

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA**



**TESIS**

**“Percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas”**

Presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Psicología

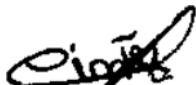
**Investigadoras:** Chuquizuta Yajahuanca Cinthia Paola  
Martinez Zapata Astrid Paola

**Asesores:** Dra. Raquel Yovana Tello Flores  
Mg. Beder Bocanegra Vilcamango

**Lambayeque – Perú**  
**2023**

**“Percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas”**

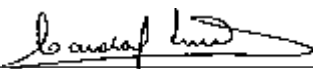
Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Psicología.



Bach. Cinthia Paola Chuquizuta Yajahuanca



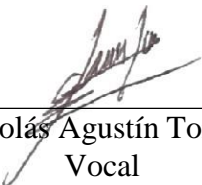
Bach. Astrid Paola Martinez Zapata



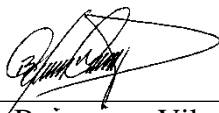
M. Sc. Carola Amparo Maguiña Smith  
Presidenta



Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos  
Secretaria



M. Sc. Nicolás Agustín Torres Castro  
Vocal



Mg. Sc. Beder Bočanegra Vilcamango  
Asesor metodológico



Dra. Raquel Yovana Tello Flores  
Asesor científico

## CONSTANCIA DE VERIFICACION DE ORIGINALIDAD

Nosotros, Dra. Raquel Yovana Tello Flores y Mg. Beder Bocanegra Vilcamango, usuarios revisores del documento titulado: “Percepción del clima laboral en relación con el Síndrome de burnout en los trabajadores de la cooperativa Alta Montaña”

Cuyas autoras son, Cinthia Paola Chuquizuta Yajahuanca, identificada con el documento de identidad 73993731 y Astrid Paola Martínez Zapata, identificada con el documento de identidad 72159973, declaramos que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 5%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompañan.

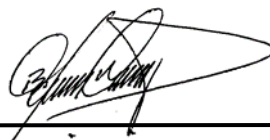
El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.



---

Dra. Raquel Yovana Tello Flores  
DNI: 09866598  
Asesor de área



---

Mg. Bocanegra Vilcamango Beder  
DNI: 17448329  
Asesor metodológico

Se adjunta:

\*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

\*Recibo Digital



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 0873-VIRTUAL**

Siendo las **08:00 horas**, del día **Lunes 20 de noviembre de 2023**; se reunieron **vía online** **mediante la plataforma virtual Google Meet**, <https://meet.google.com/jcy-oifp-hhm>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 1314-2022-V-D-FACHSE**, de fecha **04 de julio de 2022**, y su modificatoria la **Resolución N° 0875-2023-V-D-FACHSE** de fecha **28 de abril de 2023** integrados por:

Presidente	: M. Sc. Carola Amparo Smith Maguiña.
Secretario	: Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos
Vocal	: M. Sc. Nicolás Agustín
Torres Castro Asesor Metodológico:	M. Sc. Beder
Bocanegra Vilcamango Asesor Científico :	Dra. Raquel
Yovana Tello Flores	



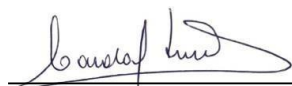
La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN RELACIÓN CON EL SÍNDROME DE BURNOUT EN TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA ALTA MONTAÑA,**

**AMAZONAS"**; presentada por los bachilleres **MARTINEZ ZAPATA ASTRID PAOLA y CHUQUIZUTA YAJAHUANCA CINTHIA PAOLA** para obtener el Título Profesional de **Licenciado(a) en Psicología.**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(19) (DIECINUEVE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención **MUY BUENO**

Siendo las **08:50 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.



**M. Sc. Carola Amparo Smith Maguiña**  
**PRESIDENTE**



**Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos**  
**SECRETARIO**



**M. Sc. Nicolás Agustín Torres Castro**

**VOCAL**

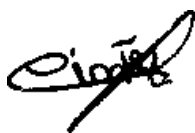
**OBSERVACIONES:**.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Chuquizuta Yajahuanca Cinthia Paola y Martinez Zapata Astrid Paola, investigadoras principales, Raquel Yovana Tello Flores y Beder Bocanegra Vilcamango, asesores del trabajo de investigación **"Percepción del clima laboral en relación con el Síndrome de Burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas"**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 11 de mayo, 2023



---

Chuquizuta Yajahuanca Cinthia Paola  
Investigadora principal




---

Martinez Zapata Astrid Paola  
Investigadora principal



---

Dra. Raquel Yovana Tello Flores  
Asesor de área



---

Mg. Bocanegra Vilcamango Beder  
Asesor metodológico

## DEDICATORIA

A Dios, quien me inspiró con su espíritu en la elaboración de mi tesis, a mi familia, que son mi mayor soporte y siempre me animan a seguir soñando, a mi mamá, por tu esfuerzo, amor y sacrificio, este logro también es tuyo, a todos aquellos que han sido parte de mi proceso de crecimiento académico y personal, a todos aquellos, gracias, por nunca permitirme desanimar y llegar hasta acá.

**Cinthia Chuquizuta Yajahuanca**

El esfuerzo realizado en la presente investigación se la dedico principalmente a mi Dios quien ha sido mi fortaleza en todo este proceso, a mi primo Cesítar y a mi madre que ha sido luz y fortaleza para iniciar y culminar nuevos caminos y por haberme forjado en la persona y profesional que soy actualmente.

**Astrid Martinez Zapata**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Dios le damos las gracias por su amor y por permitirnos tener una buena experiencia durante este proceso académico llamado universidad, a nuestras familias por el apoyo, respaldo constante y la confianza en nosotras, gracias a nuestra casa de estudios por las experiencias y conocimientos brindados y por permitir formarnos en este campo de la psicología y a cada uno de nuestros docentes por ser parte de nuestra formación académica; a nuestros asesores, Beder Bocanegra y Raquel Yovana Tello Flores, por aceptar acompañarnos en esta aventura de la investigación cualitativa y brindarnos soporte para lograr los objetivos trazados, así mismo extendemos nuestra gratitud al señor Eder Grandez Muñoz por acceder llevar a cabo nuestra investigación en su cooperativa cafetalera Alta Montaña y finalizo agradeciendo de manera especial a mi compañera de tesis, por ser un bonito complemento desde el día uno de universidad hasta la actualidad.

**Cinthia Chuquizuta Yajahuanca**  
**Astrid Martinez Zapata**



## Índice de contenido

DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO.....	IX
Índice de contenido.....	X
Índice de tablas.....	XI
Resumen.....	XII
Abstract .....	XIII
Introducción .....	14
Capítulo I: Diseño Teórico .....	16
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>16</b>
<i>1.1.1 Clima laboral .....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.2 Síndrome de burnout .....</i>	<i>16</i>
<b>1.2 Bases teóricas .....</b>	<b>17</b>
<i>1.2.1 Clima laboral .....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2 Síndrome de Burnout .....</i>	<i>28</i>
<b>1.3 Categorización .....</b>	<b>39</b>
Capítulo II: Diseño Metodológico .....	41
<b>2.1 Tipo de Investigación .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2 Diseño Sistémico .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3 Población y muestra .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4 Instrumentos, técnicas, equipos.y materiales.....</b>	<b>43</b>
Capítulo III: Resultados.....	44
<b>3.1 Procedimiento de recolección de datos .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 Observación participativa.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Resultados en tablas y gráficos.....</b>	<b>48</b>
.....	53
<b>3.4 Discusión .....</b>	<b>57</b>
Capítulo V .....	76
<b>Conclusiones .....</b>	<b>76</b>
Recomendaciones .....	77

Referencias.....	78
Anexos .....	84
<b>Anexo 1: Momentos del Desarrollo de la investigación.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 2: Carta de permiso para llevar a cabo la investigación en la Cooperativa Agraria Alta Montaña- Rodríguez de Mendoza.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 3: Formulario de preguntas semi estructurado.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 4: Documentos para validar los instrumentos de medición a través del juicio de expertos</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 5: Entrevista Semi estructurada recogida en campo con los trabajadores de Alta Montaña</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 06: Transcripción General del Focus Group.....</b>	<b>137</b>
<b>Anexo 06: Taller Grupal “Trabajo en Equipo” .....</b>	<b>207</b>
<b>Anexo 7: Fotos del Desarrollo de la Investigación .....</b>	<b>209</b>
<b>Anexo 08: Reporte Turnitin .....</b>	<b>211</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1 Clima Laboral.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 2 Clima Laboral Integrado .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 3 Síndrome de Burnout .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 4 Síndrome de Burnout Integrado .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 5 Relación entre Clima Laboral y Síndrome de Burnout .....</b>	<b>55</b>

## Resumen

La presente investigación se denomina “Percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas”, es realizada para obtener el Título Profesional de licenciada en Psicología, basándose la problemática en la siguiente formulación, ¿Qué relación existe entre la percepción del clima laboral y el síndrome de burnout en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña?, es así que, en busca de la respuesta a esta interrogante nos planteamos el siguiente objetivo en nuestra investigación: “Analizar la percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas”

Los objetivos específicos de nuestro estudio son: Caracterizar la percepción del clima laboral en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña, Analizar el síndrome de burnout en los trabajadores como comportamiento atípico en la Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña y Valorar la percepción del clima laboral como manifestación cognitiva en relación al síndrome de burnout en los trabajadores de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña- Amazonas, Rodríguez de Mendoza.

El estudio es de tipo cualitativa – descriptiva y se utilizó como instrumento la entrevista semi estructurada, entrevista en profundidad, Software Atlas-ti. La entrevista se realizó a 7 colaboradores, con la finalidad de conocer la percepción que tienen con relación a estas dos variables.

Como resultado final, tras el análisis de todas las dimensiones de ambas categorías podemos corroborar la interacción existente entre ambas, en donde la influencia es recíproca y correspondiente, por lo que resulta inadmisibles negar la relación existente entre clima laboral y síndrome de burnout en la cooperativa.

**Palabra clave:** clima Laboral, síndrome de burnout, percepción.

## **Abstract**

The present investigation is called "Perception of the work environment in relation to the burnout syndrome in workers of the Alta Montaña cooperative, Amazonas", it is made to get the Professional Title of Bachelor of Psychology, basing the problem on the following formulation, What Is there a relationship between the perception of the work environment and the burnout syndrome in the workers of the Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña? so, in search of the answer to this question, we set ourselves the following objective in our research: "Analyze the perception of the work environment in relation to the burnout syndrome in workers of the Alta Montaña cooperative, Amazonas"

The specific objectives of our study are: Characterize the perception of the work environment in the workers of the Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña, Analyze the burnout syndrome in workers as atypical behavior in the Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña and Assess the perception of the work environment as a cognitive manifestation in relation to burnout syndrome in workers of the Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña-Amazonas, Rodríguez de Mendoza.

The study is of a qualitative - descriptive type and the semi-structured interview, in-depth interview, Software Atlas-T was used as an instrument. The interview was made to seven workers, in order to know the perception they have in relation to these two variables.

Finally, after analyzing all the dimensions of both categories, we can corroborate the interaction between them, where the influence is reciprocal and corresponding, so it is inadmissible to deny the relationship between work environment and burnout syndrome in the cooperative.

Key word: work environment, burnout syndrome, perception.

## Introducción

Durante mucho tiempo el hombre ha venido realizando diferentes tipos de actividades para poder así prepararse y ser eficiente dentro de un campo laboral, esto debido a que, en el marco social actual, las variaciones se están dando de forma constante y continua, donde los requerimientos en el ámbito laboral son cada vez más puntillosos y no hay espacio para las pausas, por esta razón, el hombre tiene que estar en sintonía con lo que sucede a su alrededor, debido a esto, el trabajador se encontrara en la obligación de desarrollar sus condiciones emocionales, cognitivas, conductuales y sociales que van a influenciar en su desempeño laboral, para de esta manera estar a la altura de las nuevas exigencias. a todo esto, no es ajena la organización, pues esta es precisamente la que se encarga de brindar las condiciones adecuadas, para que los colaboradores puedan ejecutar sus responsabilidades en un contexto de bienestar, sin embargo, esto no siempre es así; entonces, añadido a lo anterior, las exigencias diarias y los problemas dentro de una organización están relacionadas con diferentes factores que pueda estar pasando el personal, como estrés, agotamiento emocional, cansancio físico, baja autoestima, problemática presente en esta nueva realidad, lo que repercutirá en los resultados de la empresa, dejando todo esto en claro que, dentro de una organización no solo es importante el capital económico sino, también el capital humano lo es, por eso que, en esta investigación nos enfocaremos en las categorías de Clima laboral y Síndrome de Burnout.

En consecuencia, en los últimos años, pero con más fuerza en la última década, se han venido elaborando indagaciones con el fin de dilucidar la relación existente entre Clima laboral y Síndrome de Burnout, por eso consideramos de gran utilidad mencionar la investigación realizada por Yslado et al. (2021), denominada “Clima laboral y burnout en profesores universitarios ;” estudio que visibilizo la relación existente entre clima laboral y síndrome de burnout, concluyendo que existe significativamente una relación funcional negativa, configurándose de este modo que el clima laboral, dentro de la institución, tiene características muy dinámicas cuya dependencia es inevitable, en el caso de la relación con el Burnout sucede lo mismo porque se trata de la etología humana, así también, otro autor afirma que existe una correlación directamente proporcional entre Clima laboral y Síndrome de Burnout y de tal manera, “un saludable clima laboral reduce la aparición del Síndrome de Burnout, especialmente en organizaciones en las que el trabajo consiste

en brindar servicios, tales como las labores de docencia, enfermería y medicina”. (García, 2017, p17).

Entonces, dada a esta nueva realidad a la que el trabajador de la nueva era se enfrenta y todas las interrogantes que han surgido, nos vemos en la necesidad de indagar la relación que puede existir entre las condiciones del entorno y como esto repercute en el individuo, es así que, surge el principal objetivo de nuestra investigación que es el **“Analizar la percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas”**, mediante el cual buscamos caracterizar la percepción del clima laboral en los trabajadores de la empresa en donde se está realizando la investigación, con el fin de entender todas las exigencias externas y/o internas que perciben los trabajadores y las condiciones que ofrece el entorno laboral, las cuales influyen en el proceso perceptivo del Clima Laboral, además, se busca analizar el síndrome de burnout en los trabajadores como comportamiento atípico en la empresa, en donde se determinará que, si en efecto, el trabajador adquiere una conducta distinta tras ser expuesto a circunstancias más exigentes, para finalmente valorar la percepción del clima laboral como manifestación cognitiva en relación al síndrome de burnout en los trabajadores de la empresa cafetalera, en donde se busca aunar las dos categorías, clima laboral y síndrome de burnout, estableciendo la posibilidad de una relación entre ellas o negándolo según fuese el caso.

Por tanto, la investigación que hemos realizado corresponde el enfoque cualitativo – descriptivo, de tipo transversal, cuyo diseño le corresponde al de teoría fundamentada cuya variante es la sistemática, el proceso metodológico comprende la recolección de datos que tiene como objetivo la recogida de información utilizando diversas técnicas y estrategias, en este caso particular, se empleó la observación como técnica, entrevista no estructurada, entrevista en profundidad y grupos de enfoque, en donde, la muestra está constituida por trabajadores de la empresa Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña- Amazonas, Rodríguez de Mendoza, los cuales tuvieron que pasar ciertos criterios de inclusión y exclusión para poder ser considerados dentro de la investigación. (H. Sampieri et. Al, 2014)

Frente a todo expuesto anteriormente, la presente investigación persigue la respuesta a la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la percepción del clima laboral y el síndrome de burnout en los trabajadores de la empresa?

## Capítulo I: Diseño Teórico

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 *Clima laboral*

El clima laboral, es una percepción que crean los trabajadores dentro de su centro de labores, esto influye mucho dentro de la empresa, ya que se ve reflejado en la productividad, así como también en el desempeño que desarrollan al cubrir sus actividades diarias, Es responsabilidad de la empresa crear un ambiente cómodo, seguro y estable para que sus colaboradores puedan trabajar. Por su parte, Gonçalves (1997), señala que el Clima laboral mantiene una relación entre los términos y las cualidades del entorno de trabajo, estas pueden influir en la percepción que tienen los colaboradores y afectar en su conducta. Es por ello que esta categoría es de interés de estudio para muchas empresas para mejorar el desarrollo autónomo y liderazgo positivo, paralelamente el crecimiento del rendimiento empresarial, es así como:

Yslado et al. (2021), realizó su investigación “Clima laboral y burnout en profesores universitarios estudio de tipo cuantitativo correlacional, con la finalidad de analizar el porcentaje de relación funcional que existe entre estas dos variables, llegando a la conclusión, que existe significativamente una relación funcional negativa. De este modo se configura que el clima, dentro de la institución, tiene características muy dinámicas cuya dependencia es inevitable, en el caso de la relación con el Burnout sucede lo mismo porque se trata de la etología humana.

Por otro lado, Ríos C. (2020), en su investigación “Clima organizacional y su relación con el síndrome de Burnout en profesionales de salud del Servicio de Emergencia del Hospital Marino Molina Scippa”, estudio de tipo analítico transversal, determina la prevalencia de la despersonalización de sus entrevistados, lo que originó que no pueda ser posible determinar la asociación entre ambas categorías, el autor concluye a la vez que no existe relación en las mismas condiciones.

#### 1.1.2 *Síndrome de burnout*

En los últimos tiempos, el síndrome de burnout ha atraído una atención cada vez mayor, debido a las secuelas en la salud integral de los trabajadores, así como, los efectos negativos que trae para las organizaciones.

Salazar et al. (2021) señala, en su investigación “Satisfacción laboral y síndrome de burnout en pandemia COVID-19: el caso de una institución financiera de la zona central de Chile”, con el

objetivo de proporcionar datos de valor que favorezca a un mejor trabajo en la organización, tomó como muestra a 52 trabajadores, a los cuales les administró un conjunto de preguntas, de tipo Likert, llegando a la conclusión de que entre los tres factores que componen el síndrome Burnout (despersonalización, agotamiento emocional y realización personal), es la despersonalización la que se encuentra más presente entre los participantes, dato que genera previsión y cuidado ya que se trata de una empresa, cuya naturaleza de trabajo implica interacción directa con sus clientes. Esto, a su vez pone en evidencia que los colaboradores que están en constante interacción con los clientes de la organización constituyen el colectivo especialmente propenso a padecer de burnout, los cuales tendrán una repercusión negativa en el desempeño laboral y su entorno más próximo.

Así mismo, la investigación “SÍNDROME DE BURNOUT Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EP-EMAPA-A” que se realizó en el año pasado, en donde laboran 170 personas en el área administrativa de la institución, los cuales tienen que lidiar con aproximadamente 89 000 clientes, lo cual representa una gran carga laboral, se pudo llegar a la conclusión que, tal como se esperaba:

“Existe relación entre el síndrome de Burnout y el Desempeño Laboral en distintos niveles en cada uno de los factores que conforman el burnout o síndrome del quemado: el Agotamiento personal (AE) en mediano nivel, la despersonalización (D) nivel alto y la realización personal (RP) en nivel bajo”. (Páliz, 2022, p. 46)

El hallazgo nos permite reafirmar que los colaboradores cuyas funciones implican contacto directo con el cliente tienen tendencia a presentar niveles altos de despersonalización y a su vez pone en evidencia al peligro al que se exponen los trabajadores y su repercusión en la salud mental y dado a que todo está interrelacionado, las consecuencias también alcanzan a la compañía misma.

Por otro lado, por medio de los antecedentes, se evidenció que existe una correlación inversamente proporcional entre Clima laboral y Síndrome de Burnout y de tal manera, “un saludable clima laboral reduce la aparición del Síndrome de Burnout, especialmente en organizaciones en las que el trabajo consiste en brindar servicios, tales como las labores de docencia, enfermería y medicina”. (Camasí, 2018, p17).

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1 Clima laboral**

El clima laboral es una categoría que, desde cualquier criterio, es sólo la percepción humana global subjetiva, que representa el “estado”, la idea de que la percepción “de algo” sea muy



recurrente cuando se intenta conceptuar, desde ya, es una posibilidad para el análisis; es por ello que, desde hace ya más de una década se comenzó a investigar qué elementos podrían contribuir a una empresa para mejorar la productividad, relacionando así que la percepción que tiene el empleador puede contribuir significativamente en el modo de hacer y existir dentro de la institución para su crecimiento. Puesto que se trata de la “percepción” es factible seguir con la investigación, con el fin de determinar si la condición subjetiva sigue prevalente cuando se relaciona con una empresa.

Hace ya 70 años el psicólogo Lewin (1951), mencionó la importancia del clima laboral, señalando que la conducta humana se ve influenciado por el área psicológica y el entorno en el que labora la persona; por esta razón, el clima laboral es significativo para comprender los fines de una empresa. La importancia de cualquier valoración del clima laboral no puede estancarse en el hecho ser una “percepción”, tal como lo declara Lewin las relaciones entre el clima y la conducta humana no podría quedarse en el plano exclusivo de la percepción.

El termino Clima laboral fue mencionado por primera vez en el campo de la psicología industrial/ organizacional por psicólogo estadounidense Gellerman (1960), dado que es un estudio muy reciente, no existe una sola definición y metodología, sus explicaciones van desde el campo objetivo como (organización, acuerdos, etc.) y otros en el campo subjetivo como (soporte y naturalidad), lo que ha conllevado a que se tengan varias definiciones, ya que se han centralizado en trabajar más el área metodológico y en analizar el rol que desempeña el clima laboral en la empresa. Por lo contrario, en lo que sí hay una unificación, es en manifestar que el Clima laboral tiene impacto en el pensamiento del individuo, tocante a su rendimiento. (García, 2009). Por lo visto las discusiones aún no se resuelven, el ejercicio investigativo y todo lo registrado ha dado origen a una serie de conceptos, ideas, percepciones, expectativas de los teóricos que redundan o giran en el “hecho perceptible”; sin embargo, cuando una empresa manifiesta el éxito o el fracaso se juzga la condición humana; por lo tanto, ¿a qué se puede atribuir el éxito de la misma?, probablemente se afirme que si la empresa no logró el éxito las explicaciones vinculadas con la conducta humana la describirían, ¿cuál sería la categoría que describa suficientemente el fracaso de una empresa?

Lewin (1936), en la interpretación de Álvarez (2013) muestra un diagrama topológico de la conducta del individuo, donde manifiesta la importancia que tiene la función(f) de persona(p) y ambiente(a), ya que estos se relacionan entre sí, de una manera complementaria e inseparable:  $[C=f$

(P, A)]. (p. 2). Asimismo, Likert y Gibson (1986), manifiestan desde una postura psicológica que el Clima laboral, es la personalidad, el carácter y la sensación del entorno de la organización, es un atributo interno de algún modo duradero que perciben sus laboradores. El análisis que los autores presentan en torno al concepto de clima laboral en estado ideal resulta no tan complejo y no tan comprometedor, afirmar que se trata de: la personalidad, el carácter y la sensación de la organización es una mera descripción de la conducta humana. Estos tres factores representan la retórica del mensaje, puesto que el interior de la empresa es el interior de la conducta de quien la dirige, una empresa puede ser exitosa gracias al “carácter” del directivo y ello hace que la empresa tenga personalidad, entendida esta como una suerte de liderazgo, más de ello no se puede asegurar, porque la conducta humana tiene cierto matiz corpóreo que no se puede asegurar completamente.

Si se considera que el clima laboral es la sinergia entre la personalidad, el carácter y la sensación la proximidad al concepto sería interesante; sin embargo, el poder de la incertidumbre desde el concepto permite estacionarse solo en el hecho de pensar que el clima laboral es la “percepción de algo”

Goncalves (2000) nos menciona, que el clima laboral es el acontecimiento intermediario entre dos factores, dentro de la estructura organizacional y las directrices motivacionales, que se reflejan en las conductas de los colaboradores, asimismo esto se ve influenciado en el desempeño que realizan dentro de la organización y en su estabilidad laboral. Por otro lado, Vega et al. (2006), refieren que son las cualidades del entorno interno y externo de la compañía, que son percibidas y experimentadas por los colaboradores, en las que prevalecen las interrelaciones individuo-organización y individuo- individuo, dichas connotaciones influyen en su actuar dentro de la organización. La naturaleza del “acontecimiento” y por definición es temporal; es decir, se trata de momentos sobre los cuales no siempre se tiene control. Por ejemplo, el rompimiento de las relaciones humanas puede ser un acontecimiento que tenga efectos impredecibles para el éxito o fracaso de la empresa. En oposición a ello se entiende que el clima laboral es “un conjunto de cualidades del medio interno y externo”. En realidad, se trata también de percepciones conceptuales planteadas al libre albedrío, pero que no aportan a la construcción categorial de clima laboral. Las ambigüedades generan más incertidumbre y el sentido laxo del pensamiento permite valorar que la empresa fuese un escenario donde el rol de la conducta humana no sea lo más propio. En todo caso, **el clima laboral es el reflejo de la conducta humana constituida por cualquier tipo de comportamiento de quienes participan de un espacio en común.**

Para Mujica & Pérez (2007), Consideran que un buen Clima laboral, es una prioridad en toda compañía, permitiéndole así llegar a tener una buena productividad, sin poner en riesgo o perder el talento humano. El clima, es el que direcciona los valores y la estructura de la organización, trabajar en tener un ambiente laboral agradable, evita que los trabajadores abandonen el empleo o que por una percepción negativa se desligue un proceso de estrés. Concepto reforzado por Segrado, (2011) que nos refiere que el éxito del clima laboral, depende mucho del vínculo que pueda existir entre la organización y cualidades personales que el trabajador posea, llevándolos a una considerable productividad.

Asimismo, Delgado (2006), arguye que el clima laboral son representaciones mentales, que el colaborador tiene sobre los procesos y las estructuras que se dan en su ambiente de trabajo. Idea compartida con Morales & Tirapé, (2013), quien nos dice que es la apreciación del trabajador en base a la experiencia obtenida de su medio laboral.

#### **1.2.1.1 Dimensiones del clima laboral.**

Para este estudio, se tomó la colaboración de tres autores, quienes hicieron investigaciones acerca de las dimensiones que miden el clima laboral en las organizaciones.

En primero lugar, Litwin y Stringer (1968), proponen nueve dimensiones para evaluar el Clima laboral en una compañía, teniendo en cuenta la relación que estas tienen con ciertos criterios de la organización, como:

- **Estructura:** Connota los canales formales que existen en la organización (las jerarquías, las reglas, convenios, etc.).
- **Responsabilidad:** Se refiere a mantener un compromiso con su trabajo, creando exigencias y decisiones por sí mismo.
- **Recompensa:** Es la gratificación por el trabajo realizado.
- **Riesgo:** Son metas que impone la compañía con el propósito de alcanzar las metas planteadas.
- **Calor:** Se define como la idea que tienen los colaboradores de su ambiente de trabajo, un entorno agradable y una buena comunicación horizontal y vertical.
- **Apoyo:** Se trabaja en equipo, empleando ayuda entre los miembros para lograr los objetivos de la empresa.
- **Estándares de desempeño:** Es la relevancia que coloca la empresa, sobre los estatutos de rendimiento.

- **Conflicto:** Refiere al grado de madurez, que tienen los trabajadores para aceptar opiniones contrarias a las suyas y buscar soluciones prontas.
- **Identidad:** Es el sentido de pertenencia que tiene el trabajador con su organización.  
Por otro lado, Cardona & Zambrano (2014). En los últimos 15 años, realizó un estudio sistemático de la literatura relacionado a los instrumentos que evalúan el clima laboral, donde encontraron 10 artículos de dicha evaluación; de los cuales se realizó un análisis de las dimensiones valoradas y de las cualidades psicométricas; llegando a la conclusión que se repiten 8 dimensiones latentes (Liderazgo, motivación institucional, toma de decisiones, sistema de recompensas e incentivos, claridad organizacional, interacción social, apertura organizacional y supervisión) en casi todas las escalas.
- **Liderazgo:** Se detalla como la facultad que se tiene para influenciar en los demás, con el fin de llegar a un objetivo.
- **Motivación institucional:** Es el impulso de su rendimiento, que enfoca al trabajador a lograr las metas propuesta por la empresa.
- **Toma de decisiones:** Hace referencia a la elección entre diversas opciones, teniendo en cuenta el objetivo o la necesidad de la empresa.
- **Sistema de recompensas e incentivos:** Se refiere a la recompensa que recibe el empleado por lograr un trabajo satisfactoriamente.
- **Claridad organizacional:** Es el amplio panorama de conocimientos que tiene el trabajador de su organización, como la FODA, estrategias, prioridades y su entorno competitivo de la organización.
- **Interacción social:** Es un lazo de convivencia dentro de la organización, creado por los trabajadores para un trabajo conjunto.
- **Apertura organizacional:** Es la libertad que tienen los trabajadores para sugerir cambios de beneficio a la organización.
- **Supervisión:** Se refiere a la forma de guiar y dar apoyo a los trabajadores que están bajo su responsabilidad.  
Y para finalizar, tenemos el aporte de Rivera et al. (2018). Quienes refieren que, Alcalá (2011) menciona nueve dimensiones del clima laboral.
- **Estructura:** Describe la noción que poseen los trabajadores de la compañía en cuanto a las normas y otras gestiones que se dan durante el proceso de trabajo.

- **Responsabilidad:** Esta dimensión resalta la percepción del trabajador en base a las decisiones por tomar y al compromiso que tiene sobre sí mismo para cumplir sus obligaciones
  - **Recompensas:** Se refiere a la percepción de los trabajadores en cuanto a la gratificación propuesta por la empresa, por haber hecho un buen trabajo.
  - **Riesgos:** Denota el efecto que muestran los trabajadores en relación a los retos y metas que propone el trabajo
  - **Relaciones:** Connota el buen trato social que se presenta entre compañeros de trabajo (directores y empleados)
  - **Cooperación:** Es el apoyo manifestado a los trabajadores por parte de los dirigentes y compañeros de trabajo.
  - **Estándares de desempeño:** Es la noción que tienen los trabajadores sobre las reglas de su rendimiento propuestos por la empresa.
  - **Conflictos:** Es la aceptación de diferentes sugerencias encontradas, tanto de manera horizontal como vertical en una empresa, con la finalidad de dar soluciones rápidas
  - **Identidad:** Es la emoción que tiene el trabajador de sentirse parte de la compañía.
- Para el presente estudio de investigación se toma como referencia en la medición del clima laboral el modelo de Cardona & Zambrano (2014).

#### 1.2.1.2 Teorías del clima laboral.

En lo tocante al Clima laboral, existen varias teorías que la apoyan, cuya connotación teórica respaldan el buen manejo de una organización, por lo siguiente se muestran algunas de ellas:

##### *Teoría del clima laboral según Likert.*

Likert (1965), desarrolla un sistema de estudio referente a los tipos de clima laboral, la que es referencia para múltiples autores.

- **Variables causales:** Se les llaman también variables independientes, refiriéndose a los cambios que hace la organización para obtener resultados, Estas variables tienen las siguientes cualidades:
  - Estas pueden ser cambiadas por parte de los integrantes de la dirección.
  - Son variables individuales de causa efecto, lo que conlleva que, si una cambia, las demás también varían; pero, si no hay algún cambio, las demás se mantienen. En estas variables

encontramos un sistema organizativo, toma de decisiones, características de competencia, etc.

- **Variables intermediarias:** esta variable muestra cómo se proyecta la empresa de manera interna, reflejando aspectos como: productividad, rendimiento, eficacia, comunicación, toma de decisiones, etc.
- **Variables finales:** estas variables son resultados que se producen de la mezcla de las dos anteriores, evidenciando los logros obtenidos por la organización.

La composición de las variables mencionadas permite obtener 4 sistemas diferentes, y cada una de ellas origina un tipo de clima laboral.

#### **Sistema 1: explotador - autoritario**

Su cualidad es la desconfianza. Las ordenes, acciones y de decisiones se da a nivel jerárquico y de allí se trasmite en línea vertical, haciendo uso de la intimidación y de la presión para lograr el cumplimiento de las metas.

#### **Sistema 2: Benevolente-autoritario**

Se toma las decisiones a nivel administrativo, dándoseles la oportunidad a los empleados para expresar su opinión dentro de un marco de flexibilidad. Este clima laboral que se emplea da la sensación de trabajar en un ambiente cómodo y estructurado, basándose en una relación de confianza de parte del jefe hacia sus colaboradores y estos a su vez dependen de la cúspide administrativa.

#### **Sistema 3: Consultivo**

El nivel administrativo se mantiene, pero existe la delegación para llegar a acuerdos, el modo de trabajo de la organización es en base a incentivos y no de amenazas. Los trabajadores pueden expresar sus opiniones con libertad ante el gerente de la gestión que se tiene del trabajo.

#### **Sistema 4: Participativo**

En este sistema la toma de decisiones, se da de manera conjunta por las diferentes áreas de la empresa. La confianza y comunicación se da de manera vertical y horizontal, donde existe un trato agradable, resaltando el compromiso con la empresa.

En conclusión, estos 4 sistemas en mención, se pueden dividir en dos tipos de clima laboral. Los dos primeros sistemas se relacionan con un clima cerrado, rígido y autoritario; y los dos últimos sistemas se relacionan con un clima abierto y flexible.

Cabe mencionar que el **clima cerrado** se define como un sistema estricto y rígido. En la cual los trabajadores perciben una sensación desagradable, siendo afectado las relaciones interpersonales y el rol que desempeñan. Por otro lado, el **clima abierto** se caracteriza por tener una comunicación flexible, manteniendo una interacción abierta en cuanto a la toma de decisiones, este tipo de clima se preocupa por satisfacer las necesidades de sus trabajadores, para que de manera conjunta puedan lograr los fines que se plantea la compañía.

Se recomienda a las empresas fomentar un clima laboral participativo, que incentive a los trabajadores a contribuir de manera natural y voluntaria, para obtener los resultados planificados.

#### ***Teoría de Brunet (2004).***

Brunet (2004) nos sustenta que dentro del clima laboral suscita una composición de dos posturas del pensamiento: la corriente Gestalt y la corriente Funcionalista

- **La escuela Gestalt:** esta corriente psicológica moderna se centra en un sistema total, siendo contrario a la suma de sus partes; esta escuela tiene una noción en la concepción del individuo:
  - Instaurar sistemáticamente una secuencia de unificación a nivel del pensamiento.

En esta corriente psicológica, las personas entienden que el mundo que los rodea por la forma en como ellos lo perciben. Esto refiere a la importancia que tiene la percepción del ambiente laboral en la conducta del individuo.
- **La escuela funcionalista:** en esta corriente psicológica, el entorno laboral influye de una manera significativa en la forma de actuar y de pensar en el individuo, causando que el colaborador se adapte a su entorno.

La corriente gestáltica arguye que la persona se adecua a su entorno ya que no tiene otra alternativa, por otro lado, la corriente funcionalista da realce a las diferencias individuales, esto quiere decir que el trabajador se interrelaciona con su ambiente y colabora en la resolución de su clima laboral.

Como pauta global, cuando estas corrientes se aplican al estudio del clima laboral, se encuentran que ambas corrientes tienen como base buscar un equilibrio dentro la organización.

Los trabajadores requieren conocer su ambiente de trabajo, con la finalidad de saber el perfil y las conductas que demanda la empresa para llegar a obtener un punto de equilibrio adecuado con su entorno.

### **1.2.1.3 Características del clima laboral.**

Es necesario para toda organización concientizar cuales son las características del clima laboral. Brunet (1999). Propone cuales son las características que debe poseer el clima:

- El Clima laboral es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
  - El Clima laboral es una composición individual de diferentes situaciones.
  - El clima laboral puede ser el mismo pese a que sus componentes puedan cambiar.
  - El clima laboral presenta un vínculo de continuidad, pero existe la posibilidad de variar después de una introspección interna de una empresa.
  - El clima laboral está señalado y puntualizado por los atributos, comportamientos, nociones de otras personas y su cultura organizacional.
  - El clima laboral tiene connotación individual al trabajador, siendo este el que favorece su naturaleza.
  - El clima laboral está basado en la percepción del espectador, de las cualidades de la realidad externa de la empresa
  - Aunque los resultados son fáciles de percibir, el clima laboral es difícil de describir con palabras.
  - Influye sobre la conducta
- De acuerdo con Salas (2018) indica que las organizaciones se determinan por:
- Permanencia: las organizaciones se caracterizan por conservar de forma estable el clima laboral.
  - El apoyo que se presenta dentro de la empresa, es modificado por el ambiente laboral que se da en la organización
  - En algunos casos, el comportamiento del trabajador, se ve afectado por el entorno laboral.
  - Los gerentes de la organización, son los responsables de mantener un ambiente adecuado para sus empleados.
  - Los laboradores son capaces de crear un ambiente acogedor o perjudicial.
  - Las empresas que cuentan con un clima laboral inestable, pueden ser desfavorable para la percepción de los colaboradores.



- La empresa puede verse afectada cuando no hay una buena apertura a la comunicación, ya que los trabajadores no pueden manifestar su disconformidad.  
Asimismo, Méndez (2006), manifiesta ciertas características del Clima laboral.
- Es una unificación de percepciones particulares que tiene el trabajador como consecuencia de la interrelación social.
- Nace en las dimensiones que hay dentro de la organización, las cuales dirigen a diversas interpretaciones por parte de los trabajadores.
- El comportamiento del trabajador se ve afectado por cómo percibe su ambiente laboral.
- Puede variar en poco tiempo
- Se calcula y puede ser calificado como (Agradable o desagradable, bueno o malo, etc.)
- Desde la perspectiva de las interacciones sociales, es una cualidad resultante de los mismos.
- Las consecuencias de las relaciones sociales son producto de las situaciones aceptables, las fortalezas, debilidades, etc.

#### **1.2.1.4 Estrategias de prevención.**

Dentro de las estrategias de prevención del clima laboral, se estiman dos enfoques: los programas de entretenimiento y perfeccionismo y las estrategias de desarrollo organizacional.

**Estrategias de desarrollo organizacional:** Silva (1994), refiere que esta estrategia corrige las extenuaciones que pueden dañar y retrasar a la organización para poder competir y tomar nuevos retos de complejidad.

- **Estrategias de aprendizaje organizacional:** Cummings y Worley (2007), nos menciona que dicha estrategia permite a la organización mejorar aspectos que se ameriten a sus necesidades. Mientras Robbins (2009), alude que una empresa que está en continuo aprendizaje posee la capacidad para adecuarse y modificar aspectos que permitan tener un desarrollo y ser una compañía competitiva en el mercado, cuando se hallan dificultades o errores se da solución de tal manera que la estructura de la compañía no se note afectada.
- **Estrategias de gestión del conocimiento:** En el proceso de reclutamiento, en algunas oportunidades el personal contratado desconoce algunos aspectos que deben mejorar, es por ello que, es importante hacerles una inducción en base a capacitaciones que le permitan tener un mejor conocimiento de sus labores y asumir un compromiso con la empresa.

- **Estrategias de construcción de equipos:** Robbins (2009), nos menciona la importancia que tiene el fomentar y crear el trabajo en equipo, para lograr conjuntamente las metas trazadas en la organización, manteniendo actitudes positivas, que les permita tener un ambiente de trabajo saludable.
- **Estrategias de socialización:** Durán (2010), resalta la importancia que tiene la socialización en una empresa, ya que contar con trabajadores que posean esta habilidad pueden apoyarse mutuamente con la finalidad de cubrir objetivos empresariales y mantener un buen clima laboral.
- **Programas de entrenamiento y perfeccionamiento:** esta estrategia nos muestra resultados interesantes, así como nos menciona Silva (1994), hay empresas que afrontan diversos problemas, porque carecen de indicadores que les ayude a evaluar cuáles son sus debilidades empresariales. En esta misma línea Hand et al. (1973) y Evans & Hopkins (1988), sugieren que todas las organizaciones puedan crear, implementar y realizar un programa de perfeccionamiento, que le permita a la empresa tener cambios positivos para un crecimiento conjunto a mediano y largo plazo.

Por otro lado, Castro L. (1956), nos menciona que las estrategias preventivas, son necesarias y útiles para fortalecer y mejorar las debilidades de una empresa; es por ello que alcanzar la satisfacción de los trabajadores, depende de las estrategias que se emplean para un clima diverso y productivo, es por eso que las organizaciones exitosas que se basan en fomentar y practicar la creatividad y en estar en constante innovación pueden llegar a extenderse; este autor nos menciona algunas estrategias que permite tener y mantener un buen clima laboral.

- **Ambiente de soporte:** se refiere al reconocimiento que los trabajadores necesitan para tener una simetría entre lo personal y lo laboral.
- **Ser flexible en el lugar de trabajo:** alude a que hay empresas que trabajan estrategias laborales para ayudar a los colaboradores a equilibrar la vida personal y profesional.
- **Admitir el desempeño de los empleados:** aceptar el desempeño que muestra el trabajador, ayuda a establecer un buen clima laboral animando al colaborador a seguir dando un buen servicio en la organización.
- **Dar autonomía a los colaboradores:** promover la independencia en los trabajadores, hace que estos despierten el estímulo a dar iniciativas que favorezcan a la organización.

- **Crea un plan de enseñanza y progreso:** se debe agenciar estrategias de aprendizaje que respalden el progreso y el crecimiento de los colaboradores.
- **Organizar actividades fuera de la ocupación:** se debe promocionar espacios de confraternidad donde se trabaje de una manera dinámica la comunicación y la interacción entre trabajadores.

### 1.2.2 *Síndrome de Burnout*

Diversos autores concuerdan en atribuir el nacimiento de este constructo, “Burnout”, cuya traducción al español es “estar quemado” al psiquiatra Herber Freudenberger, quien en la década de los 70, tras su experiencia trabajando en la “Free Clinic”, observó que los voluntarios de este lugar, tras uno a tres años de servicio, empezaban a mostrarse sin energía, poco sensibles y con baja motivación, es así que utilizó el término de “Burnout” para señalar y describir a las condiciones físicas y psicológicas de las personas que voluntariamente colaboraban en dicho lugar. (Martínez, 2010).

No obstante, con antelación el término “burnout”, ya había sido usado haciendo referencia a su significación actual, en la obra literaria *A Burnt-Out Case* (1960), novela del autor inglés Graham Greene, en donde el protagonista es un arquitecto el cual harto de su renombre pierde el sentido y placer de la vida, abandonando su trabajo y retirándose a la selva africana. “El fuego inicial de entusiasmo, dedicación y compromiso con el éxito se ha “quemado” (burned out), dejando detrás las brasas humeantes del agotamiento, cinismo e ineficacia” (Quinceto y Vinaccia, 2007; p. 119).

