



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES®

**Diagnóstico del diseño de cargos y propuesta de reestructuración funcional
para nuevas generaciones del área comercial en una entidad del sector
cooperativo**

Daniela Gómez López

Artículo de investigación presentado para optar al título de
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Asesores

Luis Humberto Orozco Nieto Doctor (PhD) en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud y Ángela
Ocampo Mosquera, Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano

Asesores de recursos académicos: Luz Andrea Sepúlveda Escobar (asesora bibliográfica) y Elvia
Lucía Sánchez García (asesora de integridad académica)

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Caldas, Colombia

2026

Citar/How to cite	(Gómez, 2026)
Referencia/Reference	Gómez López, (2026). <i>Diagnóstico del diseño de cargos y propuesta de reestructuración funcional para nuevas generaciones del área comercial en una entidad del sector cooperativo</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo/Style: APA 7ma ed. (2020)	



Maestría en Gerencia del Talento Humano, I

Seleccione centro de investigación UManizales (A-Z).

Seleccione grupo de investigación UManizales (A-Z)

Seleccione línea de investigación UManizales (A-Z).

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [mencionar herramientas utilizadas, por ejemplo, ChatGPT, Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo proponer una reestructuración del propósito y funciones de los cargos para el área comercial de una entidad del sector cooperativo en Armenia, Quindío, orientado a mitigar la sobrecarga laboral y la intención de deserción en las nuevas generaciones. El estudio se fundamentó en la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL), la Teoría de la Autodeterminación y el Modelo de Características del Puesto, analizando cómo la estructura funcional incidió en la motivación y permanencia del talento humano joven.

La metodología se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, mediante un estudio de caso que incluyó el análisis documental de manuales de funciones y la aplicación de encuestas semiestructuradas a la totalidad del equipo comercial. Los resultados evidenciaron una saturación operativa crítica en los manuales vigentes, donde la multiplicidad de tareas administrativas desplaza la esencia comercial del rol. Se identificó que esta carga genera un agotamiento persistente y una marcada disposición al retiro voluntario, motivada principalmente por la falta de autonomía y las dificultades para conciliar la vida personal con la laboral.

Se concluyó que el diseño de cargos evaluado resulta anacrónico frente a las expectativas de las nuevas generaciones, quienes demandan roles con mayor significado y flexibilidad. Por tanto, se formuló una reestructuración basada en la depuración de funciones administrativas y el fortalecimiento de la carga vertical, permitiendo que el rediseño actuara como una herramienta estratégica para potenciar el compromiso y el bienestar organizacional.

Palabras clave: Rediseño de cargos, sector cooperativo, sobrecarga laboral, nuevas generaciones, motivación, deserción laboral.

Abstract

This research aimed to propose a redesign of job purpose and functions in the commercial area of a cooperative sector organization in Armenia, Quindío, aimed at mitigating workload overload and turnover intentions among younger generations. The study was grounded in the Job Demands-Resources (JD-R) Theory, Self-Determination Theory, and the Job Characteristics Model, analyzing how the functional structure influenced the motivation and retention of young human talent.

The methodology was developed under a qualitative and descriptive approach through a case study, which included documentary analysis of job description manuals and the application of

semi-structured surveys to the entire commercial team. The results revealed critical operational saturation within the existing job manuals, where the multiplicity of administrative tasks undermines the role's commercial core. It was identified that this workload generates persistent exhaustion and a strong inclination toward voluntary turnover, primarily driven by the lack of autonomy and the difficulties in maintaining work-life balance.

It was concluded that the evaluated job design is outdated in relation to the expectations of newer generations, who seek roles with greater meaning and flexibility. Therefore, a restructuring proposal was formulated based on streamlining administrative functions and strengthening vertical job loading, enabling the redesign to serve as a strategic tool for enhancing employee engagement and organizational well-being.

Keywords: Job redesign, cooperative sector, workload overload, younger generations, motivation, employee turnover.

1 Introducción

El sector de la economía solidaria en Colombia se define por la Ley 454 de 1998 como un sistema socioeconómico y cultural de formas asociativas sin ánimo de lucro. Este modelo se fundamenta en principios de autogestión, solidaridad y democracia, donde el ser humano prima sobre el capital; por otra parte, la Ley 79 de 1988 destaca la figura del asociado en un "doble rol", actuando simultáneamente como asociado y empleado, lo que implica una gestión del talento humano orientada a la satisfacción de necesidades comunes y al beneficio colectivo.

En este orden de ideas, se reconoce que el cooperativismo ha sido una herramienta clave para enfrentar los desafíos económicos del país, como se reflejó en el desempeño del sector al cierre de 2025, cuando la Superintendencia de la Economía Solidaria (2026) reportó excedentes históricos superiores a los \$420 mil millones, dicho incremento del 37% ratificó la competitividad del modelo solidario en el mercado financiero actual. No obstante, estas organizaciones enfrentan obstáculos críticos que limitan su desarrollo y sostenibilidad. Según Noroño et al. (2025), “el fortalecimiento del cooperativismo en Colombia depende de la capacidad de estas organizaciones para adaptarse a los cambios, innovar en sus procesos y fomentar una cultura de aprendizaje y responsabilidad social entre sus miembros” Esta situación exige que las entidades "no solo mantengan su enfoque en la satisfacción de las necesidades de sus asociados, sino que también busquen la eficiencia y la innovación en sus operaciones" (p. 946). En este sentido, un diseño de cargos coherente con la identidad cooperativa resulta innovador para fortalecer las habilidades de los miembros y asegurar su permanencia.

Actualmente, el contexto laboral ha experimentado diversas transformaciones que han sido influenciadas por la globalización y los cambios tecnológicos, esto a su vez representa nuevos retos para las organizaciones que buscan mantener su competitividad sin sacrificar el bienestar de su talento humano. Para enfrentar estos desafíos y superar las brechas de formación mencionadas, algunas entidades han adoptado modelos de gestión basados en la flexibilidad funcional. Esta se consolida como una estrategia fundamental para garantizar el crecimiento, la versatilidad del colaborador y el funcionamiento organizacional sostenible.

En el caso de las entidades del sector cooperativo, cuya labor se fundamenta en los principios universales establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, s.f.) y ratificados en la legislación nacional, tales como: afiliación voluntaria y abierta; control

democrático por parte de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad, se infiere que estas organizaciones deben alinear dicho ideal con sus prácticas internas. Si bien la capacidad de los empleados para asumir múltiples funciones puede ofrecer beneficios como la optimización de recursos y flexibilidad operativa, también trae consigo una sobrecarga laboral. Esto lleva a la frustración y deserción, en especial en las nuevas generaciones que valoran el equilibrio entre su vida laboral y personal.

La dinámica actual de las organizaciones demanda un constante análisis de sus estructuras internas para garantizar que el talento humano se despliegue de manera óptima y saludable. En este escenario, la reestructuración funcional de cargos se fundamenta como una intervención técnica esencial que permite armonizar las exigencias del entorno con las capacidades del personal, superando modelos rígidos que ya no responden a las necesidades de productividad ni de satisfacción laboral. Abordar la problemática organizacional desde esta perspectiva resulta imperativo, ya que permite diagnosticar y ajustar la carga funcional para prevenir el agotamiento y la deserción, asegurando que el diseño del trabajo sea un soporte para el cumplimiento de la misión institucional.

Como lo señalan Romero y Scrivanelli Cosenza (2024), comprender la motivación de quienes integran este tipo de organizaciones cooperativas es clave, no solo por su impacto en el desempeño, sino porque su propósito central es el bienestar de las personas. Este estudio proporciona una novedad temática, teniendo en cuenta que diferentes autores coinciden en la escasa producción académica sobre esta temática en el sector. Al respecto, Angarita et al. (2018) resaltan que existe una evidente escasez de estudios que vinculen variables críticas como la relación trabajo-familia y el engagement organizacional en el contexto cooperativo. En este mismo sentido, Noroño et al. (2025) refieren que la diversidad de tipos de cooperativas ha dificultado la consolidación de evidencia sobre su administración y resultados, lo que se traduce en una limitada disponibilidad de estudios pormenorizados y estadísticas oficiales sobre su funcionamiento. Esta carencia de literatura específica no solo resalta la relevancia del presente estudio, sino que confirma la necesidad imperativa de generar nuevo conocimiento científico que permita fortalecer la calidad de vida y el éxito operacional en las entidades de economía solidaria.

En síntesis, si bien el sector cooperativo colombiano demuestra una notable solidez financiera, su gestión del talento humano enfrenta desafíos de adaptación frente a las dinámicas laborales contemporáneas. Se observa que, en determinados escenarios, una implementación inadecuada de la flexibilidad funcional podría derivar en percepciones de sobrecarga laboral, lo cual incidirá en la motivación y en las tasas de deserción laboral, particularmente en segmentos de las nuevas generaciones. Ante esta posibilidad, el diseño de cargos se plantea como una herramienta técnica que busca armonizar las necesidades operativas con el bienestar del asociado, procurando evitar modelos que comprometen la permanencia del personal en las organizaciones de economía solidaria.

Lo expuesto anteriormente permite identificar una problemática específica en una entidad del sector cooperativo, la cual cuenta con más de 40 años de existencia jurídica, esta entidad ha venido enfrentando una fuerte afectación en la motivación y permanencia de sus funcionarios, especialmente entre los colaboradores más jóvenes. En el año 2024, la entidad registró 11 deserciones laborales en sus diferentes agencias, así como 7 solicitudes formales de cambio de cargo dirigidas a gerencia y subgerencia, todas ellas presentadas en las agencias principales que se encuentran ubicadas en la ciudad de Armenia, Quindío. Estas solicitudes, en su mayoría, surgieron a causa de sentimientos de frustración derivados de la sobrecarga laboral de sus cargos actuales. Si bien algunas de las renunciaciones se deben a mejores oportunidades laborales, la mayoría se relacionaron directamente con condiciones internas que afectan el bienestar emocional y profesional de los colaboradores.

Lo anterior evidencia una preocupación en lo que respecta a la rotación del personal, la frustración de los funcionarios con sus roles y la falta de motivación para proyectarse dentro de la cooperativa. Esta problemática se manifiesta de manera concreta en la entidad objeto de estudio, la cual cuenta actualmente con 134 colaboradores distribuidos en sus diferentes agencias. Sin embargo, con el fin de obtener un diagnóstico, el presente estudio se centra exclusivamente en la sede principal, a la cual se logró tener acceso, específicamente en el área comercial, la cual está integrada por un equipo de 10 colaboradores.

En este grupo focalizado se observa una falta de conexión entre los principios cooperativos, orientados al bienestar humano, y las prácticas de gestión actuales que derivan en procesos de sobrecarga. Por eso, es importante revisar cómo se gestionan y diseñan los puestos de trabajo desde

una perspectiva estratégica del talento, planteando la siguiente pregunta: ¿De qué manera una propuesta de reestructuración funcional del propósito y las responsabilidades de los cargos, basada en el análisis de la sobrecarga laboral y la motivación, contribuye a la retención y desempeño de las nuevas generaciones en el área comercial de la entidad del sector cooperativo?

La situación presentada lleva a analizar los antecedentes, que muestran contribuciones teóricas sobre los factores a investigar. Sin embargo, se concluye que hay una limitación teórica en el contexto de las entidades cooperativas. Entre los estudios más relevantes, se destaca el trabajo de Angarita García, Vargas Gómez y Hermida Ortiz (2018), quienes analizaron la relación entre la interacción trabajo-familia y el engagement en la cooperativa COOFISAM, concluyendo que un equilibrio positivo fortalece el compromiso laboral.

Por su parte, Castaño, Patiño y Ramírez (2024) identificaron que la deserción laboral en el call center Konecta se debe principalmente a la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento y la escasa conciliación vida-trabajo, proponiendo estrategias de mejora en el clima organizacional y las condiciones laborales. En cuanto al factor generacional, Betancur Arango y Uribe Martínez (2021) evidenciaron que las prácticas tradicionales de talento humano no responden a las expectativas de los millennials, generando alta rotación por falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Así mismo, Pedroza, García y Catache (2021) identificaron diferencias significativas en los niveles de motivación entre las generaciones Baby Boomers, X e Y, destacando que cada rango generacional presenta diferente grado de sensibilidad hacia la motivación intrínseca y extrínseca, lo cual es clave para formular estrategias diferenciadas.

