que liderar implica actuar de manera efectiva, pensar estratégicamente y movilizar al equipo con propósito, abarcando lo

técnico, lo humano y lo emocional. Por ello, incluir estas dimensiones en los programas de formación permitirá que el liderazgo dentro de la cooperativa no solo sea más efectivo, sino también más coherente con los valores de compromiso, equidad y desarrollo sostenible que caracterizan al modelo cooperativo

En paralelo, se sugiere la implementación de sistemas de evaluación del desempeño de tipo 180° o 360°, que permiten obtener retroalimentación desde distintos niveles jerárquicos. En las evaluaciones 180°, está proviene de superiores y del propio empleado; en las 360°, también se incluyen los pares y subordinados. Estas herramientas brindan una mirada más integral sobre el estilo de liderazgo ejercido.

Sin embargo, la implementación de estas acciones exige una reflexión profunda sobre las implicancias éticas que podrían surgir. Resulta imprescindible que todas las intervenciones, especialmente aquellas referidas a la capacitación, el fortalecimiento del liderazgo y la retroalimentación continua, se desarrollen dentro de un marco ético claro y alineado con los valores cooperativos, tales como la equidad, la solidaridad y el desarrollo humano sostenible.

En este sentido, la utilización de evaluaciones 180° o 360° puede generar ciertos riesgos si no se garantizan la confidencialidad y el anonimato de los participantes. El temor de los evaluadores a posibles represalias puede afectar la sinceridad de las respuestas y distorsionar los resultados. Para mitigar este riesgo, se recomienda establecer mecanismos claros que aseguren la protección de la identidad de los participantes, acompañados de una comunicación transparente que refuerce el carácter formativo y no sancionador, de estas evaluaciones. Siempre se deberá acompañar a todo el proceso desde las diferentes áreas: gerentes, jefes y supervisores junto con el área de RR.HH.

Asimismo, en la construcción de planes de carrera personalizados, se deben evitar prácticas que reproduzcan sesgos en la asignación de oportunidades de crecimiento profesional. Estos sesgos pueden estar relacionados con el género, la edad o la

antigüedad del personal. Por ello, se propone el uso de criterios objetivos, claros y transparentes, garantizando siempre los principios de equidad e inclusión y realizando revisiones periódicas que permitan monitorear el cumplimiento de estos principios.

Por último, en lo que respecta a la retroalimentación continua, es importante señalar que una implementación deficiente de esta práctica puede generar efectos contraproducentes, como la desmotivación del personal. Esta situación no solo impacta negativamente en el clima organizacional y en las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, sino que también puede derivar en consecuencias económicas para la cooperativa. Tales consecuencias pueden manifestarse tanto de manera directa, a través de una disminución en la eficacia operativa y la pérdida de tiempo en los procesos o labores diarias, como indirectamente, por medio del aumento de egresos relacionados con la rotación de personal. Para evitarlo, resulta fundamental ofrecer instancias de capacitación específicas sobre cómo brindar retroalimentación constructiva y empática. Estas prácticas deben centrarse en conductas observables, y deben ir acompañadas de un seguimiento constante y un apoyo concreto orientado al crecimiento individual. Dentro de este acompañamiento, será necesario identificar claramente cuáles son los aspectos o comportamientos que se espera modificar, explicando de manera coherente y comprensible los motivos del cambio, así como los impactos positivos que podrían generarse tanto en las relaciones laborales como en el desempeño de las tareas cotidianas. Reflexionar sobre la ética, estableciendo criterios claros de seguridad, confidencialidad y buenas prácticas, permite anticipar posibles riesgos asociados a su implementación. Esto, a su vez, genera beneficios no solo a las personas que trabajan en la cooperativa como por ejemplo en el clima laboral o las relaciones entre pares, sino que favorece un mejor servicio hacia los clientes y contribuye a mejorar los resultados económicos de la cooperativa

Para asegurar una correcta implementación y seguimiento de la propuesta planteada, se definen a continuación los objetivos específicos, sus indicadores asociados, una breve descripción de las acciones contempladas, los responsables de su ejecución y la frecuencia de medición o revisión. Este esquema permitirá monitorear de manera sistemática el avance de las iniciativas, facilitando la toma de decisiones basada en datos y promoviendo la mejora continua en la gestión del talento y el clima organizacional.