La analogía que se pretende es clara, con el transcurrir del tiempo, la actividad laboral mal gestionada, se vuelve monótona, desmotivante y poco desafiante, generando que el sujeto poco a poco pierda el interés y compromiso, produciéndose un desgaste psicológico profundo, en donde la imagen de la “llama inicial” que representa esa energía interna que nos motiva a actuar se ha ido apagando progresivamente, quedando solo sus cenizas. Analogía que en un principio se usó para describir la experiencia de un arquitecto “quemado” por su trabajo, dos décadas después se observa que este es un fenómeno observable y común en la realidad.

No obstante, cabe resaltar la contribución de la investigación ejecutada por la psicóloga social Cristina Maslach, a la que se le atribuye el progreso de la línea de exploración del “síndrome de burnout”, la cual se dedicó a estudiar las reacciones emocionales de los empleados cuyos

trabajos consistían en brindar asistencia a otras personas (Rubio, 2003), definiendo Maslach (1976), en la interpretación de Caballero (2010) al burnout como:

“un estado de estrés crónico producido por el contacto de los profesionales de la salud con los clientes, y que lleva a la extenuación y al distanciamiento emocional de las personas y su trabajo, acompañado con dudas acerca la capacidad para realizarlo.” (p. 132)

Conceptualización que nos permite predecir y explicar el encasillamiento que tuvo el término “Burnout laboral” en sus inicios, el cual se ha ido poco a poco extendiendo a otras profesiones.

### **1.2.2.1 Definiciones.**

Con respecto a la conceptualización del síndrome de burnout, dada a su ambigüedad con otros constructos y actualización con el pasar de los años, ha resultado engorroso arribar a una definición por unanimidad. Es por esa razón, que a lo largo de la delimitación conceptual del término se puede distinguir dos enfoques: la clínica y la psicosocial. No obstante, y al estar frente a la imprecisión conceptual es necesario detallar algunas consideraciones que resalten el ejercicio profesional de quienes acuñan la idea para caracterizar el comportamiento humano asumiendo que se trata de “síndrome de burnout” cuando el concepto no es preciso y por tanto el objeto al cual hace referencia tampoco. Al asumir el desglose o la separación absoluta entre lo clínico y psicosocial el concepto, desde ya, posee más de una dimensión, puesto que lo psicosocial es mucho más amplio de lo que se supone. Esta amplitud ubica al burnout es un espacio donde la multidisciplinariedad emerge suficientemente el poder de otras ciencias como la sociología, biología humana, medio ambiente, sistema sanitario, estilo de vida, comportamiento social, comportamiento político.

El desarrollo de la investigación relacionada al burnout laboral, fue iniciada desde una perspectiva clínica, esta tuvo un carácter exploratorio, la cual contribuyó a la explicación y la caracterización de este fenómeno, acá destacan los estudios realizados por autores tales como Freudenberg (1974), Pines y Aaross (1988), en donde el burnout laboral es visto como un conjunto de características psicológicas y conductuales, consecuencia de la exposición a situaciones estresantes. (Maicon y Garcés, 2010). Es decir, esta perspectiva ofrece la valoración de “estado” al síndrome burnout laboral, entendiéndosele como la

situación a la que llega el sujeto producto del estrés laboral crónico. En términos simples, basándose en la proposición causa – efecto.

Por otro lado, desde la perspectiva psicosocial, Maslach (1993), señala que el Síndrome de Burnout es un conjunto de síntomas psicológicos asociado a respuestas persistentes a fuentes de estrés reiteradas y repetitivas en el contexto laboral. Las tres dimensiones principales de esta respuesta son el agotamiento emocional, el cinismo o despersonalización y la poca realización personal, entendiéndose entonces, que el Síndrome de Burnout abarca un asociado de sintomatología psicológica y/o comportamental que es causada en el contexto laboral pero que tendrá repercusión en los diferentes espacios en los que se desarrolle ser humano, por un espacio de tiempo considerable. Las tres dimensiones que se señalan, bien podrían dar origen al concepto del síndrome, visto de este modo el comportamiento humano, al tener las tres características, se puede afirmar que padece del síndrome. En este sentido, las posibilidades conceptuales pueden ser del siguiente modo:

- El síndrome de burnout laboral es la demostración constante del agotamiento emocional, que conduce al desarrollo de la despersonalización que evita el desarrollo personal.
- El síndrome de burnout es la incapacidad emocional que genera despersonalización y evita que la persona se desarrolle laboralmente
- El síndrome de burnout es una manifestación sintomática de agotamiento emocional, seguido de la despersonalización que evita el éxito de la persona en el ámbito laboral.

Farber (1984) define al burnout no como resultado del estrés en sí, sino como un proceso que se da producto del estrés no gestionado, debido a que las tácticas tanto a nivel cognoscitivo como conductual no son suficientes para hacer frente a las demandas internas y externas, en tanto, resultan ineficaces, funcionando el burnout como un intermediario entre el estrés percibido y consecuencia.

Las diferencias entre la idea de “producto” y “proceso” también se ubica en la incertidumbre al momento de tomar decisiones, de cierto modo puede ser que el comportamiento humano determine el estado evidente. Farber señala una premisa importante: ante un estrés no gestionado, el proceso es el síndrome de burnout; por lo tanto, no se trata de la consecuencia, sino lo asume como un intermediario que puede jugar un papel de alerta, a que, en consecuencia, se dará lugar a lo patológico. Al analizar la imposibilidad de gestionar el estrés los registros de antecedentes definen que el individuo es ineficiente para

gestionarlas. Farber, nos induce a pensar que el síndrome de burnout no es una consecuencia, sino por el contrario, es una respuesta de alerta progresiva producto de la mala gestión del estrés.

¿cómo surgen entonces las tres dimensiones que plantea Maslach (1993)? Bajo esta mirada, el concepto gira en torno a la relación: estrés-burnout; por lo tanto, el síndrome es la consecuencia solo en quienes no fueron eficaces al gestionar su estrés. La caracterización del comportamiento de un individuo con síndrome de burnout es complicada si es que no se cuenta con la claridad del concepto, es cierto que la relación: causa-efecto es muy útil para el desarrollo del conocimiento, pero también es cierto que existen fenómenos que, son multicausales, o que una sola causa tenga muchos efectos. En todo este proceso de análisis conceptual es pertinente preguntarse ¿la incapacidad para gestionar eficazmente el estrés conduce necesariamente al síndrome de burnout? La discusión ubica al estrés como variable completa, no se discute si este se ha desarrollado en determinadas circunstancias. En el caso del “encierro por pandemia”, ¿es posible hablar de estrés debido solo a ello?

Así mismo, Kushnir y Melaned (1992) plantean que el burnout es la pérdida de los recursos de afrontamiento después de una exposición extensa a situaciones estresantes. La postura planteada por estos autores expresa claramente una relación entre burnout y estrategias de afrontamiento, pudiéndosele equiparar al burnout laboral como un mecanismo de afrontamiento no funcional, usado por el sujeto cuando todas sus estrategias han resultado inútiles.

La versatilidad de las ideas y posturas de los estudiosos son recurrentes al establecer las mejores relaciones posibles. Por ejemplo, *burnout-pérdida de capacidad de afrontamiento*, *burnout-estrés*, *burnout-situaciones estresantes*. En la medida que una persona se encuentre en “aquellas situaciones” podrá manifestar diversos comportamientos que nos haría pensar en el síndrome, de no ser de este modo podemos pensar en la enorme capacidad para afrontar. Dicho de otro modo, para Kushnir y Melaned el burnout es la incapacidad natural para afrontar situaciones complejas, no se trata de un proceso o es que sea a consecuencia del estrés. En todo caso se puede afirmar que quien padece del síndrome ha realizado los mejores esfuerzos por afrontar situaciones complejas.

Gil - Monte y Peiró (2000), señala que desde un punto de vista psicosocial el síndrome de burnout es definido como un proceso diferenciado por la presencia de ideas de falta de

realización personal, cansancio emocional y actitudes negativas para con las personas con las que trabaja dada por la exposición permanente a estresores crónicos. Todas las caracterizaciones posibles nos dan la idea de lo complejo que es la estructura humana, en realidad para Gil - Monte y Peiró (2000), se trata de la ausencia de la realización humana dentro de un espacio laboral. Es evidente que apunta un tanto a la despersonalización, porque el comportamiento está premunido de ciertas actitudes negativas. El estado psicosocial del individuo es evidente al notarse esta caracterización en conjunto y al mismo tiempo define a la persona con ciertas características no adecuadas para su desempeño laboral. No se trata de un proceso, se trata de una tipificación del estado emocional en relación con el vínculo social y laboral.

Wallace y Brinkerhoff (1991), plantean que las actitudes negativas y distantes (cinismo), una de las dimensiones de burnout laboral, son asumidas por el sujeto como una forma de estrategia de afrontamiento no funcional empleada de cara a su situación actual.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que el burnout laboral es un síndrome psicológico ligado a la fallida acción de las estrategias de afrontamiento frente a las contextos prolongados y repetitivas de estrés laboral, desarrollándose progresivamente las dimensiones abarcadas en el burnout, pero al mismo tiempo se debe a la inercia humana, no percibe que es capaz de gestionar sus propias estrategias de afrontamiento, de este modo se puede asegurar que el síndrome de burnout está situado solo en aquellas personas que no tienen la capacidad de afrontar, por lo tanto se trata del comportamiento humano con ciertas características que lo hacen proclive a fracaso, dado que no tienen las condiciones para encarar los problemas. Por otro lado, la idea de “síndrome”, por definición, se trata de un cuadro de síntomas y ciertas patologías. La recurrencia de los conceptos gira en torno a la caracterización del comportamiento, por ello es que no puede hablarse de síndrome, más todavía si se trata de un proceso. El síndrome de Down, es un estado orgánico del ser humano, no es un proceso. La degradación progresiva del sistema nervioso se denomina Parkinson y dentro de su proceso evolutivo tiene características que definen un “estado del sistema nervioso”, estos dos ejemplos permiten precisar la idea de síndrome a un “estado” que hasta el momento no se ha discutido científicamente la naturaleza de síndrome de burnout. Por lo tanto, resulta riesgoso seguir pensando en un síndrome cuando en realidad solo es un estado que el individuo puede encarar asumiendo ciertas conductas.

### 1.2.2.2 Dimensiones.

Respaldándonos en la definición dada por Maslach y Jackson (1981), el burnout es entendido como un síndrome tridimensional, por tanto, queda compuesto por tres dimensiones:

- **Agotamiento emocional:** Ligado al esfuerzo físico excesivo, donde el sujeto se va quedando sin recursos emocionales o experimenta la pérdida de estos.
- **Despersonalización:** Se manifiesta en la aparición de respuestas distantes y frías hacia los receptores del servicio brindado, en resumen, la presencia del cinismo.
- **Baja realización personal:** Modificación de los esquemas mentales, donde el individuo empieza a percibirse de una forma negativa, repercutiendo en su autoestima profesional y la pobre visión de si mismo.

### 1.2.2.3 Diferenciación con otros conceptos.

- **Estrés general:** Es un mecanismo que se pone en marcha (conjunto de respuestas) cuando un individuo se ve expuesto a situaciones cuyas demandas superan sus recursos, por tanto, es una secuencia de naturaleza psicológica que puede conllevar a un amplio espectro de consecuencias, empero, el Síndrome de Burnout únicamente hace alusión a las consecuencias negativas para el colaborador y su contexto laboral. Farber (1984). Así mismo, este primero se puede experimentar en todos los ámbitos posibles de la vida y actividad del ser humano a diferencia del Burnout, es un síndrome exclusivo del contexto laboral.
- **Estrés laboral:** Este estrés actúa como un proceso natural de adaptación del sujeto a su entorno laboral, lo que le permitirá aumentar su sistema de alerta, implicarse más en el trabajo, rendir mejor y ser más resolutivo, sin embargo, el Síndrome de Burnout es un trastorno crónico que genera un sentimiento negativo hacia el trabajo, una falta de implicación en el trabajo, desgaste emocional y físico, depresión manifestada en la pérdida de ideales, afectando nuestra forma de pensar y comportarnos, la propia percepción, entre otros, necesitando un tratamiento a mediano y largo plazo, donde van a entrar en juego emociones profundas. (Cruz Rubio M, 2013 en la interpretación de Páliz, 2022).
- **Fatiga física:** Es la mengua de la actividad y rendimiento corporal, luego de realizar una actividad por un determinado lapso de temporalidad, la recuperación física es rápida y puede estar acompañada de sentimientos de éxitos y desarrollo personal, mientras que el



burnout se caracteriza por estar acompañado de sentimientos de frustración, cansancio emocional y su recuperación implicará un proceso de gradual recuperación. (Martínez, 2010).

- **Depresión:** La diferenciación se da por los sentimientos de culpa que acompañan a este concepto, mientras que el burnout viene acompañado de sentimientos de frustración, cólera y rabia. Otro punto de diferenciación es que la depresión puede aparecer en distintos contextos como el familiar, personal, social, que son distintos del trabajo. (Martínez, 2010). Así mismo, Freudenberger (1974), considera a la depresión como parte de la sintomatología del síndrome de burnout, esto explica la relación directa con una de las dimensiones de este síndrome, agotamiento emocional.
- **Tedio y/o aburrimiento:** En este sentido, el Burnout laboral es producido por constantes coacciones a nivel, sin embargo, el aburrimiento es resultado de falta de estimulación o novedad en el campo profesional del individuo, pero se sostiene que ambas terminologías son semejantes cuando nuestra categoría en cuestión es consecuencia de la insatisfacción laboral. (Maslach & Jackson, 1981)

#### 1.2.2.4 Modelos explicativos

Frente a la necesidad de lograr la comprensión de la causalidad y el proceso de desarrollo del burnout laboral se han desarrollado diversas investigaciones, principalmente desde un enfoque psicosocial, es así que, al no existir un único modelo teórico que explique de forma contundente nuestra categoría en cuestión, se han desprendido diversos modelos explicativos, los cuales se han esforzado en dar una respuesta que facilite el entendimiento del síndrome, que va desde, la secuencia en la aparición de sus dimensiones, hasta los antecedentes y consecuentes de estos, conformándose así, tres grupos, en base a los modelos psicosociales tomados de referencia: teoría socio cognitiva del yo, teoría del intercambio social y teoría organizacional. (Gil Monte, 2001).

**Primer grupo:** Basado en la “*Teoría socio cognitiva del yo*”, en donde, se toma como eje principal a la percepción que tiene el sujeto de si mismo dentro de su ámbito laboral, destacando los conceptos de autoeficacia, autoconfianza, autoconcepto, como categorías decisivas en la aparición de burnout; destacándose en este epígrafe los siguientes modelos:

- **Modelo de Harrinson (1983):** La percepción propia de eficacia y competencia que tenga el individuo con respecto a sus capacidades para un desenvolvimiento adecuado en el

ámbito laboral, será un factor determinante para la aparición y continuo crecimiento del burnout, esto acompañado, en una conjunta interacción con los elementos de ayuda (constante capacitación, presencia de recursos adecuados, objetivos laborales bien definidos, adecuada participación, etc. ) o elementos barrera (definición ininteligible de objetivos, presencia de pocos recursos o total ausencia de estos, exceso de trabajo, trato interpersonales negativo, etc.) que pueda ofrecer el contexto laboral. (Harrison, 1993, como se citó en Gil Monte, 2021).

- **Modelo de Cherniss (1992):** Fue el primero en describir al burnout como un proceso continuo y cambiante, señalándolo como consecuencia del estrés laboral e identificando tres fases evolutivas:
  - 1ra fase: Aquí sucede un desequilibrio entre los recursos percibidos (conocimientos, apoyos con los que dispone) y las demandas del trabajo (carga laboral, liderazgo, estructura de la organización), repercutiendo esto en sus propias cogniciones, afectando su percepción de autoeficacia con respecto al trabajo en el que se está desarrollando.
  - 2da fase: Se origina una respuesta a nivel emocional ante este desequilibrio, apareciendo sensación de agotamiento, tensión, preocupación, ansiedad y fatiga.
  - 3era fase: En esta fase aparecerán respuestas a nivel conductual y actitudinal desadaptativas, tales como el distanciamiento emocional o el cinismo.

**Segundo grupo:** Afirmado en la teoría de intercambio social, en donde la percepción de ganancia y equidad actúan un rol importante, ya que, si el individuo dentro del ámbito organizacional percibe que su trabajo no es equitativo y no recibe el mismo nivel de ganancia y/o recompensa en comparación con sus demás compañeros, a partir de esto, se desarrolló diferentes modelos, tales como el explicado a continuación.

- **Modelo de Buunk y Schaufeli (1993):** Estos autores mencionan que el síndrome de burnout se da por la incidencia de dos factores importantes: los procesos de intercambio social con los receptores del servicio o trabajo brindado y los procesos de comparación y afiliación social respecto a los compañeros de trabajo; en lo que respecta a, los procesos de intercambio social, se puede señalar tres causantes de estrés significativos: la incertidumbre, entendiéndose como la confusión que tiene el trabajador con respecto a cómo debería actuar, la percepción de equidad, lo cual marca el equilibrio o desequilibrio entre lo que el sujeto ofrece desde su calidad de trabajador y lo que recibe y la falta de control,

que señala al poder que se tiene para intervenir en los efectos de sus gestiones laborales; en consiguiente, a lo que atañe a los procesos de comparación y afiliación con los compañeros del trabajo, suele suceder que, muchos profesionales rehúyen a la posibilidad de recibir apoyo por sospecha de ser calificados de incompetentes e ineptos, tratando en lo posible de mostrarse como autosuficientes, sin embargo, también es posible que se pueda dar el contagio del síndrome entre los trabajadores por el proceso de afiliación social, en donde, entre compañeros pueden ir haciendo como suyos la sintomatología propia del síndrome.

**Tercer grupo:** Cimentado en la teoría organizacional, en donde, las características de la estructura, cultura, salud y clima organizacional juegan un rol determinante en la etiología de nuestra categoría en cuestión, entendiéndose esto, a que se acentúa de una manera importante los posibles peligros que exista la posibilidad de encontrar en el contexto laboral, que funcionen como desencadenantes del síndrome de burnout, de igual manera, se destaca la presencia de estrategias de afrontamiento usadas por los empleados para contrarrestar el desarrollo del síndrome.

- **Modelo de Leiter (1989):** Este modelo se ha ido construyendo en colaboración con diferentes autores, tales como Clar, Durup y Maslach. Este modelo señala que la interacción entre las tres dimensiones (cansancio emocional, despersonalización o cinismo, pobre realización personal) desencadenan el síndrome de burnout, siendo considerada como dimensión fundamental al “agotamiento emocional” pues esta daría inicio al síndrome, apareciendo luego la despersonalización como una especie de estrategia de afrontamiento, donde el individuo con el distanciamiento y frialdad emocional busca protegerse del cansancio emocional que viene percibiendo, pero al resultar ser una estrategia ineficaz, se da paso a la pobre realización personal en donde aparecen las consecuencias observables del burnout laboral como el absentismo, renuncia al centro de labores, rotación, entre otros. Este modelo, así mismo, afirma que la confluencia de los rasgos individuales y características del contexto con las tres dimensiones del burnout influirán en el desarrollo de este. (Leiter, 1989, como se citó en Rubio, 2003).
- **Modelo de Gil Monte y Peiró (1999):** Entienden al Síndrome de Burnout como una contestación a un estrés profesional mal gestionado, donde las tácticas de afrontamiento con las que cuenta el individuo no son suficientes para hacer frente al estrés percibido, por tanto, frente a este desequilibrio generado, el burnout funcionará como un ente mediador

entre estrés laboral existente y sus consecuencias, apareciendo primero, según este modelo, la pobre realización personal y el cansancio emocional, para finalmente dar lugar a las actitudes de despersonalización o cinismo, funcionando esta última, de forma concreta como una forma de afrontamiento a la presencia aguda de pobre realización personal y agotamiento emocional. (Gil Monte y Peiró, 1999, citado en Rubio, 2003).

#### 1.2.2.5 Síntomas.

En relación a este ítem, los síntomas del síndrome de burnout pueden ser de carácter físico, emocional, conductual, cognitivo y social aunque, cabe mencionar que el tipo de sintomatología más estudiada ha sido las de carácter emocional, dado a que las investigaciones realizadas se han fundamentado en el estudio realizado por Maslach, basándose en la escala desarrollada por él (MBI – Maslach Burnout Inventory), donde 12 de 22 ítems señalan al factor emocional, empero, sin pretender colocar a ningún grupo de síntomas sobre otros, en relación a su nivel de importancia, se coincide en general que el síndrome en definitiva genera un nivel de deterioro en el nivel de vida del sujeto que lo sobrelleva. (Martínez, 2010).

- ***Síntomas físicos:*** Se ve manifestado a través de cansancio físico, malestar general, variaciones en el apetito, pérdida de peso, dolores osteomusculares, aparición de alergias y/o problemas en la piel, problemas de tipo sexual, tales como, incapacidad sexual, poca o desaparición de la eyaculación, alteraciones menstruales, taquicardia, sensación de ahogo, alteración en el sueño, dolores de cabeza, problemas respiratorios y problemas gastrointestinales (gastritis, diarreas, náuseas). (Cortez, 2021).
- ***Síntomas emocionales:*** Podemos observar la presencia de sensación de cansancio, sentimiento de frustración y pérdida, pobre tolerancia a la frustración, impotencia, nerviosidad, intranquilidad, problemas para concentrarse, olvidos frecuentes, poca atención, problemas de memoria, tristeza con incidencia a acarrear una depresión, ausencia de compromiso laboral, pobre realización personal y baja autoestima. (Cortez, 2021).
- ***Síntomas cognitivos:*** Se observa la distorsión de esquemas cognitivos, desarrollándose una percepción negativa hacia sí mismo y hacia los demás, lo que puede generar una tendencia al auto sabotaje. (Forbes, 2011).
- ***Síntomas conductuales:*** Aquí encontraremos la presencia de conductas adictivas, tales como, el abuso de sustancias tóxicas (tabaco, alcohol, drogas, etc.), la irritabilidad,

alteraciones repentinas de humor, discordia, retraimiento, conducta agresiva, reducción de la eficacia, dificultad en la toma de decisiones, disminución del rendimiento laboral y la presencia de faltas injustificadas al centro de trabajo. (Forbes, 2011)

#### **1.2.2.6 Estrategias de prevención.**

En primera instancia, para prevenir el desarrollo del síndrome de burnout es necesario conocer la forma en como este se expresa en los trabajadores (Phillips, 1984, como se citó en Durán et. al, 2018); es así que, conforme la línea de investigación sobre este síndrome se ha ido desarrollando, de igual manera, se han ido proponiendo diversas estrategias para prevenirlo, en donde, en su mayoría coinciden que el apoyo social juega un papel determinante, ya que los compañeros en el trabajo funcionarán como una red de apoyo, además, de ser fuente de nuevos conocimientos, facilitan el entrenamiento y mejora de nuevas destrezas, medio de reforzamiento social y dadores de feedback sobre la ejecución del trabajo realizado, en resumen, los compañeros son un respaldo importante y actúan como mitigadores de los estresores propios de su contexto laboral; sin un adecuado apoyo social, la convivencia sería difícil y el nivel de dificultad para superar dificultades dentro de las organizaciones mayor, generando efectos negativos tanto en el individuo, como en la misma organización, de ahí radica su importancia. (Duran et. al, 2018).

Por ello, como parte de los diferentes programas de prevención de burnout, se recomienda realizar programas donde se fomente la socialización previa al inicio de las labores con el fin de construir un clima laboral saludable. (Duran, 2010).

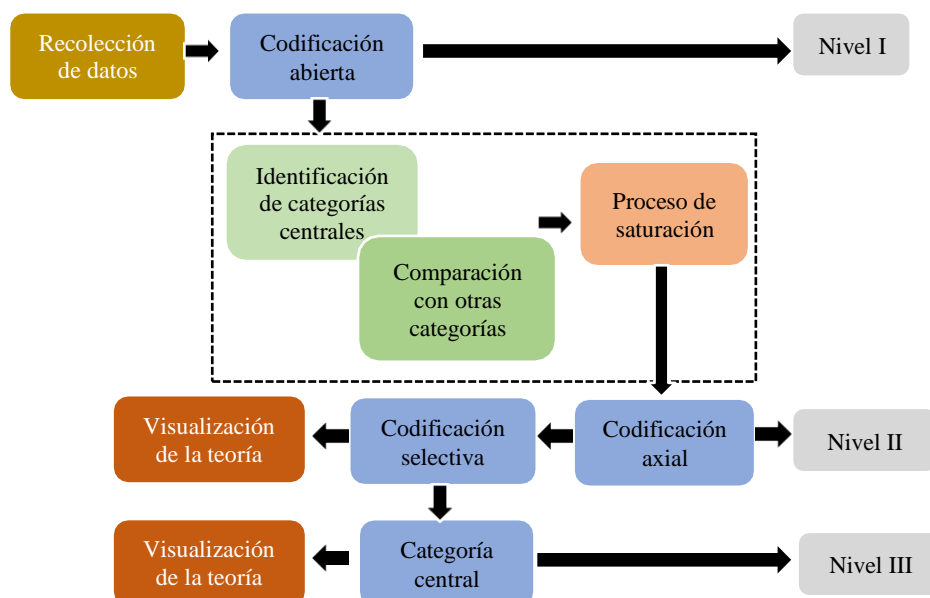
### 1.3 Categorización

CODIFICACION ABIERTA	CODIFICACION AXIAL	CODIFICACION SELECTIVA	CODIFICACION CENTRAL
Habilidades	Guía	Liderazgo	CLIMA LABORAL
Planificación			
Organización			
Democrático			
Burocrático			
Participativo			
Transformacional			
Horizontal	Jerarquía	Estructura	
Vertical			
Normas	Organización		
Disciplina			
Incertidumbre	Adversidad	Gestión de riesgo	
Peligro			
Perdida			
Discusión	Desacuerdo	Gestión de conflicto	
Solución	Problemas		
Toma de decisiones			
Pensamiento	Criterio	Percepción	
Apreciación			
Idea			
Recompensa	Satisfacción		
Reforzador			
Incentivo			
Estímulo			
Interrelaciones	Compañerismo	Relaciones	
Vertical			
Horizontal			
Solidaridad	Comunicación		
Amabilidad			
Empatía			
Complementariedad	Trabajo en equipo		
Unidad			

Identidad			
Enfermedad			
Cansancio	Físico	Agotamiento	<b>SINDROME DE BURNOUT</b>
Fatiga			
Tristeza			
Frustración	Emocional		
Impotencia			
Estrés			
Roles	Carga laboral		
Tareas			
Falta de equidad			
Responsabilidades			
Apatía	Cinismo		
Distancia			
Insensibilidad			
Desinterés	Falta de empatía		
Egocentrismo			
Inutilidad	Ineficacia	Baja realización personal	
Paralización	Estancamiento		
Inmovilización			

## Capítulo II: Diseño Metodológico

Este proceso de análisis investigativo corresponde al **enfoque cualitativo- descriptivo**. Cuyo diseño le corresponde al de **teoría fundamentada** cuya variante es la sistemática



*Recreado de Hernández Sampiere; Fernández Collado y Baptista Lucio. Metodología de la investigación*

### 2.1 Tipo de Investigación

En el estudio actual en cuanto H. Sampieri et. al (2014), se trata de un análisis investigativo, de tipo cualitativa – descriptiva, porque en primer lugar, busca entender la realidad en su contexto natural y habitual, y en segundo lugar porque se orienta a describir puntos básicos de las categorías en mención, por otro lado, este mismo autor, nos menciona que la investigación es de tipo transversal, debido a que el recojo de la información se da en un solo periodo de tiempo, por otro lado cabe mencionar que este es un trabajo de campo, realizado in situ, esto quiere decir que, fue directamente en el área de trabajo de los participantes que conforman la investigación.

### 2.2 Diseño Sistémico

Durante el proceso de recolección de datos se utilizó como instrumento **la encuesta semi estructurada** que es importante por la naturaleza de las preguntas, aplicada tanto para el focus group como también para las entrevistas individuales, asimismo, en el proceso metodológico comprende **la recolección de datos** que tiene como objetivo la recogida de información utilizando diversas técnicas, tales como la observación, el focus group, entrevistas individuales. En este proceso



investigativo se inicia con la *codificación abierta*, que permite el registro de información prevalente y recurrente de las primeras categorías (significados) hasta llegar a la saturación; es decir, son las categorías más recurrentes para ser comparadas con otros estudios similares. **La *codificación axial***, es la nomenclatura de las categorías, esta categoría sitúa y delimita el objeto de estudio. Se trata de al menos una palabra globalizadora (tema) que permite determinar los patrones generales para orientar el estudio. En cuanto a la ***codificación selectiva***, se trata de la fijación, la determinación, la selección de las categorías finales. Se contrasta con ejemplos, otros procesos, interpretaciones, validaciones categoriales, se cohesiona con la teoría y narrativa vinculada. Finalmente, se determina las ***categorías centrales***, las mismas que conducen al estudio y al informe final que consiste en el desarrollo del marco teórico, la misma hipótesis y la estructura narrativa. Se continua con el estudio semiótico de los datos recolectados durante un primer momento, estudio que nos permite analizar el sentido y significado transmitido por los colaboradores de la empresa Alta Montaña. En suma, nos apoyamos de la herramienta del Atlas T.I, software utilizado para el procesamiento de la información recogida, para finalmente en base a los resultados obtenidos de dicho procesamiento poder realizar el análisis e interpretación, discusión y emisión de conclusiones.

### 2.3 Población y muestra

La muestra está compuesta por colaboradores de la empresa Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña- Amazonas, Rodríguez de Mendoza, en donde la totalidad de participantes en nuestro estudio fue de 07 colaboradores, siendo el total de ellos 12 colaboradores, por ello se considera que la muestra es no probabilística, es significa que, los integrantes que conforman la muestra fueron elegidos por los investigadores.

Los criterios de inclusión son:

- Ser trabajador de la Cooperativa Cafetalera Agraria Alta Montaña
- De sexo masculino o femenino indistintamente
- Tener un mínimo de 3 meses de antigüedad laboral en la empresa
- Que desempeñe una labor en campo o en oficina indistintamente

En cuanto a los criterios de exclusión, estos son:

- Personal con cargos de gerencia.

## **2.4 Instrumentos, técnicas, equipos y materiales**

Se emplea la encuesta semi estructurada como único instrumento en nuestra investigación, en cuanto a las técnicas utilizadas tenemos a la observación, grupos de enfoque, entrevistas individuales, para el desarrollo de toda la investigación contamos con los siguientes materiales: procesador personal equipado, equipo multimedia, equipos de grabación de audio y vídeo, material de escritorio, material de lectura digital, Software Atlas-ti, material de lectura impreso.

### Capítulo III: Resultados

Dado que el estudio es de carácter cualitativo los resultados consisten en una serie de evidencias que responden a la recogida de información y se presentan del siguiente modo:

#### 3.1 Procedimiento de recolección de datos

##### COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ALTA MONTAÑA

Ruc 20603320621

- **POBLACIÓN TOTAL:** 12 colaboradores
- **Nº DE MUESTRA:** Total de 8 colaboradores

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	SEXO	EDAD	CARGO LABORAL	TIEMPO DE LABOR
01	E. G. M.	M	32 años	Gerente General	4 años
02	M. B. C.	M	55 años	Área Técnica	3 años
03	J. N. C.	M	75 años	Área De Control De Calidad Y Paralelo/ Asesor De Todos	1 año y 6 meses
04	J. C. M. C.	M	23 años	Practicante De Administración De Empresas	4 mes y 15 días
05	Y. H. C.	F	25 años	Área Contable	1 año
06	R. C. L.	M	24 años	Área Técnica (Extensionista)	3 meses
07	M. R. G.	F	19 años	Practicante De Administración De Empresas	3 meses
08	C. E. R.	F	22 años	Practicante En Todas Las Áreas	6 mes

#### 3.2 Observación participativa

##### FICHA DE OBSERVACIÓN A COLABORADORES EN CAMPO LABORAL

- **NOMBRE Y APELLIDO:** E. G. M.
  - **CARGO LABORAL:** Gerente General
  - **ESPACIO DE LABOR:** Oficina
- ACTITUDES VERBAL Y NO VERBAL FRENTE AL FOCUS GROUP.**

Desde un primer momento, se pudo observar al gerente general como un tipo muy respetuoso, colaborador, amable y seguro en sí mismo y en lo que hacía. Tuvimos la ocasión de verlo en accionando en una capacitación con otros personajes que se movían en el mismo rubro, mostrando mucha soltura, desenvolvimiento y conocimiento en la materia. De igual forma, resalta su cercanía con sus trabajadores, por otro lado, pese a saber lo que hace, admite consejos y siempre está dispuesto a

aprender, es por eso que siempre se ve rodeado de personas expertas. Durante el focus group se pudo confirmar las características ya anticipadas en la observación, pues, en efecto, pese a ser un hombre muy ocupado, mantiene una buena relación, comunicación y trato cordial con su equipo de trabajo, resaltando él, eso como clave de su éxito a nivel personal y laboral.

- **NOMBRE Y APELLIDO:** M. B. C.
  - **CARGO LABORAL:** Área Técnica
  - **ESPACIO DE LABOR:** Oficina y Campo
- ACTITUDES VERBAL Y NO VERBAL FRENTE AL FOCUS GROUP.**

La participación de este colaborador dentro de su organización es fundamental ya que tiene un cargo comprometedor y es de ayuda para su organización, durante un primer instante en el desarrollo del focus group, se pudo observar que Margarito es una persona con iniciativa propia, le gusta colaborar pero sobre todo ayudar a su equipo a aprender y mejorar estrategias con un fin único, también se resalta que pese al cargo que tiene, mantiene una postura de humilde, asimismo se observó que se sentía cómodo tanto en la reunión grupal como individual, con la disponibilidad de querer ayudar pero sobre todo de querer resaltar la buena empresa en donde nos encontrábamos. Resalta como características de este colaborador, la empatía, el compañerismo y la solución de conflictos.

- **NOMBRE Y APELLIDO:** J. N. C.
  - **CARGO LABORAL:** Área De Control De Calidad Y Paralelo /Asesor De Todos
  - **ESPACIO DE LABOR:** Oficina y Campo
- ACTITUDES VERBAL Y NO VERBAL FRENTE AL FOCUS GROUP.**

Se pudo observar que el señor Julián es una persona con bastante apertura, pues, previo, durante y después al focus group, se mostró muy elocuente, es más, cabe señalar que fue uno de los que más participó y verbalizó con espontaneidad y genuinidad la situación de la cooperativa desde su experiencia subjetiva durante la entrevista grupal e individual, también es importante mencionar su sentido del humor, pues, pese a ser una de las personas de mayor edad en la cooperativa, emplea en cantidades exactas su sentido del humor, sin llegar a ser grosero o atrevido, por el contrario, es un hombre que inspira mucho respeto y admiración por todos los conocimientos que tiene sobre el café. Además, se observó la cercanía y confianza que tiene con el gerente, lo cual lo posiciona como una de persona influyente dentro de la empresa, en donde sus recomendaciones son tomadas en cuenta, destilando un estilo de liderazgo democrático, pues, es consciente que tiene mucho por aportar, pero siempre da espacio a que todos puedan exponer sus puntos de vista.

- **NOMBRE Y APELLIDO:** J. C. M. C.
  - **CARGO LABORAL:** Practicante De Administración De Empresas
  - **ESPACIO DE LABOR:** Oficina
- ACTITUDES VERBAL Y NO VERBAL FRENTE AL FOCUS GROUP.**

Durante la mañana de trabajo, el practicante de administración manifestaba que se sentía contento con su trabajo, daba palabras de aliento a sus compañeros con los que estaba trabajando, se podía notar el compromiso y entusiasmo al realizar su actividad laboral, esto se observó cuando se inició el recorrido por la cooperativa, al momento de convocarlos a la reunión grupal, el joven practicante solo optó por escuchar y participar durante la reunión solo si se le direccionaba la pregunta, por momentos se le notaba su nerviosismo al ser oyente de las participaciones, también de observo que trataba de evitar que se le direccionen las preguntas teniendo en celular en uso. Por otro lado, al momento de iniciar con las preguntas individuales manifestó "estar apurado porque tenía pendiente que terminar ese día y que esperaba no demorar mucho en su entrevista"

- **NOMBRE Y APELLIDO:** Y. H. C.
- **CARGO LABORAL:** Área Contable
- **ESPACIO DE LABOR:** Oficina
- **ACTITUDES VERBAL Y NO VERBAL FRENTE AL FOCUS GROUP.**

La participante, juega un rol fundamental dentro de la empresa es por esa razón que en su mayoría se veces se le observa cerca al Ing. Eder, muestra una actitud cordial pero no con tanta apertura al inicio, suele tener la comunicación necesaria con sus compañeros para realizar un buen trabajo, así se observó el primer día en el cuál ella acompañó al Ing. Eder a una capacitación. Sin embargo, durante su participación en el focus group generó aportes cuando ella creía oportuno y cuando las preguntas iban direccionadas contestó con sinceridad y elocuencia, con respecto a la entrevista individual, se le observó más desenvuelta y con más confianza, explayándose más en sus respuestas y bromeando en algunas ocasiones.

- **NOMBRE Y APELLIDO:** R. C. L.
- **CARGO LABORAL:** Área Técnica (Extensionista)
- **ESPACIO DE LABOR:** Campo
- **ACTITUDES VERBAL Y NO VERBAL FRENTE AL FOCUS GROUP.**

El un primer instante, se percibió su amabilidad con su entorno ya conocido, asimismo se manifestó la timidez del participante, adoptándose una postura evitativa (revisar el celular), por esa razón durante la realización del focus group se le tuvieron que direccionar preguntas para lograr una participación por parte de este, sin embargo esta postura fue modificándose en el desarrollo del focus group, donde poco a poco el participante pudo sostener una conversación corrida, expresando sus ideas con fluides. Por otro lado, durante la entrevista individual, se reflejó seguridad al momento de expresar sus ideas y en contraste con lo que ocurrió el focus group se mostró desenvuelto de principio a fin.

- **NOMBRE Y APELLIDO:** M. R. G.
- **CARGO LABORAL:** Practicante De Administración De Empresas
- **ESPACIO DE LABOR:** Oficina
- **ACTITUDES VERBAL Y NO VERBAL FRENTE AL FOCUS GROUP.**

La participante mantenía desde el inicio hasta el final de la conversación grupal mucho entusiasmo por saber de qué trataba, así mismo se mostraba participativa en las preguntas que se planteaban dentro del conversatorio, por momentos se le notaba nerviosa de equivocarse al momento de su participación, pero explayaba cuando daba su apreciación.

Durante su participación individual, refirió sentirse "tranquila y a gusto con su participación", sin embargo, al dar inicio a las preguntas se podía notar cierto nerviosismo, pero pese a ello, fue empática al momento de colaborar con sus respuestas.

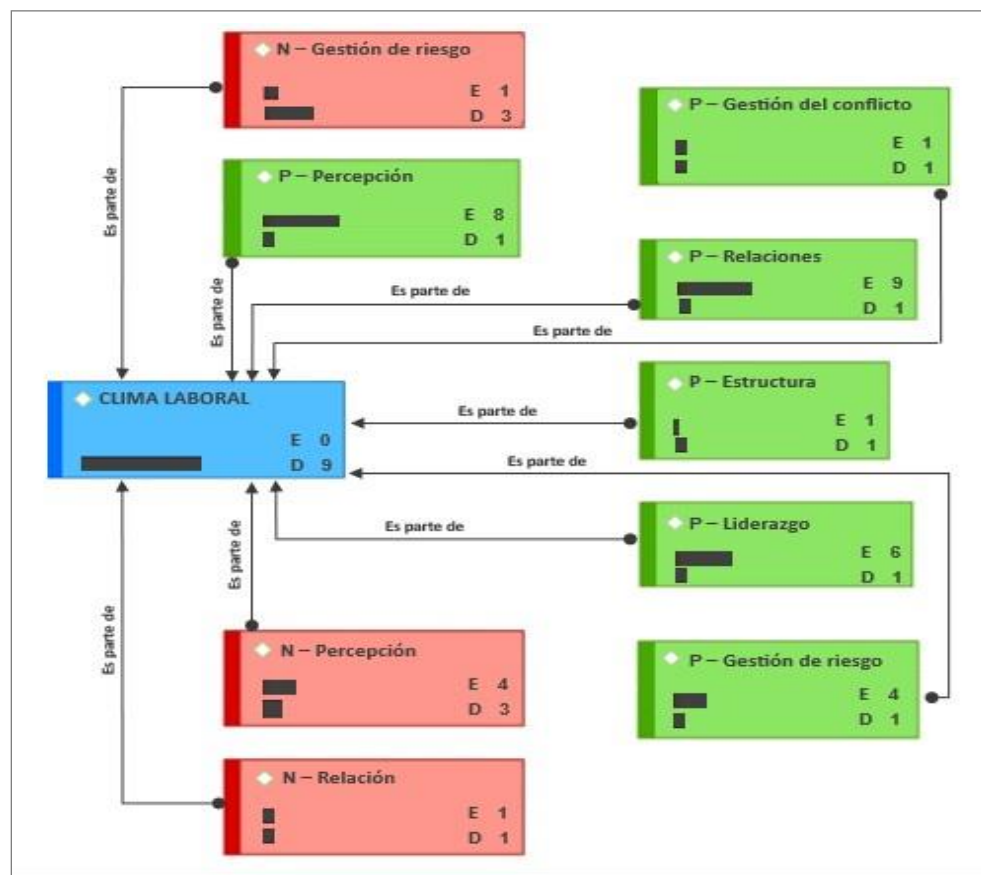
- **NOMBRE Y APELLIDO:** C. E. R.
- **CARGO LABORAL:** Practicante En Todas Las Áreas
- **ESPACIO DE LABOR:** Oficina
- **ACTITUDES VERBAL Y NO VERBAL FRENTE AL FOCUS GROUP.**

La participante muestra una actitud muy jovial, amistosa y colaborativa, esto se pudo observar desde un primer momento, mostrándose siempre dispuesta a apoyar a sus compañeros y en los momentos previos al focus group fue muy amable al ofrecerse a ayudar a instalar los equipos audio visuales, siempre muestra una sonrisa y su desenvolvimiento en el focus group fue bueno, respondiendo con frescura y en algunas ocasiones explayándose un poco. Durante la entrevista individual, no tuvo ningún inconveniente o recelo al momento de responder alguna pregunta, en algunas ocasiones se explayaba demás con sus respuestas, pero es característica de su personalidad, pues es una joven muy expresiva y alegre.