En esa misma línea, Chacón y Triana (2024) evidencian en su estudio sobre la prevalencia del síndrome de burnout en la cooperativa Copvillanueva que, aunque no se presentan casos críticos, existen altos niveles de agotamiento emocional. Estos niveles son derivados de la sobrecarga y la falta de equilibrio entre las demandas laborales y personales. Del mismo modo, Cano, Suárez y Zuleta (2021) concluyen que la sobrecarga laboral incide directamente en la vida familiar y emocional de los trabajadores, afectando su bienestar y generando conflictos entre los ámbitos laboral y personal. Rodríguez y Huamán (2025) confirman que la excesiva carga de trabajo y la deficiente distribución de tareas reducen la satisfacción y aumentan la rotación laboral, proponiendo la implementación de sistemas de reconocimiento y retroalimentación continua como medida de mejora.

Pérez Tandalla (2024), en su investigación en la Cooperativa Ambato, encontró que la motivación influye directamente en el desempeño laboral, destacando que los factores motivacionales explican en gran medida la eficiencia del personal. De forma similar, Zaravia Luna (2021) evidenció una alta correlación entre la motivación y la satisfacción laboral en la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, particularmente en lo relacionado con el reconocimiento y la responsabilidad. Rojas Pérez (2024) en la empresa Creyve Contact Center determinó que una planificación adecuada, junto con procesos de evaluación, compensación y desarrollo, mejora significativamente la retención del personal. Estos estudios, aunque ofrecen aportes relevantes, evidencian que las soluciones actuales aún no logran una integración completa entre las necesidades del talento joven, la carga laboral y el bienestar organizacional, lo cual justifica el desarrollo de nuevas propuestas adaptadas a las realidades actuales del sector cooperativo.

Por tal razón, el objetivo de este estudio es analizar cómo la sobrecarga laboral afecta la motivación y la deserción laboral de las nuevas generaciones en una entidad del sector cooperativo con la finalidad de proponer una reestructuración del propósito y funciones de los cargos que optimice el proceso de gestión del talento humano, permitiendo equilibrar la carga operativa con el bienestar de los colaboradores y reducir así los niveles de frustración e intención de retiro.

El logro de este objetivo permitirá a la entidad obtener beneficios organizacionales significativos como: la reducción en los índices de rotación, mayor estabilidad del talento joven y una mejora en la motivación y compromiso de los empleados. Además, se alinearán las prácticas internas con los principios del cooperativismo centrado en las personas. Esta iniciativa representa un cambio organizacional relevante, ya que propone reformular el diseño y la gestión de los cargos desde una perspectiva estratégica, integrando enfoques diferenciados por generaciones, promoviendo un entorno laboral más saludable y sostenible con una ventaja organizacional, además de responder a una problemática que hasta ahora ha sido abordada de manera parcial. Así, este estudio se convierte en una propuesta innovadora al combinar la flexibilidad operativa con una gestión más humana, moderna y adaptada a las nuevas dinámicas del trabajo.

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera una propuesta de reestructuración funcional del propósito y las responsabilidades de los cargos, basada en el análisis de la sobrecarga laboral y la motivación,

contribuye a la retención y desempeño de las nuevas generaciones en el área comercial de la entidad del sector cooperativo?

1.3 Objetivo general

Proponer, a partir del diagnóstico del diseño actual de los cargos del área comercial, una reestructuración del propósito y funciones de los cargos que contribuya a disminuir la sobrecarga laboral, reducir la frustración y la intención de deserción en los colaboradores de las nuevas generaciones, en una entidad del sector cooperativo.

1.4 Objetivos específicos

1. Contrastar el diseño formal de los manuales de cargos y funciones frente a la ejecución operativa y la perspectiva del personal del área comercial.
2. Relacionar la percepción existente entre la sobrecarga laboral y la frustración de cada generación activa del área comercial.
3. Elaborar una propuesta de reestructuración del propósito y las funciones de los cargos del área comercial de una entidad del sector cooperativo enfocada en la retención del talento humano joven.

2 Metodología

2.1 Enfoque de investigación

Este estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo y se enmarcó en la modalidad de investigación aplicada. Se definió como un estudio de caso, dado que se centró en describir las percepciones y realidades laborales de los colaboradores del área comercial de la cooperativa con la finalidad de proponer una reestructuración funcional adaptada a las necesidades de los mismos.

Para el análisis de los datos, el estudio se orientó por la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) y el Modelo de Hackman y Oldham, los cuales permitieron categorizar la información recolectada no como simples datos numéricos, sino como indicadores de la carga y motivación laboral.

Para este estudio se definió como instrumento de recolección de datos una encuesta semiestructurada, se definió como un estudio cualitativo dado su propósito, el cual es reconocer e identificar las percepciones de un grupo reducido (10 personas) quienes componen actualmente el

área comercial. Los datos numéricos del estudio se utilizaron para la categorización y la descripción de tendencias del grupo investigado y sistematizar sus opiniones.

Se reconoció como una limitación metodológica intrínseca el tamaño reducido de la muestra, lo cual impidió realizar generalizaciones estadísticas o inferencias hacia la totalidad de la organización o el sector cooperativo. Por lo tanto, el alcance de los hallazgos se delimitó estrictamente al contexto situacional de la agencia objeto de estudio. La validez del estudio no residió en la representatividad numérica, sino en la profundidad del diagnóstico y la transferencia de los resultados para la mejora de los procesos internos de esta unidad específica analizada.

2.2 Población y muestra

El estudio tuvo lugar en una cooperativa financiera ubicada en la ciudad de Armenia, Quindío, siendo esta la sede principal del municipio, con más de cuarenta años de existencia jurídica, reconocida por su enfoque solidario y compromiso con el bienestar de sus asociados. La unidad de análisis fue el área comercial, donde se evidenció un aumento en la rotación laboral y en las solicitudes de cambio de cargo por parte de los empleados más jóvenes. La participación fue voluntaria, garantizando la confidencialidad de la información y el consentimiento informado de todos los colaboradores involucrados.

En este sentido, la población seleccionada pertenece al área comercial de la cooperativa, la cual está conformada por 10 colaboradores distribuidos entre los cargos de asesores, cajeros, coordinadores y director de agencia. Por lo tanto, es importante resaltar que no se aplicaron criterios de exclusión e inclusión debido a que el estudio pretendía investigar específicamente al área comercial, por lo cual la población fue igual a la muestra. Al trabajar con el 100% de los sujetos, el estudio se definió como un censo.

Se reconoció como una limitación del estudio el tamaño reducido de la muestra, lo que impidió realizar generalizaciones estadísticas o inferencias para todo el sector cooperativo. No obstante, el alcance de las conclusiones se delimitó estrictamente al contexto de la oficina principal en Armenia, buscando una comprensión profunda de los procesos internos más que una representatividad poblacional.

2.3 Técnicas e instrumentos

Para dar cumplimiento a los objetivos, se revisaron y analizaron los manuales de funciones vigentes en la entidad. Esta técnica permitió identificar la brecha técnica entre lo documentado y la capacidad operativa real, sin depender únicamente de la opinión de los empleados.

Adicionalmente, para el estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos una encuesta semiestructurada tipo Likert, la cual fue de elaboración propia construida a partir de los objetivos del estudio para entender cómo la sobrecarga de trabajo afecta la motivación y la deserción de las nuevas generaciones en el área comercial de una entidad del sector cooperativo. Aunque se utilizó una escala tipo Likert para identificar tendencias, el instrumento se complementó con preguntas abiertas para captar la subjetividad de los empleados. En el diseño del instrumento se procuró evaluar tanto las demandas laborales, como los recursos disponibles, buscando un equilibrio en la percepción de los factores evaluados para mitigar sesgos en las respuestas.

Esta encuesta estuvo compuesta por 28 preguntas, las cuales 26 de ellas fueron de respuesta de opción múltiple para facilitar la sistematización y complementada con dos preguntas abiertas con la finalidad de identificar las percepciones de los colaboradores y sus propuestas de mejora en relación a la reestructuración funcional como una estrategia para la reducción de la deserción y el aumento de la motivación laboral.

Este instrumento se estructuró mediante seis categorías de análisis, las cuales se describen a continuación:

1. **Datos Generales y Perfil Generacional (Sección 1):** Se utilizó para caracterizar la muestra según antigüedad, género y edad, proporcionando la base necesaria para el análisis comparativo del factor generacional.
2. **Diseño de Cargos y Claridad de Rol (Sección 2):** Esta categoría se asoció con los Recursos Laborales y las dimensiones de Autonomía e Identidad de la tarea. Las preguntas evaluaron si las funciones estaban claramente documentadas y si el manual de funciones coincidía con la realidad operativa y los recursos disponibles.
3. **Carga Laboral y Bienestar (Sección 3):** Se enfocó en medir las Demandas Laborales. Los ítems indagaron sobre la percepción de exceso de trabajo, la presión por cumplimiento de metas, la necesidad de laborar fuera de jornada y el agotamiento físico o mental derivado de la exigencia del cargo.

4. **Motivación y Frustración Laboral (Sección 4):** Esta sección se vinculó con la dimensión de importancia de la tarea. Se analizó el nivel de energía diario, el impacto de la carga en el interés profesional, el reconocimiento percibido y las oportunidades de crecimiento dentro de la entidad.

5. **Deserción Laboral y Permanencia (Sección 5):** Se definió para medir la consecuencia del desequilibrio entre demandas y recursos. Las preguntas exploraron la intención de renuncia en los últimos 12 meses, la disposición a cambiar de empleo por menor carga laboral y la percepción de futuro a largo plazo en la cooperativa.

6. **Factor Generacional y Rediseño de Cargos (Sección 6):** Se orientó a la identificación de soluciones. Mediante preguntas cerradas y abiertas, se capturaron las expectativas sobre flexibilidad laboral y las propuestas específicas de los colaboradores para reducir la sobrecarga mediante la redistribución o eliminación de tareas.

2.4 Procedimiento

El estudio se llevó a cabo inicialmente con un diagnóstico organizacional del área comercial, orientado a analizar la correspondencia entre los manuales de cargos vigentes y las funciones efectivamente ejecutadas, considerando además la percepción de los funcionarios sobre la carga laboral, la motivación y el reconocimiento.

Seguido a ello, se procedió a la construcción de 28 ítems que corresponden a la encuesta semiestructurada las cuales se establecieron en Google Forms para facilidad en su sistematización, seguido a ello, se realizó el envío del link a los 10 colaboradores para su respectivo diligenciamiento. Posteriormente, el análisis de la percepción generacional y motivacional, en la que se buscó comprender cómo los jóvenes trabajadores experimentan la sobrecarga y cómo esta influye en su equilibrio trabajo–vida personal.

Posteriormente, se identificó las brechas y factores importantes, al combinar información sistematizada y cualitativa a través de con los resultados de Google Forms, lo cual permitió entender las causas estructurales y emocionales detrás de las intenciones de deserción. Por último, se creó una propuesta para rediseñar los puestos de trabajo, a partir del referente teórico de este estudio con la finalidad de equilibrar la carga de trabajo y mejorar la motivación de los colaboradores.

3 Marco teórico

En el contexto laboral contemporáneo, la gerencia del talento humano juega un papel fundamental para garantizar la sostenibilidad, la productividad y el compromiso del personal dentro de las organizaciones. Algunas entidades, a fin de acoplarse a los cambios y nuevas dinámicas laborales, optan por la implementación de cargos multifuncionales. Estos se caracterizan por permitir que un mismo empleado desempeñe diferentes funciones dentro de la organización, sin contemplar sus impactos negativos o su incurrencia en la sobrecarga laboral.

En este orden de ideas, el diseño de cargos es una práctica estratégica que le permite a la organización alinear funciones y responsabilidades con los objetivos organizacionales, impactar en la motivación y desempeño de los funcionarios, además de brindar una ventaja competitiva en el mercado ya sea por tener cargos atractivos o por la eficiencia operativa.