Objetivo	Indicador	Descripción breve	Responsable	Frecuencia
Mejorar la comunicación	(Porcentaje de percepción positiva sobre comunicación efectiva y asertiva / Cantidad de encuestas realizadas totales) X 100	Capacitar al personal sobre los fundamentos de la comunicación efectiva y asertiva. Implementar canales formales y establecer reuniones periódicas dentro de las áreas y entre ellas para garantizar mensajes claros y oportunos.	RR.HH. / Jefaturas	Trimestral
Mejorar la retroalimentación	(Porcentaje de evaluaciones que incluyan feedback constructivo y confidencial / Evaluaciones realizadas totales) X 100	Capacitar a los líderes en técnicas de retroalimentación constructiva, asegurando la confidencialidad de la información brindada. Esta capacitación debe contribuir a un clima laboral positivo y productivo y así evitar la desmotivación.	RR.HH. / Jefaturas	Trimestral
Fortalecer el trabajo en equipo	(Dividir cantidad de actividades realizadas / proyectos totales) X 100	Implementar un proceso de onboarding con seguimiento para evaluar la autonomía en el desempeño de las funciones. Promover reuniones	RR.HH. / Jefaturas	Trimestral

		de integración y talleres con dinámicas colaborativas entre áreas.		
Actualizar organigrama y descripciones de puestos	(Porcentaje de descripciones de puesto actualizada / Puestos totales) X 100 (Porcentaje actualización de puestos en el organigrama / Puestos totales en el organigrama) X 100	Realizar un relevamiento detallado de perfiles, funciones y flujos de comunicación para mantener actualizados los documentos organizacionales.	RR.HH.	Semestral
Implementar planes de carrera y sucesión interna	(Porcentaje de empleados con planes de carrera activos / Cantidad de empleados elegibles) X 100 (Porcentaje de pos. críticas con sucesor identificado / posiciones críticas totales) X 100	Diseñar e implementar itinerarios formativos claros, definiendo sus alcances y objetivos, así como rutas de crecimiento interno para el desarrollo del personal.	RR.HH.	Anual
Implementar planes de promociones transparentes	(Porcentaje de procesos internos que aplican protocolos de promoción claros, equitativos y actualizados / promociones	Definir y aplicar criterios objetivos, transparentes y no discriminatorios para las oportunidades de asignación de vacantes y promociones internas evitando sesgos de edad, religión, sexo,	RR.HH.	Anual

	internas en el período efectivamente realizadas) X 100	etc.		
Analizar estilos de liderazgo	(Porcentaje de líderes diagnosticados según estilos de liderazgo / cantidad de líderes totales) X 100	Aplicar herramientas de evaluación para identificar estilos de liderazgo predominante y correlacionarlos con indicadores de desempeño (competencias específicas para líderes).	RR.HH. / Jefaturas	Trimestral
Formación de líderes	(Porcentaje de líderes y supervisores capacitados en gestión y habilidades blandas / cantidad de líderes convocados) X 100	Implementar un programa integral de formación enfocado en gestión de equipos, resolución de conflictos, comunicación efectiva y desarrollo de habilidades blandas como, por ejemplo: liderazgo relacional, ético, etc.	RR.HH. / Gerencia / Jefaturas / Supervisores	Anual
Evaluación del desempeño	Implementación de evaluaciones 180° y 360° según nivel jerárquico. Luego medir en porcentaje de líderes y supervisores evaluados.	Proveer retroalimentación integral y multisectorial a través de evaluaciones 180° para supervisores y jefes, y 360° para gerentes y directores. Garantizar la confidencialidad y los resultados también deben beneficiar a la cultura de mejora continua de la cooperativa.	Gerencia / RR.HH.	Anual

Mejorar retención de talento	Reducción porcentual de la rotación voluntaria mensual, semestral y anual.	Determinar la tasa actual de rotación voluntaria y establecer metas concretas de reducción. Implementar estrategias de fidelización, beneficios y reconocimiento para retener talento.	RR.HH.	Semestral
Incrementar satisfacción laboral	Porcentaje de Incremento en puntaje de encuestas de clima laboral	Ejecutar acciones de mejora basadas en los resultados de las encuestas de clima laboral para aumentar la satisfacción del personal.	RR.HH. / Jefaturas	Anual

Para garantizar la efectividad de las acciones propuestas, es fundamental establecer un sistema de monitoreo que permita evaluar periódicamente el avance y los resultados alcanzados a través de los indicadores definidos. Esto se logrará mediante:

- La aplicación regular de encuestas de clima laboral y satisfacción, que medirán la percepción del personal respecto a aspectos como comunicación, liderazgo y oportunidades de desarrollo.
- El seguimiento a través de documentos de las nuevas políticas implementadas como planes de carrera, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.
- La entrevistas y grupos focales, para complementar la información cuantitativa con percepciones cualitativas que aporten una visión más profunda de la experiencia laboral y aspectos a tener en cuenta o mejorar.
- El control de indicadores operativos: Como la tasa de rotación voluntaria, tiempos de cobertura de vacantes, entre otros, que reflejarán el impacto económico y organizacional de las estrategias implementadas.

Este enfoque integral facilitará la toma de decisiones basadas en datos objetivos y permitirá realizar ajustes oportunos para promover la mejora continua en la gestión del talento y el clima organizacional.