### 3.3 Resultados en tablas y gráficos

Tabla 1

#### Clima Laboral



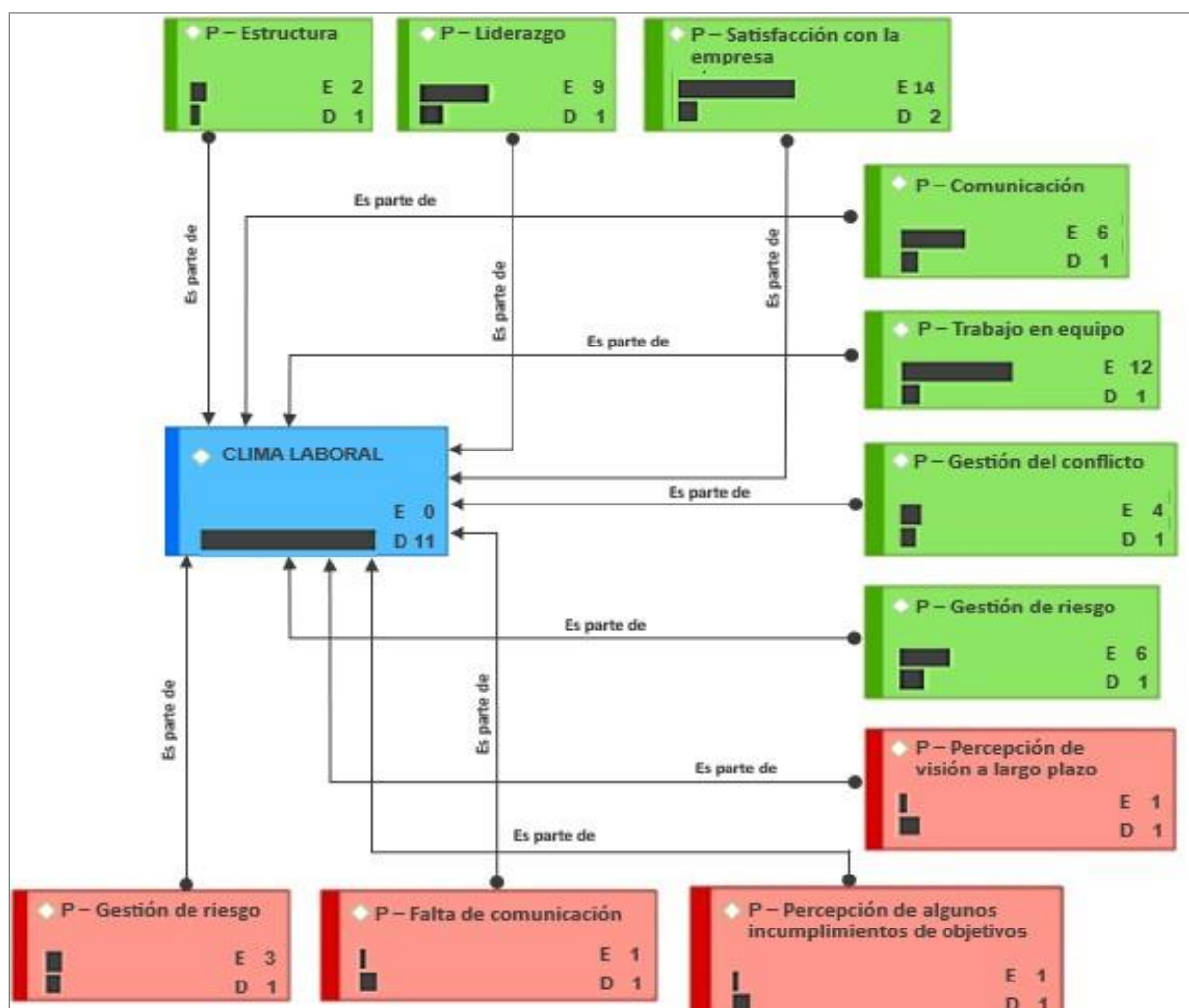
El análisis de la percepción acerca del clima laboral, implica establecer las vinculaciones con la multiplicidad de sub categorías, en cuanto a los resultados, se puede percibir o se puede identificar que el clima laboral no deja de ser una categoría distinta o ajena a la percepción y relaciones que existe en un grupo empresarial como lo es Alta Montaña, es decir, la percepción y las relaciones como sub categorías selectiva resultan ser un insumo contundente para el clima laboral, es así que, el clima laboral está muy vinculada a la gestión del conflicto, entendiéndose a la gestión de conflicto como un constructo teórico, en donde, se buscan sugerencias para dar soluciones rápidas en una empresa, entonces, el clima laboral estaría dependiendo de la calidad de la gestión del conflicto, en la posibilidad que exista conflicto, no obstante, no puede negarse la presencia de un conflicto cual sea su naturaleza en una empresa, por lo tanto, gestionarlo como tal, sería una respuesta taxativa y categórica para que el clima laboral en una empresa tenga una buena

percepción, pero si se vincula la gestión del conflicto con la estructura, aquí habría que precisar la estructura entendida como las jerarquías existentes en la empresa, podríamos deducir también que, gestionar el conflicto o tratar el conflicto, que es saber convivir con este, pensamos que va a depender significativamente de la estructura del equipo, aquí hay una primera atingencia que pueden plantearse, es decir, el clima laboral, hasta el momento, puede verse desde tres percepciones o tres formas de entenderla, las relaciones humanas establecidas en ella, la naturaleza del conflicto y cómo se gestiona y la estructura del grupo que participa; ahora bien, el liderazgo, como una sub categoría selectiva que aparece aquí, puede también estar en la misma condición, dado a que el estilo de liderazgo que se emplea en una organización va a ser de gran impacto en la construcción de la percepción que se genera del clima laboral, a su vez, un adecuado liderazgo facilitará el manejo de los pormenores que pueda presentar la organización, evitando que se cumplan los objetivos planteados, entendiéndose esto como una adecuada gestión de riesgo. Entonces, se puede colegir aquí que, la percepción y las relaciones, no pueden ser ajenas a la gestión del conflicto; entendiéndose como la destreza que mantienen los colaboradores para emitir soluciones rápidas y efectivas a los conflictos laborales, a su vez, este guarda relación con gestión de riesgo, que implica en controlar y prever posibles amenazas, así mismo, se evidencia que la estructura de la empresa dependerá mucho del estilo de liderazgo que exista en la organización, no obstante, estas seis sub categorías entre axiales y selectivas tampoco son ajenas a otras sub categorías; sabemos que la condición humana puede provocar situaciones proclives a que esta rompa cualquier relación, incluso, hasta se puede interferir en la percepción que el colaborador genera de su entorno, pudiendo esto afectar la manera en como gestionan las situaciones de riesgo empresariales, entonces, todo esto nos lleva a entender que clima laboral como categoría, que es el objeto de estudio de esta investigación, resulta ser una categoría muy compleja y que sería muy difícil plantear un concepto, sería muy difícil teorizar sabiendo que hay muchas sub categorías asociadas y que ello hace imposible por lo menos en este foco de estudio plantear un concepto absoluto, queda claro entonces, que el clima laboral no es un constructo aislado, no es una categoría en si misma aislada, sino que va a depender, en este caso, no de cuatro o cinco sub categorías, va a depender de las sub categorías posibles de encontrar en cada contexto.



Tabla 2

## Clima Laboral Integrado



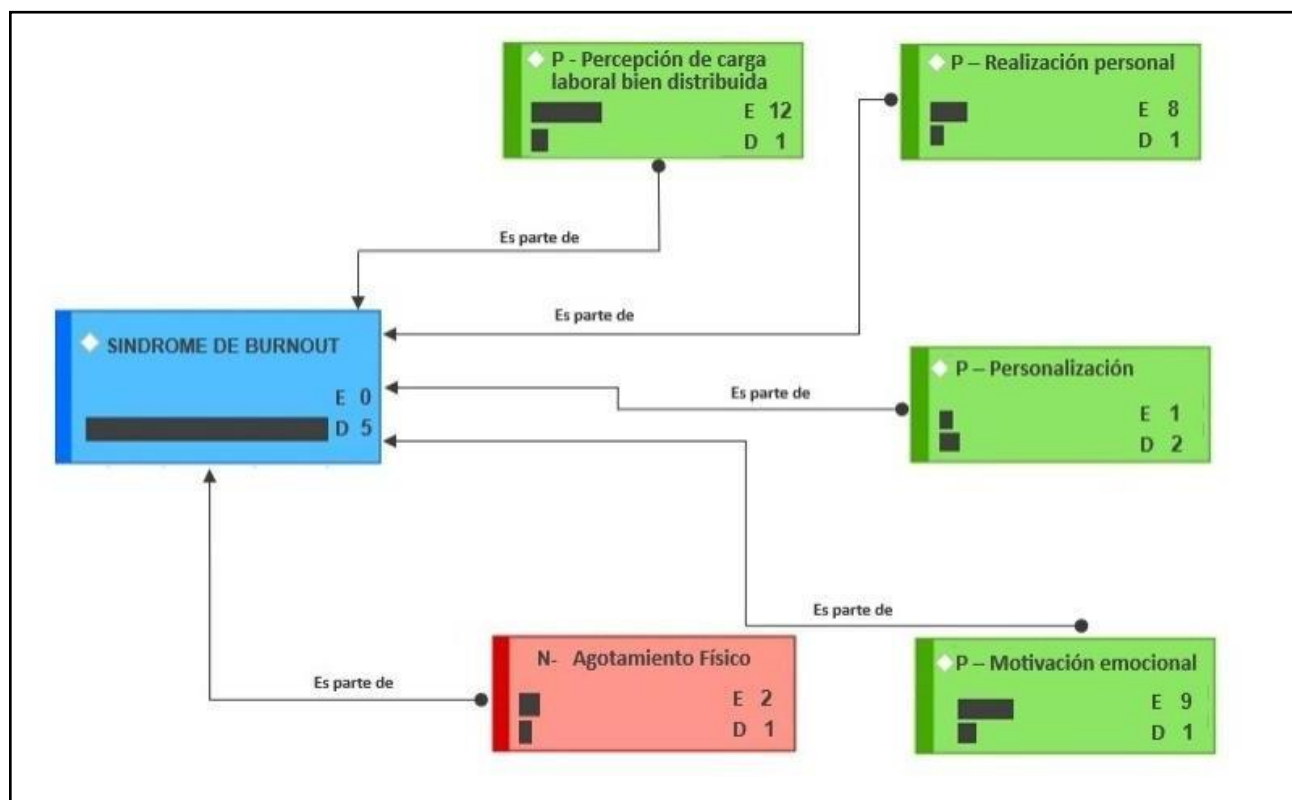
El análisis de significados de los discursos de los participantes de la investigación a través del grupo focal y entrevistas a profundidad, muestran las sub categorías positivas y negativas ligadas al clima laboral, en la cooperativa cafetalera Alta Montaña, destacándose la satisfacción con la empresa, dado a que esto ha sido verbalizado de manera reiterativa y colectiva por los participantes, afirmación que se puede visualizar en el cuadro de análisis de resultados, así mismo, encontramos niveles altos de enraizamiento de las sub categorías positivas del clima laboral, destacándose la percepción positiva que mantienen los trabajadores, reflejando el agradable trato y la apertura para mantener una buena comunicación entre los miembros de la cooperativa, correspondiendo esto a una organización que se percibe como dinámica, en donde, la confianza y la comunicación flexible se da de manera vertical y horizontal, manteniendo un clima abierto

donde, sin embargo, debido a la gran apertura que tienen todos para exponer sus puntos de vista, los cuales en algunas ocasiones suelen ser diversos, genera que llegar a acuerdos tome más tiempo; por otro lado, encontramos una estructura jerárquica, pero sin dejar de considerar las opiniones de los trabajadores, en donde la gestión de las normas y acuerdos son socializados desde la base hasta la cúspide jerárquica y viceversa; así como también, se logró visualizar la fuerte presencia del trabajo en equipo, el cual es producto de una colaboración solidaria, consciente y colectiva de forma eficiente que existe en esta cooperativa, lo cual solo refuerza la unidad entre todos los colaboradores y la identidad que tienen con la cooperativa, ayudando esto a que se pueda dar una adecuada gestión del conflicto, en donde frente a los problemas o desacuerdos a los cuales no puede ser ajena ninguna entidad, la toma de decisiones eficaz les lleva a soluciones acertadas, ventaja con la que cuenta la cooperativa en estudio, es por ello que, ante la presencia de un posible agente desfavorable que amenace con obstaculizar el alcance de las metas de la compañía, la gestión de riesgo entra en acción, en donde se evidencia un adecuado manejo de las adversidades que se puedan presentar, lo cual les ha permitido superar diversas situaciones complejas, por citar un ejemplo, la época de la pandemia por la COVID 19, en donde frente a toda la incertidumbre que se generó y las pérdidas que trajo consigo, la cooperativa logró seguir funcionando y destacar en su rubro, esta sub categoría selectiva también la podemos encontrar como un aspecto negativo dentro de la investigación, lo que puede poner en controversia lo que se acaba de mencionar anteriormente, sin embargo, al tener una frecuencia baja en su connotación negativa, esta no afecta significativamente al clima laboral de la organización, ya que como se discutió precedentemente, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la satisfacción con su trabajo, son aspectos fuertes para que la empresa Alta Montaña haya logrado posicionarse de una forma importante en el mercado nacional e internacional, jugando el gerente de la empresa un rol importante, puesto que, es un líder con una personalidad altruista y poseedor de habilidades para planificar y organizar, caracterizándose en su persona el positivismo y su apertura a la participación de sus colaboradores asumiendo una postura democrática, no obstante, la exageración de estas cualidades pueden tornarse negativas, desestimando el cumplimiento de sus propios objetivos en el futuro, percibiéndose como una falta de visión a largo plazo, aspecto que debe ser mejorado para evitar poner en riesgo sus posibilidades de crecimiento empresarial; entonces, se entiende que, el clima laboral es resultado de la composición de diversas sub categorías presentes en cada organización,

en donde, al ser sensibles a la interacción de estas se puede lograr una concientización para su mejora.

**Tabla 3**

**Síndrome de Burnout**

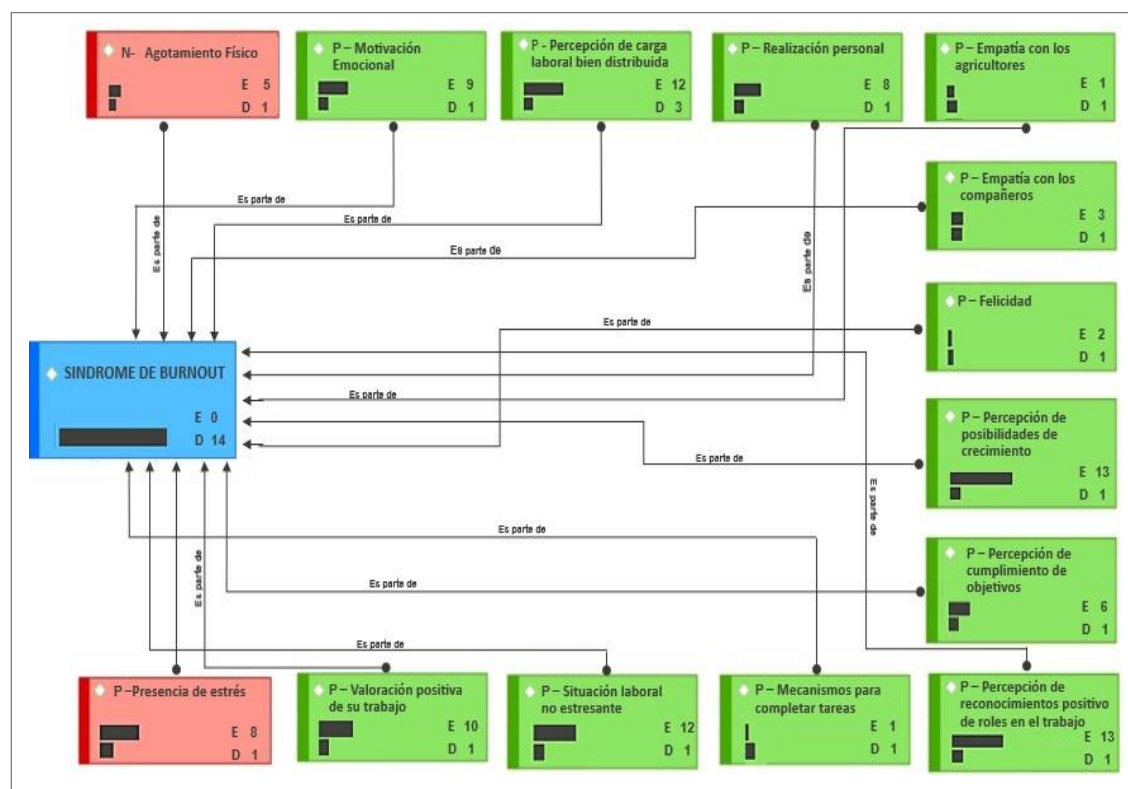


El análisis de percepción del Síndrome de Burnout, en cuanto a los resultados conseguidos, se puede dilucidar múltiples sub categorías implicadas, es así que, el síndrome de burnout no se debe entenderse como aislado, por lo contrario, al ser un síndrome tridimensional dependerá de la interacción de sus dimensiones y lo que se desliece de estas; en consecuencia, la percepción de carga laboral bien distribuida, entendiéndose como la apreciación equitativa del trabajo entre las personas que componen la compañía, guarda relación inversa con el síndrome de burnout, es decir, en tanto sea negativa la percepción de la distribución de los esfuerzos entre los miembros de la organización, la probabilidad de que aparezca el Síndrome de Burnout aumentaría, así mismo, juega un rol importante la personalización, dado que, si las responsabilidades que ejecuta una persona en su ámbito laboral para asegurarse de alcanzar los resultados y objetivos esperados las ejecuta con compromiso e implicación, dicho trabajador obtendrá reconocimiento positivo,

logrando que el trabajador encuentre una motivación intrínseca o extrínseca, según sea el caso, pero indiscutiblemente este laborará sintiéndose más estimulado, generando efectos contrarios al síndrome de burnout, este a su vez, guarda una relación con la realización personal, entendiéndose esto como, la sensación de logro en relación a las propias motivaciones personales, entonces, se podría inferir que tanto, la percepción de carga laboral bien distribuida, la personalización, la motivación emocional, quedan vinculadas a la realización personal que experimenta el trabajador dentro de su ámbito empresarial, es decir, a la sensación de logro que experimenta el empleado tras haber alcanzado exitosamente sus metas propuestas, desarrollando su máximo potencial, en consecuencia, repercutiendo esto de manera positiva a nivel personal y organizacional; aludiendo la tridimensionalidad del síndrome de burnout, es necesario dar espacio indiscutiblemente al agotamiento físico, ya que tiene una relación negativa frente a las metas y objetivos empresariales, destacando acá al agotamiento físico como el conjunto de síntomas somáticos, conduciendo todo esto a una ausencia de sensación de logro, con esto, reafirmandose una vez más que, el síndrome de burnout no es una categoría aislada, siendo un error enajenarla dentro del ámbito organizacional.

**Tabla 4**

### Síndrome de Burnout Integrado

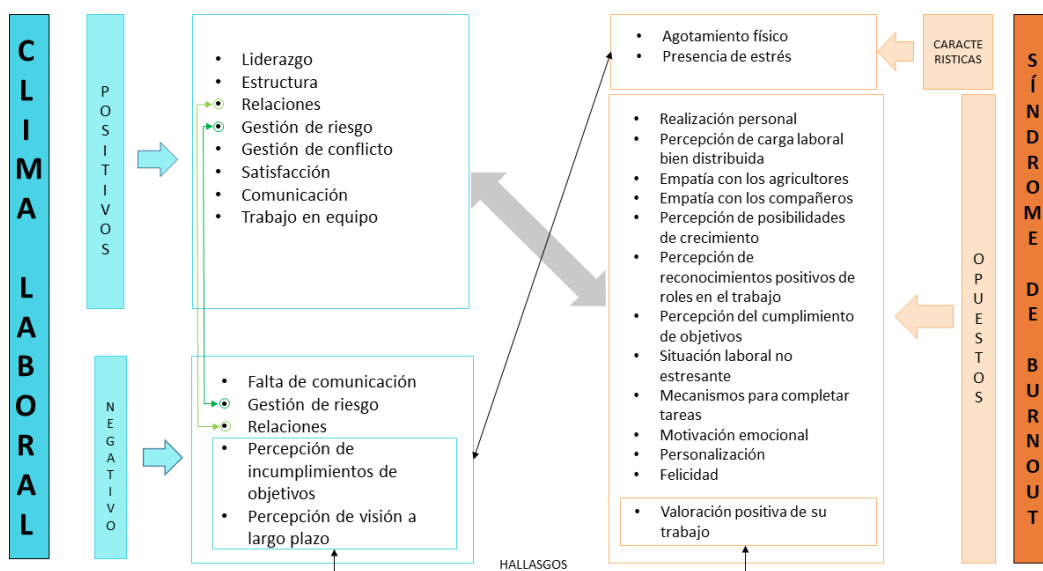


Tras lo explicado anteriormente, la descomposición y análisis del discurso de los colaboradores en el focus group y entrevistas de profundidad, se muestran los diferentes puntos tanto positivos como negativos, que entran en confluencia en la cooperativa Alta Montaña, es así que, en el intento de realizar un análisis más profundo podemos observar que, dentro de la organización se destaca la valoración positiva de su trabajo, esto en principio se debe a la motivación emocional que estos tienen en su contexto laboral, motivación que nace a partir de las buenas relaciones y sororidad existente entre los colaboradores, impulsada por el gerente y los colaboradores de más experiencia, a favor de mantener un adecuado clima laboral y cumplir con los objetivos y responsabilidades que la empresa se traza para mejorar su calidad de producción, es así que, la percepción de cumplimientos de objetivos en los miembros que componen la cooperativa se ve reforzada, pues, pese a pasar por una situación de tanta zozobra mundial, en donde se generó una importante paralización y estancamiento económico, la cooperativa mostró un crecimiento ininterrumpido, logrando reconocimientos nacionales e internacionales, generando un sentimiento compartido de felicidad entre todas las personas que conforman Alta Montaña y en algunos casos, la sensación de realización personal, no obstante, el camino al cumplimiento de los objetivos, no ha sido fácil, pues, se ha percibido la presencia de estrés y agotamiento físico, aspectos desfavorables, que por la naturaleza del trabajo propio, sucedían solo en las temporadas altas, donde la exigencia laboral es mayor; sin embargo, estos aspectos negativos no puntúan para llegar a un síndrome de burnout, ya que, nunca se observó una apatía con respecto a su entorno o un desenvolvimiento ineficaz, pues según los propios relatos de los entrevistados, encontraban un espacio para canalizar su estrés al compartir con sus otros compañeros, por tanto, se resalta la empatía que existe entre los compañeros, logrando que el estrés y el agotamiento tengan un enraizamiento mínimo y la carga laboral y sus roles sean más llevaderos; el gerente no es ajeno a todo esto, ya que la empatía es esencial y necesaria para todas las relaciones interpersonales y él es consciente de esto, por eso se esfuerza en promover este valor, no solo en sus colaboradores más inmediatos, sino también en los 430 agricultores que trabajan de la mano con la cooperativa en la producción de su materia prima, el café; así mismo, se preocupa en brindar a sus trabajadores mecanismos de ayuda para completar tareas, entendido como la flexibilidad para el logro de las gestiones, sin descuidar las acciones que se alineen al logro de sus objetivos, a esto, se le suma, la acción de reconocer positivamente los roles que desarrollan cada uno de los colaboradores en el trabajo, por parte de la cúspide jerárquica, ya que todos cumplen una función fundamental,

indiferentemente de la posición o puesto que ocupen, colocando al contexto organizacional como una situación laboral no estresante; agregando a lo anterior, se percibe por parte de los trabajadores que las tareas están correctamente distribuidas indistintamente de la naturaleza de estas, de manera que existe una fracción del equipo de colaboradores trabajando en campo, mientras que la otra parte se encuentra desde oficina, sin embargo, pese a esta diferencia, las responsabilidades y tareas son percibidas con un mismo nivel de implicación ya sea física o mental, lo que los lleva a trabajar con un mismo fin, sin la existencia de ningún tipo de recelo entre ellos, en esa misma línea, sobre todo en los colaboradores más jóvenes, se mantiene su compromiso con la cooperativa, dado a que ven la oportunidad de un crecimiento dentro de esta, donde puedan desarrollarse, explotando su máximo potencial, para lograr la meta conjunta, que es, que la cooperativa cafetalera alta montaña de Rodríguez de Mendoza sea reconocida como la mejor exportadora y distribuidora de café en el Perú y en el extranjero.

**Tabla 5**

**Relación entre Clima Laboral y Síndrome de Burnout**



En el presente gráfico se aprecia la relación existente entre las dos categorías en estudio, Síndrome de burnout y clima laboral, donde, los datos sistematizados y organizados, proporcionados por los colaborador de la cooperativa cafetalera Alta montaña de Rodríguez de

Mendoza recogida en la investigación son significativos y da lugar a un amplio abanico de posibilidades que estas puedan generar en cuanto a su relación, es así que, partiendo de la categoría de **“clima laboral”**, la cual es producto de la percepción que tienen los colaboradores de su entorno laboral y que además se ve sujeta a diversas sub categorías, las cuales se agrupan en positivas y negativas; siendo las características positivas del clima laboral: el liderazgo, la estructura, las relaciones, la gestión de riesgo, gestión del conflicto, satisfacción con la empresa, la comunicación y el trabajo en equipo, así como las características negativas del clima laboral: falta de comunicación, gestión de riesgo y las relaciones, las cuales son parte de la base teórica; mientras que la percepción de incumplimiento de objetivos y percepción de visión a largo plazo, también forman parte de las características negativas del clima laboral encontradas como hallazgos en el proceso de análisis de las características del clima laboral, dilucidadas en nuestro proceso investigativo, el cual posee la percepción como proceso cognitivo inherente y a la vez subjetivo, haciendo que adopte una naturaleza diversa, lo que ha permitido encontrar otras sub categorías asociadas, con otro matiz; así mismo se visualiza la percepción, las relaciones y la gestión de riesgo como elementos asociados a las características positivas y negativas del clima laboral.

De la misma manera sucede con la categoría **“ síndrome de burnout”**, categoría que es analizada en un contexto empresarial, que repercute en el individuo y este a su vez, está relacionado a diversas subjetividades, lo que hace que, el síndrome burnout también sea visto desde una perspectiva particular, por lo tanto, la percepción de la presencia de características que intervienen en el Síndrome de burnout será diferente en cada trabajador; es así que, en nuestra investigación solamente se encuentra la presencia de dos de sus características: agotamiento físico y presencia de estrés, características sustentadas en nuestro marco teórico; mientras que por el otro lado, durante nuestro proceso exploratorio y bajo el denominador de “opuesto”, dado a que, en el caso particular de nuestra investigación no se pudo encontrar la presencia de las características correspondientes al Síndrome de burnout, se disponen la presencia de: realización personal, percepción de carga laboral bien distribuida, empatía con los agricultores, empatía con los compañeros, percepción de posibilidades de crecimiento, percepción de reconocimiento positivo de roles en el trabajo, percepción de cumplimiento de objetivos, situación laboral no estresante, mecanismos para completar tareas, motivación emocional, personalización y felicidad; mientras que la valoración positiva de su trabajo forma parte de los “opuestos” y también del hallazgo encontrado, hallazgo que nos ha permitido valorar y analizar la percepción que tienen los

colaboradores respecto a nuestra categoría en estudio; así mismo, en nuestro cuadro de análisis se visualiza una relación entre todas las características positivas del Clima Laboral y todos los opuestos del Síndrome de Burnout, sin intentar señalar relaciones específicas entre estas, evitando cualquier tipo de sesgo, pues, las relaciones entre estos son indiscutibles pero a su vez pueden ser muy diversas y particulares dada a la subjetividad de la percepción de los trabajadores, generándose un espectro amplio de posibilidades, también se puede observar la relación entre las características de Síndrome de Burnout y las características negativas de clima laboral, ya que la presencia de una característica negativa del clima laboral predispone a la aparición de una característica del Síndrome de burnout y viceversa, en añadidura, se observa la relación inversa que tienen entre si los hallazgos encontrados en ambas categorías, en síntesis, se trata de analizar la particularidad de la realidad de Alta Montaña, en base a las percepciones de los colaboradores de esta cooperativa, usándolos como un instrumento verídico de obtención de información, siendo conscientes de la subjetividad a la que ambas categorías están sujetas, entonces, buscando relacionar todas las sub categorías asociadas al síndrome de burnout y clima laboral y los hallazgos encontrados, podemos afirmar que, estas guardan una relación y quedan asociadas por el análisis categorial de estas dos categorías, sustentado en los resultados obtenidos basados en la percepción de los colaboradores de la cooperativa Alta Montaña.

### **3.4 Discusión**

El desarrollo de la investigación en cuanto a las dos categorías, clima laboral y síndrome de burnout, ha permitido centrar la discusión en los siguientes escenarios:

La naturaleza de la percepción como condición de análisis y bajo el poder del concepto, admite la incertidumbre para juzgar el comportamiento humano, desde luego, que percibir es un proceso cognitivo cuyo inicio es el visual, para luego manifestar “el estado” que se ha observado, detrás de la observación existe una serie de conceptos alternos, controversiales, abstractos, incompletos, muy relativos, similares; por lo tanto, “saber percibir” va más allá de lo que se puede observar y del modo como se ha desarrollado. Al asociar el clima laboral como concepto con el síndrome de burnout también se colisiona con la percepción del concepto y que puede fácilmente, cuestionar la condición de “ser síndrome” o “no serlo”. Bajo estas dos consideraciones pensamos que resulta muy ligero y atrevido caracterizar a las personas solo en función de los conceptos o el “marco conceptual” que se manifiesta en la literatura especializada o en las investigaciones relativas a las



dos categorías. Desde tiempos históricos y hasta la fecha, sigue en debate el origen exacto de la aparición del síndrome de burnout, entrando en debate si sus orígenes se deben a la presencia de ciertos rasgos de personalidad o si se debe a las características del contexto laboral, si es producto de un proceso cognitivo denominado “percepción”, lo cual lo hace más abstracto o es producto de algo más concreto o si en realidad se trata de un proceso o es un estado, las posibilidades resultan infinitas, es por ello que a partir de esto se han desglosado diversos modelos explicativos los cuales han sido plasmados ya en nuestro marco teórico, es así que adquiere una naturaleza de síndrome por que hasta la fecha es un poco incierto el exacto origen del burnout. Entonces, ¿qué se busca señalar al utilizar la terminología síndrome?, afianzar que es un conjunto de signos y síntomas, pero que no se sabe exactamente como se origina, no se conoce los factores exactos que lo causan. El debate en particular es interesante en la medida que los estudios avanzan, pero siempre afianzado el concepto de síndrome y el concepto de clima laboral, bajo la incertidumbre de la “percepción”. De hecho y no cabe duda que un concepto, es una percepción humana producto de la experiencia misma en contraste con datos distintos. Esta encrucijada es un espacio para la episteme sobre la glosa en psicología, sobre todo cuando se analizan categorías dentro de un escenario como cualquier empresa en la cual se desempeñan personas de quienes no se conoce los antecedentes en todo a su constitución de la personalidad o en todo caso, en referencia a su modo de vida o sistema de creencias.

**Otro de los escenarios** en cuestión, tras el análisis de la categoría clima laboral, nos permite afirmar que, es un estado evidente de éxito o fracaso cuando las relaciones humanas no son las ideales o las que se promueven del desarrollo personal o profesional dentro de la empresa, sin considerar el tamaño o contexto de la empresa o institución. El énfasis que tiene el poder de la “percepción” agudiza el análisis que el individuo puede tener de su clima laboral, cuando una empresa desarrolla su propia crisis resulta ser una metáfora, porque son los individuos quienes viven su crisis y esta se agudiza cuando no se gestiona, por lo tanto, el clima laboral es el reflejo humano de la deficiente gestión del talento humano. Es así que, contrastando esta información con la realidad del estudio, se pudo observar, que la calidez en las relaciones humanas, fue un punto fundamental para que la empresa pueda superar la crisis mundial, esto se ve demostrado en lo expresado por los mismos participantes, en las palabras de M. Rodríguez (2022),

hay muchas veces que uno se siente cohibida de ir y hablar, por temor que nos riñan o así, pero aquí no pasa eso, ellos son muy pacientes para explicarnos y enseñarnos, cuando me

dicen: ¿y entendiste?, y yo les digo que no, me lo vuelven a explicar, entonces es como que muestran la paciencia que tienen con nosotros los practicantes para poder realizar bien el trabajo que nos delegan

Esta cita permite reflejar el trato amable que existe entre los colaboradores de la empresa, donde se evidencia una apertura para las buenas interrelaciones humanas, generándose entre ellos un trato amable y respetuoso, en este punto, también juega un rol importante la comunicación, ya que sin la presencia de una buena comunicación sería imposible el desarrollo de buenas relaciones interpersonales entre ellos, siendo así, que C. Estrada (2022), expresa: “en las situaciones en las cuales no entiendo algo voy y le pregunto a cualquiera y me responden de una buena manera y sobre todo porque soy aún practicante”, de esta manera queda afirmado que la apertura a la comunicación genera buenas relaciones, caracterizándose la comunicación dentro de la cooperativa como abierta, practicándose la asertividad al momento de expresar las opiniones, es por esto, M. Rodríguez (2022) manifiesta lo siguiente refiriéndose a su gerente “cuando nosotros hablamos siempre particularmente lo que hago es conversar con él y Eder es una persona asequible y me escucha”, el cual al ser líder de la cooperativa inconscientemente es ejemplo de una buena comunicación y de un trato empático para con sus colaboradores, fomentando el compañerismo entre ellos, observado en la cordialidad, apoyo y ayuda existente entre ellos, agregando a lo anterior, el clima laboral se ve favorecido por el estilo de liderazgo que se maneja en la organización, ya que como se pudo observar en la cita anterior, el gerente es una persona accesible a sus trabajadores, pese a ser un hombre ocupado, destacándosele en él habilidades para guiar a su equipo, tales como, empatía, motivación, inspiración e inteligencia emocional, así mismo, es el tipo de líder el cual siempre fomenta una participación activa en la toma de decisiones, escucha sus opiniones y las toma en cuenta, actuando de forma democrática y justa con todos, esto ayuda a que los riesgos que pueda presentar la cooperativa sean manejados de una eficiente, destacándosele a la cooperativa una buena gestión frente a los riesgos, todo esto se sustenta en lo dicho por Y. Huamán, (2022), quien expresa lo siguiente: “Eder es un jefe muy democrático, que respeta las opiniones, todo lo que nosotros como trabajadores podemos expresar, es una persona que nos entiende, le podemos decir algún problema que tengamos y es muy comprensivo”, y en lo expresado por R. Cabañas (2022), también corrobora lo que venimos afirmando:

en lo personal considero que sí dentro de la empresa sí se fomenta el tema de liderazgo como dijo el ingeniero Julián aquí hay liderazgo democrático y transformacional ya que todos podemos aportar nuestras opiniones y todos trabajamos en conjunto para que se puedan solucionar los problemas que se dan dentro de la cooperativa

De igual manera, con esto, en efecto, se demuestra que existe un buen clima laboral destacando su estilo de liderazgo empleado, siendo la base de este, la presencia de una comunicación efectiva, donde todos los colaboradores pueden sentirse con la libertad de expresar sus opiniones sin ningún tipo de represalia, queda con esto también reflejado que el tipo de estructura que se maneja en la cooperativa, donde todos los miembros de la cooperativa se reúnen para tomar decisiones importantes con respecto a las gestiones que tienen que hacer, tal y como lo expresa J. Nauca (2022):

Yo no me siento como un jefe sino como un cualquiera, esa responsabilidad que me dan simplemente es nominal, pero en realidad todos somos horizontales y acá siempre se da la horizontalidad, si de repente yo estoy equivocado y la mayoría del grupo tienen la razón pues se hace por que tiene la razón, un poco que nos encuadramos y se hace lo que dice la mayoría y es por eso que la cooperativa está dando saltos rápidos.

Sin embargo, cabe resaltar que sí existe una jerarquía con respecto al cargo y funciones que desempeñan, pero siempre se busca involucrar y mantener al tanto a todos con respecto a lo que está sucediendo en la cooperativa en ese momento, en este punto es importante resaltar la influencia que tiene el gerente para que haya un buen clima laboral, pues su perfil de personalidad y su capacidad para regular el estrés sirve de inspiración para todos los demás, es así que, Y. Huamán (2022), exterioriza lo siguiente:

él maneja sus situaciones y nosotros también tenemos situaciones que no se aproximan a las situaciones que él tiene que manejar y nosotros a veces por una simple cosa ya nos frustramos y él que tiene una situación súper grande, mantiene la calma, entonces nos hace pensar, por ejemplo, no, yo no puedo reaccionar así.

Lo que nos lleva a visualizar una vez más que el gerente frente a una dificultad pone en evidencia su inteligencia emocional, lo cual ayuda a sobrellevar los conflictos que pueda presentar la cooperativa ya sea por desacuerdos en las opiniones o problemas en el alcance de objetivos, lo cual a su vez motiva a los demás a manejar sus emociones y su accionar tal y como lo hace el gerente, no solo en ese aspecto, sino también es fuente de motivación para una realización personal,

pues como nos menciona J. Merino (2022): “aquí siento que me dan la seguridad y confianza para poder desarrollarme en mi área y más adelante poder tener mi corporación también, por eso estoy aprendiendo todo lo que puedo”, adicional a esto, el gerente en su gestión es consciente de la importancia que juega el “rol emocional” en sus colaboradores, por esta razón se preocupa en fomentar un buen clima que les mantenga motivados, es así que R. Cabañas (2022) expresa:

Emocionalmente me siento contento, porque vemos como en otros trabajos trabajas como robot y no tienes estado de ánimos, solo vives de la casa al trabajo o del trabajo a la casa, es distinto acá, es más didáctico, se hace actividades, a veces salimos a jugar pelota entre nosotros mismos, el tipo de trabajo es distinto, salimos al trabajo de campo, estas junto a la naturaleza, la gente del campo es grandiosa, te invitan a comer, te invitan todo, a veces hacen fiestas en el propio equipo, sabemos cómo pasarla bien entre todos para evitar entre si los malos ratos.

En su respuesta podemos observar que es común en la cooperativa la organización de actividades recreativas que, si bien les mantiene motivados, a su vez, refuerzan la calidad de relaciones entre ellos, genera espacios de comunicación y reduce las posibilidades de conflicto, todo esto genera en su conjunto que exista una satisfacción de los colaboradores con respecto a su trabajo, pues, en palabras de M. Rodríguez (2022), expresa:

Si, aquí desde que se nos da la oportunidad de trabajar nos ayudan a aprender cada uno en su rubro, pero todos aprendemos de todo y eso es lo que me da satisfacción de que aquí no somos egoístas, nos ayudamos y eso es desde el más alto cargo hasta el producto final.

Su diálogo permite resumir todo lo dicho anteriormente, la presencia de compañerismo y trabajo en equipo, la horizontalidad con la que se manejan en ciertas situaciones, la comunicación y el trato respetuoso que hay entre ellos, lo cual la posiciona en un lugar de satisfacción con su lugar de trabajo, empero, pese a contar con fortalezas que ayudan a la cooperativa a contar con un clima laboral positivo, hay puntos débiles que deben ser reforzados para evitar caer en riesgos organizacionales, lo cual puede poner en peligro los logros alcanzados hasta el momento. En toda organización el líder o líderes juegan un rol fundamental, en este caso, tampoco es la excepción, es así que se observó que, el gerente tiene entre todas sus fortalezas, puntos débiles que debe mejorar, según la perspectiva de sus propios colaboradores, por esto, J. Nauca (2022) dice lo siguiente: “pero para lograr más rápido el objetivo hay que lograr que nuestro líder, en este caso Eder, aprenda a pensar como empresario, ya no como chiquillo”, haciendo referencia a que el

gerente de la cooperativa en algunas ocasiones prioriza su sentido de solidaridad en querer compartir y dar sin tener en cuenta la sustentabilidad de su negocio, según lo expresado a continuación:

entonces para que hacemos este tipo de reuniones si tú eres el primero en romper los acuerdos que tenemos, no en forma negativa sino él no puede dejar de dar o compartir con los socios que de repente en un momento no han aportado con la organización, y él dice. “yo soy Huayacho y quiero que esto vaya a esos productores que menos tienen”, por una parte, está bien, pero por otra estamos haciendo que estos señores no asuman sus responsabilidades y su compromiso con la organización y eso es lo que tenemos que lograr de que nuestro líder empiece a pensar más empresarialmente obviamente lo otro es interesante, pero la parte empresarial va a determinar la manera de que él pueda persuadir y decir esto voy a dar, pero también tiene un costo de producción. J. Nauca (2022).

Acá no solo se observa el excesivo sentido de dadivosidad del gerente hacia su comunidad, que, aunque disfrazado de un acto de benevolencia, puede representar un riesgo alto para su cooperativa, sino que también se observa que existe el incumplimiento en los acuerdos, lo cual lo alejan de sus objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, encontramos debilidades en la comunicación, siendo más específicos, nos referimos a la habilidad de comunicarse para llegar a acuerdos, por esto, R. Cabañas (2022), expresa “...tal vez faltaría un poquito congeniar y ponernos de acuerdo, porque a veces uno, ya tiene otra opinión y eso genera que ya no quedemos en nada, y tal vez trabajar en eso, y tratar de terminar esa problemática”, en consecuencia, nosotros no podemos ser ajenos a todas estas debilidades presentes en la cooperativa, pero cabe destacar que estas tienen un enraizamiento mínimo, lo cual le permite a la cooperativa tener una posibilidad de pulir estos aspectos e impulsar su clima laboral a otro nivel.

Por tanto, a todo el análisis de esta categoría, sintetizamos que la percepción del clima laboral es favorable, y esto va a depender de varios factores, pero en los que más se destacan, podemos reconocer que la presencia de relaciones cálidas entre los miembros de la cooperativa Alta Montaña, puede llegar a ser inclusive determinante para que un colaborador decida extender su permanencia en esta, así como también el estilo de liderazgo participativo y democrático, impulsa a una percepción positiva del clima laboral y este está innegablemente ligado a una comunicación efectiva, una colaboración colectiva en la toma de decisiones y un adecuado trabajo

en equipo, por ende, por la presencia de todos estos últimos en mención queda sobre entendido que existe un buen clima laboral en esta organización.