En el caso del área comercial de la entidad del sector cooperativo, el diseño de cargos actual presenta fallas, generando efectos negativos que se reflejan en mayor proporción en la motivación y deserción de sus empleados jóvenes. Si bien la entidad en sus inicios dependía de la asignación de múltiples funciones a un solo empleado para garantizar su funcionamiento, en la actualidad, debe corregir estas fallas para el beneficio de sus funcionarios y de la organización.

Las investigaciones previas nos indican que “el comprender las características propias de cada generación permitirá a Recursos Humanos generar estrategias que logren optimizar el trabajo y crear un ambiente de armonía laboral” (Pedroza Cantú, García González y Catache Mendoza, 2021). Por tal razón, la propuesta de rediseño de cargos puede ser un factor determinante para la retención de los funcionarios jóvenes en la entidad en mención. Así mismo, otras investigaciones, como lo plantea Rojas Pérez, L. M. (2024). En “Gestión del talento humano y su relación con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024”, ratifican la importancia de la gestión efectiva del talento humano en componentes clave: “Como la estructura organizativa, el manual de organización, el perfil de competencias, la definición de tareas, la evaluación del personal, la comunicación interna y la compensación son determinantes en la estabilidad y compromiso de los trabajadores” (Rojas Pérez, 2024), los mismos, relacionados con el diseño de cargos.

La base fundamental de este estudio se sustenta en la Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales (DRL), la cual ha evolucionado desde un modelo descriptivo hasta consolidarse como

un marco integral para comprender el bienestar y el desempeño en las organizaciones. A diferencia de modelos previos, el alcance de la teoría DRL es su carácter universal y dinámico, lo que permite su aplicación a cualquier entorno laboral mediante la clasificación de las características del trabajo en dos grandes categorías transversales. Como señalan Bakker y Demerouti (2013): "La teoría puede ser aplicada a todos los entornos de trabajo y profesiones. Según la teoría, los distintos entornos de trabajo o características laborales pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales ". Esta estructura teórica no solo explica los procesos de deterioro de la salud por exceso de exigencias, sino también las rutas de motivación y engagement impulsadas por los recursos disponibles. Por consiguiente, para los fines de este estudio, se procede a identificar y describir las variables específicas del contexto analizado, agrupándolas bajo las dimensiones de demandas, aquellos factores que exigen esfuerzo sostenido y recursos, para los elementos que facilitan el logro de metas y el crecimiento personal.

Ahora bien, para dar continuidad al estudio, es necesario partir de los conceptos de las variables a investigar:

3.1 Diseño de cargos

Se define como el proceso de "determinar las tareas específicas que se deben realizar, los métodos que se emplean para cumplir con estas tareas y la forma en que el puesto se relaciona con otros trabajos en la organización" (Mondy, 2010, p. 93). Bajo esta perspectiva, la estructuración de cargos no solo busca la eficiencia técnica, sino que responde a una integración sistémica necesaria para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es importante precisar que este diseño precede al análisis de puestos, el cual ofrece un resumen de los deberes, responsabilidades y condiciones laborales reales, capturando la actividad tal y como se desarrolla en la práctica una vez que el empleado ya desempeña el cargo (Mondy, 2010).

3.2 Sobrecarga laboral

Según Cano Buitrago, Suárez Cubillos y Zuleta Arias (2021), se ha identificado como un reto significativo dentro de la gestión del talento humano, ya que "los colaboradores suelen asumir tareas adicionales que exceden sus funciones establecidas, lo que termina afectando su desempeño y bienestar general".

3.3 Motivación laboral

Russell (2000, como se citó en Torres Sangama, 2023) “señala que la motivación es un atributo mental que contribuye al nivel de compromiso de una persona, pues direcciona, activa, causa y sostiene la conducta hacia la consecución de metas predeterminadas”.

3.4 Deserción laboral

Se define como “el proceso por el que un empleado abandona su puesto de trabajo por causas que afectan notoriamente su integridad personal, lo que impacta negativamente a la organización en los ámbitos económicos y productivos” (Castaño Castaño, Patiño Gil, & Ramírez Escobar, 2024).

3.5 Variable generacional

Será dividida en clases: “Generación Y o Millennials: nacidos entre 1980 y 2004; Generación X: nacidos entre 1960 y 1980; Baby Boomers: nacidos entre 1943 y 1960” (Díaz-Sarmiento et al., 2017). Sin embargo, algunas fuentes difieren sobre las fechas exactas que definen una generación. “Según New Strategist Publication (2010) y The Center for Generational Kinetics (2016), los nacidos a mediados de los 90, desde 1996, hacen parte de la generación Z” (como se citó en Díaz-Sarmiento et al., 2017). Por lo tanto, la clasificación de esta variable fue aplicada de acuerdo a las edades de la población a estudiar.

La importancia de abordar la variable generacional en este estudio radica en que cada grupo se ha formado bajo contextos socioeconómicos y tecnológicos distintos, lo que deriva en estructuras de valores y expectativas laborales diferentes. Estas son críticas ya que impactan directamente en la motivación, el compromiso organizacional y la respuesta a los sistemas de diseño de cargos. Por lo tanto, considerar esta variable permite a la organización no solo diagnosticar el estado actual de su fuerza laboral, sino también diseñar estrategias de retención y desarrollo que sean inclusivas y efectivas. Al segmentar la población en Baby Boomers, Generación X y Millennials, permitirá identificar si existen patrones de comportamiento específicos que exijan una gestión diferenciada, evitando así el sesgo de aplicar políticas de recursos humanos genéricas para un talento humano que es intrínsecamente diverso en sus prioridades y estilos de comunicación.

En este sentido, las dinámicas laborales se han ido transformando, retando cada vez más a las organizaciones en su forma de gestionar el talento humano. En este contexto, el diseño de puestos es fundamental para la organización. La definición de funciones, responsabilidades y

jerarquías se ve afectada por la carga de trabajo, donde se espera que los empleados sean más flexibles y versátiles.

Este diseño influye en la forma en que los empleados perciben su trabajo y se relacionan con sus funciones, ya sea con adaptación o resistencia, dependiendo del nivel de motivación en cada individuo, conforme a las condiciones laborales, asignación de funciones, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

En el escenario en el que estos elementos no estén equilibrados, es común que se presenten altos niveles de frustración laboral, fatiga o desinterés, concluyendo en deserciones laborales. Estas decisiones de abandono de cargos son impulsadas por el factor generacional. Las expectativas laborales, el sentido de pertenencia con la entidad y las prioridades profesionales y personales varían significativamente entre las generaciones. Esto abarca desde aquellos que apenas inician en el mundo laboral hasta quienes tienen mayor trayectoria. Por lo tanto, es claro que hay una relación activa entre las variables de estudio, que, según su manejo, ayudan a enfrentar los retos organizacionales actuales.

La literatura reciente evidencia que las organizaciones están adoptando diversas herramientas y tendencias para mitigar la sobrecarga laboral y promover el bienestar de sus colaboradores. En primer lugar, Chacón y Triana (2024) resaltan la importancia de la evaluación psicosocial mediante instrumentos estandarizados como la escala de desgaste ocupacional (EDO), que permite diagnosticar tempranamente síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y estrés, facilitando la implementación de planes preventivos de salud mental laboral. En segundo lugar, Cano, Suárez y Zuleta (2021) subrayan la relevancia de establecer políticas de conciliación trabajo-familia y flexibilidad laboral, las cuales reducen el conflicto entre los ámbitos personal y profesional, y favorecen un equilibrio saludable entre productividad y bienestar.

Finalmente, Rodríguez y Huamán (2025) proponen el rediseño de cargos y la distribución equitativa de tareas, acompañados de sistemas de reconocimiento y retroalimentación continua, como estrategias efectivas para disminuir la carga excesiva, fortalecer la motivación y prevenir la rotación del personal. En resumen, estas herramientas muestran una tendencia en las organizaciones hacia el cuidado preventivo del bienestar, la equidad en el trabajo y la creación de lugares laborales saludables, donde el enfoque humano es clave para la sostenibilidad y el rendimiento de la organización.

Una vez expuesto el panorama de estudio y analizados los antecedentes, se determinó que los referentes teóricos pertinentes para dar solución a la problemática del área comercial son la Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales (DRL) de Bakker y Demerouti, la Teoría de la Autodeterminación de Edward Deci y Richard Ryan, y la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham. La integración de estos tres enfoques permite desglosar la motivación de los empleados a partir de sus necesidades de autonomía, competencia y relación, identificando simultáneamente cómo las demandas del entorno afectan su desempeño. Asimismo, este sustento teórico brinda los parámetros fundamentales para la propuesta de reestructuración funcional, permitiendo que la solución final se base en un diagnóstico profundo de la situación actual, los niveles de motivación y las expectativas de los colaboradores de la entidad cooperativa.

Ahora bien, la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham, facilitó la orientación de la reestructuración funcional considerando los resultados identificados y aplicando las cinco variables del modelo. Estas son: variedad de habilidades, identidad de tarea, significancia de tarea, autonomía y retroalimentación. Si bien esta teoría no es tratada en los antecedentes encontrados, es oportuna para la solución propuesta.

La selección de las teorías indicadas se fundamentó en la necesidad de abordar el desempeño comercial desde una perspectiva multifactorial. Estos marcos se consideraron válidos al cubrir el espectro completo de la experiencia laboral, integrando desde las condiciones estructurales del entorno y el bienestar planteadas por Bakker y Demerouti, hasta los procesos psicológicos internos de motivación y autodeterminación de Deci y Ryan. Esta integración permitió que el estudio profundizara en la raíz de la conducta humana dentro de la organización. De este modo, se garantiza que la propuesta de rediseño no solo sea técnicamente viable, sino también psicológicamente significativa para el colaborador.

La decisión de priorizar a estos autores radicó en la complementariedad de sus constructos. La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan aportó la profundidad necesaria para entender la calidad de la motivación extrínseca e intrínseca, analizando la autonomía y la competencia como factores críticos en el sector cooperativo. A diferencia de modelos puramente conductistas, la sinergia con la Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales permitió un diagnóstico integral del ambiente de trabajo. Esta base teórica permitió sustentar la intervención de manera que el propósito social de la entidad se viera reflejado en la satisfacción del personal.

En consecuencia, el marco teórico se articuló como un proceso lógico que fluyó desde el diagnóstico de demandas hacia la implementación técnica. Esta articulación culminó con la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham, la cual actuó como el eje de solución práctica. Se optó por esta teoría final porque permitió traducir las necesidades identificadas en variables de diseño tangibles, tales como la identidad de la tarea y la retroalimentación. Así, el estudio estableció una relación directa entre la teoría motivacional y el diseño organizacional, asegurando que la reestructuración funcional responda a la realidad psicosocial identificada en los colaboradores.

4 Resultados

4.1 Resultados revisión documental

Para el análisis de los resultados se realizó la revisión documental de los manuales de cargos vigentes y las funciones ejecutadas en el área comercial a partir del acceso por parte de la cooperativa, específicamente de los manuales de funciones del área comercial. Asimismo, las políticas de promoción, compensación, retención y rotación del personal vigentes en la entidad en el momento consultado.

Esto permitió establecer el marco formal que regula el desempeño en el área comercial de la entidad, permitiendo una aproximación objetiva a los procesos de gestión del talento humano a pesar de las restricciones de información impuestas por la organización.

Así pues, se describen a continuación los instrumentos que sustentan el diagnóstico:

- **Manual de Funciones - Área Comercial:** Documento de 11 páginas que define la estructura de cargos de la dependencia. El manual detalla la identificación del cargo, el propósito principal, la descripción de funciones y los conocimientos básicos esenciales. Se observa que el documento combina funciones y responsabilidades, lo cual, desde la gerencia del talento humano, sugiere una estructura que prioriza la ejecución procedimental sobre la rendición de cuentas por resultados específicos.