A modo de cierre, es importante destacar que, al considerar la implementación de esta propuesta, debe comprenderse que liderar no implica simplemente ocupar una posición de autoridad, sino asumir un rol basado en el servicio, la coherencia y la responsabilidad dentro del equipo. Cuando una persona en posición de liderazgo actúa con integridad, claridad y compromiso, se transforma en un referente para su equipo. En este sentido, el verdadero impacto del liderazgo no reside únicamente en las acciones concretas que se ejecutan, sino en la forma de ser, de relacionarse y de influir positivamente en el entorno organizacional. Como se expone en los dos modelos de liderazgo de Juan Antonio Fernández (2008), el liderazgo no se ejerce desde la cúspide, sino desde el centro, y es necesario que ese centro sea fuerte, ya que, si es débil, la organización se desploma. De ahí la importancia de que el líder no sólo se conozca a sí mismo, sino que conozca a los demás, comprenda el entorno donde se desenvuelve y de esta forma podrá alcanzar un liderazgo efectivo y duradero.

Bibliografía

Alles, M. A. (2009). Planes de carrera. En *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento* (pp: 206 y 230-232). Buenos Aires: Granica.

Batthyány, K., & Cabrera, M. (Coords.). (2022). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales: Apuntes para un curso inicial*. CLACSO.

Betancourt Guerrero, A., Tunjano Solorza, E., Pinzon Piriache, J., & Gómez Tatis, M. (2018). Identificación de las motivaciones que influyen la renuncia temprana de trabajadores en outsourcing S.A. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/4837/00005006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Charaja Incacutipa, Y., & Mamani Gamarra, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo - Puno -Perú. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844867001.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3ra edición). Bogotá: Mc Graw-hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: The McGraw-Hill Companies.

Fernandez, J. A. (2008). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. *Harvard Deusto Business Review*, Ediciones Deusto

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press Obtenido de:

https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=ibQTAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&ots=Rv6JAXFGsV&sig=8tkjP3i2MaQFNKCSYHe5hIA-Oj4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Iglesias, G. (2017). El líder experto... en liderazgo (pp. 66–73). En Y. Armas Ortega, M. del P. Llanos Encalda, & P. A. Traverso Holguín (Eds.), *Gestión del*

talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC. Obtenido de <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Jordán, R. & Garay M. (2014). Liderazgo Real de los fundamentos a la práctica (pp 127-129). Santiago de Chile. Chile.

Real Academia Española. (2014). Líder. En Diccionario de la lengua española 23a ed. Obtenido de (<https://www.rae.es/dpd/l%C3%ADder>)

Madero Gómez, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. Contaduría y administración. México.

Sánchez Almonte, A. (2020). Renuncias en una clínica privada: Análisis de las encuestas de salidas. Obtenido de

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/178992/Tesis%20-%20Ana%20S%C3%A1nchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villar Vargas, M., & Araya Castillo, L. (2023). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100187#B46

Anexos

Anexo n°1

INFORME DE ENTREVISTA DE EGRESO

▶ Datos Personales

Apellido(s) _____		Nombre(s) _____			
Domicilio _____	Número _____	Piso _____	Dpto _____	Localidad / Provincia _____	C.P. _____
Teléfono Celular _____		e- Mail _____			

▶ Datos Laborales

Numero de Legajo / ID _____		Puesto de trabajo _____	Ubicación _____
Fecha de ingreso _____		Fecha de Egreso _____	
Motivo del Egreso _____			Fecha de la entrevista _____

▶ Campos Explorados - Conclusiones / Síntesis final

1 ¿Cómo fue su experiencia laboral en la cooperativa?

2 ¿Qué es lo que más y menos le gustaba de su trabajo?

Más: _____

Menos: _____

3 ¿Cómo fue su relación laboral con sus pares y jefes? ¿Sentiste el apoyo de ellos?

4 ¿Considera que la cooperativa le brindó las herramientas y capacitaciones suficientes para que usted realizara su labor?

5 ¿Durante cuánto tiempo o desde que fecha aproximadamente pensó en dejar la cooperativa?

6 ¿Cuál es el motivo principal por el que decide renunciar?

- Mejor propuesta laboral
- Relación con su jefe
- Mejores beneficios
- Cultura o ambiente de trabajo
- Mejor balance entre el trabajo y la vida personal
- Mejor remuneración
- Crecimiento profesional
- Razones personales

8 ¿Cuáles son las recomendaciones o consideraciones para mejorar laboralmente desde su experiencia la cooperativa?

9 ¿Cuáles fueron tus razones para unirme a nuestra empresa? ¿Cambiaron esas razones con la decisión de renuncia?

• Metodología utilizada (Marque con una "X" la metodología aplicada)

Telefonica: _____ Personal: _____ Video Llamada: _____ Google Form: _____ Whatsapp: _____