Ahora bien, en cuestión al **tercer escenario**, analizaremos al síndrome de burnout en los trabajadores como comportamiento atípico en la empresa Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña- Amazonas, Rodríguez de Mendoza, con el fin de incidir en que se trata de una categoría propia del contexto laboral, se ha podido observar que, dada a su imprecisión conceptual y al amplio debate que se puede abrir en torno a, si se trata de un proceso o un estado, si es un intermediario o consecuencia del estrés laboral mal gestionado, del modelo utilizado para explicar su desarrollo, si se trata realmente de un síndrome o una patología, lo cual solo hace más complejo el proceso de delimitar si existe la presencia de este o no en un ambiente laboral; es importante mencionar que un punto favorable y en lo que todos los autores coinciden, es en su inherencia a tres dimensiones o presencia de tres factores indiscutibles, agotamiento emocional, despersonalización y poca realización personal, así mismo, lo que nos puede ayudar a fortalecer este punto es, apoyándonos de S. Jablonski (1995), la terminología usada para referirnos a nuestra categoría, a la palabra burnout le queda antecedido el término “síndrome” lo cual aplica a un cuadro clínico, dicho en otras palabras, es la presencia de un conjunto de síntomas, su etiología también apoya esta definición, entendiéndose entonces, al desglosar la palabra, “sin” que significa juntos y “drome” significando aparecer, con lo cual nos lleva a la conclusión que, para que haya síndrome de burnout tiene que estar la presencia irrefutable de estas tres dimensiones en un individuo, apoyándonos de este punto, nos colocamos en una posición cómoda para poder negar o afirmar la presencia del síndrome de burnout en el lugar de nuestra investigación, en donde, como se ve observado en nuestros cuadros de análisis y resultados, se puede observar que el síndrome de burnout puede quedar asociado a diferentes categorías tanto positivas y negativas, las cuales se desprenden de las tres dimensiones mencionadas anteriormente, empero, en el caso particular de nuestra investigación, las categorías con más incidencia fueron las siguientes: la percepción de posibilidades de crecimiento, en donde los colaboradores perciben a la cooperativa como un espacio para aprender, adquirir experiencia en sus prácticas diarias y desarrollarse profesionalmente si así lo quisiesen, como lo expresado por J. Merino (2022),

Primeramente, como practicante estamos acá para terminar de formarnos como futuros profesionales y de hecho que estamos acá para crecer, adquirir nuevos conocimientos y todo lo que nos puedan enseñar acá con toda la experiencia que tiene el señor Julián, Margarito, entonces, de todas maneras y es seguro que cada uno de nosotros que somos practicantes y nos encontramos acá vamos a crecer de alguna manera.

En donde los colaboradores con poca experiencia se benefician de los más experimentados, aprendiendo de ellos día a día, adquiriendo conocimientos y habilidades para su futuro desarrollo profesional, en donde, si bien en un primer instante ingresan en calidad de practicantes, tienen la posibilidad de ir escalando puestos de mayor rango dentro de la cooperativa, esto se ve demostrado en lo dicho por Y. Huamán (2022), “como te digo, yo acá ingrese como alguien que mandaba información al señor de Lima, ..., pero ya soy más independiente y eso ha sido para mí como subir un escalón”, colaboradora que ingresó como una contadora auxiliar y ahora es la contadora principal y sobre ella cae la responsabilidad de las finanzas de la cooperativa, en suma, Y. Huamán (2022), expresa

Yo he aprendido muchísimo, yo he aprendido temas que no sabía de mi carrera, que en algún momento los he tomado en universidad, pero que nunca los había puesto en práctica, por ejemplo, el tema de exportaciones y ahora ya sé bastante, antes yo no sabía mucho sobre eso ... ”

Lo cual solo reafirma que la cooperativa, en efecto, es un espacio nutritivo que ofrece posibilidades de aprendizaje y crecimiento profesional. Así mismo, la percepción misma que tienen los colaboradores con respecto a que, en efecto tienen la posibilidad de aprender, crecer y alcanzar su propia realización personal, como lo menciona J. Merino (2022), “Yo me siento bien, estoy aprendiendo bastante y aquí siento que me dan la seguridad y confianza para poder desarrollarme en mi área y más adelante poder tener mi corporación también, por eso estoy aprendiendo todo lo que puedo.”, acá podemos percibir que la principal motivación de este colaborador son los aprendizajes y experiencias que le está dejando su paso por la cooperativa, pues es consciente que esto le servirá en su futuro profesional, lo mismo se observó en otros colaboradores, especialmente en los jóvenes, resaltando la empatía hacia sus compañeros que se demuestran a diario en su centro de labores, como otra de sus motivaciones para seguir en la cooperativa como lo menciona M. Rodriguez (2022):

... porque existe compañerismo entre nosotros aquí en la cooperativa, por ejemplo a veces yo estoy haciendo una cosa y por ejemplo tengo que llenar el padrón de socios y estoy ayudando hacer el tema de proyectos, entonces mis compañeros se encargan de llenar el padrón de socios, de firmar, entonces aquí nos ayudamos entre todos.

Lo que se observa entonces es que los colaboradores de esta cooperativa aúnan sus esfuerzos y se solidarizan con la carga laboral del compañero, esta empatía existente entre ellos los salvaguarda del desarrollo de un posible síndrome de burnout, asimismo se denota que los colaboradores de mayor experiencia tienen otro tipo de motivaciones, como lo expresado por J. Nauca (2022):

...el mejor café que hasta la fecha cató el Dios del café, en este caso Giorsh Hawey de San Isidro, fue el de un agricultor Ignacio Bravo Condezo en el 2002 uno de 94.16, entonces por qué no lograr eso, y siempre en mi mente esta eso, de buscar esos cafés ...

Colaborador que goza con muchos años de experiencia y que ha trabajado en diversas entidades y cooperativas relacionadas al café, desatando esto su apasionamiento y búsqueda de lograr un café de mayor calidad, en este caso, su motivación principal de seguir trabajando es por lograr un café de 95 puntos; y por mencionar una motivación más que podemos rescatar de los colaboradores de esta cooperativa es la empatía que tienen con los agricultores, pues se encuentran esforzándose de manera constante para poder obtener buenos resultados con el fin de no decepcionar a los agricultores que confían en la cooperativa, como lo expresa M. Berrú (2022)

la motivación es más todo, porque aquí, como en todo lugar, son pequeños productores, y esos pequeños productores confían en esta cooperativa, confían en lo que ellos ven, y me refiero con pequeños productores a los que tienen tenencia de tierra de 1 a 4 hectáreas, y dentro de las normas de la producción orgánica, se dice que un pequeño productor tiene de 1 a 10 hectáreas, ellos lo consideran dentro de sus parámetros como pequeños productores, entonces ellos ven en la cooperativa, la oportunidad.

Cabe resaltar también, que el gerente al ser un hombre justo siempre busca reforzar a sus cooperadores, tal y como lo expresa Y. Huamán (2022) “claro que él ve el esfuerzo y él siempre busca retribuirles de alguna manera y eso a nosotros de todas maneras nos motiva”, existiendo dentro de la cooperativa reconocimientos positivos de los roles del trabajo, en donde, se busca reconocer el trabajo realizado de cada quién ya sea con refuerzos externos (un paseo al campo, actividades de integración y recreación, entre otros) o palabras de afirmación, reconociéndose el



trabajo realizado en cada área, incluyéndosele a los más jóvenes, sustentado esto en palabras de M. Berrú (2022) “ ... en este caso los jóvenes que son practicantes son un apoyo adicional a los dos ámbitos, tanto a la parte de asistencia técnica y a la parte proyectos, donde se requiere siempre están ...”. Por otro lado, los colaboradores de la cooperativa están distribuidos en dos campos por la naturaleza misma de su trabajo, la mitad de ellos realiza un trabajo de campo y la otra mitad trabajo de oficina, sin embargo, los roles y funciones de la cooperativa son percibidos por ellos como distribuidos equitativamente, tal como lo expresa M. Berrú (2022),

... cada uno tenemos funciones diferentes, funciones que cumplen un objetivo, un total o un todo y están preparados para ello, por ejemplo, en contabilidad no puede haber un agrónomo, pues tiene que haber un contador, para el tema de catación, esta Julián, a aparte él es agrónomo, es como un asesor para nosotros, por el recorrido que ha tenido.

En donde, los cooperadores que van a campo no ostentan de decir que trabajan más o viceversa, cada uno es muy respetuoso del trabajo que realiza el otro, tal como lo menciona R. Cabañas (2022):

si me mandan a mí a la parte logística, para mí va a ser un poco chocante porque no estoy preparado, porque no estudié o porque no estoy acostumbrado a hacer eso, así como yo sé que si alguna señorita o algún joven del área de logística le mandan a campo, le va a chocar, capaz el sol, la lluvia o también el caminar, porque se camina largos tramos, o talvez el saber comunicarte con el agricultor.

Así mismo, percibimos que la cultura que posee Rodríguez de Mendoza influye mucho en el comportamiento de los colaboradores de dicha empresa, ya que es una cultura que se caracteriza por la amabilidad de su gente y el compromiso se basa en la palabra, en donde el trabajo es bien valorado y a su vez las personas se esfuerzan genuinamente para tener un buen desempeño, entonces, vemos como las características de esta cultura influyen de manera positiva y significativa en los resultados que tiene la cooperativa. Todo esto, evidencia que la balanza queda más inclinada hacia la presencia de aspectos positivos que imposibilitan el desarrollo del Síndrome de Burnout, mientras que, por el lado opuesto, solo una persona hace mención a la presencia de “agotamiento físico” lo cual es justificable, propio de la naturaleza de su trabajo, tal como se ve expresado por el mismo “últimamente no he estado en la cooperativa por un tema de que he estado mal de la columna, porque he tenido un trajín saliendo a las comunidades todos los días en moto de acá para allá” (M. Berrú, 2022); sin embargo, esa misma persona que argumenta agotamiento físico,

también argumenta que se siente muy satisfecho con el trabajo que viene realizando en la empresa donde trabaja, porque citando sus palabras, él manifiesta: “sí, siento que sí vengo cumpliendo con los objetivos de la empresa, porque un objetivo de la empresa, es vender un café calificado y yo vengo apoyando en eso desde la certificación” (M. Berrú, 2022), concepto reforzado por lo siguiente que él menciona: “yo disfruto lo que hago” (M. Berrú, 2022), todo esto nos lleva a inferir que, en ninguno de los entrevistados evidencia la presencia de estas tres dimensiones a cabalidad, por tanto, en nuestro papel de investigadoras se pudo percibir que las posibilidades de desarrollar el síndrome de burnout son escasas o casi nulas, expresado en forma de un comportamiento atípico en los colaboradores de la cooperativa cafetalera Alta Montaña.

Ahora bien, en cuestión al **tercer escenario**, analizaremos al síndrome de burnout en los trabajadores como comportamiento atípico en la empresa Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña- Amazonas, Rodríguez de Mendoza, con el fin de incidir en que se trata de una categoría propia del contexto laboral, se ha podido observar que, dada a su imprecisión conceptual y al amplio debate que se puede abrir en torno a, si se trata de un proceso o un estado, si es un intermediario o consecuencia del estrés laboral mal gestionado, del modelo utilizado para explicar su desarrollo, si se trata realmente de un síndrome o una patología, lo cual solo hace más complejo el proceso de delimitar si existe la presencia de este o no en un ambiente laboral; es importante mencionar que un punto favorable y en lo que todos los autores coinciden, es en su inherencia a tres dimensiones o presencia de tres factores indiscutibles, agotamiento emocional, despersonalización y poca realización personal, así mismo, lo que nos puede ayudar a fortalecer este punto es, apoyándonos de S. Jablonski (1995), la terminología usada para referirnos a nuestra categoría, a la palabra burnout le queda antecedido el término “síndrome” lo cual aplica a un cuadro clínico, dicho en otras palabras, es la presencia de un conjunto de síntomas, su etiología también apoya esta definición, entendiéndose entonces, al desglosar la palabra, “sin” que significa juntos y “drome” significando aparecer, con lo cual nos lleva a la conclusión que, para que haya síndrome de burnout tiene que estar la presencia irrefutable de estas tres dimensiones en un individuo, apoyándonos de este punto, nos colocamos en una posición cómoda para poder negar o afirmar la presencia del síndrome de burnout en el lugar de nuestra investigación, en donde, como se ve observado en nuestros cuadros de análisis y resultados, se puede observar que el síndrome de burnout puede quedar asociado a diferentes categorías tanto positivas y negativas, las cuales se desprenden de las tres dimensiones mencionadas anteriormente, empero, en el caso particular de

nuestra investigación, las categorías con más incidencia fueron las siguientes: la percepción de posibilidades de crecimiento, en donde los colaboradores perciben a la cooperativa como un espacio para aprender, adquirir experiencia en sus prácticas diarias y desarrollarse profesionalmente si así lo quisiesen, como lo expresado por J. Merino (2022),

Primeramente, como practicante estamos acá para terminar de formarnos como futuros profesionales y de hecho que estamos acá para crecer, adquirir nuevos conocimientos y todo lo que nos puedan enseñar acá con toda la experiencia que tiene el señor Julián, Margarito, entonces, de todas maneras y es seguro que cada uno de nosotros que somos practicantes y nos encontramos acá vamos a crecer de alguna manera.

En donde los colaboradores con poca experiencia se benefician de los más experimentados, aprendiendo de ellos día a día, adquiriendo conocimientos y habilidades para su futuro desarrollo profesional, en donde, si bien en un primer instante ingresan en calidad de practicantes, tienen la posibilidad de ir escalando puestos de mayor rango dentro de la cooperativa, esto se ve demostrado en lo dicho por Y. Huamán (2022), “como te digo, yo acá ingrese como alguien que mandaba información al señor de Lima, ..., pero ya soy más independiente y eso ha sido para mí como subir un escalón”, colaboradora que ingresó como una contadora auxiliar y ahora es la contadora principal y sobre ella cae la responsabilidad de las finanzas de la cooperativa, en suma, Y. Huamán (2022), expresa

Yo he aprendido muchísimo, yo he aprendido temas que no sabía de mi carrera, que en algún momento los he tomado en universidad, pero que nunca los había puesto en práctica, por ejemplo, el tema de exportaciones y ahora ya sé bastante, antes yo no sabía mucho sobre eso ... ”

Lo cual solo reafirma que la cooperativa, en efecto, es un espacio nutritivo que ofrece posibilidades de aprendizaje y crecimiento profesional. Así mismo, la percepción misma que tienen los colaboradores con respecto a que, en efecto tienen la posibilidad de aprender, crecer y alcanzar su propia realización personal, generando en los colaboradores un sentimiento de felicidad, como lo menciona J. Merino (2022), “Yo me siento bien, estoy aprendiendo bastante y aquí siento que me dan la seguridad y confianza para poder desarrollarme en mi área y más adelante poder tener mi corporación también, por eso estoy aprendiendo todo lo que puedo.”, nos permite percibir que, en efecto la cooperativa permite a sus colaboradores forjar un camino a su propia realización personal, en donde la principal motivación de este colaborador son los aprendizajes y experiencias que le

está dejando su paso por la cooperativa, pues es consciente que esto le servirá en su futuro profesional, lo mismo se observó en otros colaboradores, especialmente en los jóvenes, resaltando la empatía hacia sus compañeros que se demuestran a diario en su centro de labores, como otra de sus motivaciones para seguir en la cooperativa como lo menciona M. Rodriguez (2022):

... porque existe compañerismo entre nosotros aquí en la cooperativa, por ejemplo a veces yo estoy haciendo una cosa y por ejemplo tengo que llenar el padrón de socios y estoy ayudando hacer el tema de proyectos, entonces mis compañeros se encargan de llenar el padrón de socios, de firmar, entonces aquí nos ayudamos entre todos.

Lo que se observa entonces es que los colaboradores de esta cooperativa aúnan sus esfuerzos y se solidarizan con la carga laboral del compañero, esta empatía existente entre ellos los salvaguarda del desarrollo de un posible síndrome de burnout, asimismo se denota que los colaboradores de mayor experiencia tienen otro tipo de motivaciones, como lo expresado por J. Nauca (2022),

...el mejor café que hasta la fecha cató el Dios del café, en este caso Giorsh Hawey de San Isidro, fue el de un agricultor Ignacio Bravo Condezo en el 2002 uno de 94.16, entonces por qué no lograr eso, y siempre en mi mente esta eso, de buscar esos cafés ...

Colaborador que goza con muchos años de experiencia y que ha trabajado en diversas entidades y cooperativas relacionadas al café, desatando esto su apasionamiento y búsqueda de lograr un café de mayor calidad, en este caso, su motivación principal de seguir trabajando es por lograr un café de 95 puntos; y por mencionar una motivación más que podemos rescatar de los colaboradores de esta cooperativa es la empatía que tienen con los agricultores, pues se encuentran esforzándose de manera constante para poder obtener buenos resultados con el fin de no decepcionar a los agricultores que confían en la cooperativa, como lo expresa M. Berrú (2022):

la motivación es más todo, porque aquí, como en todo lugar, son pequeños productores, y esos pequeños productores confían en esta cooperativa, confían en lo que ellos ven, y me refiero con pequeños productores a los que tienen tenencia de tierra de 1 a 4 hectáreas, y dentro de las normas de la producción orgánica, se dice que un pequeño productor tiene de 1 a 10 hectáreas, ellos lo consideran dentro de sus parámetros como pequeños productores, entonces ellos ven en la cooperativa, la oportunidad.

Cabe resaltar también, que el gerente al ser un hombre justo siempre busca reforzar a sus cooperadores, tal y como lo expresa Y. Huamán (2022) “claro que él ve el esfuerzo y él siempre busca retribuirles de alguna manera y eso a nosotros de todas maneras nos motiva”, existiendo dentro de la cooperativa reconocimientos positivos de los roles del trabajo, en donde, se busca reconocer el trabajo realizado de cada quién ya sea con refuerzos externos (un paseo al campo, actividades de integración y recreación, entre otros) o palabras de afirmación, reconociéndose el trabajo realizado en cada área, incluyéndosele a los más jóvenes, funcionando esto a su vez como un mecanismo que facilita la ejecución de las tareas, pues, la presencia de una adecuada motivación facilitará la ejecución de las tareas asignadas, sustentado esto en palabras de M. Berrú (2022) “... en este caso los jóvenes que son practicantes son un apoyo adicional a los dos ámbitos, tanto a la parte de asistencia técnica y a la parte proyectos, donde se requiere siempre están ...”. Por otro lado, los colaboradores de la cooperativa están distribuidos en dos campos por la naturaleza misma de su trabajo, la mitad de ellos realiza un trabajo de campo y la otra mitad trabajo de oficina, sin embargo, los roles y funciones de la cooperativa son percibidos por ellos como distribuidos equitativamente, tal como lo expresa M. Berrú (2022),

... cada uno tenemos funciones diferentes, funciones que cumplen un objetivo, un total o un todo y están preparados para ello, por ejemplo, en contabilidad no puede haber un agrónomo, pues tiene que haber un contador, para el tema de catación, esta Julián, a aparte él es agrónomo, es como un asesor para nosotros, por el recorrido que ha tenido.

En donde, los cooperadores que van a campo no ostentan de decir que trabajan más o viceversa, cada uno es muy respetuoso del trabajo que realiza el otro, así mismo, al tener una distribución equitativa de la carga laboral, permite a los trabajadores percibir su trabajo como una situación laboral no estresante, tal como lo menciona R. Cabañas (2022):

si me mandan a mí a la parte logística, para mí va a ser un poco chocante porque no estoy preparado, porque no estudié o porque no estoy acostumbrado a hacer eso, así como yo sé que si alguna señorita o algún joven del área de logística le mandan a campo, le va a chocar, capaz el sol, la lluvia o también el caminar, porque se camina largos tramos, o talvez el saber comunicarte con el agricultor.

Así mismo, percibimos que la cultura que posee Rodríguez de Mendoza influye mucho en el comportamiento de los colaboradores de dicha empresa, ya que es una cultura que se caracteriza por la amabilidad de su gente y el compromiso se basa en la palabra, en donde el trabajo es bien

valorado y a su vez las personas se esfuerzan genuinamente para tener un buen desempeño, entonces, vemos como las características de esta cultura influyen de manera positiva y significativa en los resultados que tiene la cooperativa. Todo esto, evidencia que la balanza queda más inclinada hacia la presencia de aspectos positivos que imposibilitan el desarrollo del Síndrome de Burnout, mientras que, por el lado opuesto, solo una persona hace mención a la presencia de “agotamiento físico” lo cual es justificable, propio de la naturaleza de su trabajo, tal como se ve expresado por el mismo “últimamente no he estado en la cooperativa por un tema de que he estado mal de la columna, porque he tenido un trajín saliendo a las comunidades todos los días en moto de acá para allá” (M. Berrú, 2022); sin embargo, esa misma persona que argumenta agotamiento físico, también argumenta que se siente muy satisfecho con el trabajo que viene realizando en la empresa donde trabaja, porque citando sus palabras, él manifiesta: “sí, siento que sí vengo cumpliendo con los objetivos de la empresa, porque un objetivo de la empresa, es vender un café calificado y yo vengo apoyando en eso desde la certificación” (M. Berrú, 2022), concepto reforzado por lo siguiente que él menciona: “yo disfruto lo que hago” (M. Berrú, 2022); así mismo, durante la investigación se observa que existe la presencia de estrés pero en un enraizamiento mínimo, pues este estrés está ligado a factores externos o a momentos particulares de campaña donde la carga laboral es más exigente, también dependerá de las características personales que tiene cada quien para sobrellevar una situación que puede ser calificada como estresante; todo esto nos lleva a inferir que, en ninguno de los entrevistados evidencia la presencia de estas tres dimensiones a cabalidad, por tanto, en nuestro papel de investigadoras se pudo percibir que las posibilidades de desarrollar el síndrome de burnout son escasas o casi nulas, expresado en forma de un comportamiento atípico en los colaboradores de la cooperativa cafetalera Alta Montaña.

En este **cuarto escenario** se valorará la percepción que tienen los trabajadores a cerca de su clima laboral en su organización y si las manifestaciones cognitivas de su percepción laboral guardan o no relación con el síndrome de burnout; en base a los resultados descritos anteriormente, se pudo conocer y analizar cada manifestación y percepción de los trabajadores durante el focus group y entrevistas a profundidad, donde se muestran las sub categorías positivas y negativas ligadas al clima laboral, así como también los hallazgos encontrados como consecuencia de nuestra investigación, encontrando y destacando niveles altos de enraizamiento en su valoración positiva, como, la satisfacción que tienen los trabajadores de ser parte de Alta Montaña, asimismo mencionan que para alcanzar las metas de la cooperativa trabajan en equipo, donde se resalta un

clima abierto y la cooperación entre ellos, donde pese a contar con una estructura vertical, dentro de la cooperativa vienen funcionando como un sistema participativo y democrático, dándose la consideración que tiene el gerente para la toma de decisiones de una manera conjunta por las diferentes áreas de la empresa con el fin de gestionar los conflictos que se presentan. La confianza, el liderazgo y la comunicación se da de manera vertical y horizontal, donde existe un trato agradable, resaltando el compromiso con la empresa, es por ello que el acogido clima laboral que presenta esta empresa se ha visto y se sigue viendo reflejado en los reconocimientos como cooperativa, una cooperativa dinámica que ha mostrado un crecimiento alto pese a que se pasaba por un acontecimiento mundial desfavorable. Por otro lado, en su valoración negativa se puede visualizar un enraizamiento mínimo relacionado a la falta de comunicación, esto supone un riesgo que les aleja o dificulta para el alcance de sus objetivos, pero que aquí se tratan a diario de emplear estrategias para mejorarlo; así mismo, encontramos que gestión de riesgo y relaciones forma parte de las características positivas y negativas existentes dentro de la empresa, pues, en la cooperativa si bien cuentan con estrategias para superar las adversidades que se puedan presentar, a su vez, el desacato de ciertos acuerdos puede llevarles a mal gestionar el riesgo y poner en peligro el bienestar de la organización, así mismo, las relaciones entre los colaboradores es cordial y cercana, pero las relaciones con los agricultores, que también son parte de la cooperativa, suelen ser en ocasiones difíciles, pues existen roces porque no manejan ideología empresarial, por último y como se venía anticipando, producto del análisis del discurso de los participantes hemos podido identificar nuevos elementos, a los cuales lo denotaremos como hallazgos de la investigación, pues a pesar de no haber sido señalados en nuestro cuadro de categorización realizado previo a la investigación y sustentado en el marco teórico de la categoría clima laboral, han sido mencionados por los entrevistados, generando un impacto en la percepción de estos con respecto a su clima laboral, nos referimos a la falta de algunos incumplimientos de objetivos y a la falta de visión a largo plazo verbalizado explícitamente por uno de los participantes del focus group, que manifiesta: “entonces para que hacemos este tipo de reuniones si tú eres el primero en romper los acuerdos que tenemos, no en forma negativa sino él no puede dejar de dar o compartir con los socios que de repente en un momento no han aportado con la organización” (J. Nauca, 2022), en donde se observa que, pese a tener reuniones para aunar objetivos y metas en la cooperativa, posteriormente no se acaban cumpliendo a cabalidad, dado a que como actualmente les está yendo muy bien, no están logrando administrar y equilibrar de una forma adecuada sus recursos y en la buena intención de dar, se

olvidan de la visión a largo plazo con respecto a lo que se busca lograr en la cooperativa, poniendo en riesgo el cumplimiento de objetivos; volviendo a citar a J. Nauca (2022):

Para serte honesto como te he dicho, hay algunas cosas que sí se cumplen, pero también hay ciertos pequeños detalles porque como en todo grupo humano no todos pensamos igual, hay uno de los colegas que siempre trata de salirse y nosotros tratamos de que, en lo posible no logre desintegrar el grupo, yo creo que en general sí vamos por buen camino, pero no al ritmo que uno quisiera.

En la cita anterior se evidencia que, el que la cooperativa se encuentre en una buena posición hoy por hoy, es producto de un cumplimiento verídico de sus objetivos, sin embargo, a su vez se realiza una afirmación, que pone en evidencia la factibilidad de cumplir con los objetivos planteados con mayor celeridad si es que, como equipo logran compenetrarse un poco más, es por esto que, en palabras de J. Nauca (2022), se expresa lo siguiente “ ... pero para lograr más rápido el objetivo hay que lograr que nuestro líder, en este caso Eder, aprenda a pensar como empresario, ya no como chiquillo”, en donde pone en evidencia una vez más la gran responsabilidad que tiene el gerente como líder, pues su actuar guiará el actuar de los demás hasta cierta medida, entonces, si el gerente como líder no es el primero en actuar alineado a los objetivos trazados, los demás tampoco lo harán, por ende, el líder debe acatar más su función de gerente y empresario, cuidando la viabilidad de su empresa a largo plazo.

Por el otro lado, en lo que respecta a síndrome de burnout, podemos observar que lo encontrado en el caso particular de la cooperativa Alta Montaña, aunque en un enraizamiento mínimo es la presencia de dos de sus características: el agotamiento físico y la presencia de estrés, sin embargo, con un enraizamiento alto se encontró a los “opuestos” de las características del Síndrome en estudio, en donde encontramos la percepción de carga laboral bien distribuida, percepción de posibilidades de crecimiento, empatía con los agricultores y compañeros, percepción de cumplimiento de objetivos, motivación emocional, realización personal, personalización, felicidad, situación laboral no estresante, mecanismos para completar tareas y reconocimientos positivos de los roles del trabajo, puesto que, lo encontrado en los resultados de nuestra investigación es contrario a la categorización de síndrome de burnout, así mismo, también se pudieron encontrar hallazgos en el cuadro correspondiente a “opuestos”, pues, se encontró a la valoración positiva de su trabajo, como una respuesta recurrente en el responder de los participantes del focus group, es decir, que los participantes en su mayoría expresan su satisfacción con respecto



a la calidad del trabajo que vienen realizando, manifestándose respuestas tales como: “ sí, considero que vengo cumpliendo con las actividades que me encomiendan, y también en mis tiempitos que termino rápido les ayudo a mis compañeros”. (J. Merino, 2022); “yo creo que sí, porque he venido apoyando en los proyectos que se han venido realizando” (C. Estrada, 2022), “Sí, es que yo digo: esta es la meta de hoy y sí o sí tengo que hacerla” (J. Nauca, 2022), estas respuestas reflejan la buena predisposición que tienen los colaboradores ante una situación laboral y por ende una ejecución óptima de sus actividades, lo cual resulta beneficioso tanto para cooperativa como para los colaboradores.

En conclusión, en lo ya analizado se denota que los colaboradores mantienen una percepción agradable de su clima, como menciona Seijas (2019) que, si un trabajador no se siente cómodo en su ambiente laboral, es previsible que su desempeño y motivación tiendan a disminuir con el paso del tiempo, por tanto, resulta aceptable que el Clima laboral puede manifestar aspectos significativos en el surgimiento del síndrome de Burnout. Por otro lado, cuando nos referimos a manifestación cognitiva, es referirnos a la manera que tiene el individuo de poder procesar la información a partir de su percepción. Cuando los colaboradores perciban un mejor clima laboral, mayor apoyo organizacional, mayor participación en decisiones, las probabilidades de padecer síndrome de Burnout serán menores. Por lo tanto, se cierra la idea, que una percepción positiva de cada individuo dentro de la organización, permite mantener un buen clima laboral disminuyendo en gran totalidad la posibilidad de que exista este síndrome en los colaboradores de la organización.

**El análisis en todos estos escenarios** nos ha llevado a negar la presencia del síndrome de burnout y la percepción de un mal clima laboral, sin embargo, es inadmisible negar la relación de estas categorías, ya que la presencia de aspectos positivos y la manera de vincularse en su medio laboral ayudan a fortalecer de esta manera su clima laboral, fijándose que se tenga la probabilidad mínima de que exista o se desarrolle un síndrome de burnout en la cooperativa, es así, que tras el análisis de todos los aspectos de ambas categorías nos ha permitido dilucidar que, es la cultura la principal influyente en el comportamiento de los participantes de nuestra investigación, ya que la cultura Huayacha se caracteriza por estar compuesta mayormente de personas que no tienen malicia en su actuar, por lo contrario, son personas en las que resalta el valor de la honestidad, en donde la palabra tiene un valor muy importante, como se diría coloquialmente “lo dicho es ley”, es así que dentro de la cooperativa Alta Montaña, varios de sus colaboradores, se encuentran trabajando con un contrato a plazo indeterminado, más esto es delimitado entre el gerente y el colaborador, estos

datos obtenidos de los propios durante nuestro estudio, en añadidura, son personas que respetan el valor del trabajo y por ende sin importar el puesto que se desempeñe se les ofrecerá un trato en virtud propia a su dignidad humana, esto explicaría la razón por la cual ellos desarrollan un estilo de liderazgo democrático y participativo, sin ser lo suficientemente conscientes de esto, muy por lo contrario este tipo de trato esta normalizado por su cultura; Rodríguez de Mendoza se caracteriza por ser un pueblo pequeño y en donde sus habitantes, en su mayoría, ostentan mucha amabilidad, este rasgo de comportamiento ha sido específicamente resaltado por miembros de la cooperativa que antes estuvieron trabajando en otras empresas que se ubicaban en ciudades comerciales, donde se resalta la presencia de la "viveza" o "criollada" del trabajador, a diferencia del trabajador Huayacho que se compromete por iniciativa propia con las responsabilidades que se le son asignadas; de esta manera queremos resaltar la influencia de la cultura, pues juega el papel de piedra angular entre nuestras dos categorías de estudio.

## Capítulo V

### Conclusiones

Con relación al primer objetivo específico, sintetizamos que la percepción del clima laboral es favorable, ya que existen aspectos positivos adecuados que lo fomentan, tales como, relaciones cálidas entre los miembros de la cooperativa Alta Montaña, un estilo de liderazgo participativo y democrático, una comunicación efectiva, una colaboración colectiva en la toma de decisiones, un adecuado trabajo en equipo, adecuada gestión del conflicto y riesgo y presencia de satisfacción con respecto a sus puesto de trabajo y funciones que realizan, por ende, tras la presencia de un enraizamiento positivo alto de todos estos últimos en mención, podemos concluir que existe un clima laboral positivo

Con relación al segundo objetivo específico, en base a lo analizado con respecto al síndrome burnout como comportamiento atípico, se denota que, gracias a la mayor incidencia de aspectos positivos, “opuestos” de las características propias del Síndrome de burnout, como la percepción de carga laboral bien distribuida, percepción de posibilidades de crecimiento, empatía con los agricultores y compañeros, percepción de cumplimiento de objetivos, motivación emocional, realización personal, personalización, felicidad, situación laboral no estresante, mecanismos para completar tareas y reconocimientos positivos de los roles del trabajo, imposibilitan la presencia del síndrome de burnout en la cooperativa cafetalera Alta Montaña, por tanto, se niega la presencia de este síndrome.

Con relación al tercer objetivo específico, en base a la valoración de la percepción del trabajador, se concluye que, en la cooperativa Alta montaña se percibe un clima laboral favorable, por tanto, las probabilidades de padecer síndrome de Burnout quedan anuladas.

Por tanto, en función al objetivo general llegamos a la conclusión que, tras el análisis de ambas categorías podemos observar la interacción existente entre estas, en donde la influencia es recíproca y correspondiente, por lo que resulta inadmisible negar la relación existente entre clima laboral y síndrome de burnout y así mismo, negamos la presencia del Síndrome de Burnout en la cooperativa cafetalera Alta Montaña.

## **Recomendaciones**

A la cooperativa cafetalera Alta Montaña, se le recomienda que exista una delimitación y clarificación de las funciones de los colaboradores, en busca, de que cada uno reconozca sin ambigüedades sus funciones, evitando sobre cargas laborales o el efecto contrario.

Así, mismo, se recomienda la creación de programas de sociabilidad e integración fuera del trabajo para fortalecer la red de apoyo existente entre ellos, para asegurar la perpetuación de un buen clima laboral entre ellos.

Al gerente de la cooperativa Alta Montaña, se le recomienda equilibrar su rol de gerente, evitando dejarse llevar por su emotividad cultural y priorizando el bienestar de su organización.

Se recomienda la asistencia de profesionales en recursos humanos para hacer más formal y seguro el proceso de contratación de nuevos colaboradores y asegurar la buena integración de los mismos a la cooperativa.

## Referencias

- Álvarez, G. (2013). "La Percepción de La Organización: Clave para la Comprensión del Comportamiento del Individuo en La Organización. Revista Sobre Relaciones Industriales Y Laborales, (26). Recuperado a partir de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/1009>
- Buunk, BP y Schaufeli, WB (1993). Burnout: una perspectiva desde la teoría de la comparación social. En WB Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), Agotamiento profesional: Desarrollos recientes en teoría e investigación (págs. 53-66). Washington, DC: Taylor y Francisco.
- Brunet, L. (2002) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas, México.
- Brunet, L. (1999). "El clima de trabajo en las organizaciones". México, D.F: Trillas.
- Caballero, C. H. (2009). El burnout académico: delimitación del síndrome y factores asociados con su aparición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, pp. 131-146. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a12.pdf>
- Camasí, K. (2018). "Relación entre el síndrome de burnout y clima laboral en las organizaciones: Una revisión conceptual". (Tesis de grado) Universidad San Ignacio de la Oyola. Perú, Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7362815d-7509-4f41-a69c-cc602cd70bdc/content>
- Cardona, D. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de e valuación del clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189.
- Cortez, C (2021). "Rasgos predominantes de personalidad en relación con el síndrome de burnout en las enfermeras del hospital José María Velasco Ibarra de la ciudad de Tena" (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Venezuela.
- Cummings, Thomas G. y Worley, Christopher G. (2009). Desarrollo Organizacional y cambio. 8va Ed. Thomson. Mexico

- Cherniss, C (1992). Long – term consequences of burnout: Results of 10 year follow up study. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 13, 132 – 154.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez P. Alfonso & Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. España. Thomson Editores.
- Delgado Torres, N. A. (2006) Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. *Interamericana de Bibliotecología*. 29(2), 99-117.
- Duran, P. (2006): *Mejores Empresas Para Trabajar. La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresa*”. Internet: <http://www.gestiopolis>.
- Duran, S. E. (2010). *Diversidad Cultural y Socialización Organizacional del personal administrativo de las universidades privadas del municipio Maracaibo*. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. [Trabajo de grado para optar al título de Doctor]. En Ciencias Gerenciales. Maracaibo. Venezuela.
- Durán, S., García, J., Parra, A., García, M. y Hernández, I. (2018). Estrategias para disminuir el síndrome de Burnout en personal que labora en Instituciones de salud en Barranquilla. *Cultura. Educación y Sociedad* 9(1), 27-44. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.9.1.2018.02>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159- 165.
- Hand, H. H., Richards, M. D., & Slocum, J. W. (1973). Organizational climate and the effectiveness of a human relations training program. *Academy of Management Journal*, 16(2), 185–195. <https://doi.org/10.2307/255321>
- Evans y Hopkins (1988). El Clima Escolar y el Estado Psicológico del Docente Individual como Factores que Afectan la Utilización de Ideas Educativas Después de un Curso de Capacitación. *BERA*. 14(3). 211-230. <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1080/0141192880140301>
- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *The Journal of Educational Research*, 77(6), 325-331. <https://doi.org/10.1080/00220671.1984.10885550>

- Forbes, R. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. CEGESTI. Éxito empresarial. N°160. p 1-4.
- García Solarte, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42),43-61.[fecha de Consulta 2 de Marzo de 2023]. ISSN: 0120-4645. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. e Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. [En red] Disponible en: [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas\\_de\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html)
- Gil Monte, P.; Peiró, (1999) J. Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. Anales de Psicología, vol. 15, núm. 2, 1999, pp. 261-268. Universidad de Murcia Murcia,, España.
- Gil-Monte, P.R. & Peiro, J.M.(2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 16(2), 135-149.
- Gil Monte, P. (2001). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. *Revista PsicologíaCientífica.com*, 3(5).
- Goncalves, A. (2000). El clima como término organizacional. Unid. Recuperado de [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/maestria\\_en\\_educacion/desarrollo\\_y\\_com\\_enl os\\_r\\_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_enl os_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf).
- Kushnir, T., & Melamed, S. (1992). The Gulf War and its impact on burnout and well-being of working civilians. *Psychological medicine*, 22(4), 987–995. <https://doi.org/10.1017/s0033291700038551>
- LEWIN, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper and Row

- Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas
- Maicon, C., Garcés, E., “El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo Anales de Psicología”, vol. 26, núm. 1, enero, 2010, pp. 169-180 Universidad de Murcia Murcia, España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16713758020>
- Martínez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. Vivat Academia. nº 112. Pg 6 -7 Disponible en: <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/DATOSS.htm>
- Maslach, C. “Burnout: Una perspectiva multidimensional”. En: Schaufeli, B., Maslach, C., Marek, T. (eds.). “ *Desgaste profesional: Desarrollos recientes en teoría e investigación* ”. Taylor & Francis, Washington, 1993, 19-32. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/263847970\\_Burnout\\_A\\_Multidimensional\\_Perspective/links/02e7e53c08fcc055e5000000/Burnout-A-Multidimensional-Perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/263847970_Burnout_A_Multidimensional_Perspective/links/02e7e53c08fcc055e5000000/Burnout-A-Multidimensional-Perspective.pdf)
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). MBI: Maslach burnout inventory. manual. Palo Alto, CA: University of California, Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia y trabajo*, 37 - 43. Disponible en: <https://www.vitoriagasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/40/51640.pdf>
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. (2006). El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario.
- Morales Jaramillo, V. A., & Tirapé Moran, R. A. (2013). Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la empresa Aerostar SA. (Tesis de pregrado) Universidad Estatal de Milagros, Ecuador.
- Mujica, M. & Pérez, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad. Redalyc13(24), 290-304



- Páliz, P. R. (2022). Síndrome de burnout y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la EP-EMAPA-A. (Tesis de postgrado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador: Ambato. Disponible en: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3587>
- Quiceno, J., Vinaccia A., Burnout: "síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)" Acta Colombiana de Psicología, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 117-125 Universidad Católica de Colombia Bogotá, Colombia.
- Rivera, D; Rincón, J. y Flóres, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Espacios*. 39 (19), 1-5.  
[https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Alcal%C3%A1%2C%20\(2011\)%2C,de%20desempe%C3%B1o%2C%20conflicto%20e%20identidad.](https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Alcal%C3%A1%2C%20(2011)%2C,de%20desempe%C3%B1o%2C%20conflicto%20e%20identidad.)
- Salas, A. L. (2018). " Clima y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Institución Pública Peruana". Lima
- Salazar, C.M., Ganga, F., Mendoza, R., Muñoz, Y., & J, M. V. (2021). Satisfacción laboral y síndrome de burnout en pandemia COVID-19: el caso de una institución financiera de la zona central de Chile. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, [online]. 2021, vol.8, n.spe4, 00019. Epub 20-Set-2021. ISSN 2007-7890.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2007-78902021000600019&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-78902021000600019&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)
- Segredo Pérez, Alina María. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177. Recuperado en 02 de marzo de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&tlng=es).
- Silva, V. (1994). Intervención sobre Clima Organizacional, en J.M. Peiro y J. Ramos(coords), *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*, PPU, Barcelona.
- Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, Octava Edición.

- Rubio, J. (2003). Fuentes de estrés, Síndrome de burnout y actitudes disfuncionales en orientadores de instituto de enseñanza secundaria. (Tesis doctoral) Universidad de Extremadura. España.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante M. C. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.
- Wallace, J. E., & Brinkeroff, M. B. (1991). The measurement of burnout revisited. *Journal of Social Service Research*, 14(1-2), 85-111.

## Anexos

### Anexo 1: Momentos del Desarrollo de la investigación

<b>PRIMER MOMENTO</b>		
<b>DIA Y HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>14/07/2022</b>	<p>Observación participativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita al centro de labores, presentación y participación observacional a los participantes de la investigación en el campo laboral.</li> <li>- Acompañamiento a la capacitación sobre temas agrícolas y mejoras en el desarrollo de producción a nivel regional</li> </ul>	<p>Analizar el desenvolvimiento en su campo laboral, ver las actitudes con las que los participantes se desenvuelven durante su jornada de trabajo.</p>
<b>SEGUNDO MOMENTO</b>		
<b>DIA Y HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>15/07/2022</b>	<p>Aplicación del Focus Group con los participantes de la investigación siguiendo un patrón semi estructurado de preguntas</p> <p>Ejecución de entrevista individual a cada participante siguiendo un patrón semi estructurado de preguntas</p>	<p>Recolectar la mayor información posible, para un análisis en correlación con las variables de investigación</p>

<b>TERCER MOMENTO</b>		
<b>DIA Y HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>16/07/2022</b>	Realizar taller grupal con un fin integrativo y psicoeducativo	- Analizar y corroborar el tipo de interacción entre los participantes de la investigación con el fin de reafirmar la información obtenida durante los dos primeros momentos.