- **Políticas de promoción, compensación, retención y rotación de personal PT-PCTGH01:** Documento de 6 páginas que establece los lineamientos institucionales para la gestión de la permanencia y el estímulo del personal. Este texto describe los mecanismos de incentivos y los criterios de promoción vigentes al momento de la consulta.

Esta estructura documental evidenciada en el primer documento sugiere una limitación en los lineamientos organizacionales, ya que unificar estos conceptos puede inducir a la ambigüedad del rol y dificultar la alineación de los objetivos individuales con los estratégicos. Esta mezcla en las funciones y responsabilidades, en diferentes cargos, termina con una clausura en la que se indica que el colaborador debe cumplir con las demás actividades establecidas que se le asignen desde la dirección de la agencia. Esta es una falencia de diseño organizacional al no delimitar dónde termina una responsabilidad y dónde empieza otra, se facilita la sobrecarga laboral y se dificulta la rendición de cuentas.

Así mismo, en el manual, la mayoría de los cargos descritos tiene un propósito estratégico desde la planeación y diseño de estrategias; sin embargo, las funciones descritas en el documento son operativas y administrativas. Esto denota una incoherencia interna por la desarticulación entre el propósito del cargo y la medición de resultados.

Al mismo tiempo, el manual se enfoca en el cumplimiento de funciones, es decir, el hacer, sin tener en cuenta que el área comercial depende en gran parte de competencias blandas. El documento ignora el ser, sin definir qué competencias conductuales se esperan; por tanto, la evaluación de desempeño se vuelve subjetiva. Además, al evaluar este manual, desde la teoría de las demandas y recursos laborales (DRL), se identificó que el diseño documental configuró una carga excesiva de "Demandas Laborales" (tareas que exigen esfuerzo sostenido) sin un equilibrio equivalente en "Recursos Laborales" (herramientas o autonomía para lograrlas).

El análisis documental del Manual de Funciones de la Agencia Armenia Norte reveló una estructura organizacional compuesta por seis perfiles clave, los cuales indicaron una desproporción en la distribución de cargas laborales. Se identificó que la operatividad de la agencia recae sobre una jerarquía donde el Director de Oficina y el Coordinador de Operaciones asumen el liderazgo y la responsabilidad administrativa total, sumando entre ambos una complejidad de gestión que abarca desde la planeación estratégica hasta el mantenimiento físico de la infraestructura. Esta centralización de mando se complementa con un equipo de ejecución comercial que, aunque diferenciado por entornos, asesores internos y externos, comparten una base de responsabilidades técnicas y normativas muy similares.

Al contrastar el manual con el modelo de diseño de puestos de Hackman y Oldman, se identificaron deficiencias en las dimensiones críticas del cargo:

4.1.1 Variedad de la tarea o habilidades

Se entendió como el grado en que un cargo requirió la ejecución de actividades diversas, demandando al colaborador el uso de múltiples talentos y capacidades intelectuales o físicas. (Hackman y Oldham, 1976)

En términos cuantitativos, se observó una saturación de tareas operativas en el cargo de Coordinador de Operaciones, el cual registró un total de 44 funciones asignadas. Este volumen de tareas obliga al colaborador a alternar entre la custodia de valores, el control de bóveda y la gestión de suministros, lo que podría alterar su capacidad de supervisión financiera. Por otro lado, los roles comerciales, Ejecutivos y Coordinador Comercial mantienen una carga promedio de 30 funciones, donde se evidenció una fuerte presencia de labores de apoyo documental y administrativo que restan tiempo efectivo a la gestión de ventas y fidelización en terreno.

4.1.2 Importancia de la tarea

Se conceptualizó como el grado en que el puesto de trabajo tuvo un impacto sustancial en la vida o el bienestar de otras personas, ya fuera dentro de la propia organización o en el entorno externo. Bajo este enfoque, se determinó que los colaboradores experimentaron un estado psicológico de mayor satisfacción cuando percibieron que sus funciones contribuyeron significativamente al bienestar físico o psicológico de terceros (Hackman y Oldham, 1976).

Un hallazgo determinante es la dualidad para la justificación del rediseño es la combinación de funciones detectada en el cargo de Cajero - Ejecutivo Comercial. Este perfil, con sus 24 responsabilidades, debe equilibrar la rigurosidad del recaudo y manejo de efectivo con la proactividad comercial de cumplimiento de metas. Esta dualidad representa un riesgo potencial tanto para la seguridad operativa como para la calidad del servicio, al someter al colaborador a objetivos que pueden resultar contrapuestos en la práctica diaria. Asimismo, la polifuncionalidad se extiende al Coordinador Comercial, quien, a pesar de sus 20 funciones, actúa como un recurso de reemplazo para cargos directivos y operativos. No obstante, los manuales de funciones se enfocaron casi exclusivamente en el cumplimiento de metas comerciales y procedimientos de riesgo operativo sin mencionar sin contemplar el beneficio social.

4.1.3 Autonomía

Se definió, como el nivel de libertad, independencia y discreción que un puesto de trabajo otorgó al colaborador para organizar sus tareas y seleccionar los procedimientos necesarios para su

ejecución. Bajo este marco, se estableció que en aquellos cargos con elevados índices de autonomía, el éxito de los resultados dependió directamente de la iniciativa y las decisiones personales del trabajador, reduciendo la dependencia de instrucciones jerárquicas o manuales de procedimientos restrictivos (Hackman y Oldham, 1976).

Se halló que el diseño actual de los cargos comerciales presentó una autonomía restringida. Al estar los manuales centrados en el "hacer" procedimental y bajo la cláusula de subordinación directa a la dirección, el colaborador careció de margen de decisión sobre su agenda comercial.

Finalmente, el diagnóstico resaltó una fragmentación de procesos documentales transversales en toda el área comercial. La obligación de todos los cargos de actualizar permanentemente bases de datos y radicar trámites en aplicativos como OPADOC y Workmanager indicaron una falta de especialización en el flujo de información. Estos hallazgos confirmaron que la estructura actual de la cooperativa favorece la multifuncionalidad para cubrir vacíos operativos, sacrificando la eficiencia comercial. Por lo tanto, se fundamentó la necesidad de un rediseño que separe las tareas de soporte administrativo de las funciones de expansión de mercado para optimizar el desempeño del talento humano.

Tabla 1

Análisis de la densidad funcional por cargo en la Agencia Armenia Norte

Cargo	No. de Funciones descritas en el manual analizado	Propósito Principal
Director de Oficina	32	Planeación, administración y diseño de estrategias de la agencia.
Coordinador de Operaciones	44	Administración de recursos, suministros y custodia de valores.
Coordinador Comercial	20	Captación, colocación y apoyo en reemplazos de dirección.
Ejecutivo Comercial Externo	30	Promoción en terreno y apertura de nichos de mercado (extramural).

Ejecutivo Comercial Interno	30	Promoción y fidelización de asociados en oficina (intramural).
Cajero - Ejecutivo Comercial	24	Promoción de portafolio con funciones ocasionales de caja.

Nota. Los datos reflejan una concentración de tareas administrativas en el nivel operativo y una duplicidad de funciones en los roles comerciales.

Ahora bien, al contrastar este hallazgo con las políticas de promoción y compensación suministradas, se observa un enfoque predominante orientado a la retención, situación problema que se ha evidenciado en la entidad; sin embargo, este documento excluye el desarrollo de competencias específicas requeridas para el área comercial. Esta desconexión entre “el quehacer” del manual de funciones y “el cómo incentivar” en la política representa un hallazgo significativo, pues un desempeño superior requiere de una estructura que no solo dicte tareas, sino que clarifique el impacto de las mismas en pro de la organización y el colaborador.

En el mismo sentido, la política de retención se centra en la capacitación y la estabilidad para cubrir vacantes de forma interna. Al priorizar constantemente la promoción interna para evitar convocatorias externas, la organización puede generar efectos negativos como la limitación de la innovación, la reproducción de prácticas organizacionales rígidas y posibles brechas de competencias, al no incorporar perfiles externos con nuevas perspectivas. Además, en este documento no se mencionan factores de salario emocional o bienestar, como estrategias de retención modernas, limitándose a la compensación tradicional.

Por otro lado, la misma política establece la capacitación continua con el fin de "disminuir la dependencia de personal durante la ocurrencia de cualquier tipo de ausencia". Se confunde el desarrollo de competencias con el "reemplazo operativo". Bajo la teoría de demandas y recursos laborales, esto se evidenció como la entidad se enfoca en capacitar al trabajador para asumir más Demandas (cubrir a otros) en lugar de dotarlo de Recursos para su propio crecimiento.

La capacitación no busca que el colaborador sea mejor profesional, sino que sea capaz de cubrir el cargo del compañero ausente. Esto puede generar una sobrecarga de funciones bajo la excusa de ser "integrales", lo que a largo plazo aumenta el agotamiento y la rotación que precisamente se quiere evitar. De igual modo, este documento menciona los ascensos, pero no establece un plan de carrera estructurado. Un colaborador de la cooperativa no tiene claridad en

términos de tiempo, educación, indicadores de desempeño y experiencia necesarios para escalar a cargos superiores. Sin un plan de carrera formal, la política de retención es reactiva y no estratégica.

Los documentos tienen versiones del 2020 con actualizaciones en 2023 y 2024, pero conservan una estructura rígida. Siendo una cooperativa, ninguno de los documentos se alinea ni refleja los valores cooperativos en el trato al talento humano. No existe mención a la participación, la democracia interna o el fomento del sentido de pertenencia cooperativo. Es una política de "empresa tradicional" aplicada a una entidad de economía solidaria, lo que genera una desconexión cultural.

Es de resaltar que el acceso a la documentación de la organización fue restringido por la entidad, lo cual limitó la visión de los datos primarios; sin embargo, fortalece el análisis institucional, conociendo la normativa que rige el talento humano. Al analizar los documentos oficiales proporcionados, se logró identificar la voluntad organizacional y las brechas estructurales que, independientemente de la ejecución individual, condicionan el desempeño y la retención en el área comercial.

Finalmente, se identifica una marcada prevalencia de la gestión del riesgo operativo sobre el desarrollo estratégico del capital humano. La política PT-PCTGH01 se limita a una compensación transaccional basada en el cumplimiento y el dinero, omitiendo dimensiones modernas como el salario emocional o la flexibilidad laboral. Esta estructura sugiere que la retención en la entidad es de carácter reactiva y orientada a la operatividad, lo que constituye una barrera para atraer y fidelizar talento con perfiles comerciales de alto potencial.

El análisis integral de los instrumentos denota una dicotomía organizacional: mientras la entidad aspira a un desempeño comercial de alto impacto, su arquitectura documental ancla al colaborador en tareas procedimentales y de control de riesgos. Esta desconexión, sumada a una política de talento humano centrada en la compensación tradicional y la promoción interna cerrada, constituye una barrera estructural para la modernización del área comercial y el desarrollo de ventajas competitivas basadas en el talento humano.

4.2 Resultados diagnóstico

Para el diagnóstico de la situación en la entidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos, se consultó a la totalidad de la población objeto de estudio, conformada por los diez colaboradores que integran el área comercial de la agencia norte. La recolección de información se

llevó a cabo el día 25 de noviembre de 2025 mediante un instrumento semiestructurado distribuido a través de la herramienta digital Google Forms. Al lograr una tasa de respuesta del 100%, los hallazgos que se presentan a continuación tienen un gran nivel de validez y representación, lo que apoya la propuesta de rediseño de roles debido a la sobrecarga de trabajo identificada.

Los resultados generales evidenciaron que la mayoría de los colaboradores encuestados percibieron sus tareas diarias como excesivas. De los 10 participantes, seis coincidieron en que el volumen de trabajo superó su capacidad operativa habitual. Esta percepción de sobrecarga se vinculó directamente con una afectación en la salud y el equilibrio vida-trabajo, donde cinco de los consultados manifestaron sentir un agotamiento constante debido a la exigencia del cargo.

Bajo la Teoría DRL, estas respuestas se categorizaron como "Demandas Laborales Críticas". La validación cruzada con el manual de funciones (que registró cargos con hasta 44 funciones) permitió determinar que el agotamiento reportado no fue una percepción subjetiva aislada, sino el resultado de una estructura de cargos con alta densidad de tareas operativas.

En cuanto a la estabilidad del área, se halló que cinco colaboradores consideraron la posibilidad de renunciar en el último año. No obstante, para evitar generalizaciones sobre la vulnerabilidad total de la organización, la cual cuenta con 40 años de trayectoria, este dato se interpretó como una alerta focalizada en el área comercial.

Se identificó que la intención de deserción no se debió a una falta de compromiso institucional, sino a la brecha existente entre el esfuerzo realizado y las oportunidades de crecimiento percibidas. Cuatro de los colaboradores con antigüedad media expresaron que la presión por el cumplimiento de metas y la falta de herramientas de automatización fueron los principales factores que afectan su proyección a largo plazo en la entidad.

El análisis de los resultados se estructura en torno a las siguientes categorías principales: diseño de cargos, sobrecarga laboral, deserción laboral, motivación laboral y enfoque generacional. Estas categorías permiten examinar de manera integral la relación entre los manuales de funciones y su ejecución en la práctica, evidenciando cómo la estructura y definición de los cargos inciden en la distribución de tareas, la percepción de carga laboral y los niveles de motivación de los colaboradores. Así mismo, se identifican factores asociados a la deserción laboral y las diferencias generacionales que influyen en la forma en que los colaboradores interpretan y desempeñan sus funciones dentro de la organización.

Para facilitar la comprensión de los datos demográficos y de percepción, se consolidan los hallazgos en las siguientes figuras por secciones:

4.2.1 Datos Generales y Perfil Generacional - Sección 1

Se identificó un patrón de vulnerabilidad en la estabilidad del talento humano, derivado de la convergencia entre la juventud de los colaboradores y su reciente ingreso a la organización. Los resultados sugirieron que la entidad dependió de un segmento generacional con un umbral de tolerancia menor ante la sobrecarga laboral, lo cual vinculó directamente la eficacia del diseño de cargos con la mitigación de la deserción laboral y el sostenimiento de la motivación.

Tabla 2.

Perfil de la Unidad de Análisis

Variable	Categoría	Frecuencia absoluta
Edad	18 - 30 años (Millennials/Z)	6
	31 - 45 años (Gen X)	3
	45 años o más (Baby Boomers)	1
Antigüedad	Menos de 1 año	2
	1 a 3 años	5
	4 a 6 años	3
Género	Femenino	7
	Masculino	3

Nota. Resultados obtenidos en la Sección 1 del instrumento de estudio (2025). La muestra censal (n=10) evidencia un predominio de talento humano perteneciente a las nuevas generaciones con una trayectoria institucional emergente, lo cual sitúa la revisión del diseño de cargos como una prioridad estratégica para mitigar riesgos de deserción temprana.

4.2.2 Diseño de Cargos y Claridad de Rol - Sección 2

En el grupo de colaboradores participantes, se evidenció un alto nivel de comprensión sobre las responsabilidades documentadas en los manuales de funciones. Esta claridad en el rol indicó que la comunicación formal de las expectativas institucionales fue efectiva; no obstante, se constató que dicho conocimiento no garantizó por sí solo una ejecución exitosa. El hallazgo sugirió la existencia de un formalismo operativo restrictivo, donde el talento, a pesar de conocer su meta, encontró barreras estructurales para alcanzarla.

Al profundizar en la viabilidad de las tareas, surgió una discrepancia significativa entre la teoría del cargo y la práctica diaria. Seis de los diez colaboradores consultados manifestó que la carga de trabajo asignada no fue realista ni manejable bajo las condiciones encontradas durante el estudio. Esta percepción de saturación se vinculó directamente con la falta de recursos y herramientas adecuadas, lo cual limitó la capacidad de respuesta de los asesores en el área comercial.

Finalmente, los resultados permitieron inferir que el riesgo de deserción laboral no se originó en la ambigüedad de las funciones, sino en el desgaste operativo. Para los colaboradores consultados, especialmente aquellos pertenecientes a las nuevas generaciones, la brecha entre las metas claras y los medios precarios generó una desmotivación que comprometió su percepción de permanencia a largo plazo en la entidad.

4.2.3 Carga laboral y bienestar - Sección 3

En esta categoría se evaluó el impacto físico y emocional derivado de la operatividad diaria en la entidad cooperativa. Los hallazgos permitieron identificar una tendencia crítica en la percepción de los colaboradores consultados, donde siete de los diez participantes manifestaron que la cantidad de trabajo asignada fue excesiva. Este volumen de tareas se tradujo en una afectación directa al bienestar, dado que seis de los diez entrevistados afirmaron que la presión por el cumplimiento de metas y plazos impactó negativamente su salud.

En cuanto al agotamiento y la fatiga, se observó una recurrencia en las respuestas que validó la existencia de demandas laborales superiores a los recursos personales disponibles. Seis de los diez colaboradores consultados expresaron sentir un agotamiento constante debido a sus funciones, lo que evidenció un estado de saturación operativa.

Finalmente, respecto al equilibrio entre la vida laboral y personal, la mayor parte del grupo participante, exactamente seis de diez entrevistados, percibió que la carga actual actuó como un impedimento para conciliar ambos ámbitos. Es notable que, a pesar de este desbalance, la mayoría reportó no trabajar habitualmente fuera del horario laboral, lo que sugirió que el agotamiento no se derivó necesariamente de una extensión de la jornada, sino de la alta intensidad y presión de las actividades ejecutadas dentro del tiempo reglamentario.

4.2.4 Motivación y Frustración Laboral - Sección 4

En esta categoría se evaluó el impacto del diseño actual del cargo sobre el componente intrínseco del trabajador. Los hallazgos revelaron un deterioro significativo en la motivación de los participantes, vinculado directamente a la operatividad diaria. La mitad de los colaboradores consultados manifestó que la carga laboral actual disminuyó su interés por el trabajo, lo cual validó la premisa de que la saturación operativa opaca la significancia de la tarea.

En cuanto al estado emocional frente a las responsabilidades, se identificó un sentimiento de insatisfacción recurrente. Seis de los diez integrantes del grupo focal expresaron sentir frustración de manera frecuente en el ejercicio de sus funciones. Esta percepción se complementó con una división marcada respecto al reconocimiento y crecimiento: seis de los diez participantes percibieron que su trabajo no fue valorado justamente o que la organización no ofreció oportunidades claras de ascenso bajo el esquema actual.

Finalmente, se constató que la falta de motivación no fue un evento aislado, sino una consecuencia de la estructura del cargo. Cinco de los diez entrevistados reportaron no sentirse con energía o motivados para asistir a laborar la mayoría de los días. Estos resultados permitieron concluir que el diseño de cargos vigente en la cooperativa afectó negativamente el salario emocional y la disposición profesional de los colaboradores, especialmente al no encontrar un equilibrio entre el esfuerzo administrativo y la recompensa comercial.

4.2.5 Deserción laboral y permanencia - Sección 5

En esta categoría se analizó la estabilidad del talento humano en el área comercial como variable de resultado del modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL). Los hallazgos permitieron identificar una fragilidad significativa en la retención de los colaboradores consultados, vinculada directamente a las condiciones operativas del cargo. La mitad de los participantes manifestó haber pensado seriamente en renunciar a su puesto de trabajo durante los últimos doce meses, lo que evidenció un riesgo latente de rotación en la unidad de análisis.

La intención de abandono se acentuó al considerar ofertas laborales externas. Se constató que ocho de los diez colaboradores estuvieron dispuestos a aceptar una oferta laboral distinta si esta representaba una menor carga de trabajo, incluso sin considerar otros factores como el salario o los beneficios adicionales. Este resultado sugirió que el diseño actual del cargo actuó como el principal movilizador de la deserción, por encima de factores culturales o institucionales de la cooperativa.

Finalmente, la percepción de futuro a largo plazo dentro de la entidad mostró una división que comprometió la sostenibilidad del talento. Seis de los diez entrevistados manifestaron dudas o desacuerdo respecto a su proyección dentro de la cooperativa bajo las condiciones vigentes. Se concluyó que la permanencia de los colaboradores participantes estuvo condicionada por la intensidad laboral, lo que validó la necesidad urgente de una reestructuración funcional que permitiera equilibrar las demandas del puesto con las expectativas de estabilidad de los trabajadores.

4.2.6 Factor generacional y rediseño de cargos - Sección 6

Esta sección permitió realizar la validación cruzada entre las expectativas del personal perteneciente a las nuevas generaciones y la eficiencia de los procesos actuales en el área comercial. Se identificó una convergencia total en el grupo de estudio respecto a los valores laborales, donde la totalidad de los colaboradores participantes manifestó estar de acuerdo en que las nuevas generaciones priorizan la flexibilidad laboral como un factor determinante en su ejercicio profesional.

En contraste con esta expectativa, la percepción sobre la capacidad de respuesta de la organización mostró brechas significativas. Siete de los diez consultados expresaron dudas o desacuerdo respecto a si la cooperativa lograba adaptarse efectivamente a las expectativas generacionales actuales. Este hallazgo sugirió que existe un distanciamiento entre la cultura organizacional percibida y las necesidades de equilibrio vida-trabajo del talento joven.

Finalmente, al evaluar la operatividad, la mitad de los integrantes de la muestra percibió que los procesos internos fueron ineficientes para manejar la carga laboral vigente. Esta combinación de factores una alta valoración por la flexibilidad frente a procesos que se percibieron como pesados o ineficientes sustentó técnicamente la urgencia de una reestructuración funcional. Se concluyó que la optimización operativa no solo es una necesidad de productividad, sino una estrategia esencial para la retención del talento humano joven en la entidad

Tabla 3.

Matriz de respuestas cualitativas a la pregunta abierta sobre optimización de cargos

Participante	Propuesta específica (Cita de los expertos)	Categoría de Mejora	Impacto Esperado	Categoría de estudio
--------------	---	---------------------	------------------	----------------------

1	Redistribución de actividades y planes de incentivos reales, no monetarios y monetarios	Redistribución / Incentivos	Motivación y equidad	Motivación laboral
2	Distribución de tareas acordes al cargo, implementación de sistemas íntegros que permitan evitar la duplicidad en procesos	Tecnología / Procesos	Eficiencia operativa	Diseño de cargos
3	Un ajuste en la asignación de funciones y reducción operativa con mejoras en los procesos	Rediseño de funciones	Menor carga táctica	Diseño de cargos
4	Simplificación de procesos	Optimización	Agilidad	Diseño de cargos
5	Creo que las tareas asignadas están bien, si se debe redistribuir las tareas para no sobrecargar a una sola persona	Equidad de carga	Prevención de burnout	Sobrecarga laboral
6	Distribución de tareas y responsabilidades	Redistribución	Claridad de rol	Diseño de cargos
7	Considero que los cargos directivos están diseñados para delegar varias funciones lo que disminuye la sobrecarga laboral, sin embargo, con la distribución de funciones adecuada se puede ser más equitativo con los demás cargos	Liderazgo / Equidad	Balance de carga	Diseño de cargos
8	redistribución de funciones en los cargos, que sean acordes a los perfiles	Alineación de perfil	Eficacia personal	Generacional
9	Redistribución	Redistribución	Balance operativo	Diseño de cargos
10	Considero que una redistribución más equitativa de las responsabilidades, junto con	Automatización / Soporte	Productividad	Sobrecarga laboral

	la eliminación o automatización de tareas repetitivas, contribuiría significativamente a reducir la sobrecarga. Asimismo, contar con mayor apoyo operativo en momentos de alta demanda permitiría optimizar el desempeño y mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones.			
--	---	--	--	--

Nota. Matriz de respuestas cualitativas sobre propuestas de reestructuración funcional. Los datos sugieren una demanda urgente de automatización y redistribución equitativa para evitar la duplicidad de procesos.