## Anexo 2: Carta de permiso para llevar a cabo la investigación en la Cooperativa Agraria Alta Montaña- Rodríguez de Mendoza



**COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA**

**"ALTA MONTAÑA "**

San Nicolás, 30 de Junio del 2022

### CARTA DE ACEPTACIÓN

Mediante la presente queremos dejar constancia que la COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ALTA MONTAÑA con RUC 20603320621, debidamente representado por el Gerente General: EDER ALCIDES GRANDEZ MUÑOZ, identificado con DNI N° 46841361, acepta la realización del trabajo de investigación de CHUQUIZUTA YAJAHUANCA CINTHIA PAOLA con DNI N° 73993731 y MARTINEZ ZAPATA ASTRID PAOLA con DNI N° 72159973, egresados de la carrera de PSICOLOGIA ; teniendo como fecha de inicio el 10 de enero del 2022 y como fecha de culminación el 27 de julio del 2022.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente.

  
 GAC ALTA MONTAÑA  
 EDER ALCIDES GRANDEZ MUÑOZ  
 DNI 46841361  
 GERENTE GENERAL

### **Anexo 3: Formulario de preguntas semi estructurado**

#### ***Guía de discusión***

1. Presentación y motivo de actividad
2. Presentación del grupo
3. Dejar en claro que serán grabados y que tienen que mantener el orden para poder hablar
4. Dejarle en claro que no hay respuesta correctas ni incorrectas y que es importante que ellos se expresen de la forma que así lo deseen y comentarles que no estoy aleado a ninguna compañía y que esto es por fin académico, y así poder lograr que se puedan expresar
5. Inicio con una pregunta en general para que los demás sean específicas

#### ***Avance de la guía del focus grup***

##### **Clima Laboral.**

##### ***Estructura organizacional.***

¿Consideras que vienes cumpliendo con las metas de la organización? ¿Cuáles son las responsabilidades y metas de tu organización?

¿Cuáles son las funciones que desempeñas? ¿Tus funciones están correctamente establecidas e inscritas en actas formales?

¿Percibes que tu carga laboral es mayor que la de tus compañeros de trabajo? ¿Es equitativo como están distribuidas las cargas laborales?

##### ***Satisfacción con la empresa y el trabajo desempeña.***

¿Consideras que te sientes satisfecho con tu trabajas, estas a gusto con las funciones que realizas?

¿Te sientes motivado con lo que haces? ¿Por qué?

¿Te sientes a gusto con la empresa donde trabajas?

¿Si pudieras mejorar algún aspecto de la función que desempeñas en tu trabajo, cuál sería?

##### ***Comunicación.***

¿Cuándo deseas comunicar algo dentro de la empresa, tienes facilidades para acceder a tu jefe?

Tu jefe cuando desea comunicarles algo, tiene apertura directa con ustedes o lo hace mediante algún intermediario

¿Sientes que existe una adecuada socialización y se cumplen los objetivos, misión, visión y valores en la organización?

¿Consideras que eres escuchado cuando expresas tu opinión o criterio?

¿Consideras que la comunicación que tienes con el gerente es buena? ¿Te sientes escuchado?

### ***Liderazgo.***

¿Se promueve el liderazgo en la cooperativa? ¿cómo es el tipo de liderazgo que se maneja en la cooperativa?

¿Te sientes a gusto con el tipo de liderazgo que se maneja en la cooperativa?

¿consideras que los líderes se encuentran actos para llevar a cabo este rol? ¿Existe una relación estrecha entre ellos?

### ***Trabajo en equipo.***

¿Consideras que puedes contar con tu equipo de trabajo para resolver cualquier problema?

¿Consideras que dentro de tu organización resalta la presencia de compañerismo y confianza entre sus miembros?

¿Sientes el respaldo de tu equipo de trabajo?

Si pudieras valorar el trabajo en equipo dentro de tu organización, del 1 al 10, siendo 1 nivel bajo y 10 un nivel alto, con cuanto lo calificarías. ¿Porqué?

¿Qué aspectos podrías mejorar para que tu trabajo sea más eficiente?

### ***Síndrome de Burnout.***

#### ***Agotamiento Emocional.***

¿Cómo te sientes emocionalmente en tu trabajo?

¿Consideras que la carga laboral es bien distribuida entre todas las áreas de la cooperativa?

¿Finalizas tus responsabilidades asignadas dentro del horario establecido en la organización?

¿Consideras que tienes demasiada carga laboral que no te alcanza el tiempo para tu vida personal?

¿Hay periodos o temporadas durante el año, en el cual percibes que tienes mayor carga laboral? ¿Qué meses? ¿Qué mecanismos o estrategias usas para poder afrontar estas situaciones de agotamiento emocional o carga laboral?

### ***Despersonalización***

¿Te despierta interés por lo que ocurre con las demás personas? ¿te llama la atención lo que pase fuera de tu entorno laboral?

¿En alguna oportunidad has sentido la necesidad de alejarte o distanciarte de tu entorno porque te sentías muy cargado?

### ***Realización Personal.***

¿Te sientes feliz en tu trabajo con las funciones que realizas? ¿Qué es lo que más/menos te gusta?

¿Consideras que todos los miembros de la organización tienen posibilidades de crecimiento dentro de la cooperativa?

¿Consideras que la cooperativa ofrece la formación oportuna para un desempeño eficiente en los puestos de trabajo?

¿Sientes que puedes desarrollar una línea de carrera que te permita dentro de la cooperativa?  
¿Por qué?

¿En algún momento te sentiste o te sientes poca realización con la función que desempeñas o desempeñabas?



#### Anexo 4: Documentos para validar los instrumentos de medición a través del juicio de expertos

### CARTA DE PRESENTACIÓN

**Lic. Patricia Guevara Verástegui**

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

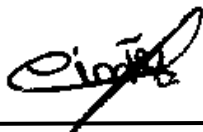
Nos complace comunicarnos con usted, expresándole mis saludos y de igual manera, hacer de su conocimiento que, siendo bachilleres de la Escuela Profesional de Psicología de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.- Lambayeque, solicitamos la validación de nuestro instrumento, con la cual haremos la recogida de la data necesaria para llevar a cabo nuestra investigación denominada: ***“Percepción del clima laboral en relación con el síndrome de Burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña – Amazonas”*** y por tanto es indispensable contar con la evaluación de psicólogos especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he creído necesario recurrir a usted, ante su distinguido conocimiento de las categorías y problemática en cuestión y sobre la cual realiza su ejercicio profesional.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación

Expresándole nuestro respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que presta a la presente.

Atentamente.



---

Chuquizuta Yajahuanca Cinthia Paola  
DNI: 73993731  
Correo: [cchuquizuta@unprg.edu.pe](mailto:cchuquizuta@unprg.edu.pe)  
Celular: 969401188



---

Martinez Zapata Astrid Paola  
D.N.I: 72159973  
Correo: [amartinezz@unprg.edu.pe](mailto:amartinezz@unprg.edu.pe)  
Celular: 978142276

## ***Definiciones conceptuales de la categoría y sus dimensiones***

### ***I. Categoría N° 01: Clima laboral***

El clima laboral es una percepción que crean los trabajadores dentro de su centro de labores, esto influye mucho dentro de la empresa, ya que se ve reflejado en la productividad, Lewin et al. (1939), inducen y resaltan que hablar de clima laboral es referirse a la relación que mantiene la persona y el ambiente.

#### **Dimensiones.**

Cardona & Zambrano (2014). En los últimos 15 años, realizó un estudio sistemático de la literatura relacionado a los instrumentos que evalúan el clima laboral, donde encontró 10 artículos de dicha evaluación; de los cuales se realizó un análisis de las dimensiones valoradas y de las cualidades psicométricas. Llegando a la conclusión que se repiten 8 dimensiones (Liderazgo, motivación institucional, toma de decisiones, sistema de recompensas e incentivos, claridad organizacional, interacción social, apertura organizacional y supervisión.) en casi todos los instrumentos.

- ***Liderazgo:*** Se define como la capacidad de influenciar en los demás para llegar a un objetivo.
- ***Motivación Institucional:*** Es el impulso de su rendimiento, que enfoca al trabajador a lograr las metas propuesta por la empresa.
- ***Toma de Decisiones:*** Hace referencia a la elección entre diversas opciones, teniendo en cuenta el objetivo o la necesidad de la empresa.
- ***Sistema de Recompensas e Incentivos:*** Se refiere a la recompensa que recibe el empleado por lograr un trabajo satisfactoriamente.

- **Claridad Organizacional:** Es el amplio panorama de conocimientos que tiene el trabajador de su organización, como la FODA, estrategias, prioridades y su entorno competitivo de la organización
- **Interacción Social:** Es un lazo de convivencia dentro de la organización, creado por los trabajadores para un trabajo conjunto.
- **Apertura Organizacional:** Es la libertad que tienen los trabajadores para sugerir cambios de beneficio a la organización.
- **Supervisión:** Se refiere a la forma de guiar y dar apoyo a los trabajadores que están bajo su responsabilidad.

## II. Categoría N° 02: Burnout Laboral

Es un síndrome tridimensional psicológico relacionado a respuestas constantes a fuentes de estrés interpersonales crónicos en el lugar de trabajo. (Maslach, 2009).

### *Dimensiones.*

- **Agotamiento Emocional:** describe a la sensación de sobre esfuerzo físico y la pérdida de recursos emocionales, en donde el individuo, se percibe a si mismo imposibilitado de seguir realizando más actividades por la misma sobre carga laboral o por los conflictos personales en el trabajo.
- **Despersonalización:** Hace referencia al desarrollo de actitudes negativas, insensibilidad, desinterés y distanciamiento hacia los receptores del servicio prestado y hacia sus mismos compañeros de trabajo, el colaborador sigue realizando sus actividades, pero realizando un esfuerzo mínimo.
- **Poca Realización Personal:** Es la acción de valorar el trabajo propio de una manera negativa, experimentándose sentimientos de estancamiento, baja autoestima profesional, incompetencia y carencia de logros.

CODIFICACION ABIERTA	CODIFICACION AXIAL	CODIFICACION SELECTIVA	CODIFICACION CENTRAL
Habilidades	Guía	Liderazgo	CLIMA LABORAL
Planificación			
Organización			
Democrático			
Burocrático			
Participativo			
Transformacional			
Horizontal	Jerarquía	Estructura	
Vertical			
Normas	Organización		
Disciplina			
Incertidumbre	Adversidad	Gestión de Riesgo	
Peligro			
Perdida			
Discusión	Desacuerdo	Gestión de Conflicto	
Solución	Problemas		
Toma de decisiones			
Pensamiento	Criterio	Percepción	
Apreciación			
Idea			
Recompensa	Satisfacción		
Reforzador			
Incentivo			
Motivación			
Interrelaciones	Compañerismo	Relaciones	
Vertical			
Horizontal			
Solidaridad	Comunicación		
Amabilidad			
Empatía			
Complementariedad	Equipo		
Unidad			
Identidad			
Enfermedad	Físico		
Cansancio			

Fatiga		Agotamiento	SINDROME DE BURNOUT
Tristeza	Emocional		
Frustración			
Impotencia			
Estrés			
Roles	Carga laboral		
Tareas			
Equidad			
Responsabilidades			
Apatía	Cinismo	Despersonalización	
Distancia			
Insensibilidad			
Desinterés	Falta de empatía		
Egocentrismo			
Inutilidad	Ineficacia	Baja realización personal	
Paralización	Estancamiento		
Inmovilización			

“ Percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa alta montaña, amazonas ”	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Caracterizar</b> la percepción del clima laboral en los trabajadores de la empresa Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña- Amazonas, Rodríguez de Mendoza.</li> <li>- <b>Analizar</b> el síndrome de burnout en los trabajadores como comportamiento atípico en la empresa Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña- Amazonas, Rodríguez de Mendoza</li> <li>- <b>Valorar</b> la percepción del clima laboral como manifestación cognitiva en relación al síndrome de burnout en los trabajadores de la empresa Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña- Amazonas, Rodríguez de Mendoza “</li> </ul>

**Validación de Especialista N°01**

**LEYENDA**

<b>1</b>	<b>MUY APROPIADO</b>
<b>2</b>	<b>APROPIADO</b>
<b>3</b>	<b>MEDIANAMENTE APROPIADO</b>
<b>4</b>	<b>POCO APROPIADO</b>
<b>5</b>	<b>INAPROPIADO</b>

<b>CATEGORIA</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>VALORACIÓN A ESCALA</b>					<b>OBSERVACIONES</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	¿Consideras que vienes cumpliendo con las metas de la organización? ¿Cuáles son las responsabilidades y metas de tu organización?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Cuáles son las funciones que desempeñas? ¿Tus funciones están correctamente establecidas e inscritas en actas formales?	1	2	3	4	5	
			X				

	¿Percibes que tu carga laboral es mayor que la de tus compañeros de trabajo? ¿Es equitativo como están distribuidas las cargas laborales?	1	2	3	4	5	
		X					
<b>SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA Y EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA</b>	¿Consideras que te sientes satisfecho con tu trabajas, estas a gusto con las funciones que realizas?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Te sientes motivado con lo que haces? ¿Por qué?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Te sienta a gusto con la empresa donde trabajas?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Si pudieras mejorar algún aspecto de la función que desempeñas en tu trabajo, cuál sería?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Cuándo deseas comunicar algo dentro de la empresa, tienes facilidades para acceder a tu jefe?	1	2	3	4	5	
		X					



COMUNICACIÓN	Tu jefe cuando desea comunicarles algo, tiene apertura directa con ustedes o lo hace mediante algún intermediario	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Sientes que existe una adecuada socialización y se cumplen los objetivos, misión, visión y valores en la organización?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que eres escuchado cuando expresas tu opinión o criterio?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Consideras que la comunicación que tienes con el gerente es buena? ¿Te sientes escuchado?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Se promueve el liderazgo en la cooperativa? ¿cómo es el tipo de liderazgo que se maneja en la cooperativa?	1	2	3	4	5	
		X					
		1	2	3	4	5	

<b>LIDERAZGO</b>	¿Te sientes a gusto con el tipo de liderazgo que se maneja en la cooperativa?		X				
	¿Consideras que los lideres se encuentran actos para llevar a cabo este rol? ¿Existe una relación estrecha entre ellos?	1	2	3	4	5	
<b>TRABAJO EN EQUIPO.</b>		X					
	Frente a una situación problemática ¿Cómo actuaría tu equipo de trabajo	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Consideras que dentro de tu organización resalta la presencia de compañerismo y confianza entre sus miembros?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Sientes el respaldo de tu equipo de trabajo?	1	2	3	4	5	
		X					
	Si pudieras valorar el trabajo en equipo dentro de tu organización, del 1 al 10, siente 1 nivel bajo y 10 un nivel alto, con cuanto lo calificarías. ¿Porqué?	1	2	3	4	5	
			X				

	¿Qué aspectos podrías mejorar para que tu trabajo en equipo sea más eficiente?	1	2	3	4	5	
		X					
<b>BURNOUT</b>							
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL</b>	¿Cómo te sientes emocionalmente en tu trabajo?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que la carga laboral es bien distribuida entre todas las áreas de la cooperativa?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Finalizas tus responsabilidades asignadas dentro del horario establecido en la organización?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Consideras que tienes demasiada carga labora que no te alcanza el tiempo para tu vida personal?	1	2	3	4	5	
			X				
		1	2	3	4	5	

	¿Hay periodos o temporadas durante el año, en el cual percibes que tienes mayor carga laboral? ¿Qué meses? ¿qué mecanismos o estrategias usas para poder afrontar estas situaciones de agotamiento emocional o carga laboral?		X				
<b>DESPERSONALIZACIÓN</b>	¿Te despierta interés por lo que ocurre con las demás personas? ¿te llama la atención lo que pase fuera de tu entorno laboral?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿En alguna oportunidad has sentido la necesidad de alejarte o distanciarte de tu entorno porque te sentías muy cargado?						
		1	2	3	4	5	
	¿Te sientes feliz en tu trabajo con las funciones que realizas? ¿Qué es lo que más/ menos te gusta?	1	2	3	4	5	
		X					
		1	2	3	4	5	

<b>REALIZACION PERSONAL</b>	¿Consideras que todos los miembros de la organización tienen posibilidades de crecimiento dentro de la cooperativa?	X					
	¿Consideras que la cooperativa ofrece la formación oportuna para un desempeño eficiente en los puestos de trabajo?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿sientes que puedes desarrollar una línea de carrera que te permita dentro de la cooperativa? ¿Por qué?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿En algún momento te sentiste o te sientes poca realización con la función que desempeñas o desempeñabas?	1	2	3	4	5	
		X					

---

Fuente: Tomado a partir de (Pesaque, 2016)  
 Elaboración: Chuquizuta. C, Martinez. A (2022)  
 Cuadro modificado con fines de investigación.

**Certificado de Validez De Contenido** de cuestionario semiestructurado**Observaciones:**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Patricia Milagros Guevara Verástegui

**DNI:** 70793903

	Institución (casa de estudio)	Especialidad	Periodo formativo
01.	Universidad César Vallejo	Psicología	2012-2017
02.			
03.			

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01.	Drofar	Psicólogo	Trujillo	2018-actualidad	Psicólogo

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**13**

Lic. Patricia M. Guevara Verástegui  
 Colegiatura: 32149  
 DNI: 70793903  
 Correo: patriciaguever@gmail.com  
 Celular: 939315532

*Validación de Especialista N°02*

**LEYENDA**

<b>1</b>	<b>MUY APROPIADO</b>
<b>2</b>	<b>APROPIADO</b>
<b>3</b>	<b>MEDIANAMENTE APROPIADO</b>
<b>4</b>	<b>POCO APROPIADO</b>
<b>5</b>	<b>INAPROPIADO</b>

<b>CATEGORIA</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>VALORACIÓN A ESCALA</b>					<b>OBSERVACIONES</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	¿Consideras que vienes cumpliendo con las metas de la organización? ¿Cuáles son las responsabilidades y metas de tu organización?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Cuáles son las funciones que desempeñas? ¿Tus funciones están correctamente establecidas e inscritas en actas formales?	1	2	3	4	5	
		X					

	¿Percibes que tu carga laboral es mayor que la de tus compañeros de trabajo? ¿Es equitativo como están distribuidas las cargas laborales?	1	2	3	4	5	
		X					
<b>SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA Y EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA</b>	¿Consideras que te sientes satisfecho con tu trabajas, estas a gusto con las funciones que realizas?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Te sientes motivado con lo que haces? ¿Por qué?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Te sienta a gusto con la empresa donde trabajas?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Si pudieras mejorar algún aspecto de la función que desempeñas en tu trabajo, cuál sería?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Cuándo deseas comunicar algo dentro de la empresa, tienes facilidades para acceder a tu jefe?	1	2	3	4	5	
		X					



COMUNICACIÓN	Tu jefe cuando desea comunicarles algo, tiene apertura directa con ustedes o lo hace mediante algún intermediario	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Sientes que existe una adecuada socialización y se cumplen los objetivos, misión, visión y valores en la organización?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que eres escuchado cuando expresas tu opinión o criterio?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que la comunicación que tienes con el gerente es buena? ¿Te sientes escuchado?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Se promueve el liderazgo en la cooperativa? ¿cómo es el tipo de liderazgo que se maneja en la cooperativa?	1	2	3	4	5	
		X					
		1	2	3	4	5	

<b>LIDERAZGO</b>	¿Te sientes a gusto con el tipo de liderazgo que se maneja en la cooperativa?	X					
	¿Consideras que los lideres se encuentran actos para llevar a cabo este rol? ¿Existe una relación estrecha entre ellos?	1	2	3	4	5	
<b>TRABAJO EN EQUIPO.</b>		X					
	Frente a una situación problemática ¿Cómo actuaría tu equipo de trabajo	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que dentro de tu organización resalta la presencia de compañerismo y confianza entre sus miembros?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Sientes el respaldo de tu equipo de trabajo?	1	2	3	4	5	
			X				
	Si pudieras valorar el trabajo en equipo dentro de tu organización, del 1 al 10, siente 1 nivel bajo y 10 un nivel alto, con cuanto lo calificarías. ¿Porqué?	1	2	3	4	5	
		X					

	¿Qué aspectos podrías mejorar para que tu trabajo en equipo sea más eficiente?	1	2	3	4	5	
		X					
<b>BURNOUT</b>							
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL</b>	¿Cómo te sientes emocionalmente en tu trabajo?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que la carga laboral es bien distribuida entre todas las áreas de la cooperativa?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Finalizas tus responsabilidades asignadas dentro del horario establecido en la organización?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que tienes demasiada carga laboral que no te alcanza el tiempo para tu vida personal?	1	2	3	4	5	
		X					
		1	2	3	4	5	

	¿Hay periodos o temporadas durante el año, en el cual percibes que tienes mayor carga laboral? ¿Qué meses? ¿qué mecanismos o estrategias usas para poder afrontar estas situaciones de agotamiento emocional o carga laboral?		X				
<b>DESPERSONALIZACIÓN</b>	¿Te despierta interés por lo que ocurre con las demás personas? ¿te llama la atención lo que pase fuera de tu entorno laboral?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿En alguna oportunidad has sentido la necesidad de alejarte o distanciarte de tu entorno porque te sentías muy cargado?						
		1	2	3	4	5	
	¿Te sientes feliz en tu trabajo con las funciones que realizas?	X					

<b>REALIZACION PERSONAL</b>	¿Qué es lo que más/ menos te gusta?						
	¿Consideras que todos los miembros de la organización tienen posibilidades de crecimiento dentro de la cooperativa?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que la cooperativa ofrece la formación oportuna para un desempeño eficiente en los puestos de trabajo?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿sientes que puedes desarrollar una línea de carrera que te permita dentro de la cooperativa? ¿Por qué?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿En algún momento te sentiste o te sientes poca realización con la función que desempeñas o desempeñabas?	1	2	3	4	5	
		X					

Fuente: Tomado a partir de (Pesaque, 2016)  
 Elaboración: Chuquizuta. C, Martinez. A (2022)  
 Cuadro modificado con fines de investigación.

**Certificado de Validez de Contenido** de cuestionario semiestructurado**Observaciones:**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg. Psic. Ademar Vargas Díaz

**DNI:**45476251

	Institución (casa de estudio)	Especialidad	Periodo formativo
01	Universidad San Martín de Porres	Maestría en Psicología Organizacional	2015-2017
02	Universidad autónoma del Perú	Maestría en Docencia	2013 – 2015

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01.	USMP	Docente	Lima	2017-2021	Docente/Asesor de investigación

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**19 de julio del 2022**



Lic. ADEMAR VARGAS DIAZ  
 Colegiatura: 18428  
 DNI: 45476251  
 Correo: vargasda@ucvvirtual.edu.pe

*Validación de Especialista N°03*

**LEYENDA**

<b>1</b>	<b>MUY APROPIADO</b>
<b>2</b>	<b>APROPIADO</b>
<b>3</b>	<b>MEDIANAMENTE APROPIADO</b>
<b>4</b>	<b>POCO APROPIADO</b>
<b>5</b>	<b>INAPROPIADO</b>

<b>CATEGORIA</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>VALORACIÓN A ESCALA</b>					<b>OBSERVACIONES</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	¿Consideras que vienes cumpliendo con las metas de la organización? ¿Cuáles son las responsabilidades y metas de tu organización?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Cuáles son las funciones que desempeñas? ¿Tus funciones están correctamente establecidas e inscritas en actas formales?	1	2	3	4	5	
		X					

	¿Percibes que tu carga laboral es mayor que la de tus compañeros de trabajo? ¿Es equitativo como están distribuidas las cargas laborales?	1	2	3	4	5	
		X					
<b>SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA Y EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA</b>	¿Consideras que te sientes satisfecho con tu trabajas, estas a gusto con las funciones que realizas?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Te sientes motivado con lo que haces? ¿Por qué?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Te sienta a gusto con la empresa donde trabajas?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Si pudieras mejorar algún aspecto de la función que desempeñas en tu trabajo, cuál sería?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Cuándo deseas comunicar algo dentro de la empresa, tienes facilidades para acceder a tu jefe?	1	2	3	4	5	
		X					



COMUNICACIÓN	Tu jefe cuando desea comunicarles algo, tiene apertura directa con ustedes o lo hace mediante algún intermediario	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Sientes que existe una adecuada socialización y se cumplen los objetivos, misión, visión y valores en la organización?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Consideras que eres escuchado cuando expresas tu opinión o criterio?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que la comunicación que tienes con el gerente es buena? ¿Te sientes escuchado?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Se promueve el liderazgo en la cooperativa? ¿cómo es el tipo de liderazgo que se maneja en la cooperativa?	1	2	3	4	5	
		X					
		1	2	3	4	5	

<b>LIDERAZGO</b>	¿Te sientes a gusto con el tipo de liderazgo que se maneja en la cooperativa?	X					
	¿Consideras que los lideres se encuentran actos para llevar a cabo este rol? ¿Existe una relación estrecha entre ellos?	1	2	3	4	5	
<b>TRABAJO EN EQUIPO.</b>		X					
	Frente a una situación problemática ¿Cómo actuaría tu equipo de trabajo	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que dentro de tu organización resalta la presencia de compañerismo y confianza entre sus miembros?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Sientes el respaldo de tu equipo de trabajo?	1	2	3	4	5	
			X				
	Si pudieras valorar el trabajo en equipo dentro de tu organización, del 1 al 10, siente 1 nivel bajo y 10 un nivel alto, con cuanto lo calificarías. ¿Porqué?	1	2	3	4	5	
		X					

	¿Qué aspectos podrías mejorar para que tu trabajo en equipo sea más eficiente?	1	2	3	4	5	
		X					
<b>BURNOUT</b>							
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL</b>	¿Cómo te sientes emocionalmente en tu trabajo?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que la carga laboral es bien distribuida entre todas las áreas de la cooperativa?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Finalizas tus responsabilidades asignadas dentro del horario establecido en la organización?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que tienes demasiada carga laboral que no te alcanza el tiempo para tu vida personal?	1	2	3	4	5	
			X				
		1	2	3	4	5	

	¿Hay periodos o temporadas durante el año, en el cual percibes que tienes mayor carga laboral? ¿Qué meses? ¿qué mecanismos o estrategias usas para poder afrontar estas situaciones de agotamiento emocional o carga laboral?		X				
<b>DESPERSONALIZACIÓN</b>	¿Te despierta interés por lo que ocurre con las demás personas? ¿te llama la atención lo que pase fuera de tu entorno laboral?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿En alguna oportunidad has sentido la necesidad de alejarte o distanciarte de tu entorno porque te sentías muy cargado?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿Te sientes feliz en tu trabajo con las funciones que realizas? ¿Qué es lo que más/ menos te gusta?	1	2	3	4	5	
		X					

<b>REALIZACION PERSONAL</b>	¿Consideras que todos los miembros de la organización tienen posibilidades de crecimiento dentro de la cooperativa?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿Consideras que la cooperativa ofrece la formación oportuna para un desempeño eficiente en los puestos de trabajo?	1	2	3	4	5	
			X				
	¿sientes que puedes desarrollar una línea de carrera que te permita dentro de la cooperativa? ¿Por qué?	1	2	3	4	5	
		X					
	¿En algún momento te sentiste o te sientes poca realización con la función que desempeñas o desempeñabas?	1	2	3	4	5	
			X				

Fuente: Tomado a partir de (Pesaque,2016)  
 Elaboración: Chuquizuta. C, Martinez. A (2022)  
 Cuadro modificado con fines de investigación.

**Certificado de Validez de Contenido** de cuestionario semiestructurado**Observaciones:**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ X ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Jenny Patricia Dávila Siesquén

**DNI:** 41207541

	Institución (casa de estudio)	Especialidad	Periodo formativo
01.	Universidad de Chiclayo	Psicología	1999 -2004
02.			
03.			

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01.	Minsa	Psicólogo	Pimentel	2014-actualidad	Psicólogo

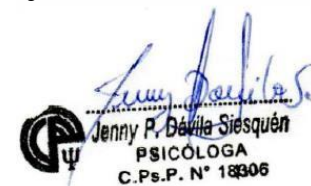
<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**13 de julio del 2022 esa fecha queda**



Jenny P. Dávila Siesquén  
PSICÓLOGA  
C.Ps.P. N° 18306

Lic. Jenny Patricia Dávila Siesquén  
Colegiatura: 18306  
DNI: 41207541  
Correo: jennydavilasiesquen@gmail.com  
Celular: 942981469

## Anexo 5: Entrevista Semi estructurada recogida en campo con los trabajadores de Alta Montaña

ENTREVISTA I	
<b>PARTICIPANTE:</b> Trabajadores del Centro cooperativo "Alta Montaña"  <b>EDAD:</b> 19- 75 años  <b>SEXO:</b> Femenino / Masculino  <b>CARGO Y AREA LABORAL:</b> Todas  <b>AÑOS DE LABOR:</b> 3 semanas – 4 años	<b>ENTREVISTADOR:</b> Cinthia Paola Chuquizuta Yajahuanca  <b>OBSERVADOR:</b> Astrid Paola Martinez Zapata  <b>HORA DE INICIO:</b> 9:00 am  <b>ESPACIO DE LA ENTREVISTA:</b> Sala de capacitación- Corporación agraria "Alta Montaña"  <b>HORA DE FINALIZACION:</b> 1:57 pm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• E.G.M: <b>E</b></li> <li>• M. B. C.: <b>MB</b></li> <li>• J. N. C.: <b>J</b></li> <li>• J. C. M. C.: <b>JC</b></li> <li>• Y. H. C.: <b>Y</b></li> <li>• R. C. L.: <b>R</b></li> <li>• M. R. G.: <b>M</b></li> <li>• C. E. R.: <b>C</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinthia Paola Chuquizuta Yajahuanca: <b>CP</b></li> <li>• Astrid Paola Martinez Zapata: <b>AP</b></li> <li>• Beder Bocanegra Vilcamango: <b>BB</b></li> </ul>
<p><b>CP:</b> Buenos días grupo de la cooperativa agraria Alta montaña, les damos la bienvenida a este espacio donde compartiremos y dialogaremos a cerca de temas muy interesantes, mi nombre es Cinthia Paola Chuquizuta Yajahuanca y me acompaña mi colega Astrid Paola Martinez Zapata, ambas somos egresadas de la Carrera profesional de psicología de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, en esta ocasión también nos acompaña nuestro asesor Beder Bocanegra quien será espectador de esta actividad, nosotras les damos la cordial bienvenida, así mismo les agradecemos por su gentileza de compartir su valioso tiempo en esta participación con nosotras, y al Ingeniero Eder por permitirnos estar con ustedes. Bien en este momento vamos a dar inicio a nuestra actividad programada el día de hoy. Bien, ya que ustedes ya nos conocen, a nosotras también nos gustaría saber y conocer un poco de ustedes, de la labor importante desempeñan dentro de la corporación, es por ello que quisiera que iniciemos presentándose ¿quisiéramos saber su nombre, su edad y cuánto tiempo llevan dentro de la empresa?</p> <p><b>E:</b> Les agradecemos a ustedes la visita, nos da mucho gusto que estén aquí conociendo un poco más de nuestra empresa y del talento que tienen cada uno de los que conformamos esta cooperativa mi nombre es Eder Grandez Muñoz tengo 32 años y soy el gerente general de esta empresa.</p> <p><b>R:</b> Bueno mi nombre es Richard Cabañas López, tengo 24 años y actualmente estoy apoyando en la parte del área técnica como extensionista y todo lo que se requiere, tengo aproximadamente tres semanas aquí en esta cooperativa.</p> <p><b>Y:</b> Hola mi nombre es Yessica Huamán Culqui, tengo 25 años y desempeño en el área contable y ya voy casi un año acá en Alta Montaña.</p> <p><b>C:</b> Mi nombre es Cielo Estrada Rada, tengo 22 años y llevo un mes acá en la cooperativa, practicante en todas las áreas.</p>	

**J:** Mi nombre es Julián Nauca Charre, tengo 75 años, natural del Cusco, y estoy en el área de control de calidad y paralelo a eso soy como asesor de todos, a nivel de toda la empresa, llevo trabajando año y medio.

**JC:** Soy Juan Carlos Merino Chávez, tengo 23 años, practicante de administración de empresas y soy apoyo en casi todas las áreas y llevo acá un mes y medio.

**MB:** Bueno mi nombre es Margarito Berrú Córdova, tengo 55 años, actualmente estoy en el área técnica y tengo tres años en la cooperativa.

**M:** Hola mi nombre es Maryorie Rodríguez Grande, tengo 19 años, soy estudiante de la carrera de administración de empresas, llevo de practicante en la cooperativa cerca de dos meses.

**CP:** Bien ahora que ya nos conocemos un poco más quisiera saber si ustedes ¿Tienen alguna idea del por qué se les convocó a esta reunión?

**R:** Bueno, el ingeniero Eder nos ha comentado a grandes rasgos, pero no nos ha dado muchos detalles

**Y:** Claro, Eder nos comentó que se iba a realizar una entrevista grupal por motivo de una investigación de tesis

**C:** Sí, exacto. A mí me emociona mucho que vengan a entrevistarnos porque el trabajo que se realiza acá es muy interesante.

**J:** Eder nos comentó que iban a venir una señoritas estudiantes o ya egresadas de psicología a aplicar un focus group a nosotros porque están interesados en saber cómo funciona la empresa y como nosotros funcionamos como equipo de trabajo.

**JC:** Sí, así es ...

**MB:** Bueno, para complementar, decirles que son bienvenidos, que nosotros estamos felices de recibirles y estamos con la apertura para apoyarles en lo que se necesite

**M:** Mis compañeros ya lo dijeron todo y como lo dijo Margarito nosotros estamos acá para apoyar en lo que se necesite ...

**E:** me disculpa un momento me voy a retirar a culminar un pendiente, pero siéntanse como en casa aquí mis compañeros los atenderán y participarán hasta el final de la reunión. Ya regreso.

**CP:** si Claro Ing. Gracias. Bien quisiera que ustedes tomen asiento y se relajen un poco, que se sientan cómodos, nosotras vamos hacerles unas preguntas que no tiene respuestas ni buenas ni malas, solo les pedimos que puedan sentirse libres de poder expresar lo que piensan, con la finalidad de poder compartir un momento e integrarnos un poco más, dentro de nuestra actividad vamos a tratar de hacerlo de la mejor manera, esta reunión tiene dos momentos una de manera grupal y otra de manera individual. De la cual la individual trataremos de que sea una conversación jovial pero breve. Entonces los invito a sentarse y a ponerse cómodos.

**AP:** bien chicos caben mencionar que esta actividad tiene una finalidad netamente académica, entonces yo quisiera invitarlo nuevamente a que se sientan cómodos y contestar con mucha originalidad lo que piensan de cada pregunta, así mismo les mencionó y a la vez les pido su autorización para que esta conversación sea grabada ya que nos ayudará más adelante con nuestro estudio.



**CP:** Bien vamos a iniciar con este focus group hoy 15 de Julio, hemos estado hablando ya una breve introducción de la importancia de algunos factores dentro de una organización, como la comunicación, el trabajo en equipo, el tema de las emociones y su manejo emocional, entonces para iniciar yo quisiera plantearles a ustedes la siguiente pregunta **¿Cuándo ustedes desean comunicar algo de la empresa tienen esa facilidad para acceder a su jefe?** En este caso el ingeniero Eder.

**J:** Cuando nosotros hablamos siempre particularmente lo que hago es conversar con él y Eder es una persona asequible y me escucha, siempre está en esa posición de alumno, tenemos cierta consideración y empatía con él, hay cosas que, sí hace y otras cosas que poco casi terco en aceptar, pero en realidad la relación es bastante amigable.

**CP:** ok, Entonces lo que usted me quiere decir es que cuando usted quiere acercarse a decirle algo al ingeniero Eder se siente con la confianza y con la tranquilidad de que será escuchado.

**J:** Exacto y de repente hay ciertas cosas que yo quiero decirle, yo voy y se lo digo sin ningún temor a que pueda ser tomado de forma negativa, yo soy muy frontal y a veces yo le entiendo porque yo también he sido gerente de una empresa y gerenciar y ser líder implica muchas veces dejar a tu familia, yo le entiendo en eso y a veces conversamos, a veces me siento con él y platicamos aproximadamente como 2 horas. Me siento bastante satisfecho en poder contribuir a que esta empresa logre trascender, este es el objetivo que al menos él y yo compartimos, a veces hay ciertas debilidades, pero eso hay que resolver de esta forma, siempre las conversamos, con el gerente y con el equipo, particularmente a veces yo subo y hablé con Margarito que es el responsable del área técnica, con los responsables que haya y con todos, tratamos de que los pequeños inconvenientes que tengamos se resuelvan de la mejor manera

**C:** Ya que usted está mencionando que están conversando constantemente entre ustedes, **¿Ustedes suelen tener reuniones planificadas para tratar temas con respecto a la empresa o cuando observan algún tipo de problema es allí cuando se convoca a una reunión?**

**J:** Inicialmente nosotros tenemos un plan de actividades con objetivos que ya están enmarcados dentro de la organización, por ejemplo los temas de certificación, planificación de reuniones con cada comité sectorial, eso ya lo tenemos pero a veces dentro de eso hay pequeños inconvenientes, por ejemplo, por ahí alguien está jalando o generando división o haciendo cosas negativas para la organización, entonces nosotros, cuando hay diferencia en ciertos puntos, tratamos que todos participen y que nadie se sienta aludido, a veces algunos dicen, no me toman en consideración, para que no haya eso, nosotros resolvemos eso pero en equipo, entonces una vez hecho eso, tenemos la tranquilidad de que si se ha comunicado con todos para resolver el problema.

**CP:** Okay entonces ustedes escuchan a cada uno de los miembros de su equipo, de repente alguien más quisiera dar su opinión con respecto a este punto

**MB:** Sí, yo vengo laborando en esta organización desde el año 2019, la convocatoria se hizo a nivel personal, como parte de amistad porque este lugar es un pueblo pequeño, no es como las ciudades de Chiclayo o Piura donde los vecinos ni siquiera se conocen, la diferencia con la ciudad, porque yo soy de Piura, es que acá la gente es muy amigable y casi todos se conocen y cuando pasas por la calle todos te saludan, hola cielo, hola Carlos, todos te saludan, acá hay esa costumbre, ese respeto todavía aquí, es así que a mí me invitan para colaborar en la cooperativa como parte equipo, en la parte productiva, de repente la parte más importante de la cooperativa, entonces desde un

inicio cuando yo me entrevistó y hablo con Eder sentí que es una persona bastante abierta, una persona con la cual se puede trabajar, una persona que te da facilidades y que en todo momento tú puedes desarrollarte y trabajar sin presión y pues va a depender mucho de tu persona y de la responsabilidad que tengas para sacar algo adelante. Entonces esta cooperativa en el 2019 estaba en proceso de certificación y el reto de ese año era sacar la certificación y entonces el gerente pues dio todas las facilidades para que con su equipo se pueda alcanzar el objetivo y así fue, se cumplió ese objetivo pero gracias a qué, a la confianza, a lo que se podía conversar con el gerente, gracias a que a veces se planteaban algunas actividades algunos objetivos y él no ponía peros, pese a que la dificultad más grande era la parte económica como pasa en toda organización pero lo importante es que había la voluntad, nunca decía no, él decía sí se va a hacer, se hace, hay que hacerlo, entonces frecuentemente muchas reuniones y eso es parte de la cooperativa para que de alguna manera todos los que están acá sepan que se está haciendo en la cooperativa, cada uno tiene una función específica pero es un todo, no es una sola persona.

**CP:** todos van hacía un mismo objetivo

**MB:** Exacto, como ya se mencionó, la cooperativa tiene varias actividades pero una actividad fuerte es el tema de la certificación, la parte productiva, hay un equipo técnico que está en campo y mi persona que es la responsable pero yo no me siento como un jefe sino como un cualquiera, que esa responsabilidad que me dan simplemente es nominal pero en realidad todos somos horizontales y acá siempre se da la horizontalidad, si de repente yo estoy equivocado y la mayoría del grupo tienen la razón pues se hace lo que los demás dicen porque tienen la razón, un poco que nos encuadramos y se hace lo que dice la mayoría y es por eso que creo que por ahí escuché que alguien de ustedes dijo que la cooperativa está dando saltos rápido y es precisamente por eso, porque nos estamos platicando objetivos y se están cumpliendo, y lo más importante de esta cooperativa es que el gerente es joven 32 años 33 años, los únicos dos viejitos que estamos acá son yo y el ingeniero, él más que yo.

**BB:** Bueno te estoy escuchando, al inicio dijiste que no tenías esa presión de hablar con el gerente y te quisiera hacer la siguiente pregunta, ¿antes tuviste esa presión en otros espacios laborales?

**MB:** Hay momentos, bueno presión quizás no por el gerente pero si por el cumplimiento de actividades, por ejemplo el tema de la certificación de repente ustedes han escuchado y conocen, llega un momento en el que en la certificación pues tienes que darle y no hay horario 11 o 12 de la noche, por ejemplo, hay un horario aquí en la cooperativa pero como yo tengo mi laptop en la noche pues sigo trabajando y por ejemplo al siguiente día el auditor me dice yo quiero esta información y yo tengo que hacerlo no puedo decir al gerente, mire gerente hasta aquí es mi horario, hay presión pero por cumplimiento de las actividades. Y la otra virtud de esta cooperativa es que el ingeniero le da muchas oportunidades a los jóvenes por ejemplo a mí me da mucho gusto ver a los chicos de aquí son de Rodríguez de Mendoza, la señorita es de Lima pero tiene amistades por acá, hay de la universidad de Toribio Rodríguez y vienen a hacer sus prácticas acá, rápidamente ellos cogen el hilo de la cooperativa, lo que se quiere y son una pieza importante, al inicio ellos vienen una vez por semana pero ya rápido se encauzan en la cooperativa, hay actividades que uno solo no los puede hacer hasta hacer cosas mínimas como una cartita, un documento, ahí están ellos, nos apoyan y yo creo que es eso, entonces acá hay una cuestión abierta y también hay un respeto sobre todo, por ejemplo, acá a veces al ingeniero se le falta el respeto pero normal (risas), igual acá con los jóvenes y las señoritas siempre con respeto.

**CP:** Bueno, como usted lo dijo señor Margarito, acaban de expresar sus opiniones las dos personas más adultas del grupo, sin embargo, a mí me gustaría escuchar la opinión de algunos de los jóvenes que están aquí presentes saber **¿cuál es su percepción cuando tienen que acercarse al gerente para comunicarse hay facilidad u obtener algún tipo de restricción?**

**C:** Bueno cuando yo tuve algunos problemas familiares yo me acerqué y le comuniqué al ingeniero Eder y lo que más me gustó fue la escucha abierta que él tuvo, porque me escuchó, me entendió yo le dije esto y esto está pasando ingeniero por favor, cualquier cosa me avisa y él estuvo abierto a la aceptación y me dijo que está bien, de acuerdo, él es muy abierto a la comunicación y como dijo el ingeniero Margarito la empresa se maneja horizontalmente, yo también tuve experiencia en una empresa pasada, la empresa era totalmente vertical y acceder al jefe era muy difícil y pues encima cuando hay muy pocos trabajadores uno se siente con toda la tensión encima, sin embargo, acá a pesar del poco tiempo que estado me siento incluida y me siento bien, gracias.