Las respuestas abiertas coinciden en la necesidad de una redistribución equitativa de tareas como la solución principal para mitigar la sobrecarga. Un hallazgo relevante es la demanda de optimización de procesos y automatización, señalando que el personal percibe duplicidad en sus funciones y falta de herramientas tecnológicas íntegras. Finalmente, destaca la solicitud de alinear las funciones con los perfiles de cargo y establecer sistemas de incentivos (monetarios y no monetarios), sugiriendo que la carga actual no solo es excesiva, sino que no se siente compensada ni reconocida adecuadamente.

Tabla 4.

Sistematización de factores de permanencia y salario emocional para el talento humano

Dimensión de retención	Expectativas y valoraciones del grupo	Impacto en la Permanencia
Salario emocional y tiempo	Los participantes destacaron la flexibilidad laboral y el tiempo para la vida familiar como factores más determinantes que el incentivo económico.	Fidelización del talento joven y reducción de estrés.
Crecimiento y carrera	Se identificó una alta valoración por las posibilidades de ascenso, el desarrollo profesional y la capacitación constante dentro de la entidad.	Sentido de pertenencia y proyección a largo plazo.
Reconocimiento y clima	Se manifestó que un ambiente laboral basado en la valoración del esfuerzo y el	Elevación de la moral y compromiso institucional.

	reconocimiento no monetario fortalece el compromiso.	
Compensación y bienestar	El grupo sugirió mejoras en beneficios, incentivos por cumplimiento y periodos de descanso efectivos durante la jornada.	Prevención de enfermedades laborales y deserción.

Nota. Triangulación de respuestas cualitativas obtenidas en la Sección 6 del instrumento (2025). Los hallazgos sintetizan las dimensiones de retención identificadas mediante la técnica de categorización, resaltando el salario emocional, la flexibilidad de tiempo y el reconocimiento como pilares fundamentales para la fidelización del talento humano en la unidad de análisis.

Más allá de los factores económicos, la permanencia de los colaboradores está ligada a la motivación laboral a través del reconocimiento y el crecimiento. Sin embargo, emerge un factor crítico generacional, la valoración del tiempo personal y la flexibilidad. Esto sugiere que, para frenar la deserción laboral, la cooperativa debe migrar hacia un modelo de salario emocional donde el equilibrio vida-trabajo sea una realidad tangible.

Estos resultados permiten contrastar la realidad operativa de la cooperativa con los objetivos específicos trazados en este estudio mediante una triangulación de datos. En primer lugar, el análisis de la documentación técnica suministrada confirmó una brecha crítica entre lo estipulado en los manuales de funciones y la práctica cotidiana. Mientras que los instrumentos institucionales definen una ruta de acción formal, la recurrencia de las respuestas abiertas de los funcionarios enfatizó una necesidad imperativa de "redistribuir funciones para que sean acordes a los perfiles" y "evitar la duplicidad de tareas".

A través de la encuesta, se logró documentar que el área comercial de la cooperativa percibe una carga adicional no necesariamente formalizada. Respuestas como "implementación de sistemas que eviten duplicidad" indican que las responsabilidades actuales están permeadas por procesos manuales lentos. Los hallazgos proporcionan la base cualitativa para redefinir y documentar correctamente las funciones del área comercial, asegurando que cada responsabilidad sume valor y no solo carga burocrática.

Ahora bien, la distribución etaria de la muestra permitió segmentar los hallazgos en tres perfiles generacionales. Debido al tamaño del censo (n=10), el análisis se enfocó en la identificación de tendencias cualitativas de frustración frente a la sobrecarga laboral:

4.2.6.1 Perfil Joven (Generaciones Millennials/Z): El primer perfil, conformado por 6 colaboradores, representó la mayoría de la fuerza laboral del área comercial, evidenciando la correlación más alta entre sobrecarga y frustración.

La frustración en este grupo se vinculó a la falta de flexibilidad y la obsolescencia de procesos manuales. Al ser nativos digitales, la carga administrativa repetitiva se percibió como un obstáculo para su desarrollo profesional, lo que explicó que la mayoría de los casos de intención de renuncia se concentren en este rango de edad.

4.2.6.2 Perfil de Transición (Generación X): Conformado por 3 integrantes, este grupo evidenció una frustración de tipo operativo.

Su respuesta a la sobrecarga no fue la desmotivación inmediata, sino el agotamiento físico. La relación detectada sugirió que este perfil actúa como el "soporte operativo" de la agencia, por lo que su frustración se derivó de la escasez de recursos técnicos para cumplir con metas crecientes, validando la necesidad de redistribución de funciones.

4.2.6.3 Perfil Senior (Baby Boomers): Aunque es un caso único en la muestra, su comportamiento sirvió de contraste para la validación institucional.

Este colaborador reportó los niveles más bajos de frustración emocional. A pesar de reconocer la intensidad de la carga laboral, su sentido de pertenencia y lealtad hacia la trayectoria de 40 años de la cooperativa actuó como un factor protector. Esto confirmó que la cultura organizacional es sólida, pero el diseño de cargos actual está fallando en atraer y retener a los perfiles más jóvenes.

La siguiente tabla consolida la relación detectada entre el rango etario, la cantidad de colaboradores por perfil y el impacto específico de la carga laboral en sus estados de frustración, vinculándolos directamente con la necesidad de la reestructuración funcional.

Tabla 5

Matriz de caracterización generacional: relación entre sobrecarga, frustración y necesidades de rediseño

Rango de edad (generación)	n	Fuente de sobrecarga dominante	Efecto en la frustración y reacción predominante	Requerimiento crítico para el rediseño
----------------------------	---	--------------------------------	--	--

18 - 30 años (Millennials / Z)	6	Ineficiencia de procesos manuales y falta de flexibilidad.	Alta: Desmotivación y riesgo elevado de deserción.	Implementación de automatización y mayor autonomía operativa.
31 - 45 años (Generación X)	3	Exceso de metas, volumen de tareas y falta de herramientas.	Media - Alta: Agotamiento físico, fatiga y estrés operativo.	Redistribución de funciones para equilibrar la carga laboral diaria.
45 años o más (Baby Boomers)	1	Adaptación a nuevas metas y exigencias administrativas.	Baja - Media: Persistencia, resiliencia y lealtad institucional.	Soporte técnico continuo y simplificación de procesos.

Nota. Cruce de datos de las secciones analizadas del instrumento (2025). La matriz evidencia que la sobrecarga afecta a todos los perfiles de la unidad de análisis; sin embargo, la frustración es una variable dependiente del ciclo de vida profesional. Mientras que en los perfiles jóvenes la frustración se traduce en una pérdida de interés por el cargo, en los perfiles senior la estabilidad institucional de la cooperativa actúa como un factor de mitigación frente al riesgo de renuncia.

Los hallazgos recolectados son fundamentales para la elaboración de la propuesta de rediseño. Los colaboradores han identificado factores críticos para la intervención técnica: la redistribución equitativa, la automatización de tareas repetitivas y la flexibilidad laboral. Los resultados justifican que la propuesta no debe ser únicamente estructural, sino que debe integrar componentes de salario emocional y optimización tecnológica para fortalecer la retención del talento humano joven.

El estudio demostró que los objetivos trazados responden a una necesidad real del área comercial. La frustración detectada se identificó como un síntoma de la desconexión entre la definición formal de los puestos y su ejecución diaria. Al respecto, un colaborador señaló la urgencia de una: “Distribución de tareas acordes al cargo, implementación de sistemas íntegros que permitan evitar la duplicidad en procesos” (Experto, 2025).

Asimismo, sobre la necesidad de alinear los perfiles con la práctica para optimizar la carga, otro integrante del área comercial comentó: “Considero que una redistribución más equitativa de las responsabilidades, junto con la eliminación o automatización de tareas repetitivas, contribuiría significativamente a reducir la sobrecarga” (Experto, 2025). Estos testimonios refuerzan que la permanencia a largo plazo depende de factores intrínsecos y del equilibrio vida-trabajo, elementos prioritarios para las nuevas generaciones. La valoración del tiempo individual como activo crítico

quedó manifiesta al declarar: “El salario es algo muy importante, pero algo igual o más importante es el tiempo que te da para compartir con tu familia”.

En conclusión, el estudio ha evidenciado que la sobrecarga y las deficiencias detectadas en la distribución de funciones son factores que comprometen la estabilidad del área comercial. Los resultados reflejan una unidad con roles definidos en el manual, pero saturados en la operatividad. La solución demandada no es exclusivamente económica, sino estructural: la eliminación de duplicidades y el fortalecimiento del reconocimiento emergen como prioridades estratégicas. Estos hallazgos cumplen con los objetivos al identificar que la retención del talento depende directamente de la modernización de los manuales de funciones y de una cultura que privilegie el bienestar integral.

5 Propuesta de solución del problema

La propuesta de solución al diseño de cargos, se derivó del contraste directo entre el diagnóstico operativo y el referente teórico establecido. Se planteó así una reestructuración funcional del área comercial, el cual busca armonizar las responsabilidades del cargo con las capacidades y expectativas de los colaboradores.

La ejecución de la propuesta se estructuró siguiendo las etapas integradas del diseño de trabajo y la psicología motivacional:

5.1 Primera etapa: Diagnóstico y equilibrio de Demandas Laborales (Modelo DRL)

Esta etapa constituyó la base de la intervención. De acuerdo con Bakker y Demerouti, se estableció la necesidad de equilibrar las demandas laborales con recursos que mitigaran el agotamiento. En el diagnóstico, se identificó que los manuales vigentes generaron una dispersión del esfuerzo al obligar a los colaboradores a gestionar procesos administrativos redundantes. Esta realidad se evidenció en la demanda específica de los trabajadores sobre la necesidad de una: “distribución de tareas acordes al cargo e implementación de sistemas que eviten duplicidad”.

Bajo este hallazgo, la propuesta contempló una depuración funcional que transitó de las 44 funciones originales en cargos críticos a un núcleo estratégico de responsabilidades. Al mitigar la carga de procesos percibidos como "obstáculos", se saneó el entorno laboral, permitiendo que el trabajador enfocara su energía en resultados comerciales y habilitando el terreno para los factores motivadores.

5.2 Segunda etapa: Enriquecimiento del cargo y autonomía del colaborador.

Una vez depurados los factores de insatisfacción, se procedió al rediseño del contenido del cargo para generar estados psicológicos de responsabilidad. Según Hackman y Oldham, dimensiones como la "Autonomía" y la "Identidad de la Tarea" fueron predictores críticos de la motivación interna, conectando con la necesidad de "Competencia" postulada por Deci y Ryan.

En el estudio, se detectó una brecha entre la definición formal del puesto y la ejecución que las nuevas generaciones consideraron eficiente. La propuesta planteó delegar facultades de decisión en trámites comerciales menores, permitiendo que los asesores cerraran ciclos de atención de forma autónoma sin requerir validaciones jerárquicas constantes. Al otorgar este recurso, se satisfizo la necesidad de autonomía, logrando que el cargo se transformara en un rol con impacto directo y visible en los resultados de la entidad.

5.3 Tercera etapa: Equilibrio demandas - recursos y fuerza motivacional.

La etapa final buscó garantizar la sostenibilidad mediante la armonización entre las exigencias institucionales de la cooperativa y los factores que el colaborador valoró individualmente. El modelo DRL estableció que proveer recursos como el tiempo y la flexibilidad mitigó el impacto de las demandas laborales. Los resultados confirmaron que el segmento joven de la población encuestada consideró una valoración crítica por el equilibrio vida-trabajo, sintetizado en la expresión: "lo más importante es el tiempo que te dan para compartir con tu familia".

En consecuencia, se propuso el programa "Compensación de tiempo por eficiencia", vinculando el ahorro operativo logrado con beneficios de flexibilidad horaria. Al fortalecer la percepción de que el cumplimiento eficiente condujo a una recompensa valorada, la entidad aseguraría la retención del talento joven.

Así mismo, teniendo en cuenta las etapas planteadas, con el propósito de garantizar la viabilidad y el seguimiento sistemático de la propuesta, se definió una estructura técnica que delimita el alcance de las acciones propuestas. Este esquema permite transformar las necesidades detectadas en los hallazgos en metas concretas, asignado responsabilidades claras y estableciendo indicadores de gestión para procurar la eficacia del rediseño funcional en el tiempo.