**M:** Bueno cuando yo solicité hacer mis prácticas aquí en la cooperativa vine a conversar con el ingeniero Eder y como dicen aquí todos mis compañeros, porque aparte de tener una responsabilidad diferente cada uno, somos compañeros de trabajo, el ingeniero es bastante accesible y se puede hablar con él con una facilidad, que desde el inicio tienes esa confianza sientes esa facilidad para que tú puedas expresarte, incluso si tú tienes problemas, tú le puedes decir, hubo una semana donde yo estuve mal y no puede venir a laborar acá y el ingeniero fue bastante comprensivo conmigo me dijo está bien, mejórate cuando ya te sientas mejor puedes volver a la cooperativa, aquí tienes todas las facilidades, no te preocupes y entonces nos da oportunidades para que nosotros como jóvenes podamos crecer en el ámbito en el que nosotros nos estamos preparando, en mi caso estoy estudiando administración de empresas y venir aquí a la cooperativa fue una de las mejores opciones que he tenido.

**BB:** a ver antes de ser parte de la cooperativa, tenías idea de quién era Eder, sabías algunos datos de él, alguien te dijo: Mira, él es así

**MB:** No, simplemente yo estaba buscando lugar para practicar y me dieron información de que aquí pueden dar espacio para practicantes por lo cual, la primera vez que yo me vine no encontré al mismo ingeniero, me parece que estaba de viaje por negocios, pero me dieron su número y me dijeron escríbele y cuando le escribí y me dijo vienes tal día, en una conversación vamos a ver qué se puede hacer y ver la forma en cómo se te puede incluir

**BB:** ¿Eso te pareció accesible a él? ¿cuál tu tu primera impresión?

**M:** exacto, porque no cualquiera te contesta, más que todo un gerente cuando tiene tantas cosas que hacer y tantos proyectos que organizar entonces que él sí me contestara el mensaje y que me dijera que vamos a ver qué se puede hacer, me hizo sentirme incluida desde el primer momento

**CP:** Ahora vamos por el lado contrario cuando el ingeniero Eder les quiere decir algo a ustedes, **cuando por ahí ve algún desajuste, él se los comunica a ustedes de una forma directa también es frontal o lo hace mediante algún tercero**

**J:** Yo creo que algo bueno que él tiene es precisamente eso, que ante la primera cosa que él pueda observar convoca a una reunión a todos y él tiene esa facilidad para llegar a las personas y poder comunicar y lo dice de frente, aunque para muchas de repente eso hiere pero al final tienes que entender porque eso es la forma más correcta que uno debe hacer, no ir con rodeos por ejemplo, ayer que nos pusimos a conversar y llegamos a un término final entonces esa es una de las virtudes que él tiene, convoca a todos y se dice lo que se tiene que decir, entonces él es un tipo bastante accesible y uno tiene que entender, que la dinámica de ser gerente precisamente es

esa, de resolver problemas pero en el acto no dejarlo para otros momentos, o de repente, decir esto no me gusta, de frente decir algunas debilidades que puede encontrar en el otro y eso es lo que hace él.

**CP:** Okay señor Julián. Entonces cambiando de tema hay algo que me llama mucho la atención que es el tema de Liderazgo, por ejemplo, el señor Margarito me dice que por parte del ingeniero no hay presión, sino que es compromiso que tienen para poder cumplir sus objetivos, Entonces mi pregunta es la siguiente, **cuando ustedes se ingresan a la organización ¿Cómo es la dinámica? el ingeniero les comunica a ustedes cuáles son sus objetivos ¿Cuál es la misión, la visión de la empresa? ¿qué creen que influye en ustedes para que para que puedan tener ese compromiso natural con la empresa?** porque, por ejemplo, otros trabajadores que al darse cuenta de que no hay esa vigilancia simplemente pueden desentenderse de sus obligaciones.

**C:** creo que el compañerismo influye mucho, por ejemplo, yo siempre voy preguntando a Don Eder si hay algo que hacer o a Don Wilson o a veces a Don Margarito y cuando alguien me delega quehacer yo avanzó, más que todo es el compromiso por la empresa.

**CP:** Okay cielo y ¿qué crees tú que te ayudo a sentirte identificada y comprometida con tu organización?

**C:** el compañerismo porque aquí tengo muy buenos amigos cuando yo recién ingresé era bastante tímida, sin embargo, al entrar con más confianza y hacer más conocidos ya se van entablando las comunicaciones

**CP:** entonces para ti cielo un factor muy importante ha sido el grupo de personas que te rodean, el sentirte tan cómoda te ayudo a sentirte más comprometida e identificada con la empresa

**C:** Sí Más que todo por cómo le dije en la empresa anterior donde yo trabajaba pues todo era full tensión y como eran los pocos y las personas con las cuales yo trabajaba eran mucho mayores que yo y siempre estaban haciendo sus trabajos y yo era la única, era prácticamente la más joven y toda la atención se venía a mí y bueno no había comunicación ahí, era solamente trabajar y ya

**CP:** Alguna otra persona que desee compartir su respuesta

**MB:** Creo que el compromiso de estar aquí en la institución es doble, el primero es crecer personalmente y también en conocimientos y lo otro es lograr un objetivo grande, el que tiene la cooperativa que es el de posicionarse a nivel regional y nacional como institución y exportar el café con dos sellos que son los importantes, orgánico y comercio justo y contando con esos ellos es que viene el bienestar a todo el personal de la cooperativa y también de los 430 productores que están a nuestro atrás, entonces este es el objetivo que nos mueve, entonces nosotros como equipo nos vamos a sentir cómodos cuando logremos esos dos ellos, porque esos dos sellos nos abren puertas para poder ingresar a más mercados, a otros países como por ejemplo Estados Unidos Europa Asia y todo eso. Entonces eso nos genera el compromiso y ya después sentirnos liberados cuando ya logremos el objetivo y eso nos va a abrir muchas puertas a la cooperativa y es importante porque nuestro objetivo, nuestra misión y nuestra visión es ser una cooperativa líder vender café de calidad, cafés especiales a nivel mundial y nuestra misión es tener estrategias para poder lograr eso y eso es justamente lo que estamos haciendo ser estrategias para seguir buscando medios y formas para lograr el objetivo. Entonces eso nos está ayudando muchísimo como equipo como personas y como trabajadores y creo que eso se debe a que está cooperativa es una cooperativa innata es decir no hay un dueño, todos participan, los productores, los socios también son parte de la organización, el equipo cumple su rol

el gestor el administrador de dirigir un poco y los productores cumplen su función pues de contribuir y de hacer sus labores en campo, siguiendo todas las indicaciones que el personal técnico que somos nosotros les damos y todo ello va contribuyendo a que ese producto sea de mejor calidad, por ejemplo, cuando traen aquí a acopiar lo que ellos están haciendo, ellos que están ahí son nuestros socios que traen su café a la cooperativa y el equipo especializado viene haciendo todo un proceso de acopio desde el pesado, apilado para poderle acopiar su café, entonces, todo ese proceso lo hacen los productores que traen su café y entonces la cooperativa ya puede ir cumpliendo con sus compromisos, entonces, yo creo que es eso, por ejemplo hay un compañero que no está acá y está trabajando pero no por presión sino porque tiene que cumplir con la presentación de un informe de un proyecto y la señorita Yuli es su adjunta y entonces hay compromiso hay presión de que se tiene que cumplir con el informe hasta pasado mañana pero el gerente no le está diciendo oye oye oye ya avanza, es que ellos ya saben que el plazo se les vence entonces qué es lo que tienen que hacer, esta reunión es muy importante, estuvieran aquí con nosotros, pero tienen que ocuparse en sus actividades porque saben que si no presentan está informe hay una multa, hay una sanción de incumplimiento, sería un incumplimiento grande y no quedan mal ellos queda mal la cooperativa, de repente no acceder a otro proyecto, de repente cortar el proyecto, entonces yo creo que allí se está demostrando que realmente hay compromiso entonces, por ejemplo, si yo ahorita estuviera en certificación, no estuviera acá, tendría que estar ocupándome de mis actividades porque el informe de la certificación se me va a pedir hoy día, diciéndome 12 o 1 me envías el informe, entonces yo tendría que estar haciendo mi informe, me daría mucha pena no estar acá pero yo tengo esa presión de cumplir porque a mí la certificadora no me va a reclamar, le van a escribir al gerente a decirle señor gerente usted me está incumpliendo no enviándome las conformidades que yo le pedí para la fecha y el gerente qué me va a decir a mí, entonces por ahí por ahí va el asunto, por ejemplo el ingeniero Julián es experto en paltas y si las paltas quieren que le injertan para mañana tienen que injertarlo mañana, porque si no la palta lo va a sancionar a él entonces así más o menos se da la situación.

**J:** Para contribuir en las metas y objetivos de la organización en primer lugar yo con Eder me conocí en el 2019 en un evento del café, ahí conversamos y él me dijo: Mira yo quiero hacer esto y como mi pasión es el café, yo conozco toda la zona de producción a nivel nacional y me faltaba esta provincia en particular y conozco todos los países productores de café, yo por ahí le decía que hay un buen producto y que por ahí vamos a ir conversando y como yo también estuve gerenciando en otra cooperativa en este caso en la divisor y había otro amigo que también quería llevarme a la zona de Chanaquí y ahí me gana, entonces yo le digo a él ya está bien yo te apoyo en el año 2020 y Eder me llama en diciembre del 2020 y me dice justo cuando tenía ciertos inconvenientes no por temas personales sino por la calidad del café, la producción de la selva central, acopiamos como dos millones de kilos pero dentro de eso tenía solamente 400 kg de 86 puntos y 600 de 84 puntos, entonces yo decía mi pasión es el café puedo hacer volumen pero esa no es mi meta y ahí suena mi teléfono y me llama Eder y me dice: Julián, oye camarada apóyame pues en el siguiente año y yo no le dije ni sí ni no pero le dije dame una hora porque yo tenía un contrato como por 4 años con esta organización entonces entré, conversé, disolví el contrato que yo tenía y le llamé y le digo mira yo estoy en Mendoza el día 8 de enero y ahí me dice okay pero Julián yo ahorita estoy empezando y no tengo mucho dinero para pagarte y yo le dije mira, yo no estoy por dinero yo estoy ahí por otras cosas entonces me integró a la organización y me dice mira esto y esto tengo entonces yo ingrese más por el café pero también particularmente a contribuir en todas las áreas, un poco conversar, dialogar algo que por ahí de repente no se está logrando entonces particularmente con Margarito conversamos siempre las cosas, como se debe hacer, Particularmente yo me siento comprometido como Julián con la organización y busco lograr las metas que tenemos, no solamente vender café con sellos de Alta Montaña, sino perfil de tasa, una vez logrado eso y lo que estamos haciendo que es un pequeño proyecto para desarrollar y dinamizar la economía de Rodríguez de Mendoza incorporando otros cultivos de mayor rentabilidad económica que el café, en este caso es la palta, estamos en eso

no ya una vez que logre eso yo ya me despido, yo ya le he dicho a él, logramos esto y chau, no tengo la visión de quedarme, lo poquito que aprendí durante 40 años hablando de café cacao organizaciones operatividad en los otros cultivos trato de compartirlo y a veces de repente un poco rápidamente, por ejemplo, yo manejo mucho el tema de biología y creo que me siento realizado y me gustaría seguir aportando para que esta organización logré trascender, entonces siempre nos miran y nos dicen wow, alta montaña en 3 años y ya está bien posicionada y eso creo que a mí particularmente me llena de mucha energía y eso hace que yo vaya y le diga a Eder, mira tenemos que hacer esto, tenemos que hacer esto otro y eso es lo que hace un equipo y lo considero como una familia que es interactuar el uno con el otro, hay situaciones en las cuales a veces yo soy muy fuerte y yo lo reconozco, pero después estamos bien pero eso justamente sucede una familia y yo considero a la organización como mi casa y aparte de eso los logros y metas no son de uno sino que es del equipo no se tiene que decir de repente yo lo he hecho, tú lo has hecho y todo eso tiene que comprometernos a todos eso es alta montaña mi casa

**CP:** Bueno observo yo que la calidad de interacción que ustedes puedan tener es realmente fundamental para qué se puedan comprometer dentro de la empresa, le agradezco mucho por su respuesta señor Julián y a continuación vamos a hablar un poquito acerca del liderazgo vamos a profundizar un poquito más en ello porque me están mencionando qué tienen un tipo de Liderazgo horizontal y para ello nosotros hemos traído unos flyers informativos acerca de los tipos de liderazgo, antes de hablar acerca de ello vamos a repasar brevemente acerca de los diferentes tipos de Liderazgo que existen.

**(FLYER INFORMATIVO)**

1. Liderazgo laissez-faire: También recibe el nombre de liderazgo delegativo), Este es un término francés que significa solamente “dejar ser” en este tipo de Liderazgo el líder le otorga a cada miembro de la organización cuáles son sus objetivos dentro de la empresa Pero les deja libremente a ellos el cumplimiento de sus responsabilidades por la motivación intrínseca de cada uno de ustedes, el líder les da la libertad de que ustedes puedan innovar pero de que finalmente logran alcanzar el objetivo
2. Liderazgo autocrático: En este estilo de Liderazgo el gerente toma las decisiones el 99% de las decisiones las toma el gerente no se hace nada sin que el gerente diga: “sí, esto va”
3. Liderazgo democrático: este tipo de liderazgo contrasta con el anterior ya que todo el equipo se reúne y toma las decisiones en conjunto elige recoge las opiniones de cada uno de ustedes y todos en conjunto dicen “okay” vamos a tomar esta decisión
4. Liderazgo transaccional: Acá se va a dar un intercambio de conocimientos de repente yo como trabajadora le puedo dar a mi gerente conocimiento sobre la materia y el líder a cambio me va a dar incentivos
5. Liderazgo transformacional: Este estilo de Liderazgo se basa en la comunicación acá lo que el líder principalmente fomenta es la comunicación

Entonces en base a esta breve explicación acerca del liderazgo, **yo quisiera que ustedes me profundicen un poquito más acerca de liderazgo y sobre el liderazgo que ustedes consideran tienen dentro de su empresa**

**J:** yo creo que me considero un líder de dos tipos, democrático porque la toma de decisiones para resolver una situación se la comunico a todo el equipo y que entre todos podemos absolver este problema y sobre todo que todos sepan y de repente también el transformacional buscando pues que esto trascienda que vaya más allá un poco para que los problemas y obtener los resultados que uno quisiera sean tomados en equipo, como siempre digo la familia y que todos estemos comprometidos y reconocidos no económicamente, si no otro tipo de reconocimiento, en dónde vas a una reunión y que te digan “Gracias por el apoyo” eso creo yo que representa mucho más y tiene muchísimo mayor valor que un tema monetario, si bien el tema monetario es indispensable es parte de pero más motivacional es que te digan “Oye Gracias” lo logramos y creo que el día de la certificación Margarito estaba por



piura y y ese día, el primero de noviembre llegan las no conformidades , llegó y entonces Yuli, Wilton y quién les habla, tuvimos que ver la forma de solucionar esto, Eder estaba de viaje por trabajo, entonces nosotros dijimos: Bueno pues hay que absolverlo nosotros, entonces empezamos pero fue por error porque lo que nos pedían ya lo tenían solo que ellos no se habían dado la oportunidad de leerlo y entonces resolvimos el problema y al poco rato logramos el certificado, lo hicimos, pero entonces ¿qué pasó? Margarito como responsable no estaba, entonces nosotros tuvimos que asumir eso y como premio nos llevaron a Chuman, ya que por ahí había un evento de confraternidad, había pelea de toros y bueno, por ahí nos fuimos, pero finalmente lo hemos logrado. Sí, pero con un trabajo en equipo, aquí ya no dependía de si Margarito está o no está, sino que como equipo teníamos que hacer y eso no más importante.

**CP:** Bien acá en el grupo tenemos personas adultas como Margarito o el ingeniero Julián que asumen roles de Liderazgo, **pero ustedes como jóvenes quisiera saber si dentro de la organización se fomenta en ustedes el desarrollo de Liderazgo**

**M:** En lo personal considero que sí dentro de la empresa si se fomenta el tema de Liderazgo como dijo el ingeniero Julián aquí hay bastante lo que es el liderazgo democrático y transformacional ya que todos podemos aportar nuestras opiniones y bueno todos trabajamos en conjunto para que se puedan solucionar los problemas que se dan dentro de la cooperativa así como todos llevan ese premio por lograr algo que ellos se proponen no y transformacional porque existe esa facilidad de comunicación entre el líder y los que trabajamos para la empresa, en lo personal yo soy estudiante de administración de empresas y pues creo que nosotros también somos líderes ya sea nos formamos como líderes o somos líderes innatos entonces dentro de la cooperativa podemos delegarnos entre nosotros mismos las funciones que estamos realizando y como lo dijo Cielo en algún momento, tal vez no hayan muchas cosas por hacer o tal vez se acabaron las cosas que nos delegaron sin embargo nosotros estamos allí con nuestros superiores diciéndole si necesitan algo o en qué les podemos ayudar incluso son bastante accesibles, si están ocupados nosotros podemos ingresar y preguntarle si necesitan de nuestra ayuda e incluso ellos nos comparten de su conocimiento y eso es lo que a nosotros nos facilita bastante como estudiantes y como personas ya que, sea como sea o en cualquier ámbito en el que nos encontremos vamos a llegar a ser líderes en algún momento y en algún momento nos vamos a tener que parar frente a alguien y vamos a tener que tener una conversación como lo estamos teniendo ahora y vamos a decir no, hay que hacer esto y que les parece esto porque no compartimos opiniones y lograr una transformación de nuestra sociedad de nuestra provincia y darnos a conocer ante todos de manera nacional y también de manera internacional.

**BB:** Sí bien el estilo democrático es aquel estilo donde todos participan verdad, en alguna oportunidad aquí dentro de la organización te ha tocado participar de algo en lo cual no te gustaba mucho, que no te sentías tan convencida y tuviste que decir me veo obligada pero igual lo voy a hacer me siento algo presionada, pero lo tengo que hacer ¿has estado en alguna situación así?

**M:** Bueno, no creo que sea tanto por algunas alguna actividad que no me guste hacer, creo que influye bastante el momento en el que estamos viviendo, tal vez, un momento familiar o tal vez tenemos problemas en casa y como que nuestros ánimos están desganados y decimos “Ay no no quiero hacerlo” me siento así y tengo que hacerlo porque es mi deber es mi responsabilidad y no porque yo no quiera hacerlo tengo que perjudicar a mi equipo, entonces yo tengo que estar allí presente para lograr los objetivos que ya nos hemos planteado desde el inicio como organización o como un equipo simple de trabajo, de escuela, de universidad o instituto

**CP:** Bueno yo quisiera agregar una pregunta, en el tiempo en que llevas ya en esta organización **¿has tenido una experiencia en la cual has tenido que asumir el rol de líder dentro de esta organización?** En la cual pues hayas presentado tu opinión o hayas dirigido alguna reunión en la cual se tenía que tomar una decisión en equipo

**M:** Dentro de la organización, dentro de la cooperativa todavía no, una porque no tengo aún toda la experiencia para yo delegar a un equipo completo y otra porque aún no tengo todo el conocimiento que ellos manejan en este ámbito, yo recién voy para un mes y tantos días dentro de la institución, entonces, no tengo el conocimiento que ellos tienen de años atrás, pero estoy para aprender lo que ellos hacen

**CP:** okay. Muchas gracias Marjorie por tu respuesta.

La siguiente pregunta va dirigida para todos, la pregunta es **¿ustedes se sienten conformes con el estilo de liderazgo que se maneja en su organización y si tuviesen que mejorar algún aspecto cuál sería?**

**J:** Yo creo que el tipo de líder que tenemos aquí dentro de organización, va por buen camino y creo que lo único que tendríamos que hacer es fortalecer algunas debilidades que sí hay que hay que conversarlo con el líder, logrando eso vamos a transcender, sino vamos a demorar un poquito más, pero para lograr más rápido el objetivo hay que lograr que nuestro líder, ósea Eder, aprenda a pensar como empresario, ya no como chiquillo. A veces es bueno tener el Conocimiento de que uno tiene que ser a veces bondadoso, pero también tiene que empezar a parar y eso a veces yo le digo me entiende y por otro lado parece un niño que algo y ya lo está sacando la vuelta, entonces esas cosas un poco que no me molesta, es su forma de pensar, yo siempre converso con él, entonces son pequeñas cositas que él tiene adentro y en el momento en que uno menos piensa ya estamos haciendo, uy ahora si vamos a tomar de esta forma y por ahí viene alguien y rompe las reglas del juego y a veces un poco que molesta no, y se lo digo, entonces para que hacemos este tipo de reuniones si tú eres el primero en romper los acuerdos que tenemos, no en forma negativa sino él no puede dejar de dar o compartir con los socio que de repente en un momento no han aportado con la organización, y él dice yo soy Huayacho y quiero que esto vaya a esos productores que menos tienen, por una parte está bien, pero por otra estamos haciendo que estos señores no asuman sus responsabilidades y su compromiso con la organización y otro día nos dirán, ellos siempre nos dan, y eso es lo que tenemos que lograr de que nuestro líder empiece a pensar más empresarial mente obviamente lo otro es interesante, pero la parte empresarial va a determinar la manera de que él pueda persuadir y decir esto voy a dar pero también tiene un costo de producción.

**CP:** bien ya ahora nos quedó claro a que se refería, gracias, a lo mejor alguien más que nos quiera platicar dar su comentario sobre, **¿que se podía mejorar con el estilo de liderazgo que se maneja en su organización?**

**Y:** yo quería comentar algo sobre lo que se decía, que nuestro líder tiene esa visión de ayudar a los demás, por ejemplo en el caso de la cafetería de aquí de Mendoza, en el momento de hacer la carta para poner los precios bueno nosotros pensábamos de la forma de obtener más ganancia, por ejemplo queríamos poner un sándwich a 10 o 15 soles, pero Eder dijo no el precio tiene que estar accesible de repente a los estudiante o a las personas que viene del campo, tiene esa mentalidad aun, y como dijo el mister aquí también es importante la parte empresarial por que manejamos bastante dinero y la inversión tiene que tener ganancia, e yo en lo personal admiro a Eder, más que un jefe es un amigo, nosotros tenemos algún problema y vamos a él a su oficina y tenemos toda la libertad y confianza de poder decirle los problemas que tenemos, él siempre está ahí para que nos escuche y nos de algún consejo y nosotros como trabajadores también tenemos aquí la libertad de poder darle algún consejo, por ejemplo yo trabajo en el área contable y tengo toda la confianza de el por qué manejo todo el sistema financiero todo el



dinero, también el tema de pagos, y por esa parte estoy agradecida con el porque, el ha depositado mucha confianza en mí al igual que yo en él, entonces yo admiro la persona que es él y creo que aquí todos trabajamos en equipo, aquí desde el momento en que ingresamos siempre, como dijo cielo las personas que nos somos de aquí ingresamos con un temor, pero poco a poco nos vamos conociendo y nos vamos haciendo amigos, vamos por un solo objetivo, hacer crecer a la cooperativa, que siempre cumpla con sus objetivos, y siempre orgullosos, por ejemplo cuando alta montaña tuvo un premio como paso con el tema de la medalla que ganamos, y ser parte de esa empresa nos hace sentir orgullosos, y eso es lo que quería aportar.

**BB:** ¿le volverías a decir a Eder que aumente el precio de la carta?

**Y:** por supuesto, nosotros le decimos de acuerdo a hoy en día como están los precios en el mercado también tenemos que ser consientes a cuanto tenemos en costo también tenemos que tener un margen igual

**BB:** ¿Has pensado que si le digo a Eder que eleve los costos podrías generar **tu cierto fastidio, estrés, agotamiento, o que su respuesta te diga no, o te genere lo mismo a ti?**

**Y:** Bueno yo con decirlo ya creo que di mi opinión, ya si él no lo analiza ya lo decide él.

**BB:** entonces no hay una sensación de incertidumbre, solo lo dices y ya.

**Y:** Claro, esa es la confianza que hay con decirle.

**CP:** entonces ahora ya dejando un poco el tema de liderazgo de forma general ahora, **¿Qué aspectos creen ustedes que se puede mejorar para que su trabajo sea más eficiente dentro de la organización?** Un punto débil que a lo mejor pudieron reconocer ya sea la comunicación, el trabajo en equipo, liderazgo que ya bueno se platicó, o algún otro aspecto que ustedes creen que se podría mejorar.

**J:** hay pequeñas cosas que siempre hay que mejorar, por ejemplo como equipo tenemos que hablar el mismo lenguaje en el tema productivo no, entonces eso tratamos de hacer pero desgraciadamente digo yo así, en la idiosincrasia del Huayacho ha pasado tantos proyectos, tantos programas del desarrollo productivo en este caso del café, donde estiran la mano y dicen que me das, a veces a la parte de asistencia técnica, de capacitación no lo toman como algo que tu le estas brindando, sino dicen tu que me vas a dar, parte de creo que un poco lograr y consolidar nosotros como una empresa con objetivos y metas y una cooperativa totalmente diferente con un sistema cooperativo que hemos tenido, de muchos años, queremos que esta cooperativa sea modelo con otros enfoques, con otra dinámica, y a eso tenemos que hacer que nuestros son socios, en este caso los 430 productores que son parte de la familia de alta montaña, piensen igual a nosotros, porque ahorita todavía hay, por ejemplo ayer la bolsa de valores caen y dicen guau pero cuanto me vas a pagar y entonces creo que nosotros como parte de la empresa tenemos que sentir, y eso siempre le trasmito a los productores, tu eres el dueño, tu no tienes por que estar preguntando cuanto me vas a pagar, sino como me siento parte de esta organización, esa parte tenemos que mejorar.

**CP:** sí, y justamente esa misma problemática fue que nos mencionó el ingeniero Eder, que esa problemática de no hablar el mismo lenguaje justamente con los productores y/o socios que les dan el café, en este caso **¿ustedes ya se han planteado estrategias ya que lo identifican como una situación problemática, se han planteado estratégicamente para dar solución a esto?**

: de acuerdo a la nueva ley de cooperativa, hemos cambiados a un nuevo sistema de las asambleas generales de socios que eran antes, ahora estamos haciendo asamblea general de delegados, pero tenemos la cooperativa descentralizada en los comités sectoriales, entonces ahí va a ser mucho más fácil para nosotros con un grupo menor depende de 10 o 15, poder trasladar lo que nosotros queremos y que estos señores que son parte de la empresa igual, piensen que no son solo productores cualquiera sino también son empresarios, entonces creo que esa es la tarea nuestra y que en particularmente tenemos que tratar de cambiar su forma de pensar y de que no solo es la parte de que me das tu y que te doy yo, sino lograr por ejemplo para mí va a ser un reto si al próximo año podemos vender un contenedor de café de 88 puntos, ahí yo me voy a sentir tranquilo, por que es un logro de todos ustedes, no es Julián, no es Eder, no es Margarito ni del equipo técnico, sino es de todos los productores, por que para eso va a ver un sistema de trazabilidad quienes van a aportar por ese contenedor y el reconocimiento, aquí si viene el reconocimiento económico a esos productores, que va a contagiar a todos los productores a que hagan la misma calidad, de otra forma una cooperativa común y corriente como los que tenemos aquí en nuestro entorno, yo digo para hacer eso, mejor no formo cooperativas, tenemos una organización totalmente diferente y no sentimos que él es mi competidor, la competencia no está acá en el Perú, sino está afuera, el café que hacen los colombianos, yo siempre le digo la competencia, aquí es como un campeonato de barrio, nosotros tenemos que pensar en el mundial, participar en las ligas mayores, pensar en EE.UU en nuestros cliente, aquí lo que hagamos no nos interesa tanto.

**BB:** ¿un contenedor cuantas toneladas es de café es?

**J:** 23 toneladas

**BB:** 23, y con eso ya te realizas Julián.

**J:** Claro, más que realizarme sino digo que si hemos logrado eso podemos hacer mucho más, que para mí es poquito no por que yo logre vender, siempre cada año 2 contenedores de 90 puntos, cuando en el tema de calidad habremos muchas personas, muchas empresas que tienen su pirámide de café pero con 85 puntos, ósea como limitándote, entonces yo les decía no, no es así, el café peruano 90 arriba y logre vender 91 puntos, y el mejor café que hasta la fecha cato el Dios del café en este caso Giorsh Hawey de san Isidro llegó un agricultor Ignacio Bravo Condezo en el 2002 uno de 94.16, entonces por que no lograr eso, y entonces siempre en mi mente está eso, de buscar esos cafés, a veces no tengo el apoyo, pero siempre tratando de inculcar eso, oye no tenemos que trabajar eso o lo otro, hay que hacer esto; creo que eso es un objetivo particular seguir contribuyendo.

**CP:** listo continuamos, gracias señor Julian por su respuesta.

**CP:** ¿Sienten ustedes que el trabajo es repartido de una forma equitativa para cada uno?

**R:** Sí, buenos días, como bien se conoce acá, también no tengo mucho tiempo que he ingresado acá a la cooperativa, por el momento vengo trabajando en el equipo técnico, lo que he logrado notar es que aquí en esta cooperativa se tiene como que en dos pilares fundamentales o está dividido en dos partes que tal vez en otras cooperativas o asociaciones no se logra ver; las cooperativas que comúnmente logramos ver, simplemente son cafetaleras y ya, que se dedican a la producción a la venta de café, que se preocupan por sus certificadoras; pero aquí el 50% es eso y el otro 50% es realizar lo que son proyectos que justamente eso permite aún más mantener agricultor y sostener. Básicamente en eso está dividido esta cooperativa, por lo que yo he logrado notar, pero el personal está dividido en esas dos zonas, una que es la parte técnica y la otra que es la parte netamente proyectos; en la parte de asistencia

técnica claro estamos repartidos, por ejemplo, hay más personas que ahora deben estar en campo, cada uno de ellos tiene una zona en específico a donde tiene que ir a dar sus asistencias, así como ahora yo ya lo estoy teniendo y es igual en el tema de lo que son los proyectos, cada una de las personas que están en ese grupo, cada uno tiene que hacer un trabajo en específico, y también todos los que son en este caso los jóvenes que son practicantes son un apoyo adicional a los dos ámbitos, tanto a la parte de asistencia técnica y a la parte proyectos, donde se requiere siempre están. Básicamente esa es la dinámica del trabajo.

**BB:** Richard, comparando con lo que haces en la empresa. **¿Tú crees que alguno de ellos tiene más trabajo que tú?**

**R:** Bueno, en realidad no creo eso, porque los trabajos son distintos o las áreas también son distintas, y cada uno se desenvuelve, hace un momento escuchaba a Marghori si en algún momento se sentía incómoda con alguna situación, no creo que sea porque no le guste sino porque tal vez no estas acostumbrado sobre todo porque hay muchas personas, yo lo digo como ingeniero agrónomo, hay muchas personas que tal vez no están acostumbrados a caminar, a estar expuestos al sol o ir a lugares algo alejados, pero por ejemplo, no es porque lo les guste sino por no estar acostumbrados. Por ejemplo, es igual que nosotros tal vez que estamos acostumbrados en ir al campo nos sentimos aburridos al estar acá en gabinete, pero no es que sea malo nos tenemos que acostumbrar porque es el trabajo.

**BB:** Muy bien Richard. Gracias.

**CP:** Alguien más que de repente quiera aportar. De repente **¿alguien tiene la percepción de que tiene más o menos trabajo que el de sus compañeros o concuerdan con Richard?**

**MB:** Podemos ver que el trabajo más o menos se refleja ya en el producto final, por ejemplo, el área técnica ahorita nos ceñimos a un horario salimos y hacemos las actividades que estamos trabajando y ya, pero va a llegar un momento en que tenemos más actividades, todos no, vamos a un ritmo así, pero al final el producto es lograr pasar una certificación o lograr por ejemplo en la asistencia técnica es visitar a los productores; cada asistente como nosotros que somos los técnicos tenemos un número de productores que visitar, entonces diario tenemos una meta de visitar 3 o 4 productores por día, que durante el año los 100 productores que tengas a tu cargo por lo menos 1 o 2 visitas haya tenido la asistencia. Entonces es un trabajo que se va haciendo de acuerdo a la realidad de cada productor, porque unos están más distantes que otros, otros menos; unos son más colaboradores que otros, como ya le mencionó el Ing. Julián, porque a un productor por más que le des asistencia técnica una vez o dos veces, por ejemplo, una situación, mira tienes que fertilizar tu café, tu café está en malas condiciones, tienes que abonarlo, pero a pesar de que tú le des todas las recomendaciones el productor no lo hace; una por razón que no tiene plata, otro porque simplemente hay el conformismo, me dan 10 quintalitos esos 10 quintalitos lo produzco; pero hay otros productores que sí le preguntan al técnico, mira que puedo hacer acá, que tengo que hacer podas, que tengo que controlar plagas, entonces el productor va avanzando.

**BB:** Mira Margarito, te ubico caminando ya, con tus botas y esas cositas, y de pronto dices oye Yesy está en oficina pucha que no sale, esta con la comodidad del caso, toma su cafecito, y dices mi chamba es más fuerte que la de ella, **¿lo percibes así o no lo percibes así?**

**MB:** No, porque su chamba de ella, por ejemplo, ella puede estar como se dice vulgarmente de repente que ella puede estar sentadita ahí bueno de repente jugando en la computadora, puedes decir tú, pero ella está haciendo un

trabajo muy importante que el gerente le dijo Yessy ahorita tú me cuadas este cuadro de repente del tema de ventas y lo quiero para ahorita porque un cliente me lo está pidiendo, entonces ella aparentemente está ahí sentadita concentradísima y de repente ni te mira no, de repente al momento pienses que esta sobrada o pienses que está molesto, pero ella esta recontra concentrada haciendo su trabajo, porque el gerente ya le dijo quiero para hoy día el cuadro; entonces como ya lo dijo Richard, la cooperativa tiene actividades muy particulares para cada uno, cada uno de los que estamos acá cumplimos una función específica; pero eso no quiere decir que de repente no te interesa el otro, sí, si te interesa, por el tema de copio al productor hay que copiarlo acá, entonces en algún momento, de repente yo tengo un problema a la columna, me gusta hacer esto también pero he sentido que a veces cuando lo he hecho por ejemplo últimamente no he estado en la cooperativa por un tema de que he estado mal de la columna, porque he tenido un trajín saliendo a las comunidades todos los días en moto de acá para allá, y ya me pedía venir a la cooperativa, entonces tuve un tiempito así de rezagado no; entonces, me dicen cuándo vuelves, cuándo vienes, pero ahora no estoy saliendo mucho por ese tema no. Entonces ahí están, Richard se ha integrado recién y está saliendo ya, Richard sale y ve sus actividades no; entonces cada uno sentimos en el espacio donde estamos no, no podemos decirle mira tú no haces nada porque cada uno tiene su función.

**BB:** Yessy y tú tendrías la misma percepción que no quisiera estar en el lugar de él, la geografía, el sol, el clima exacto una cosa así.

**Y:** Son áreas diferentes no, aquí o el tema del campo, bueno a mí sí me gusta el campo, hay oportunidades que nos llevan, pero yo no nunca he tenido la idea de decir ay no, no están haciendo nada no, son trabajos muy diferentes.

**BB:** Yessy, pero si tu trabajo es más forzado, demanda más esfuerzo físico, en condiciones de más complejidad ¿Has sentido eso?

**Y:** claro, el campo es un poco más duro.

**BB:** Perfecto

**M:** Pues que podemos decir que el campo sea más cansado por el esfuerzo físico que haces sino también que cuando nos sentamos en la oficina viene también lo que es un cansancio mental no, entonces no se puede comparar un cansancio físico con un cansancio mental porque ambos tenemos un estrés diferente al otro. Entonces es totalmente diferente los trabajos que se realizan también en el campo como en oficina, como dijo Richard, es más por la costumbre que se tiene que ya no se lo ve igual.

**BB:** O sea que tú dirías, la información que me va a traer Margarito **me podría estresar porque me trae tanta información qué podría causarme estrés** ¿Podrías decir así?

**M:** claro, se podría decir de diversas formas no, porque, por ejemplo, cuando a veces nos ponemos a mirar los dibujos de las parcelas que vienen, hay muchos que no colocan nos ponemos a hacer actas, tenemos que ver los colindantes todo, hay algunos que solamente ponen un nombre y no nos dan la información completa y entonces estamos como que ay no cómo vamos a saber esto, cómo lo vamos a hacer; y entonces, es muy diferente; como dijo Margarito, nos pueden ver en la computadora todo el día pero no sabemos lo que han pasado para que lleguen a esa parcela, y todo el estrés y el trajín que han caminado no. Entonces son cansancios muy diferentes y que nos pueden causar diferentes tipos de estrés.

**BB:** Muy bien

**CP:** Y para finalizar, yo creo que esta pregunta va dirigida un poquito más a los jóvenes no **¿Uds creen que cada uno tiene posibilidades de crecer dentro de la organización y asumir otros cargos de repente?**

**JC:** Primeramente, como practicante estamos acá para terminar de formarnos como futuros profesionales y de hecho que estamos acá para crecer, adquirir nuevos conocimientos y todo lo que nos puedan enseñar acá con toda la experiencia que tiene el señor Julián, Margarito, entonces de todas maneras y es seguro que cada uno de nosotros que somos practicantes y nos encontramos acá vamos a crecer de alguna manera.

**CP:** Pero dentro de la empresa no, en esta oportunidad estás haciendo prácticas aquí **¿sientes que se te puede dar a ti la oportunidad de en un futuro, ya acabas tus prácticas, puedes desarrollarte profesionalmente aquí dentro de la organización?**

**JC:** Todo eso va a depender del empeño que yo ponga acá en la empresa, de como yo me desenvuelva acá o de las funciones que yo vaya desempeñando, es decir, va a depender mucho de mí mismo también.

**CP:** ok, **Alguien de repente percibe** ¿algo diferente a Juan Carlos? En el caso de Cielo y Marghori que también son practicantes

**R:** Yo por ejemplo, yo nunca he tenido la idea o nunca se me vino por la mente entrar al tema de proyectos productivos no, de realizar un proyecto productivo, porque para mí lo veo un poco complicado y no es que me gustaba mucho, pero desde que entré aquí vi que es una gran oportunidad, por ejemplo, desarrollarme en ese tema no, y bueno cuando entré el primer día que vine a conversar con Eder en la entrevista, él me dijo directamente Richard aquí vas a aprender muchas cosas no, y bueno, yo por otra parte tengo algunos proyectos personales y todo, pero mientras en este corto periodo que me estoy desarrollando aquí empecé a percibir la importancia de estas cosas no, por ejemplo, el trabajo que realiza el señor Julián también, soy de las personas que me gusta extraer toda la información necesaria y llevarla no, y por ejemplo, en el tema de post cosechas, en el tema de catación, yo veo que eso me va a servir más adelante tanto como profesionalmente o personalmente a desarrollar no; entonces esas son cosas muy importantes que no solo yo o cualquiera de nosotros nos permite al estar en esta cooperativa poder desenvolvernos. Básicamente eso.

**CP:** Claro, el hecho de repente de estar en contacto con personas que tienen más experiencia, no es cierto, te va a ayudar en tu crecimiento

**R:** Sí siempre, y ya me ha pasado eso desde la universidad incluso no, rodearte con personas que tiene mucha preparación académica o ha estado en muchos otros lugares y tratar de extraer ese tipo de información, que tú puedes aprender no, independientemente de todo, bueno eso es muy importante, así es.

**CP:** Listo, gracias Richard. ¿Alguien más que de repente quiera dar su opinión? ...

**AP:** **¿Alta Montaña, tiene ya tres años o cuatro años?**

**J:** Cuatro años

**AP:** Ok...¿usted tiene entonces más tiempo trabajando aquí en Alta Montaña?

**J:** Sí

**AP:** Entonces ¿Usted tiene mayor tiempo aquí dentro en la cooperativa, más tiempo que el señor Julián?

**MB:** De los que estamos aquí sí, pero hay otro compañero que es como el fundador, es un técnico que ahorita no está, está en campo, él ha estado con Eder hace más de cuatro años y ha ayudado a organizar la empresa.

**AP:** Y ustedes que tiene más de dos años, y también Yesica que tienes ya aquí un año **¿Cómo han afrontado el Covid?** Porque cuando nos dijeron todos se van a aislamiento, todos se van a su casa. Entonces, esta cooperativa en vez de cerrar, subió, creció, tiene una cafetería en Chiclayo, tiene otra cafetería acá; ya no solo es la productora de café o la que vende café si no ya es quien aparte de eso brinda un servicio. **¿Cómo es que afrontaron esa situación? ¿Cómo es que la cooperativa pasó esa situación?**

**MB:** Cuando estábamos en trabajo normal

**AP:** Ya

**MB:** Cuando se dio todo, justo era un lunes que regresamos al trabajo, pero el día anterior domingo el presidente que era Vizcarra dio el corte, de suspender todo, todas las labores y que la gente se ponga a buen recaudo; entonces llegamos acá a la cooperativa y nosotros seguíamos en las labores normales no, pero al transcurrir la mañana llegó una comisión de la municipalidad, las autoridades dándonos un ultimátum que paralicemos nuestras actividades, entonces frente a eso el gerente tomó la decisión de que cada uno nos refugiamos en nuestros hogares; yo casualmente estuve hasta casi fines de mayo desde de marzo que fue el corte hasta casi fines de mayo y eso por insistencia porque justo ahí habían algunas no conformidades de la certificadora y bueno como yo ya había estado y hecho tal proceso tenía la responsabilidad de venir no, tenía mucho temor de venir porque estaba ahí tan seguro de que nadie me visite, estar en campo porque yo estaba en el campo, estaba feliz yo haciendo mis cosas pero no había visita de un externo era solamente de la persona con quien estaba no, entonces de un momento me animé de venir no, así con mucho miedo; entonces, el ingeniero Julián y otros ingenieros ya estaban acá ya antes haciendo actividades no, pero me enteré, tenía un poco de miedo porque los casos que se veían a nivel nacional e internacional eran escalofriantes no, pucha decía si me toca por la edad ya de repente soy víctima no.

**AP:** **¿Eso causó estrés en ese momento para usted?**

**MB:** Claro sí

**AP:** **¿Y cómo se manifestaba?**

**MB:** Bueno como se manifestó, ya cuando seguimos ya un poco se apertura las actividades, entonces un compañero justamente que no está ahorita, este Wiltor, se va de comisión, se fue a Chachapoyas no, se va de comisión y regresa como normal no, haciendo actividades, y justamente estaba con él, justo salió una comisión a la planta y ahí los dos conversando normal y por la tarde o al día siguiente ya comunica que le dolía la cabeza horrible, que no aguantaba mi cabeza, mi cabeza, hala miércoles, y le dicen por qué no te haces la prueba del Covid, pero solamente él sabía, a nadie más le dijo, y cuando ya después de dos o tres días regresa a la gerencia y le dice he salido positivo, justo entrábamos ahí y todo eso, y yo todavía había estado con él en la computadora ahí, lo que pensamos en ese momento, lo que pensé yo, lo que pensamos todos es que ya nos contagiamos porque habíamos estado con mascarilla pero habíamos estado interactuando así todos juntos, muy pegados con él al menos no; entonces, inmediatamente el gerente tomó la decisión ya compren este ivermectina y todo el personal tomaría ivermectina; entonces ya cuando salimos en la noche, cuando me fui a mi cuarto yo sentía dolor de cabeza, sentía ya que me faltaba el aire y sentía de que ya pues caballero ya fui.



**AP:** ¿Usted lo sentía, mas no lo tenía?

**MB:** No lo tenía, o sea yo solo me imaginaba no, que ya estaba con Covid ya. Entonces de ahí tomamos hasta fecha no.

**J:** Yo por ejemplo cuando vine de una zona mucha más complicada, el covid, el encierro me dio en Pichanaqui, y en esta organización ellos acopiaban 40 contenedores nada más y gracias al covid hemos duplicado el acopio no, con una persistencia de mi persona y al gerente le dio covid, al presidente también; entonces yo dije, al gerente le dije, sabes que anda vete a tu casa, déjame a mí la responsabilidad y maneje el equipo no; se enfermaron y yo decía que no me dé a mí, y yo tenía mucho contacto con la gente y resultó que uno de los colegas con quien caté, al día siguiente, nos hacíamos bromas no, 09 de octubre era la inauguración del hospital Covid en Pichanaqui, yo le decía Roberto, yo mañana voy a inaugurar contigo el hospital covid, te voy a meter en una camilla, no me decía, a ti te voy a llevar; y entonces ahí, eso ha sido un día miércoles y el día jueves 09, él viene, y ya pues con un estrés terrible, dolor de cabeza y le digo tú tienes covid, y lo lleve en la moto a él, y efectivamente él tenía covid, y asu, lo llevo, hacen todo eso, lo aislamos, yo al tercer día voy al médico y le digo, si yo he catado con él, he tenido contacto directo con él, debo estar con covid no, pero no me sentía que así como con esa presión de miedo estrés que muchos tenían, lo tomaba muy deportivamente y no me dio nunca; yo cuando llego acá me ha causado mucha sorpresa que a la entrada de Mendoza, en este caso en el Arenal Mariscal, había un control policial, guao dije, entro y lo primero que nos han hecho es llevarnos al centro de salud y hacernos una prueba covid y recién podía entrar, bueno yo salí negativo, y llegué acá y se dio esa sorpresa de que en este caso Wilton ha ido a Chachapoyas y regresa, ese día hemos estado empacando aquí el café, ahí trabajando, nos fuimos y en la tarde me dice Julián me duele la cabeza, hoy camarada le digo por si acaso, porque no vas y te haces una prueba no, y se ha hecho una prueba ahí pues, no ha sido rápida, ha sido antígena, y me llama camarada, positivo; entonces yo le digo no hay que decirle a nadie, esto vamos a tomarlo muy así porque hay mucha gente que se resiste y pucha vamos a alarmar, entonces yo me callé, yo sabía que él estaba ya con covid no, entonces yo no decía a nadie no, pero por ahí se filtra y resulta que Margarita tenía un balón de alcohol de 1 litro agarró y se esparció, ha sido una reacción pero que causa risa no, lo acabó todito el alcohol y hasta el extremo llegaba de afuera, él mismo se echaba alcohol y hasta las sillas donde se va a sentar.

**AP:** Así era el protocolo

**J:** Yo sí nunca tuve covid hasta que al final por cuestiones de acceso al banco y otros, tenía la obligación de hacerme vacunar, yo aquí recién empiezo a vacunarme, pero nunca he tenido las reacciones que ellos han tenido no, que dolor de cabeza y que esto; me vacunaba y seguía trabajando igual no, entonces, me decían oye me he vacunado y anoche casi me mata fiebre, Yesy también no, oye que anoche he estado con un dolor de cabeza que esto, pero y a mí que no, un chinito no me va a ser nada, al dueño del imperio de los incas no.

**AP:** Entonces señor Julián o entonces todos, si viniese como se está sumando esta cuarta ola de covid ¿Ustedes creen que como practicantes por ejemplo no, creen que esta empresa va a continuar con su ritmo? **¿Ustedes creen que en lo personal desistirían?**

**J:** Si hemos pasado en peor momento, yo cuando llegué estaba un poco casi paralizada la empresa, entonces le dije oye porque esto, hay que activarla, empezamos a trabajar, entonces creo que vamos a continuar igual no.

**AP:** Ok

**J:** Con más fortaleza de repente porque ya están vacunados no.

**AP:** Muy bien

**CP:** Entonces de esta forma **finalizamos nuestro focus group** grupal, agradecerles a cada uno por sus respuestas y en estos momentos vamos a tener un pequeño break les hemos traído algo de nuestro querido Lambayeque.

#### **Anexo 06: Transcripción General del Focus Group.**

**¿Ustedes Cuándo desean comunicar algo dentro de la empresa, tienes facilidades para acceder a su jefe?**

Julian: Cuando nosotros hablamos siempre particularmente lo que hago es conversar con él y Eder es una persona asequible y me escucha, siempre está en esa posición de alumno, tenemos cierta consideración, y empatía con él, hay cosas que, si hace y otras cosas que poco casi terco en aceptar, pero en realidad nuestra relación es bastante amigable.

**¿Ustedes suelen tener reuniones planificadas para tratar temas con respecto a la empresa o cuando observan algún tipo de problema es allí cuando se convoca a una reunión? (semi estructurada)**

Julian: Inicialmente nosotros tenemos un plan de actividades, con objetivos que ya están enmarcados dentro de la organización, por ejemplo los temas de certificación, planificación de reuniones, con cada comité sectorial, eso ya lo tenemos pero dentro de eso, hay pequeños inconvenientes, entonces tratamos de que esto por ejemplo cuando hay cierta diferencia en algunos puntos, tratamos que todos participen y que nadie se sienta aludido, ni tampoco a veces algunos dicen, no me toman en consideración, para que no haya eso, resolvemos eso pero en equipo, entonces una vez hecho eso, tenemos la tranquilidad de que si se ha comunicado con todos para resolver el problema.

Margarito: yo vengo laborando en esta organización desde el año 2019, la convocatoria se hizo a nivel personal, como parte de amistad, porque este lugar es un pueblo pequeño, no es como las ciudades de Chiclayo o Piura donde los vecinos ni siquiera se conocen, la diferencia con la ciudad, es que acá la gente es muy amigable y casi todos se conocen y cuando pasas



por la calle todos te saludan, acá hay esa costumbre, ese respeto todavía aquí, es así que a mí me invitan para colaborar en la cooperativa, como parte del equipo, en la parte productiva, de repente la parte más importante de la cooperativa, entonces desde un inicio cuando yo me entrevistó y hablo con Eder sentí que es una persona bastante abierta, una persona con la cual se puede trabajar, una persona que te da facilidades y que en todo momento tú puedes desarrollarte y trabajar sin presión y pues va a depender mucho de tu persona y de la responsabilidad que tengas para sacar algo adelante. Entonces esta cooperativa en el 2019 estaba en proceso de certificación y el reto de ese año, era sacar la certificación y entonces el gerente dio todas las facilidades, para que tú desarrolles con tu equipo o tus colaboradores, para que ese objetivo se cumpla, y así fue, se cumplió ese objetivo pero gracias, a la confianza, a lo que se podía conversar, le planteabas a fondo unos objetivos, algunas actividades y él no ponía peros, pese a que la dificultad más grande era la parte económica como pasa en toda organización, pero había la voluntad del equipo, nunca decía no, él decía sí se va a hacer, entonces frecuentemente hay muchas reuniones y eso es parte de la cooperativa, para que de alguna manera todos los que están acá sepan qué se está haciendo en la cooperativa, cada uno tiene una función específica pero es un todo, no es una sola persona.

Margarito: La cooperativa tiene varias actividades, pero una actividad fuerte es el tema de la certificación, la parte productiva, hay un equipo técnico que está en campo y mi persona que es la responsable, pero yo no me siento como un jefe sino como un cualquiera, esa responsabilidad que me dan simplemente es nominal pero en realidad todos somos horizontales y acá siempre se da la horizontalidad, si de repente yo estoy equivocado y la mayoría del grupo tienen la razón pues se hace por que tiene la razón, un poco que nos encuadramos y se hace lo que dice la mayoría y es por eso que la cooperativa está dando saltos rápido y es justamente por eso, porque realmente se plantean objetivos y se está avanzando, y lo más importante de esta cooperativa es que el gerente es joven.

Al inicio dijiste que no tenías esa presión de hablar con el gerente y te quisiera hacer la siguiente pregunta, ¿antes tuviste esa presión en otros espacios laborales? (semi estructurado)

Margarito: presión quizás no por el gerente pero sí por el cumplimiento de actividades, por ejemplo el tema de la certificación, llega un momento en el que en la certificación no hay

horario, por ejemplo, hay un horario aquí en la cooperativa pero como yo tengo mi laptop en la noche pues sigo trabajando, por ejemplo al siguiente día el auditor me dice yo quiero esta información y yo tengo que hacerlo no puedo decir al gerente, mire gerente hasta aquí es mi horario, hay presión pero por cumplimiento de las actividades. Y la otra virtud de esta cooperativa es que el ingeniero le da muchas oportunidades a los jóvenes por ejemplo a mí me da mucho gusto ver a los chicos de aquí, son de Rodríguez de Mendoza, la señorita es de Lima pero tiene amistades por acá, hay de la universidad de Toribio Rodríguez y vienen a hacer sus prácticas acá, rápidamente ellos cogen el hilo de la cooperativa, y son una pieza importante, al inicio ellos vienen una vez por semana pero ya rápido se encauzan en la cooperativa, hay actividades que uno solo no los puede hacer, cosas mínimas como una cartita, un documento, ahí están ellos, nos apoyan, entonces acá hay una cuestión abierta y también hay un respeto sobre todo.

**¿Cuál es su percepción cuando tienen que acercarse al gerente para comunicarse hay facilidad u obtener algún tipo de restricción, Consideras que eres escuchado cuando expresas tu opinión o criterio?**

Cielo: cuando yo tuve algunos problemas familiares yo me acerqué y le comuniqué al ingeniero Eder y lo que más me gustó fue la escucha abierta que él tuvo, porque me escuchó, me entendió, y él estuvo abierto a la aceptación, él es muy abierto a la comunicación y como dijo el ingeniero Margarito la empresa se maneja horizontalmente, yo también tuve experiencia en una empresa pasada, la empresa era totalmente vertical y acceder al jefe era muy difícil y pues encima cuando hay muy pocos trabajadores uno se siente con toda la tensión encima, sin embargo, acá a pesar del poco tiempo que estado me siento incluida y me siento bien.

Maryori: cuando yo solicité hacer mis prácticas aquí en la cooperativa vine a conversar con el ingeniero Eder, el ingeniero es bastante accesible y se puede hablar con él con una facilidad, que desde el inicio tienes esa confianza, sientes esa facilidad para que tú puedas expresarte, incluso si tú tienes problemas, tú le puedes decir, hubo una semana donde yo estuve mal y no pude venir a laborar acá y el ingeniero fue bastante comprensivo conmigo

me dijo está bien, méjorate cuando ya te sientas mejor puedes volver a la cooperativa, aquí tienes todas las facilidades, no te preocupes y entonces nos da oportunidades para que nosotros como jóvenes podamos crecer en el ámbito en el que nosotros nos estamos preparando, en mi caso estoy estudiando administración de empresas y venir aquí a la cooperativa fue una de las mejores opciones que he tenido.

**Antes de ser parte de la cooperativa, tenías idea de quién era Eder, sabías algunos datos de él, alguien te dijo: Mira, él es así (semi estructurado)**

Margori: No, simplemente yo estaba buscando lugar para practicar y me dieron información de que aquí pueden dar espacio para practicantes por lo cual, la primera vez que yo me vine no encontré al ingeniero, me parece que estaba de viaje por negocios, pero me dieron su número y me dijeron escríbele y cuando le escribí me dijo: “vienes tal día, en una conversación vamos a ver qué se puede hacer y ver la forma en cómo se te puede incluir”

**¿Eso te pareció accesible a él? ¿cuál fue tu primera impresión?**

Margori: exacto, porque no cualquiera te contesta, más que todo un gerente cuando tiene tantas cosas que hacer y tantos proyectos que organizar entonces que él sí me contestara el mensaje y que me dijera que vamos a ver qué se puede hacer, me hizo sentirme incluida desde el primer momento

**Vamos por el lado contrario cuando el ingeniero Eder desea comunicarles algo, tiene apertura directa con ustedes o lo hace mediante algún intermediario**

Julian: Yo creo que algo bueno que él tiene es precisamente eso, que ante la primera cosa que él pueda observar convoca a una reunión a todos y él tiene esa facilidad para llegar a las personas y poder comunicar y lo dice de frente, aunque para muchas de repente eso hiere pero al final tienes que entender porque eso es la forma más correcta que uno debe hacer, no ir con rodeos, convoca a todos y se dice lo que se tiene que decir, entonces él es un tipo bastante accesible y uno tiene que entender, que la dinámica de ser gerente precisamente es esa, de resolver problemas pero en el acto no dejarlo para otros momentos, o de repente, de frente decir algunas debilidades que puede encontrar en el otro y eso es lo que hace él.

**Cuando ustedes ingresan a la organización ¿Cómo es la dinámica? ¿Sientes que existe una adecuada socialización y se cumplen los objetivos, misión, visión y valores en la organización?**

Cielo: creo que el compañerismo influye mucho, por ejemplo, yo siempre voy preguntando a Don Eder si hay algo que hacer o a Don Wilson o a veces a Don Margarito y cuando alguien me delega qué hacer yo avanzó, más que todo es el compromiso por la empresa.

**¿Qué crees tú que te ayudo a sentirte identificada y comprometida con tu organización?**  
(S.E)

Cielo: el compañerismo porque aquí tengo muy buenos amigos cuando yo recién ingresé era bastante tímida, sin embargo, al entrar con más confianza y hacer más conocidos ya se van entablando las comunicaciones

Cielo: en la empresa anterior donde yo trabajaba todo era full tensión y como eran los pocos y las personas con las cuales yo trabajaba eran mucho mayores que yo siempre estaban haciendo sus trabajos y yo era la única, era prácticamente la más joven y toda la atención se venía a mí y bueno no había comunicación ahí, era solamente trabajar y ya.

Margarito: Creo que el compromiso de estar aquí en la institución es doble, el primero es crecer personalmente y también en conocimientos y lo otro es lograr un objetivo grande, el que tiene la cooperativa que es el de posicionarse a nivel regional y nacional como institución y exportar el café con dos sellos que son los importantes, orgánico y comercio justo y contando con esos ellos es que viene el bienestar a todo el personal de la cooperativa y también de los 430 productores que están atrás nuestro, este es el objetivo que nos mueve, entonces nosotros como equipo nos vamos a sentir cómodos cuando logremos esos dos ellos, porque esos dos sellos nos abren puertas para poder ingresar a más mercados, a otros países como por ejemplo Estados Unidos Europa Asia y todo eso. Entonces eso nos genera el compromiso y ya después sentirnos liberados cuando ya logremos el objetivo y eso nos va a abrir muchas puertas a la cooperativa y es importante porque nuestro objetivo, nuestra misión y nuestra visión es ser una cooperativa líder, vender café de calidad, cafés especiales a nivel mundial y nuestra misión es tener estrategias para poder lograrlo y eso es justamente lo que estamos haciendo ser estrategias para seguir buscando medios y formas para lograr el

objetivo. Entonces eso nos está ayudando muchísimo como equipo como personas y como trabajadores y creo que eso se debe a que está cooperativa es una cooperativa innata es decir no hay un dueño, todos participan, los productores, los socios también son parte de la organización, el equipo cumple su rol, el gestor, el administrador y los productores cumplen su función de contribuir y de hacer sus labores en campo, siguiendo todas las indicaciones que el personal técnico que somos nosotros les damos y todo ello va contribuyendo a que ese producto sea de mejor calidad, por ejemplo, cuando traen aquí a acopiar lo que ellos están haciendo, el equipo especializado viene haciendo todo un proceso de acopio desde el pesado, apilado para poderle acopiar su café, entonces, todo ese proceso lo hacen los productores que traen su café y entonces la cooperativa ya puede ir cumpliendo con sus compromisos, por ejemplo hay un compañero que no está acá y está trabajando pero no por presión sino porque tiene que cumplir con la presentación de un informe de un proyecto y la señorita Yuli es su adjunta y hay compromiso, hay presión de que se tiene que cumplir con el informe hasta pasado mañana pero el gerente no le está diciendo oye ya avanza, es que ellos ya saben que el plazo se les vence, esta reunión es muy importante, estuvieran aquí con nosotros, pero tienen que ocuparse en sus actividades porque saben que si no presentan está informe hay una multa, hay una sanción de incumplimiento, sería un incumplimiento grande y no quedan mal ellos queda mal la cooperativa, de repente no acceder a otro proyecto, de repente cortar el proyecto, entonces yo creo que allí se está demostrando que realmente hay compromiso, por ejemplo, si yo ahorita estuviera en certificación, no estuviera acá, tendría que estar ocupándome de mis actividades porque el informe de la certificación se me va a pedir hoy día, diciéndome 12 o 1 me envías el informe, entonces yo tendría que estar haciendo mi informe, me daría mucha pena no estar acá pero yo tengo esa presión de cumplir porque a mí la certificadora no me va a reclamar, le van a escribir al gerente a decirle señor gerente usted me está incumpliendo, no enviándome las conformidades que yo le pedí para la fecha y el gerente qué me va a decir a mí, entonces por ahí va el asunto.

Julian: Para contribuir en las metas y objetivos de la organización en primer lugar yo con Eder me conocí en el 2019 en un evento del café, ahí conversamos y él me dijo: Mira yo quiero hacer esto y como mi pasión es el café, yo conozco toda la zona de producción a nivel nacional y me faltaba esta provincia en particular y conozco todos los países productores de café, yo por ahí le decía que hay un buen producto y que por ahí vamos a ir conversando y

como yo también estuve gerenciando en otra cooperativa en este caso en la divisor y había otro amigo que también quería llevarme a la zona de Chanaquí, entonces yo le digo a él ya está bien yo te apoyo en el año 2020 y Eder me llama en diciembre del 2020 y me dice justo cuando tenía ciertos inconvenientes no por temas personales sino por la calidad del café, la producción de la selva central, acopiamos como dos millones de kilos pero dentro de eso tenía solamente 400 kg de 86 puntos y 600 de 84 puntos, entonces yo decía mi pasión es el café puedo hacer volumen pero esa no es mi meta y ahí suena mi teléfono y me llama Eder y me dice: Julián, oye apóyame pues en el siguiente año y yo no le dije ni sí ni no, pero le dije dame una hora porque yo tenía un contrato como por 4 años con esta organización entonces entré, conversé, disolví el contrato que yo tenía y le llamé y le digo mira yo estoy en Mendoza el día 8 de enero y ahí me dice okay, pero Julián yo ahorita estoy empezando y no tengo mucho dinero para pagarte y yo le dije, yo no estoy por dinero yo estoy ahí por otras cosas entonces me integré a la organización, entonces yo ingrese más por el café pero también particularmente a contribuir en todas las áreas, dialogar algo que por ahí de repente no se está logrando, entonces particularmente con Margarito conversamos siempre las cosas, como se debe hacer, particularmente yo me siento comprometido como Julián con la organización y busco lograr las metas que tenemos, no solamente vender café con sellos de Alta Montaña, sino perfil de tasa, una vez logrado eso y lo que estamos haciendo que es un pequeño proyecto para desarrollar y dinamizar la economía de Rodríguez de Mendoza incorporando otros cultivos de mayor rentabilidad económica que el café, en este caso es la palta, estamos en eso, ya una vez que logre eso yo ya me despido, no tengo la visión de quedarme, lo poquito que aprendí durante 40 años hablando de café, cacao, organizaciones operatividad en los otros cultivos trato de compartirlo, y a veces de repente un poco rápidamente, por ejemplo, yo manejo mucho el tema de biología y creo que me siento realizado y me gustaría seguir aportando para que esta organización logre trascender, siempre nos miran y nos dicen, alta montaña en 3 años ya está bien posicionada y eso creo que a mí particularmente me llena de mucha energía y eso hace que yo vaya y le diga a Eder, mira tenemos que hacer esto, y eso es lo que hace un equipo y lo considero como una familia, que es interactuar el uno con el otro, hay situaciones en las cuales a veces yo soy muy fuerte y yo lo reconozco, pero después estamos bien pero eso justamente sucede en una familia y yo considero a la organización como mi casa y aparte de eso los logros y metas no son de uno sino que es del equipo, no se

tiene que decir yo lo he hecho, tú lo has hecho y todo eso tiene que comprometernos a todos eso es alta montaña mi casa

**Yo quisiera que ustedes me profundicen un poquito más acerca de liderazgo y sobre el liderazgo que ustedes consideran tienen dentro de su empresa**

Julian: yo creo que me considero un líder de dos tipos, democrático porque la toma de decisiones para resolver una situación se la comunico a todo el equipo y entre todos podemos absolver este problema y sobre todo, que todos sepan y de repente también el transformacional buscando que esto trascienda que vaya más allá y obtener los resultados que uno quisiera sean tomados en equipo y que todos estemos comprometidos y reconocidos no económicamente, sino otro tipo de reconocimiento, en dónde vas a una reunión y que te digan “Gracias por el apoyo” eso creo yo que representa mucho más y tiene muchísimo mayor valor que un tema monetario, si bien el tema monetario es indispensable es parte de, pero más motivacional es que te digan “Oye Gracias, lo logramos” y creo que el día de la certificación Margarito estaba por Piura y ese día, el primero de noviembre llegan las no conformidades , llegó y entonces Yuli, Wilton y quién les habla, tuvimos que ver la forma de solucionar esto, Eder estaba de viaje por trabajo, entonces nosotros dijimos: Bueno pues hay que absolverlo nosotros, entonces empezamos, pero fue por error porque lo que nos pedían ya lo tenían solo que ellos no se habían dado la oportunidad de leerlo y entonces resolvimos el problema y al poco rato logramos el certificado, lo hicimos, pero entonces ¿qué pasó? Margarito como responsable no estaba, entonces nosotros tuvimos que asumir eso y como premio nos llevaron a Chuman, ya que por ahí había un evento de confraternidad, había pelea de toros y por ahí nos fuimos, pero finalmente lo hemos logrado, pero con un trabajo en equipo, aquí ya no dependía de si Margarito está o no está, sino que como equipo teníamos que hacer y eso es lo más importante.

**¿Dentro de la organización se fomenta en ustedes el desarrollo de Liderazgo?**

Margorie: En lo personal considero que sí dentro de la empresa si se fomenta el tema de Liderazgo como dijo el ingeniero Julián aquí hay liderazgo democrático y transformacional ya que todos podemos aportar nuestras opiniones y todos trabajamos en conjunto para que se puedan solucionar los problemas que se dan dentro de la cooperativa, así como todos llevan

ese premio por lograr algo que ellos se proponen y transformacional porque existe esa facilidad de comunicación entre el líder y los que trabajamos para la empresa, en lo personal yo soy estudiante de administración de empresas y pues creo que nosotros también somos líderes, ya sea nos formamos como líderes o somos líderes innatos entonces, dentro de la cooperativa podemos delegarnos entre nosotros mismos las funciones que estamos realizando y como lo dijo Cielo en algún momento, tal vez no hayan muchas cosas por hacer o tal vez se acabaron las cosas que nos delegaron, sin embargo, nosotros estamos allí con nuestros superiores diciéndole si necesitan algo o en qué les podemos ayudar incluso son bastante accesibles, si están ocupados nosotros podemos ingresar y preguntarle si necesitan de nuestra ayuda e incluso ellos nos comparten de su conocimiento y eso es lo que a nosotros nos facilita bastante como estudiantes y como personas ya que, en cualquier ámbito en el que nos encontremos vamos a llegar a ser líderes en algún momento y en algún momento nos vamos a tener que parar frente a alguien y vamos a tener que tener una conversación como lo estamos teniendo ahora, compartimos opiniones y lograr una transformación de nuestra sociedad, de nuestra provincia y darnos a conocer ante todos de manera nacional y también de manera internacional.

**Sí bien el estilo democrático es aquel estilo donde todos participan verdad, en alguna oportunidad aquí dentro de la organización te ha tocado participar de algo en lo cual no te gustaba mucho, que no te sentías tan convencida y tuviste que decir me veo obligada pero igual lo voy a hacer me siento algo presionada, pero lo tengo que hacer ¿has estado en alguna situación así?**

Margorie: no creo que sea tanto por alguna actividad que no me guste hacer, creo que influye bastante el momento en el que estamos viviendo, tal vez, un momento familiar o tal vez tenemos problemas en casa y como que nuestros ánimos están desganados y decimos “no quiero hacerlo” pero tengo que hacerlo porque es mi deber es mi responsabilidad y no porque yo no quiera hacerlo tengo que perjudicar a mi equipo, entonces yo tengo que estar allí presente para lograr los objetivos que ya nos hemos planteado desde el inicio como organización o como un equipo simple de trabajo, de escuela, de universidad o instituto



**¿Has tenido una experiencia en la cual has tenido que asumir el rol de líder dentro de esta organización? En la cual pues hayas presentado tu opinión o hayas dirigido alguna reunión en la cual se tenía que tomar una decisión en equipo**

Margorie: Dentro de la organización, dentro de la cooperativa todavía no, una porque no tengo aún toda la experiencia para yo delegar a un equipo completo y otra porque aún no tengo todo el conocimiento que ellos manejan en este ámbito, yo recién voy un mes y días dentro de la institución, no tengo el conocimiento que ellos tienen de años atrás, pero estoy para aprender lo que ellos hacen

**¿Ustedes se sienten conformes con el estilo de liderazgo que se maneja en su organización y si tuviesen que mejorar algún aspecto cuál sería?**

Julian: Yo creo que el tipo de líder que tenemos aquí dentro de organización, va por buen camino y creo que lo único que tendríamos que hacer es fortalecer algunas debilidades que sí hay que conversarlo con el líder, logrando eso vamos a transcender, sino vamos a demorar un poquito más, pero para lograr más rápido el objetivo hay que lograr que nuestro líder, en este caso Eder, aprenda a pensar como empresario, ya no como chiquillo.

**¿A qué se refiere usted cuando dice que el ingeniero tiene que aprender a pensar como empresario y ya no como chiquillo?**

Julian: porque hay algunas cosas que nuestro líder es demasiado empático y dadivoso y entonces él no lo ve así, yo particularmente, vengo de una organización, que era un programa de las naciones unidas, donde yo aprendí diversas cosas, he sido un gerente en muchas organizaciones y eso me ha dado conocimiento de que uno tiene que ser a veces bondadoso, pero también tiene que empezar a parar, a veces me entiende y por otro lado parece un niño, entonces esas cosas un poco que me molesta, es su forma de pensar, yo siempre converso con él, entonces son pequeñas cositas que él tiene adentro y en el momento en que uno menos piensa ya estamos haciendo, si vamos a tomar de esta forma y por ahí viene alguien y rompe las reglas del juego y a veces un poco que molesta, y se lo digo: “entonces para que hacemos este tipo de reuniones si tú eres el primero en romper los acuerdos que tenemos”, no en forma negativa sino él no puede dejar de dar o compartir con los socio que de repente en un momento no han aportado con la organización, y él dice: “yo soy Huayacho y quiero que esto

vaya a esos productores que menos tienen”, por una parte está bien, pero por otra estamos haciendo que estos señores no asuman sus responsabilidades y su compromiso con la organización y eso es lo que tenemos que lograr de que nuestro líder empiece a pensar más empresarialmente obviamente lo otro es interesante, pero la parte empresarial va a determinar la manera de que él pueda persuadir y decir esto voy a dar pero también tiene un costo de producción.

**¿En qué se podría mejorar con el estilo de liderazgo que se maneja en su organización?**

Yessica: yo quería comentar algo sobre lo que se decía, que nuestro líder tiene esa visión de ayudar a los demás, por ejemplo, en el caso de la cafetería de aquí de Mendoza, en el momento de hacer la carta para poner los precios, nosotros pensábamos la forma de obtener más ganancia, por ejemplo queríamos poner un sándwich a 10 o 15 soles, pero Eder dijo: “no, el precio tiene que estar accesible a los estudiante o a las personas que viene del campo”, tiene esa mentalidad aún, y como dijo el míster aquí también es importante la parte empresarial por que manejamos bastante dinero y la inversión tiene que tener ganancia, yo en lo personal admiro a Eder, más que un jefe es un amigo, nosotros tenemos algún problema y vamos a él, a su oficina y tenemos toda la libertad y confianza de poder decirle los problemas que tenemos, él siempre está ahí para que nos escuche y nos de algún consejo y nosotros como trabajadores también tenemos aquí la libertad de poder darle algún consejo, por ejemplo yo trabajo en el área contable y tengo toda la confianza de él porque manejo todo el sistema financiero todo el dinero, también el tema de pagos, y por esa parte estoy agradecida con él porque, él ha depositado mucha confianza en mí al igual que yo en él, yo admiro la persona que es él y creo que aquí todos trabajamos en equipo, aquí desde el momento en que ingresamos, como dijo cielo las personas que no somos de aquí ingresamos con un temor, pero poco a poco nos vamos conociendo y nos vamos haciendo amigos, vamos por un solo objetivo, hacer crecer a la cooperativa, que siempre cumpla con sus objetivos, y siempre orgullosos, por ejemplo cuando alta montaña tuvo un premio como pasó con el tema de la medalla que ganamos, y ser parte de esa empresa nos hace sentir orgullosos, y eso es lo que quería aportar.

**¿Le volverías a decir a Eder que aumente el precio de la carta?**

Yessica: por supuesto, nosotros le decimos de acuerdo a hoy en día como están los precios en el mercado también tenemos que ser consientes a cuanto tenemos en costo también tenemos que tener un margen igual.

**¿Has pensado que si le digo a Eder que eleve los costos podrías generar cierto fastidio, estrés, agotamiento, o que su respuesta sea no, o te genere lo mismo a ti?**

Yessica: yo con decirlo, ya creo que di mi opinión, ya si él no lo analiza ya lo decide él.

**Entonces no hay una sensación de incertidumbre, solo lo dices y ya.**

Yessica: Claro, esa es la confianza que hay con decirle.

**¿Qué aspectos creen ustedes que se puede mejorar para que su trabajo sea más eficiente dentro de la organización?**

Julian: hay pequeñas cosas que siempre hay que mejorar, por ejemplo como equipo tenemos que hablar el mismo lenguaje en el tema productivo, entonces eso tratamos de hacer pero desgraciadamente, en la idiosincrasia del Huayacho ha pasado tantos proyectos, tantos programas del desarrollo productivo del café, donde estiran la mano y dicen que me das, a veces a la parte de asistencia técnica, de capacitación no lo toman como algo que tú le estas brindando, sino dicen: “tú que me vas a dar”, creo que lograr y consolidar una empresa con objetivos y metas y una cooperativa totalmente diferente con un sistema cooperativo que hemos tenido de muchos años, queremos que esta cooperativa sea modelo con otros enfoques, con otra dinámica, y a eso tenemos que hacer que nuestros socios, en este caso los 430 productores que son parte de la familia de alta montaña, piensen igual a nosotros, porque ahorita todavía hay, por ejemplo ayer la bolsa de valores caen y dicen: “pero cuanto me vas a pagar” y entonces creo que nosotros como parte de la empresa tenemos que sentir, y eso siempre le trasmito a los productores, tú eres el dueño, tú no tienes por qué estar preguntando cuanto me vas a pagar, sino como me siento parte de esta organización, esa parte tenemos que mejorar.

**¿Ustedes ya se han planteado estrategias para solucionar la problemática de no hablar el mismo lenguaje con los productores que les dan el café?**

Julian: de acuerdo a la nueva ley de cooperativa, hemos cambiados a un nuevo sistema, de las asambleas generales de socios, ahora estamos haciendo asamblea general de delegados, pero tenemos la cooperativa descentralizada en los comités sectoriales, entonces ahí va a ser mucho más fácil para nosotros con un grupo menor, de 10 o 15, poder trasladar lo que nosotros queremos y que estos señores que son parte de la empresa, piensen que no son solo productores cualquiera sino también son empresarios, entonces creo que esa es la tarea nuestra y que particularmente tenemos que tratar de cambiar su forma de pensar y que no solo es que me das tu y que te doy yo, sino lograr por ejemplo, para mí va a ser un reto si al próximo año podemos vender un contenedor de café de 88 puntos, ahí yo me voy a sentir tranquilo, porque es un logro de todos ustedes, no es Julián, no es Eder, no es Margarito ni del equipo técnico, sino es de todos los productores, porque para eso va a ver un sistema de trazabilidad quienes van a aportar por ese contenedor y el reconocimiento, aquí sí viene el reconocimiento económico a esos productores, que va a contagiar a todos los productores a que hagan la misma calidad, de otra forma una cooperativa común y corriente como los que tenemos aquí en nuestro entorno, yo digo para hacer eso, mejor no formo cooperativas; tenemos una organización totalmente diferente y no sentirnos que esas cooperativas no son nuestro competidor, la competencia no está acá en el Perú, sino está afuera, el café que hacen los colombianos, yo siempre le digo la competencia, aquí es como un campeonato de barrio, nosotros tenemos que pensar en el mundial, participar en las ligas mayores, pensar en EE.UU, aquí lo que hagamos no nos interesa tanto.

**¿Un contenedor cuantas toneladas es de café es?**

Julian: 23 toneladas

**¿23 toneladas y con eso ya te realizas Julián?**

Julian: Claro, más que realizarme, digo que si hemos logrados eso podemos hacer mucho más, para mí es poquito, no porque yo logre vender siempre cada año 2 contenedores de 90 puntos, cuando en el tema de calidad habremos muchas personas, muchas empresas que tienen su pirámide de café pero con 85 puntos, ósea como limitándote, entonces yo les decía

no, no es así, el café peruano 90 puntos arriba y logre vender 91 puntos, y el mejor café que hasta la fecha cato el Dios del café, en este caso Giorsh Hawey de San Isidro, fue el de un agricultor Ignacio Bravo Condezo en el 2002 uno de 94.16, entonces por que no lograr eso, y siempre en mi mente esta eso, de buscar esos cafés, a veces no tengo el apoyo, pero siempre tratando de inculcar eso, hay que hacer esto; creo que eso es un objetivo particular, seguir contribuyendo.

**¿Sienten ustedes que el trabajo es repartido de una forma equitativa para cada uno?**

Richard: Sí, buenos días, como bien se conoce acá, también no tengo mucho tiempo que he ingresado acá a la cooperativa, por el momento vengo trabajando en el equipo técnico, lo que he logrado notar es que aquí en esta cooperativa se tiene dos pilares fundamentales o está dividido en dos partes que tal vez en otras cooperativas o asociaciones no se logra ver; las cooperativas que comúnmente logramos ver, simplemente son cafetaleras y ya, que se dedican a la producción, a la venta de café, que se preocupan por sus certificadoras; pero aquí el 50% es eso y el otro 50% es realizar lo que son proyectos que justamente eso, permite aún más mantener al agricultor y sostenerlo. Básicamente en eso está dividido esta cooperativa, por lo que yo he logrado notar, el personal está dividido en esas dos zonas, una que es la parte técnica y la otra que es la parte netamente proyectos; en la parte de asistencia técnica estamos repartidos, por ejemplo, hay más personas que ahora deben estar en campo, cada uno de ellos tiene una zona en específico a donde tiene que ir a dar sus asistencias, así como ahora yo ya lo estoy teniendo y es igual en el tema de lo que son los proyectos, cada una de las personas que están en ese grupo, cada uno tiene que hacer un trabajo en específico, y también todos los que son en este caso los jóvenes que son practicantes son un apoyo adicional a los dos ámbitos, tanto a la parte de asistencia técnica y a la parte proyectos, donde se requiere siempre están. Básicamente esa es la dinámica del trabajo.

**¿Tú crees que alguno de ellos tiene más trabajo que tú en la empresa?**

Richard: en realidad no creo eso, porque los trabajos son distintos o las áreas también son distintas, y cada uno se desenvuelve, hace un momento escuchaba a Marghori si en algún momento se sentía incómoda con alguna situación, no creo que sea porque no le guste sino porque talvez no estas acostumbrado, sobre todo porque hay muchas personas, yo lo digo

como ingeniero agrónomo, hay muchas personas que tal vez no están acostumbrados a caminar, a estar expuestos al sol o ir a lugares algo alejados, pero por ejemplo, no es porque lo les guste sino por no estar acostumbrados. Por ejemplo, es igual que nosotros, tal vez estamos acostumbrados en ir al campo nos sentimos aburridos al estar acá en gabinete, pero no es que sea malo, nos tenemos que acostumbrar porque es el trabajo.

**¿Alguien tiene la percepción de que tiene más o menos trabajo que el de sus compañeros o concuerdan con Richard?**

Margarito: Podemos ver que el trabajo más o menos se refleja ya en el producto final, por ejemplo, el área técnica ahorita nos ceñimos a un horario, salimos y hacemos las actividades que estamos trabajando y ya, pero va a llegar un momento en que tenemos más actividades, todos, vamos a un ritmo así, pero al final el producto es lograr pasar una certificación o lograr por ejemplo en la asistencia técnica es visitar a los productores; cada asistente como nosotros que somos los técnicos tenemos un número de productores que visitar, entonces diario tenemos una meta de visitar 3 o 4 productores por día, que durante el año los 100 productores que tengas a tu cargo por lo menos 1 o 2 visitas haya tenido la asistencia. Entonces es un trabajo que se va haciendo de acuerdo a la realidad de cada productor, porque unos están más distantes que otros; unos son más colaboradores que otros, como ya le mencionó el Ing. Julián, porque a un productor por más que le des asistencia técnica una vez o dos veces, por ejemplo, una situación, mira tienes que fertilizar tu café, tu café está en malas condiciones, tienes que abonarlo, pero a pesar de que tú le des todas las recomendaciones el productor no lo hace; una por razón que no tiene plata, otro porque simplemente hay el conformismo, me dan 10 quintalitos esos 10 quintalitos lo produzco; pero hay otros productores que sí le preguntan al técnico, ¿qué puedo hacer acá?, ¿qué tengo que hacer para sanear?, entonces el productor va avanzando.

Margarito, te ubico caminando, con tus botas y esas cositas, y de pronto dices: Yesy está en oficina no sale, esta con la comodidad del caso, toma su cafecito, y dices mi chamba es más fuerte que la de ella, ¿lo percibes así o no lo percibes así?

Margarito: No, porque su chamba de ella, por ejemplo, ella puede estar como se dice vulgarmente, puede estar sentadita ahí, de repente jugando en la computadora, puedes decir

tú, pero ella está haciendo un trabajo muy importante que el gerente le dijo, Yessy ahorita tú me cuadas este cuadro, de repente del tema de ventas y lo quiero para ahorita porque un cliente me lo está pidiendo, entonces ella aparentemente está ahí sentadita concentradísima y de repente ni te mira, de repente al momento pienses que esta sobrada o pienses que está molesto, pero ella esta recontra concentrada haciendo su trabajo, porque el gerente ya le dijo quiero para hoy día el cuadro; entonces como ya lo dijo Richard, la cooperativa tiene actividades muy particulares para cada uno, cada uno de los que estamos acá cumplimos una función específica; pero eso no quiere decir que de repente no te interesa el otro, sí, sí te interesa, por el tema de acopio al productor, entonces en algún momento, de repente yo tengo un problema a la columna, me gusta hacer esto también, pero he sentido que a veces cuando lo he hecho, por ejemplo, últimamente no he estado en la cooperativa por un tema de que he estado mal de la columna, porque he tenido un trajín saliendo a las comunidades todos los días en moto de acá para allá, y ya me pedía venir a la cooperativa, entonces tuve un tiempito de rezagado; entonces, me dicen: “¿cuándo vuelves, cuándo vienes?”, pero ahora no estoy saliendo mucho por ese tema. Entonces ahí están, Richard se ha integrado recién y está saliendo ya, Richard sale y ve sus actividades no; entonces cada uno sentimos en el espacio donde estamos, no podemos decirle mira tú no haces nada porque cada uno tiene su función.

Yessy, y ¿tú tendrías la misma percepción que no quisiera estar en el lugar de él, la geografía, el sol, el clima una cosa así?

Yessica: Son áreas diferentes, aquí en oficina o en el campo, a mí sí me gusta el campo, hay oportunidades que nos llevan, pero yo no nunca he tenido la idea de decir no, no están haciendo nada, son trabajos muy diferentes.

Yessy, pero si tu trabajo es más forzado, demanda más esfuerzo físico, en condiciones de más complejidad ¿Has sentido eso?

Yessica: claro, el campo es un poco más duro.

Maryorie: no podemos decir que el campo sea más cansado por el esfuerzo físico que haces, sino también que cuando nos sentamos en la oficina viene también lo que es un cansancio mental, entonces no se puede comparar un cansancio físico con un cansancio mental porque ambos tenemos un estrés diferente al otro. Entonces es totalmente diferente los trabajos que

se realizan también en el campo como en oficina, como dijo Richard, es más por la costumbre que se tiene que ya no se lo ve igual.

**O sea que tú dirías, la información que me va a traer Margarito me podría estresar porque me trae tanta información qué podría causarme estrés ¿Podrías decir así?**

Maryorie: claro, se podría decir de diversas formas no, porque, por ejemplo, cuando a veces nos ponemos a mirar los dibujos de las parcelas que vienen, hay muchas que no las colocan, nos ponemos a hacer actas, tenemos que ver los colindantes, hay algunos que solamente ponen un nombre y no nos dan la información completa y entonces, es muy diferente; como dijo Margarito, nos pueden ver en la computadora todo el día pero no sabemos lo que han pasado para que lleguen a esa parcela, y todo el estrés y el trajín que han caminado, Entonces son cansancios muy diferentes y que nos pueden causar diferentes tipos de estrés.