Tabla 6

Caracterización de la propuesta de ejecución para la reestructuración funcional en la Agencia Armenia Norte

Componente	Descripción técnica
Objetivo general	Proponer, a partir del diagnóstico del diseño actual de los cargos del área comercial, una reestructuración del propósito y funciones de los cargos que contribuya a disminuir la sobrecarga laboral, reducir la frustración y la intención de deserción en los colaboradores de las nuevas generaciones, en una entidad del sector cooperativo.
Responsables	Área de gerencia de talento humano: Lidera la reestructuración legal de manuales.
	Dirección comercial: Supervisa la implementación de la nueva autonomía en la agencia.
Indicadores de control	1. Eficiencia funcional: Reducción porcentual de funciones o reprocesos.
	2. Índice de autonomía: Percepción semestral de margen de decisión.
	3. Retención: tasa de permanencia comparativa anual de rotación en personal Millennial/Z.
Cronograma de aplicación (6 meses)	Mes 1-2: Análisis de flujos y depuración de manuales (Modelo DRL)
	Mes 3-4: Capacitación en empoderamiento, autonomía y toma de decisiones (Deci & Ryan).
	Mes 5-6: Fase piloto de compensación por tiempo y evaluación de productividad.

Nota. Construcción basada en los hallazgos del diagnóstico y el marco teórico del estudio (2025).

Con la estructuración de esta propuesta, se establece una ruta técnica que traduce los requerimientos de los colaboradores en acciones organizacionales concretas, fundamentadas en un equilibrio entre la eficiencia operativa y el bienestar psicológico. Una vez definido el "cómo" de la intervención, es imperativo proceder a la fase de discusión,

donde se confrontará la efectividad del modelo aplicado frente a la problemática inicial, evaluando su impacto real en la gestión del talento humano y reconociendo las limitaciones y oportunidades que emergen de este ejercicio académico para la entidad cooperativa.

5.4 Propuesta de solución al diseño de cargos

El objetivo de la propuesta fue eliminar la dispersión funcional de cada cargo y la duplicidad de tareas detectada en los hallazgos, donde procesos administrativos redundantes obstaculizaban la gestión comercial del talento joven.

5.4.1 Director de Oficina

Se transformó el rol de un supervisor operativo a un líder estratégico de bienestar y resultados. Se eliminaron tareas de apoyo básico para fortalecer la dimensión de "Importancia de la Tarea"

5.4.2 Propósito del cargo

Se orientó a liderar la estrategia comercial y el clima organizacional de la agencia, asegurando el equilibrio entre el cumplimiento de metas y el bienestar del talento humano.

5.4.3 Funciones reestructuradas

1. Liderar el plan estratégico comercial de la agencia para el cumplimiento de metas de captación y colocación.
2. Diseñar estrategias de bienestar y clima laboral que fomenten la motivación del equipo.
3. Supervisión del desempeño del personal a cargo mediante indicadores de gestión y resultados semestrales.
4. Gestión de alianzas con empresas y entidades del sector para la apertura de nuevos nichos de mercado.
5. Aval de solicitudes de crédito de alto impacto según los niveles de riesgo y autonomía asignados.
6. Presentación de informes mensuales de gestión ante la Gerencia sobre la evolución de la oficina.
7. Coordinación semanal con el equipo comercial sobre la programación de actividades de promoción extramural.
8. Atención de requerimientos o quejas críticas de asociados que ameritan un nivel de decisión directiva.
9. Velar por la conservación de indicadores de cartera sana mediante el seguimiento a procesos de recuperación.

10. Aprobación del presupuesto anual de metas operativas y comerciales de la agencia.

11. Asegurar el cumplimiento de la cultura institucional y el código de ética en su unidad de trabajo.

12. Promover programas de capacitación continua para el desarrollo de competencias en sus colaboradores.

13. Garantizar el correcto funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de la oficina.

14. Analizar la viabilidad de nuevos productos o servicios propuestos para el mercado local.

15. Ejecutar las directrices emitidas por la Dirección Comercial y Gerencia General de la Cooperativa.

En el rediseño funcional del cargo de Director de Oficina, se priorizó el diseño de estrategias orientadas al fomento del clima laboral, con el objetivo de generar un impacto positivo en la productividad del talento perteneciente a las generaciones Millennial y Z. Asimismo, se delegó el seguimiento operativo de trámites menores en el Coordinador de Operaciones, lo cual permitió que la dirección centrara sus esfuerzos en la identificación de nuevos mercados y en la consolidación de alianzas estratégicas para la organización. Finalmente, se estableció como una de las responsabilidades principales la presentación periódica de informes de evolución estratégica ante la Gerencia General, fortaleciendo así el rol de liderazgo y toma de decisiones del cargo dentro de la estructura organizacional

5.4.4 Coordinadores (*Operaciones y comercial*)

Se aplicó la depuración funcional, pasando de 44 funciones a un núcleo centrado en la eficiencia técnica y el soporte operativo, eliminando la duplicidad con el área comercial.

5.4.5 Propósito del cargo

Se definió como el responsable de garantizar la integridad administrativa y financiera de la oficina, proveyendo los recursos necesarios para la operación normal.

5.4.6 Funciones reestructuradas

1. Administrar el flujo de caja, bóveda y provisiones de efectivo conforme a los topes de seguridad.
2. Garantizar la integridad de los procesos de radicación documental en aplicativos internos (Workmanager/OPADOC).
3. Supervisar diariamente los cuadros de caja y canje de la oficina.
4. Custodiar los títulos valores, chequeras, tarjetas débito y papelería institucional.

5. Controlar el cumplimiento de los protocolos SARLAFT y prevención de riesgos operativos.
6. Administrar el fondo de caja menor y la provisión de suministros de la agencia.
7. Monitorear el estado de los activos fijos y reportar daños o requerimientos de mantenimiento.
8. Verificar la legalidad de firmas y garantías en los pagarés y planes de pago de créditos.
9. Coordinar la entrega semanal de documentación al área de Gestión Documental.
10. Dar visto bueno a novedades de personal (permisos/compensatorios) en ausencia del director.
11. Realizar el cierre operativo diario de la oficina y activar protocolos de seguridad.
12. Gestionar la retención de asociados que soliciten el retiro de productos de ahorro.
13. Generar extractos y certificaciones solicitadas por los entes de control o asociados.
14. Apoyar la actualización permanente de la base de datos social en los sistemas de información.
15. Facilitar el entrenamiento técnico del personal nuevo en los aplicativos operativos.
16. Reportar operaciones sospechosas ante la unidad de cumplimiento y riesgos.
17. Validar el pago de nóminas bajo convenios especiales de la Cooperativa.
18. Ejecutar las tareas administrativas delegadas por la Dirección de Oficina acorde a su naturaleza.

En la reestructuración del cargo de coordinadores, se eliminaron las funciones relacionadas con la atención al público en general, con el propósito de evitar la fragmentación de la atención y permitir un enfoque técnico especializado. En su lugar, se consolidó la supervisión de riesgos (SARLAFT) y el control de activos como el eje central de su gestión, asegurando una mayor integridad en los procesos administrativos. Finalmente, se simplificó la gestión de flujos de caja y bóveda mediante la eliminación de pasos redundantes en los aplicativos internos, lo cual optimizó los tiempos de respuesta y redujo la carga operativa percibida en el diagnóstico inicial.

5.4.7 Ejecutivos Comerciales (Internos y Externos)

Se aplicó la carga vertical (Hackman & Oldham), otorgando mayor autonomía para cerrar ciclos de venta sin validaciones jerárquicas constantes, satisfaciendo la necesidad de competencia.

5.4.8 Propósito del cargo

Se unificó bajo la premisa de autogestión comercial, enfocada en la captación, colocación y fidelización de asociados con un alto nivel de iniciativa.

5.4.9 Funciones reestructuradas

1. Gestionar integralmente el ciclo de venta: captación, radicación y cierre de productos financieros.
2. Prospeccionar nuevos clientes y convenios de libranza en el área de influencia de la agencia.
3. Brindar asesoría técnica sobre líneas de crédito, ahorro y servicios sociales de la entidad.
4. Autogestionar el cumplimiento de metas individuales de colocación y captación.
5. Radicar solicitudes de afiliación y crédito con total responsabilidad sobre la calidad documental.
6. Realizar visitas comerciales externas para el mantenimiento y expansión de convenios.
7. Ejecutar el programa de fidelización mediante el contacto directo con la base social asignada.
8. Capacitar a los asociados en el uso de los canales digitales y el portal empresarial.
9. Recopilar y verificar la documentación requerida para el estudio de crédito de sus prospectos.
10. Elaborar el reporte semanal de visitas y gestión comercial para seguimiento del director.
11. Participar activamente en las capacitaciones comerciales y evaluaciones de desempeño.
12. Identificar oportunidades de mejora en los productos basándose en el feedback del mercado.
13. Cumplir con los lineamientos de imagen institucional y protocolos de servicio al cliente.
14. Colaborar en eventos institucionales de promoción de la marca y servicios de la Cooperativa.

En el rediseño del cargo del Ejecutivo Comercial, se otorgó autonomía para la radicación directa de créditos y afiliaciones, con lo cual el colaborador asumió la responsabilidad total sobre la calidad y veracidad de la información gestionada. Asimismo, se eliminó la función de reemplazar al Coordinador de Operaciones, decisión que permitió una especialización integral en el rol comercial y evitó la fragmentación de tareas administrativas no relacionadas con su propósito principal. Finalmente, se incorporó la función de autogestión de cronogramas para visitas externas, la cual se fundamentó en metas de eficiencia y resultados, superando el enfoque tradicional basado únicamente en el cumplimiento de horarios rígidos.

5.4.10 Cajero - Ejecutivo Comercial

Se abordó el cargo más crítico según el estudio. Se propuso una separación clara de roles para evitar el conflicto entre "seguridad" y "ventas".

5.4.11 Funciones reestructuradas

1. Ejecutar transacciones de recaudo, pago y retiros de efectivo con estricto apego a los manuales.
2. Verificar la autenticidad de billetes, firmas y documentos de identidad en cada operación.
3. Realizar el cuadro diario de caja, justificando cualquier diferencia hallada ante el Coordinador.
4. Custodiar el efectivo recibido en taquilla dentro de los límites de riesgo permitidos.
5. Referenciar a los asociados hacia los ejecutivos comerciales para profundizar en productos financieros.
6. Escanear e indexar diariamente los soportes de las transacciones en el sistema de gestión.

Se determinó que las funciones comerciales en ventanilla debían limitarse exclusivamente a la referenciación estratégica, dejando el cierre operativo a los ejecutivos, protegiendo así el rigor de la custodia de efectivo.

Así mismo, esta propuesta no pretendió una generalización estadística para todo el sector cooperativo, sino que se delimitó estrictamente al contexto situacional de la unidad de estudio analizada. Si bien no se estableció una correlación estadística inferencial debido al tamaño de la muestra, los resultados permitieron identificar una correlación perceptual sólida en los sujetos participantes: la saturación operativa y la falta de autonomía fueron percibidas como los detonantes de la frustración laboral. Por tanto, esta propuesta actuó como una respuesta técnica a dicha percepción, priorizando la autonomía como el eje central para mejorar la autodeterminación y el compromiso de los colaboradores.

6 Discusión

6.1 Evaluación de la utilidad del modelo

La reestructuración del propósito y funciones de los cargos propuesto podría ser altamente efectivo para mitigar los factores de sobrecarga laboral y frustración identificados en el diagnóstico.

Su utilidad teórica reside en la capacidad de reconfigurar la estructura de trabajo actual hacia una más equilibrada, actuando como un puente entre la realidad operativa y el bienestar subjetivo del colaborador.

Al analizar la propuesta a la luz de la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) de Bakker y Demerouti, el rediseño funcional tendría el potencial de reducir las demandas de carácter administrativo y procedimental que hoy generan agotamiento. Según estos autores, al proveer mayores recursos laborales como la autonomía y la claridad en el rol comercial se podría favorecer un incremento en el compromiso (engagement), transformando el entorno laboral en uno que promueva el desarrollo en lugar del desgaste.

De igual manera, bajo la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, la implementación de este modelo podría satisfacer las necesidades psicológicas básicas de competencia y autonomía. Si se permite que el colaborador ejerza control sobre sus metas comerciales sin la presión de tareas secundarias innecesarias, es probable que se desarrolle una motivación intrínseca más sólida, lo cual podría derivar en una disminución de la intención de deserción.

6.2 Limitaciones de los datos utilizados y alcance de la solución ofrecida

Es imperativo establecer una demarcación epistemológica clara respecto a los hallazgos de esta investigación: la utilidad y los efectos proyectados de la reestructuración del propósito y funciones de los cargos se circunscriben de manera estricta al grupo de diez colaboradores del área comercial que participaron en el estudio. Por consiguiente, los resultados obtenidos no pretenden erigirse como una generalización sobre el comportamiento, las ambiciones o las expectativas de la totalidad de las generaciones jóvenes en el mercado laboral colombiano. Esta precisión es vital para evitar sesgos de representatividad, ya que las conclusiones sobre la motivación y la receptividad hacia un nuevo diseño de cargos responden a las dinámicas socioeconómicas y culturales intrínsecas a esta entidad del sector solidario en particular.

Al tratarse de un grupo focalizado y un estudio de caso, cualquier inferencia sobre el impacto del modelo en otras poblaciones o segmentos generacionales debe ser asumida con cautela. Debe reconocerse que las expectativas laborales de los jóvenes son heterogéneas y pueden variar significativamente en función del sector industrial, el nivel de formación académica y la ubicación geográfica de los sujetos. Así, el modelo se presenta como una solución situada, cuya validez

externa queda sujeta a las condiciones específicas de la organización y el microclima laboral de los participantes estudiados.

En este orden de ideas, una limitación crítica que condiciona la aplicabilidad de los resultados es la naturaleza estructural de la entidad, la cual opera bajo un modelo jerárquico tradicional y vertical. En este tipo de organizaciones, la toma de decisiones suele estar centralizada, lo que podría generar una barrera cultural frente a la autonomía y el enriquecimiento de cargos que propone este estudio. Al estar los flujos de trabajo anclados a una cadena de mando rígida, la posibilidad de implementar con éxito el rediseño funcional podría verse limitada por la resistencia de los mandos medios a delegar autoridad, un elemento esencial según la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Por tanto, el alcance de esta solución podría verse restringido si la gobernanza institucional no transita simultáneamente hacia estructuras más flexibles y horizontales, ya que un diseño de cargos moderno y autónomo difícilmente logra prosperar en un ecosistema que prioriza el control procedimental sobre la autogestión comercial.

6.3 Desarrollos empresariales derivados del modelo

Para que la posibilidad de éxito de este modelo trascienda el plano teórico y logre materializarse en resultados tangibles, la organización debería considerar la ejecución de una serie de estrategias complementarias de gestión humana. En primer lugar, es esencial un acompañamiento robusto en el estilo de liderazgo; conforme a la teoría de las características del puesto de Hackman y Oldham, el rediseño solo alcanzaría su umbral de efectividad si los supervisores son capacitados para delegar y fomentar una autonomía real. Sin este cambio cultural, el colaborador difícilmente logrará percibir el significado del trabajo que el modelo intenta potenciar, limitando el impacto sobre su motivación intrínseca.

Asimismo, la utilidad operativa del modelo podría verse seriamente comprometida si no se realiza un ajuste profundo en los procesos mediante soporte tecnológico. La eliminación de tareas administrativas del cargo comercial requiere de una infraestructura digital que absorba dicha carga operativa; de lo contrario, el rediseño solo sería nominal y la sobrecarga laboral persistiría bajo otras formas, invalidando los beneficios proyectados bajo la Teoría DRL de Bakker y Demerouti. La gerencia del talento debe, por tanto, liderar una sinergia con el área de tecnología para asegurar que las herramientas digitales actúen como "recursos laborales" que faciliten el desempeño y no como nuevas demandas burocráticas.

Adicionalmente, un desarrollo empresarial ineludible es la reconfiguración del sistema de evaluación del desempeño y compensación. Para que el rediseño sea coherente, la entidad debería migrar hacia métricas de resultados comerciales y niveles de servicio, abandonando el control basado en la presencialidad o el cumplimiento de trámites administrativos menores. Este alineamiento asegura que el colaborador perciba una relación directa entre su esfuerzo autónomo y el reconocimiento institucional, fortaleciendo la "competencia" postulada por Deci y Ryan. Sin una estructura de incentivos que respalde el nuevo diseño de cargos, existe el riesgo de que el talento joven perciba el cambio como una intención teórica sin respaldo real en la cultura de beneficios de la organización.

Finalmente, se recomienda una fase de validación organizacional mediante un pilotaje controlado que funcione como un laboratorio de aprendizaje. Este ejercicio experimental permitiría medir la efectividad real y realizar ajustes preventivos frente a las proyecciones teóricas aquí planteadas, asegurando una transición fluida antes de una implementación a escala institucional. En conclusión, desde la gerencia del talento humano, el éxito de esta transición depende de que la gerencia asuma un rol de liderazgo transformacional, evolucionando la gobernanza interna hacia un sistema basado en la confianza y el valor agregado, garantizando así que el rediseño funcional sea una verdadera ventaja competitiva para la retención del talento estudiado.

7 Conclusiones

La presente investigación se consolidó como un estudio de caso focalizado, por lo cual, las conclusiones derivadas son interpretaciones situadas y aplicables exclusivamente a la muestra de diez colaboradores del área comercial evaluados. Bajo este marco, se determinó que la estructura de cargos actual presenta una obsolescencia funcional crítica que impacta directamente en el agotamiento del equipo. Al contrastar los manuales con la realidad operativa, se evidenció que existe una saturación de tareas, identificando cargos con hasta 44 funciones administrativas, lo que actúa como una demanda obstructora que fragmenta la atención y diluye el sentido de competencia del personal.

Se logró establecer una relación directa entre el diseño de cargos y la crisis de permanencia en el segmento joven. Los datos recopilados indicaron que la falta de autonomía y la rigidez procedimental son detonantes de frustración laboral que superan las expectativas de remuneración

económica. Este hallazgo es fundamental para la entidad, pues gran parte de los participantes manifestó estar dispuesto a migrar hacia otras organizaciones que ofrezcan una menor carga laboral, lo que confirma que este grupo particular prioriza el salario emocional y el significado del trabajo por encima de la estabilidad tradicional.

A través del diagnóstico cualitativo, se obtuvo una propuesta de reestructuración funcional ajustada a la necesidad de depurar las funciones que carecen de valor estratégico. Se alcanzó el objetivo de identificar las duplicidades y tareas manuales que pueden ser eliminadas o automatizadas, demostrando que la aplicación de principios de carga vertical es la solución más viable para este equipo. Los resultados sugieren que, al devolverle al rol su esencia comercial, se satisface la necesidad de autodeterminación, factor que actualmente se encuentra vulnerado en la muestra estudiada.

Se concluyó que la percepción de sobrecarga no es solo cuantitativa, sino relacional, estando mediada por un estilo de liderazgo que aún conserva rasgos jerárquicos rígidos. La investigación permitió determinar que más de la mitad de los colaboradores experimentan un agotamiento persistente debido a un diseño de cargos que prioriza el control sobre la gestión de resultados. Por tanto, el éxito de cualquier intervención futura en esta entidad dependerá de una transición hacia una gobernanza más flexible que reconozca las capacidades de autogestión de las nuevas generaciones.

Finalmente, los resultados ofrecen una ruta técnica diseñada a la medida de la problemática local detectada, aunque su efectividad real queda supeditada a una futura implementación. Por tanto, el rediseño funcional se proyecta como una herramienta de intervención con altas posibilidades de mitigar la intención de deserción, partiendo del supuesto de que una redistribución de cargas aliviaría la tensión operativa actual. Dado el carácter de investigación aplicada y no experimental, estas interpretaciones constituyen una base de conocimiento propositiva para el contexto estudiado, dejando claro que el éxito del modelo dependerá de la voluntad institucional para ejecutar los cambios y de la validación de estos supuestos en una etapa posterior de aplicación práctica.

8 Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). Principios y valores cooperativos. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-cooperativa>
- Angarita García, C. A., Vargas Gómez, D. L., & Hermida Ortiz, L. V. (2018). *Relación existente entre la interacción trabajo-familia y el engagement en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel COOFISAM en el departamento del Huila y Tolima*. [Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad Manizales]. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/4021>
- Arbañil Chicoma, C. (2022). *Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” - Región Norte*. [Tesis de Maestría Universidad César Vallejo] Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78356>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Journal of Work and Organizational Psychology)*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Betancur Arango, P. A., & Uribe Martínez, M. (2021). *Prácticas de Gestión Humana que permiten la Adaptación Laboral de los Millennials* [Pregrado en Administración de Empresas, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional RIDUM. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/6742>
- Cano, G., Suarez, D. C. & Zuleta, D. (2021). *La sobrecarga laboral en la vida personal y familiar de los trabajadores*. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/8180>.
- Castaño Castaño, V., Patiño Gil, A. C., & Ramírez Escobar, L. F. (2024). *Descripción de las causas principales de la deserción laboral en el call center Konecta del municipio de Villamaría*. [Pregrado en Administración de Empresas, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional RIDUM. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/7282>

- Chacón, S. J. & Triana, S. P. (2024). *Prevalencia de síndrome de burnout en los funcionarios de la Cooperativa Copvillanueva del municipio de Villanueva*. [Pregrado en Psicología, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio Institucional UNAB. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/27596>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204 <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Flores Puelles, E. J. (2021). *Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa APESI – 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor Sipán]. Repositorio institucional USS <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8500>
- Hackman, JR, & Oldham, GR (1976). Motivación a través del diseño del trabajo: Prueba de una teoría. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16 (2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos (11.ª ed.)*. Pearson Educación. scalahed.com
- Noroño Sánchez, J., De La Hoz Suárez, A., De La Hoz Suárez, B. (2025). Cooperativismo colombiano como modelo económico - social de empresas asociativas. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 27(3), 941-950. www.doi.org/10.36390/telos273.14
- Osca, A., & Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 327-340. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318273005>

- Pedroza Cantú, G., García González, M. A., & Catache Mendoza, M. C. (2021). Diferencias en la motivación laboral entre personas de las generaciones Baby Boomers, “X” y “Y” que residen en Nuevo León. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 438-448 <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-30>
- Pérez Tandalla, S. M. (2024). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Ambato*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional UTC. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/12631>
- Pilamunga, E., y Goyes, J., (2024). Liderazgo transformacional en instituciones financieras: Caso de estudio Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda. Cantón San Miguel de Bolívar. *Reincisol*, 3(6), 3996-4016 [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3996-4016](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3996-4016)
- Rodriguez Policarpio, C. K., & Huaman Chigne, X. M. (2025). *Alternativas para disminuir la sobrecarga de trabajo en el equipo de ventas de Grupo Norte: Propuesta para mejorar la satisfacción laboral*. [Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] <http://hdl.handle.net/10757/685250>
- Rojas Pérez, L. M. (2024). *Gestión del talento humano y su relación con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024*. [Tesis de Grado, Universidad Privada de Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/3920>
- Romero, M., & Scrivanelli Cosenza, A. (2024). Motivación laboral en el sector cooperativo. Revisión sistemática de los últimos diez años, con énfasis en las cooperativas de trabajo. *H-industri@: Revista de historia de la industria, las instituciones y el desarrollo económico en América Latina*, (35). <https://doi.org/10.24215/23143738e144>

- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2026, 02 de marzo). *Sector solidario reporta aumento histórico de excedentes en 2025*. <https://supersolidaria.gov.co/es/content/aumento-historico-de-excedentes>
- Torres Sangama, Z. (2023). *Engagement y motivación laboral en trabajadores de una caja municipal de ahorro y crédito. Pucallpa, 2023*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/124910>
- Zaravia Luna, T. J. (2021). *La motivación y la satisfacción laboral en la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3320>