**¿Ustedes creen que cada uno tiene posibilidades de crecer dentro de la organización y asumir otros cargos de repente?**

Juan Carlos: Primeramente, como practicante estamos acá para terminar de formarnos como futuros profesionales y de hecho que estamos acá para crecer, adquirir nuevos conocimientos y todo lo que nos puedan enseñar acá con toda la experiencia que tiene el señor Julián, Margarito, entonces de todas maneras y es seguro que cada uno de nosotros que somos practicantes y nos encontramos acá vamos a crecer de alguna manera.

**¿Sientes que se te puede dar a ti la oportunidad de en un futuro, ya acabadas tus prácticas, puedes desarrollarte profesionalmente aquí dentro de la organización?**

Juan Carlos: Todo eso va a depender del empeño que yo ponga acá en la empresa, de como yo me desenvuelva acá o de las funciones que yo vaya desempeñando, es decir, va a depender mucho de mí mismo también.

Richard: Yo por ejemplo, nunca he tenido la idea o nunca se me vino por la mente entrar al tema de proyectos productivos, de realizar un proyecto productivo, porque para mí lo veo un poco complicado y no es que me gustaba mucho, pero desde que entré aquí vi que es una gran oportunidad, por ejemplo, desarrollarme en ese tema, y bueno cuando entré el primer día que vine a conversar con Eder en la entrevista, él me dijo directamente: “Richard aquí



vas a aprender muchas cosas”, y, yo por otra parte tengo algunos proyectos personales, pero mientras en este corto periodo que me estoy desarrollando aquí, empecé a percibir la importancia de estas cosas, por ejemplo, el trabajo que realiza el señor Julián, soy de las personas que me gusta extraer toda la información necesaria y llevarla, y por ejemplo, en el tema de post cosechas, en el tema de catación, yo veo que eso me va a servir más adelante tanto como profesionalmente o personalmente a desarrollar; entonces esas son cosas muy importantes que no solo yo o cualquiera de nosotros nos permite al estar en esta cooperativa, poder desenvolvernos. Básicamente eso.

**Claro, el hecho de repente de estar en contacto con personas que tienen más experiencia, no es cierto, te va a ayudar en tu crecimiento**

Richard: Sí siempre, y ya me ha pasado eso desde la universidad incluso, rodearte con personas que tienen mucha preparación académica o ha estado en muchos otros lugares y tratar de extraer ese tipo de información, que tú puedes aprender, independientemente de todo, bueno eso es muy importante.

### *Transcripción de Entrevistas Individuales.*

#### **ENTREVISTA N° 01: Yessy Huamán Culqui**

**¿De dónde eres tú?**

Jessy: Yo soy de la Hualynapampa que está a la mitad, de camino a Chachapoyas

**¿Tú viniste, como me comentabas, por un tiempo corto verdad? ¿Esa era tu idea?**

Jessy: Lo que pasa es que Eder estaba solicitando apoyo y como él conoce a unas primas mías que son de acá de Mendoza, ellas me contactaron y me dijeron que viniera para apoyar a su amigo y así fue como vine por una semana de lunes a viernes y luego terminé ese trabajo en el que tenía que apoyar y luego me volvieron a llamar para que viniera a apoyar por 2 semanas y así me acabaron contratando y ahora vivo aquí en Rodríguez de Mendoza y a veces los fines de semana voy para mi casa a ver a mis papás.

**¿Y cómo llevas esa rutina de ir y venir? ¿te sientes cómoda con ello?**

Jessy: Claro, justamente eso es lo que me gusta, estar acá en Rodríguez de Mendoza, me permite estar cerca a mis papás, yo soy hija única, yo he estudiado en Lima casi 8 años, he estado por ahí y a raíz de la pandemia vine aquí a Amazonas, por un factor familiar y encontré oportunidad de trabajo ya me quedé por acá por Amazonas, yo antes estaba trabajando por otra provincia y acá a Mendoza yo llego por casualidad, me gustó el ambiente, es muchísimo más tranquilo que otras provincias, también el clima es templado no hace mucho frío y esas son cositas pues que te atraen.

**¿Tú consideras que vienes cumpliendo con los objetivos y las responsabilidades que se te vienen asignado?**

Jessy: Sí. Mira lo que pasa es que en el tema contable, la Sunat te pone fechas, en nuestro caso hasta la quincena de cualquier mes, entonces sí o sí tienes que organizarte de la mejor manera posible para que puedas cumplir con ello, ese es el tema contable, tienes que hacer recreaciones mensuales, anuales, estados financieros trimestrales, balance de caja, pagar a los socios, por ejemplo, hay días en los cuales estamos en campaña y vienen los socios a hacer cola para que se les pague y esos son días muy activos, y ya en casa, como tengo el sistema aquí en mi computadora voy y avanzo mi trabajo de oficina.

**¿Es muy común que te lleves tu trabajo de oficina a casa durante las noches?**

Jessy: Sí, casi siempre, porque en el día estás haciendo algo y vienen y te desconcentran, así que yo aprovecho en avanzar durante las noches o los fines de semana, para que durante la semana estar un poco más libre y poder atender a las personas que vienen.

**¿Cómo te sientas llevando trabajo a casa o preferirías no hacerlo?**

Jessy: a ratos digo: “ay que flojera”, pero es parte de tu chamba y tú tienes que hacerlo, ya depende mucho el compromiso que tú tienes ahí con Eder y tienes que cumplir, claro que él ve el esfuerzo y él siempre busca retribuirles de alguna manera y eso a nosotros de todas maneras nos motiva y ese mundo del café es muy interesante, es muy abierto, aprendes inglés y tienes reuniones con personas importantes que en la vida pensaste reunirte, oportunidades de viaje, hace poco he estado en Cuzco

**¿Viajas mucho por tu trabajo?**

Jessy: Sí, gracias a Dios mi trabajo es muy flexible, como hoy en día la contabilidad se ha vuelto muy electrónica, entonces te dan muchas más facilidades, por ejemplo, si tú quieres descargar una factura lo puedes hacer de una forma electrónica y si alguien lo necesita aquí en la empresa, un compañero la puede descargar y la puede imprimir, yo también puedo jalar toda la información de las ventas de las cafeterías y todo como se maneja en un sistema, es mucho más factible el trabajo y desde donde tú estés ya lo puedes ir organizando.

**Me comentabas que ustedes tienen épocas de campaña donde el trabajo es mucho más cargado ¿Cuáles son esos meses de campaña?**

Jessy: La campaña inicia desde mayo hasta septiembre, es durante esa temporada donde aquí en la provincia, se ve más el tema de acopio, de exportación, de transporte para llevar a Piura, donde están las embarcaciones y esos meses es donde se corre más

**¿Entonces ahorita estamos en esa época?**

Jessy: Así es, estamos en época de campaña y justamente ahorita la gente está en el campo, las personas, los técnicos que van a visitar a cada productor al día ellos se visitan de 10 a 20 productores y nosotros con las ventas estamos full

**¿Cómo manejas el estrés en esta época de campaña?**

Jessy: Para manejar mi estrés, a mí me gusta bailar los fines de semana, voy a bailar saya, me voy a jugar vóley, a escuchar música, esas son mis maneras de liberar el estrés o voy a ir a visitar a mi casa y ahí tengo un perrito que es mi vida literalmente

**¿Y cómo te das cuenta que estás estresada?**

Jessy: me doy cuenta cuando me empieza a doler la parte del cuello, me dan dolores musculares o cuando me empieza a doler la cabeza, yo me estreso siempre cuando las cosas no me salen como yo quisiera y ahí es donde sufro y me pregunto: “¿cómo hago esto?”, hasta el final donde trato de solucionar y ya eso para mí es un alivio

**¿Cuál ha sido la experiencia más cercana donde te has sentido estresada o la experiencia en la cual has sentido un estrés muy fuerte?**

Jessy: Fue en marzo, cuando tenía que presentar el estado anual del año pasado, como yo ingrese en la época de julio, entonces la cooperativa a inicios del año pasado, no había estado teniendo facturaciones y había un encargado acá que supuestamente había dejado toda la información física para poder jalar los meses y poder llegar a un estado financiero anual y entonces, recuerdo que en marzo se empezaron a hacer las declaraciones y a Eder ya le estaban solicitando los bancos los estados financieros para que le puedan dar un financiamiento bien grande y entonces dependía de ese estado financiero, el financiamiento y Eder estaba como loco y me decía: “Ay Dios mío, ¿cómo hacemos?, tenemos que buscar un auditor externo” y teníamos que hacer maravillas y él me decía: “Yessi, por favor en 3 días tienes que hacer, lo que literalmente tendrías que haber hecho en un mes” y literalmente no dormí esos tres días, prácticamente fueron 6 días de 12 horas y tuve que pedir ayuda externa pero al final sí se logró presentar el estado financiero y también este financiamiento, esos días para mí sí fueron demasiado estresantes yo dije: “acá renunció a la vida” y esa fue mi experiencia de marzo de este año.

**¿Cómo te estás sintiendo emocionalmente en el trabajo al llevar trabajo a casa?**

Jessy: Con respecto al punto de llevar trabajo a casa, es algo que depende de mí y que yo he decidido manejarlo de esa manera, igual no es que me quedo hasta la medianoche trabajando, simplemente llego a mi casa, abro mi laptop y estoy ahí media hora más o menos, como cuadrar mi día, evitando que acá hay personas que me interrumpan o que me distraigan, ya llego a mi casa más tranquila y puedo hacer eso

**¿Cómo te sientes emocionalmente con tu trabajo?**

Jessy: Sí, realmente me gusta y recién estos últimos meses le he empezado agarrar más cariño a mi trabajo y luego a veces digo: “Ay dios mío porque me he metido en ese trabajo, tengo que ver tantos números”, eso ha sido porque yo he tenido trabajos anteriores donde yo he tenido un sueldo mucho más alto pero la calidad de vida era muy mala, o sea, cuando más

dinero vas ganando, más gastas, entonces, era un trabajo muy jerárquico, muy presionado, con vergüenza de decir algo, no tenías esa facilidad, pero acá en este trabajo siento que puedo ser yo, Yessi, tal cual diciendo lo que pienso sin faltarle el respeto a nadie, dando mi opinión, lo bueno es que yo no tengo problemas con las otras personas, y eso es lo que Eder rescata de mí, soy una persona que cuando hay un problema, no soy de responder, lo tomo tranquilamente, no soy de las personas que me altero, respondo mal, yo escucho bien y luego ya veo si le puedo decir algo. Por ejemplo, hace poco acá teníamos una compañera y había conflictos entre compañeros, lo malo era que, por ejemplo, supuestamente si tenía una compañera y tenía algún conflicto contigo, corría a Eder a contarle, prácticamente se rotaban las quejas y eso es algo que a mí no me gusta, yo siempre soy de decir lo que pienso para ahorrarnos problemas, ya que aquí todos somos iguales, todos tenemos aquí los mismos deberes y derechos y esas son mis razones para poder estar aquí en alta montaña.

**¿Cómo manejas Jessy tu vida personal con tu trabajo?**

Jessy: En este trabajo he tenido la oportunidad de crear algo propio, viendo las necesidades que tiene esta empresa, yo he podido crear otra empresa, que es una empresa que se dedica a hacer bienes y servicios generales, mi empresa se llama alturas SAT, entonces cuando ellos necesitan impresiones en cantidad yo les proporciono eso o algún otro servicio extra

**¿Entonces, tú has visto una necesidad y en base a eso que has observado has podido crear tu propia empresa?**

Jessy: Exacto, por ejemplo, ahora en lo personal tratamos de crecer en paralelo, acá en alta montaña he aprendido bastante y sus aprendizajes yo los uso para lo personal, poniéndolo en práctica, por ejemplo, en Alturas SAT, que es mi propia empresa, entonces aquí vas practicando y aprendiendo todo, para que, en tu empresa, más adelante puedas poner en práctica todo lo aprendido

**¿Cuáles son las estrategias que usas para no llegar al punto de estresarte, de tener ese dolor de cabeza que mencionas o irritarte o la falta de concentración, etcétera?**

Jessy: ahí es cuando trato a interactuar más con el área de acopio, porque de ellos depende el trabajo que yo manejo, entonces yo prácticamente les doy todos los formatos ya listos

para que ellos solamente pasen a la base los datos, por ejemplo, nombre de socio, tipo de socio, cuántos kilos de rendimiento y cuánto se paga y entonces, cuando yo tengo así la información, a mí se me hace mucho más fácil trabajarlo y cuadrarlo, yo siempre trato de estar con ellos, en la mañanita llego y digo: “¿cómo vamos a cerrar el día?”, y entonces ellos vienen y así estamos terminando, yo trato de estar más con ellos para que no se me carguen mucho, porque recuerdo que cuando no tenía esa comunicación con ellos yo tenía que hacer todo desde cero y era pues prácticamente una doble chamba

**¿Has llegado de repente a un punto de estrés dentro de la empresa, en dónde has sentido la necesidad de distanciarte de las demás personas?**

Jessy: No, mi sobrecarga siempre va a ser conmigo y nunca trato de pasarle esto a la otra persona

**¿Cómo es Jessy cuando está estresada?**

Jessy: Cuando estoy estresada solicito masajes, (risas). Cuando estoy estresada yo nunca le pongo cara mala a nadie, quiero ser mala, pero no puedo, pero a veces siento que, siendo así la gente a veces se aprovecha, no creo que sea del todo un punto a favor, ser noble, ser dócil, siento que a veces un exceso en eso, la gente puede aprovecharse

**¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo y qué es lo que menos te gusta?**

Jessy: Ya te voy a ser sincera, lo que menos me gusta es ingresar a las 8:00 am, porque a mí me gusta dormir, yo preferiría ingresar a las 9:00 am, pero lo que más me gusta de acá, por ejemplo, es el tema de aprender casi diario, viene gente de afuera, te presentan algunos funcionarios, o sea, te dan importancia y eso es lo que más me gusta de mi trabajo

**¿Qué aprendizaje has tenido dentro de tu trabajo?**

Jessy: Yo he aprendido muchísimo, yo he aprendido temas que no sabía de mi carrera, que en algún momento los he tomado en universidad, pero que nunca los había puesto en práctica, por ejemplo, el tema de exportaciones y ahora ya sé bastante, antes yo no sabía mucho sobre eso, entonces, ahora ya sé hacer un estado financiero por mí sola, no necesito que alguien me ayude y es algo que yo rescato bastante y a raíz de eso yo ya he podido captar clientes

pequeños que de repente me pueden pagar 50 o 100 soles, yo sé que no es mucho, pero eso ya me suma, entonces yo llevo contabilidad de otros clientes que justamente Eder me da la oportunidad, ya que él me presenta a sus amigos, a sus clientes y como son sus amigos, ellos ya confían en mí, entonces, yo tengo que ser responsable para poder seguir captando más gente y eso es lo que me gusta de mi trabajo

**Me comentabas que dentro de tu trabajo tenías muchas oportunidades de viajar y en algunas ocasiones tenían la oportunidad de ir a campo ¿Con cuánta frecuencia sucede esto?**

Jessy: Con respecto al tema de ir a campo, Eder te pregunta:” ¿Yessi ¿cómo vas con tu tiempo?” y entonces yo le digo:” estoy haciendo este documento, pero ya casi termino”, entonces él me dice: “vamos a Chirimoto para ver las paltas o traer naranjas, lo que sea” y ya él nos lleva al campo y ya uno se distrae, no como para ver plantas casitas animales, yo literalmente lo tomo como un paseo no lo veo como un trabajo, la gente es muy amable, te invitan cosas, te toman fotos.

**¿Has recibido algún tipo de capacitación para mejorar tu desempeño?**

Jessy: claro, cuando yo ingresé, trabajamos directamente con un contador externo, el señor Walter de Lima, entonces, él fue quien vino, hasta ahora él sigue viniendo a monitorear básicamente todo, ya que él es una persona de otro nivel, entonces, nos hace como una auditoría interna, cada cosita que de repente yo quiero saber, él es mi soporte directo, él es mi capacitador, mi mentor, es una persona en la cual yo siempre puedo recurrir

**¿Alguna vez has sentido poca realización personal en el trabajo que estás desempeñando?**

Jessy: No, nunca he sentido eso, como te digo, yo acá ingrese como alguien que mandaba información al señor de Lima, yo mandaba la información digitalizada y él me la revisaba y me decía: “Jessi tienes que corregir esto”, levantaba la observación y el luego ya declarábamos, entonces pasó meses y meses en los cuales ya yo sola puedo hacer las cosas, sin necesidad de que él me tenga que estar revisando, consultas si le hago, pero ya soy más independiente y eso ha sido para mí como subir un escalón, entonces, es como que de un

asistente subes a ser un contador de la empresa, de contador pues quizás llegar a tener otro puesto más y yo creo que todos tenemos esa meta, de ir subiendo, o sea, quién va a querer bajar, siempre cada uno quiere ir consiguiendo más ambiciones personales.

**¿Entonces, sí sientes que esta empresa te puede dar esa facilidad de seguir subiendo escalones?**

Jessy: Sí, por supuesto, por ejemplo, hace poco estaba conversando con un amigo que trabajó acá y él salió un poco resentido por problemas que pueden haber entre ellos, entonces él me preguntaba:” ¿Jessy sigues trabajando ahí en la cooperativa? y yo le dije que sí y él me : “pero por qué sigues ahí, ¿Cuánto ganas?” y yo solamente le decía: “por ahí un poquito más que tú” y entonces él me decía: “no, a mí no me gusta trabajar para los demás, que la gente me mande”, cosas que no vienen al caso, y claro como todas las personas somos diferentes, para mí, trabajar en una empresa es necesario porque aprendes y ese aprendizaje ya en lo personal más adelante lo puedes poner en práctica

**¿Cómo es la comunicación con el gerente?**

Jessy: Es muy fluida, como dije, Eder es un jefe muy democrático, que respeta las opiniones, todo lo que nosotros como trabajadores podemos expresar, es una persona que nos entiende, le podemos decir algún problema que tengamos y es muy comprensivo, no sé si eso es algo bueno o algo malo, que a veces le puede jugar en contra porque él es una persona que nunca le ves molesta, de todo el tiempo que yo llevo trabajando acá te juro que nunca lo he visto molesto, hay un rato de cuatro a cinco minutos que él se encierra y no habla con nadie, pero no es que te dice nada o que te responde mal, pasa ese ratito y ya se le pasa y nuevamente sale y vuelve a ser el Eder que siempre observamos, pero nunca lo he visto como una persona que reniega, que grita, que se exalta y eso que le han pasado unas cosas que ya estuvieras mandando a gritar a toda la gente, tiene una forma de manejar la situación que es bastante admirable, como toda empresa, el gerente es la cabeza y prácticamente las decisiones dependen de él, de acuerdo al panorama que tiene y él lo sabe manejar muy bien, yo siempre le digo: “si yo estaría en tu lugar no sabría cómo manejar todas esas situaciones.”

**¿Consideras que esa forma que él tiene para manejar su estrés influye en ustedes también?**



Jessy: Claro, de todas maneras, es como un ejemplo, o sea, ver como él maneja sus situaciones y nosotros también tenemos situaciones que no se aproximan a las situaciones que él tiene que manejar y nosotros a veces por una simple cosa ya nos frustramos y él que tiene una situación súper grande, mantiene la calma, entonces nos hace pensar, por ejemplo, no, yo no puedo reaccionar así.

**¿Tú consideras que hay líderes que resaltan dentro de la organización?**

Jessy: líderes aparte de Eder, sí tenemos, tenemos a Wilton, que es un compañero que no ha participado de la reunión, es la persona que Eder le deja encargado la cooperativa cuándo se va de viaje a Chiclayo, a veces le deja encargado a él o a veces me deja encargado a mí, entonces, ahí Wilton hace como su papel, pero nunca de una forma como así de mandarnos, o sea, ver que las personas sí rindan cómo tienen que rendirle y ya después nosotros pasarle el reporte a Eder y organizarnos con todo, aquí no sucede que alguien viene y te manda, eso no pasa acá.

**¿Consideras que los líderes están capacitados para asumir los roles de Liderazgo?**

Jessy: En el caso de mi compañero, creo que no, porque le comento, el compañero Wilton sí se le toma como un líder, pero es la persona que se sobrecarga de chamba, de proyectos, por ejemplo, cuando Eder no está acá, sobre todo, las personas del café vienen y le piden ayuda, le hacen preguntas a él, le cobran a él, le piden algún favor a él, todo a él. Estaría bueno que hablen con él un rato, sí se siente que se estresa y se le nota, no es como Eder que sabe manejar las cosas, a veces, se pone a discutir con Yuliana, pero lo bueno de Wilton es que sabe pedir disculpas.

**Bueno entonces de todas las personas que trabajan acá y que conviven contigo diariamente ¿Quién crees que es la persona que se le dificulta más manejar su estrés?**

Jessy: Wilton, porque después los demás son buena onda, Margarito es tranquilo, los chicos también son tranquilos yo creo que sería Wilton

**¿Consideras que los cargos que desempeñan cada uno de ustedes pueda influir con el nivel de estrés que perciba ustedes dentro de la empresa?**

Jessy: Sí, porque, por ejemplo, si Wilton quiere alguna información de un chico del área técnica que no se la da tiempo, entonces, a él lo hacen retroceder, no le dan una buena ubicación y a él lo hacen retroceder en lo que él debería ir avanzando y en lo que los demás le deberían estar facilitando y a él le estresa cuando no le dan la información que deberían darle.

**¿Si pudieras mejorar un aspecto de tu trabajo? ¿cuál sería?**

Jessy: A veces llego un poco tarde y eso quiero mejorarlo, pero lo compenso porque, por ejemplo, almuerzo y regreso rápido, mejoraría en entrar a la hora que se dice para no quitarme mi tiempo de mediodía.

**Del 1 al 10 ¿qué tan a gusto te sientes en tu trabajo?**

Jessy: un 9

**ya porque un 9 y no un 10**

Jessy: el 9 porque quisiera ingresar a las 10 (risas)

**¿Cuál es tu percepción con respecto al clima laboral dentro de tu empresa?**

Jessy: Un buen clima laboral es el espacio donde puedes poner en práctica todo lo que sabes, es un clima donde tú aprendes, dónde conoces realidades que nunca te habías imaginado conocer, entonces, para mí el clima laboral es como estar en familia, ya que literalmente vives más tiempo en el trabajo que en nuestra casa, ya que en la casa dormimos y al día siguiente otra vez estamos acá y todo el día, entonces, hay que tomar nuestro trabajo con alegría.

**Imaginemos que se te presenta una oportunidad de trabajo donde te paguen más pero no cuentas con un buen clima laboral, ¿Aceptarías ese nuevo trabajo?**

Jessy: Sí, justo he tenido una oportunidad así, me habían ofrecido un trabajo donde me iban a pagar muchísimo más, pero así como dicen acá, este es un lugar donde a la palabra le dan mucha importancia, por ejemplo, acá no tenemos contrato, acá trabajas con Eder de una forma donde la palabra es palabra y eso nos ha enseñado y eso es rescatable, porque por

ejemplo eres sincero, él viene y te dice: “dime tú cuánta es tu disponibilidad para trabajar acá”, entonces, quédate el tiempo que tú quieras quedarte, y tú le dices, un año, dos años y ya cuando tú le dices dos años, él invierte en ti porque sabe que va a poder recuperar, porque no es dable que tú inviertas en una persona y después de 3 meses se vaya y eso ya ha pasado, entonces, ahora todos estamos trabajando por la palabra de ser responsables con lo que se dice.

**Con respecto al trabajo en equipo ¿cómo lo valoras del 1 al 10?**

Jessy: 10, lo bueno que acá todos somos accesibles, siempre estamos pendientes, por ejemplo, me piden hacer algo, entonces, lo hago y lo facilito o yo pido algo y me dicen: “ya Yessi, espero momentito ahorita lo hago”, la verdad que nunca dicen: “no puedo darte esa información” o te hacen esperar días y días, es rápido y es fácil pedir a alguien algún favor o por ejemplo, si necesitamos conseguir algo y nosotros tenemos el contacto, pues podemos hacer el favor de llamar y si lo consigues ayudas o si tú necesitas algo y preguntas: “¿oye no conocerás a alguien que pueda hacer esto?” todos tienen acá un conocido que siempre te soluciona algo, pero es agradable porque siempre todos estamos apoyándonos.

**¿Qué tanto crees que influye el hecho de tener un buen clima laboral con tu estrés?**

Jessy: Sí está relacionado, porque el clima laboral es tu trabajo, y es un lugar donde tu concentración debe estar al 100, entonces si tú sabes manejar como trabajas y cómo te organizas no vas a tener problemas, entonces, si no tienes problemas no te va a dar el estrés, porque el estrés viene de las circunstancias cuando estás aburrido o cuando estás con un pensamiento con sobrecarga, cuando no puedes solucionar algo y sí, el estrés depende mucho del clima laboral.

**¿Posiblemente considerarías una renuncia pese a que te están pagando muy bien?**

Jessy: Claro, si el clima es algo que no me hace bien, para mí es el tema del dinero no lo es todo, porque a veces la plata de una enfermedad no te puede aliviar, entonces, creo que vivir tranquilo sin estrés, relajados y estables con un ingreso monetario estable, creo que eso es lo más equitativo y prioritario.

## **Entrevista N°02: Cielo Estrada Rada**

### **¿Cuáles son las funciones que tú tienes dentro de la empresa?**

Cielo: Mis funciones son de distintas maneras, por ejemplo, ahora que estoy en el área técnica, debo de elaborar actas, trabajo en escritorio básicamente, todavía no he ido a campo, sí he tenido la oportunidad de irme a campo, pero los permisos que a veces me dan, que es por mi tía más que todo, me tienen muy limitada por esa parte, sino yo que estuviera haciendo, también he estado en la parte de armar proyectos más que todo y yo quiero aprender, entonces trato de apoyar en todo.

### **Entonces cuando tú iniciaste como practicante aquí en la cooperativa ¿el ingeniero Eder te dijo cuáles van a ser tus funciones?**

Cielo: no, más que todo, acá vas a estar en todas las funciones, aquí vas a aprender de todo un poco, así que no te preocupes

### **¿Sientes que, al no delimitar tus funciones en la empresa, ha sido desventajoso o ventajoso para ti?**

Cielo: Yo creo que ha sido ventajoso, porque ha sido una forma de ir adquiriendo nuevos conocimientos y ver nuevas cosas, aunque sea un poco difícil a mí me gusta, estar en todo a pesar de que mi carrera es de estar full el escritorio, no me gusta estar en escritorio como te dije siento la tensión, a mí me gusta salir, ver el campo, conocer lo que en lima no se hacía, en Lima para yo poder salir a ver el campo tenía que ir a Ica o ir a la chacra de mis abuelitos, y así poder desestresarme, porque después la atención en Lima es terrible, acá sí, caminando nada más me desestreso, allá en Lima no puedes caminar tranquila, tienes que caminar y mirando siempre atrás, porque al ser mujer es aún más peligroso, pero acá eso no pasa, por ejemplo, acá puedo caminar hasta sin lentes, pero en lima tenía que estar con mis lentes para poder ver quién me roba, estar atenta a ver qué están haciendo

### **¿Consideras que esa tranquilidad que te da la ciudad Rodríguez de Mendoza contribuye a tu desempeño dentro de la empresa, que vengas más relajada más tranquila?**

Cielo: sí, de todas maneras, más que todo a no estar en estrés, aunque yo siempre estaba acostumbrada a estar haciendo algo, por ejemplo, mi mamá ya acabando el año escolar me ponía en vacacional, me ponía en natación, mi papá me ponía en karate y todo el día lo tenía ocupado, es por eso que desde chiquita cuando no tenía nada que hacer, me estresaba por no tener algo que hacer, siempre he tenido cosas que hacer y cuando no tengo algo que hacer me estreso, o sea de alguna u otra manera lo considero neutral, me gusta la tranquilidad

**¿Consideras que vienes cumpliendo con tus objetivos dentro de la organización?**

Cielo: yo creo que sí, porque he venido apoyando en los proyectos que se han venido realizando

**¿Consideras que hay personas que tienen más o menos carga laboral que la tuya?**

Cielo: Sí, porque como soy practicante, tengo una carga laboral mucho menor que las otras personas, no sé nos exige mucho, pero si en alguna oportunidad me dijeran: “cielo quédate un poquito más para que nos ayudes en esto”, yo con mucho gusto lo haría, pero como no nos dicen nada, no nos dicen qué hacer, considero que las actividades de mucha más importancia se las agarra personas que tienen muchísimos más experiencia, en conclusión, sí considero que mi carga laboral es mucho menor en comparación con el ingeniero Wilton o por ejemplo, como Yessi que siempre tiene que estar en la contabilidad, eso más que todo desde mi posición de practicante.

**¿Te sientes a gusto con las funciones que realizando dentro de la empresa?**

Cielo: sí, me siento muy a gusto, aunque a veces hay momentos en los cuales no hay nada que hacer, pero sí me siento muy a gusto y como le mencionaba antes, si hay la posibilidad de quedarme o la posibilidad de quedarme aquí en amazonas yo me quedo

**¿Y en una escala del 1 al 10 con cuánto calificarías tu satisfacción dentro de la empresa?**

Cielo: yo le pondría un 9

**¿Qué le falta para que sea un 10?**

Cielo: no se me ocurre nada, pero un puntaje perfecto creo que tampoco sería lo adecuado, no lo tengo muy claro, pero todavía un 9

**¿Qué aspectos mejorarías con respecto a las funciones que tú desarrollas dentro de la empresa?**

Cielo: Recién llevo un mes y no lo tengo muy claro, porque solamente sé que el señor Margarito es el técnico y pues, estoy conociendo recién un poquito más, no soy de las personas que pregunta directamente, no soy tan chismosa en ese aspecto, porque las personas, allá en Lima se incomodaban y ya había cierta jerarquía y yo no quiero causar acá ese momento de tensión y por eso es que no pregunto tanto sobre las funciones de los demás

**Con respecto a las funciones que tú personalmente realizas ¿podrías mejorar algún aspecto de ello, de repente te gustaría asumir otro tipo de funciones?**

Cielo: no lo he pensado porque hasta ahorita estoy a gusto

**¿Has sentido el apoyo de tu equipo de trabajo?**

Cielo: sí, sobre todo en las situaciones en las cuales no entiendo algo voy y le pregunto a cualquiera y me responden de una buena manera y sobre todo porque soy aún practicante y hay cositas que no sé y estoy aprendiendo y sobre todo me gusta hacer las cosas y que cuando no las hago bien me lo digan directamente, que me digan, por ejemplo: “Oye cielo Mira te has equivocado en esto y tienes que corregirlo de esta manera”, soy de las personas que no me incómoda si me dicen que hecho algo mal, pero si me lo dicen gritando pues obviamente sí me incomoda.

**¿Cómo te sientes emocionalmente en tu trabajo?**

Cielo: Feliz (risas)

**¿Te has sentido estresada por la carga laboral?**

Cielo: no, directamente la carga laboral no, sino sería en conjunto, por ejemplo, una semana se me juntó la universidad, el trabajo, algunos problemas familiares que tuve y encima que me estaban llamando de la mina para corregir algunos documentos y encima que yo hago

también trabajos de investigación y me preguntan qué corrijo y qué no corrijo, entonces esa semana estaba súper estresada y cuando todo eso pasó, me pregunté a mi misma qué hacer.

**Y en esa situación en donde te sentiste estresada ¿influyó de alguna otra forma en el desempeño o en la actitud que tú tenías aquí dentro del trabajo?**

Cielo: Sí influyó, porque venía al trabajo un poco triste, un poco decaída, pero mis compañeros me animaban, conversando me alegraban o a veces, venía un poco amargada al trabajo pero después me ponía bien, no trataba de mezclar los problemas familiares con el trabajo y trataba de calmarme, además que se me juntó todo esto con la enfermedad y en algunas cositas que me delegaron, no sé si las hice bien o si las hice mal, no me dijeron nada, así que yo supongo que si no me dijeron nada es porque lo hice bien, pero yo sí siento que mi desempeño sí bajó bastante.

**¿Sí influyó en ese momento?**

Cielo: Sí, además yo soy de esas personas que cuando tienen que hacer algo y estoy concentrada avanza más rápido, pero en esa situación me demoraba casi todo el día en avanzar mis cosas, porque ya me comenzaba a mensajear mi tía o me hablaban por ahí otras personas y básicamente me puse lenta

**¿Qué estrategias usas para manejar tu estrés?**

Cielo: me pongo a dormir, siempre, aunque yo me enfermé o tenga bastantes cosas que hacer mi sueño es bastante importante, porque me ayuda a relajarme y allá en Lima, por ejemplo, yo salía con mis mejores amigos, nos poníamos a conversar compraban comida y de esa forma yo me desestresaba, pero acá, como te cuento, simplemente me puse a dormir todo el día, recuerdo que dormí todo un domingo, y por esa razón rompí mis anteriores lentes

**¿Cómo te das cuenta que estás estresada? ¿qué sientes en tu cuerpo?**

Cielo: me salen dos bolitas acá en el cuello, por eso es que yo siempre ando tocándome el cuello para ver si aparecieron esas dos bolitas y darme cuenta si estoy estresada o no, y aunque no lo creas los perritos también se estresan, por ejemplo, mi perrita cuando está

estresada también le sale una bolita en el cuello, entonces, ya cuando noto que estoy estresada me voy a dormir y luego amanezco más tranquila

**¿Alguna vez has tenido la necesidad de llevar trabajo a casa?**

Cielo: No, nunca me ha pasado

**¿Vienes todos los días a tu centro laboral?**

Cielo: Sí, vengo todos los días, mi horario es de 8:00 am a 1 pm y de 3:00 pm a 6:00 pm, a veces, me quedo un poquito más, pero yo no puedo llevar trabajo a mi casa porque como te comenté, yo en la casa tengo otras obligaciones y no puedo avanzar y porque ya me están llamando para hacer esto o lo otro y pues tengo que ayudar, entonces, si tengo algo que hacer del trabajo, así me demore hasta las 7 o 8 de la noche, acá lo termino, por ejemplo, mi tía cierra su tienda a las 6 y 6:30 entonces, voy le ayudo cerrar y me regreso, lo bueno es que acá yo tengo esa libertad de poder regresar porque acá no es peligroso, en Lima si es totalmente diferente.

**¿Ha llegado un momento donde te sentiste muy estresada y tuviste la necesidad de aislaste emocionalmente de las otras personas, de distanciaste?**

Cielo: Sí, me alejo porque no quiero contagiar mis vibras a las otras personas, sin embargo, cuando ya se acercan yo no puedo ser fría o rechazarlos, porque no es mi carácter, no es mi forma de ser, de repente, ser fría cuando estoy trabajando en algo y no soy tan consciente, me sale del inconsciente, pero ya siendo bien consciente pues no soy así, es más, si se acercan me pongo a conversar un rato para despejarme un poco, en conclusión, sería un 50 – 50.

**¿Te sientes feliz con las funciones que realizas?**

Cielo: Sí

**¿Crees que el clima laboral influye bastante con tu estrés?**

Cielo: Sí, de todas maneras, porque como te dije en el anterior empresa donde trabajaba, todos estaban avanzando serios, no había comunicación y en los almuerzos, todos se iban a almorzar y yo llevaba mi almuerzo porque siempre estoy tratando de ahorrar al máximo



porque tengo un proyecto personal, trato de gastar lo mínimo posible para poder invertirlo todo ahí, es por eso que yo siento que el clima laboral es muy importante y esto es lo que me ha gustado mucho de esta empresa, que todos son muy amigables.

**Siento que de alguna forma el clima que has encontrado con tus compañeros te ha animado de alguna otra forma a quedarte por amazonas o por Rodríguez de Mendoza ¿es así?**

Cielo: sí, el clima laboral es muy bueno, pero además de ello, también las personas fuera de la empresa son muy amables, ya te están invitando cualquier cosita, por ejemplo, la otra vez llegaron personas al negocio de mi tía, yo les caí muy bien y la señora nos empezó a invitar a su casa y nos invitó a comer, entonces, podría decir que las personas acá son muy asequibles, son buenos, en cambio, en Lima tienes un poco de la reserva porque no sabes si es ratero o estafador, Lima es una ciudad grande y a mí me gusta esta ciudad con más tranquilidad.

**¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?**

Cielo: Lo que más me gusta es que puedo ser libre, que puedo desenvolverse sin tener limitaciones, que puedo avanzar mis cosas con tranquilidad, las puedo hacer de la forma que yo quiero, nadie te está mirando ni diciendo cosas.

**¿Te agrada mucho el estilo de Liderazgo que se maneja aquí?**

Cielo: Sí

**¿Has recibido algún tipo de capacitación que te ayude a mejorar tu desempeño?**

Cielo: Sí, por ejemplo, ayer estábamos en una capacitación con una capacitadora de Lima de manera virtual y sí me agradó bastante.

**¿Consideras que esta empresa te puede dar la oportunidad de desarrollar una línea de carrera, seguir ascendiendo a otras cosas más importantes?**

Cielo: Como te dije, yo tengo un proyecto personal que está relacionado bastante con el tema de mi carrera, no es sobre café, es acerca de importación y exportación y acá exportan y sí

quiero aprender más sobre el tema de la exportación, porque me va a ayudar en el proyecto personal que yo quiero tener más adelante.

### **Entrevista N°03: Margarito Berrú Córdova**

#### **¿Sientes que vienes cumpliendo con los objetivos de la empresa?**

Margarito: sí, siento que sí vengo cumpliendo con los objetivos de la empresa, porque un objetivo de la empresa, es vender un café calificado y parte de eso es en lo que yo colaboro, el tema de certificación, es un trabajo continuo que no termina en su efectividad y de vigencia es un año

#### **¿Te certifican un año y el otro año vuelves a iniciar todo el proceso desde cero?**

Margarito: Por ejemplo, ayer que nos han visto reunidos, es un proceso de capacitarnos para iniciar un proceso de visita a los 420 productores, para luego hacer un trabajo de gabinete y las 420 fichas lo llenamos en un Excel, eso y llenar formatos es un poco cansado.

#### **¿Y llenar esas 420 fichas en Excel no te genera estrés?**

Margarito: sí, claro, pero para ese momento yo combato el estrés, tomando líquidos, a veces tomo magnesol, mucho magnesol, porque estuve un tiempo así con estrés, por problemas familiares y tome eso y me mantengo.

#### **¿Y el magnesol es porque te recomendaron?**

Margarito: el magnesol lo tomo porque veía al doctor Vela y él lo recomienda siempre y sí, a mí me hizo bien, y cuando tengo mucho estrés voy y tomo

#### **Dentro de esos objetivos que se están cumpliendo, ¿cuáles son tus responsabilidades?**

Margarito: soy responsable del área técnica, tengo que ver toda el área de asistencia técnica, con el equipo somos 4, mi persona, el ingeniero Richard y otro ingeniero que está en campo y otro que también está en campo, nosotros somos parte del equipo. Y mi responsabilidad es comandar el área y hacer una planificación de trabajo, tenemos un plan de actividades durante la cooperativa, de acuerdo más que todo a la fenología del café y también el área organizativa,

entonces hacemos visitas continuas, hacemos charlas teóricas prácticas, el liderazgo del tema de la certificación.

**¿Esas funciones que manifiestas Margarito, están plasmadas en un documento de la empresa, los has leído?**

Margarito: A nivel de empresa, tienen un marco general, pero que todavía falta ajustarlo, porque toda cooperativa tiene manual de función.

**¿Tu sientes que esas funciones que tú cumples, son superiores a los de tus colegas de trabajo?**

Margarito: no, no porque cada uno tenemos funciones diferentes, funciones que cumplen un objetivo, un total o un todo y están preparados para ello, por ejemplo, en contabilidad no puede haber un agrónomo, pues tiene que haber un contador, para el tema de catación, esta Julián, a aparte él es agrónomo, es como un asesor para nosotros, por el recorrido que ha tenido, es un hombre que ha tenido mucha experiencia, y eso se tiene que reconocer, a pesar de que yo también he trabajado en la entidad pública y privada casi todo el tiempo, mi actividad, cuando yo empecé a trabajar, fue en una ONG en Piura, no sé si has escuchado de CPSE, una amiga era la directora y me convoca para trabajar y trabajé un buen tiempo, esos eran proyectos internacionales, del cual trabajaba y ahí eran todo por resultados, yo acá como tenía un responsable de proyecto, me dijo: “hermano tú puedes estar en Piura, puedes estar en familia, a mi lo que me cuenta es los resultados”, y me acostumbre a trabajar en resultados.

**¿Pero a pesar de eso, el estrés llega de todos modos?**

Margarito: sí, el estrés llega por que, cuando llega la certificación, es una semana máxima, una semana que vienen a auditarnos y a pesar de que yo tengo la información suficiente, en ese momento el supervisor dice quiero esto, quiero lo otro y de repente en ese momento no lo encuentras, o se te pasó y en ese momento tienes que hacerlo, porque ya te lo está pidiendo, porque eso es parte de la auditoria, si tú no presentas ese documento, es como si tú no estuvieses preparado.

**¿Y esa visita cada qué tiempo se da?**

Margarito: una vez al año

**¿Y en esa semana vives el estrés?**

Margarito: claro, esa semana es estresante, porque vives con la presión que tienes que cumplirlo porque está en juego mi nombre y el de la cooperativa, porque si no se certifica, eso sería mi responsabilidad.

**¿Disfrutas lo que haces o te gusta lo que haces?**

Margarito yo disfruto lo que hago, porque realmente cuando yo dejo la cooperativa, yo tenía uno o dos años de actividades, el compañero que no está, él estaba como responsable, pero había el gerente y en su mente sabía que ya tenía que entrar en su etapa de certificación, pero por algún motivo, él no avanzaba el tema de certificación y es por ese motivo que él me convoca.

**¿Tú eres experto en el tema de certificación?**

Margarito: sí, ya he trabajado en otras cuatro organizaciones en certificación, una propia empresa que tenía y que ahora ya no está activa, lo hice en seis meses, porque tengo algunos conocidos en estos temas, entonces cuando me convoca el ingeniero, era para colaborar, no para ser el responsable, para colaborar con el equipo y ayudar con la certificación, porque yo conocía este tema, pero dentro de este contexto, el amigo declino y dijo: “no puedo”, porque te demanda conocer un poquito de Excel y de informática, y yo no soy experto, pero si me defiende en algo, porque si en ese momento, el auditor me dice, búscame este dato y yo no sé, imagínate qué va a decir el auditor, “señor gerente el amigo que está ahí, es inexperto, no maneja ni la tecla de la computadora”, entonces, el amigo estaba ahí declinado, porque ya había la presión de que debía hacer la inspección y hacer todo lo que corresponda, es como un expediente que se tiene que hacer para ser certificado.

**¿Si tu disfrutas de tu trabajo, cómo es que sientes el estrés? ¿Es algo normal en todo caso?**

Margarito: es algo normal, porque hay presión, el estrés más que todo, es porque todo salga bien, en el momento que llega la reunión, porque nosotros hacemos reunión de entrada y

reunión de salida, y en la reunión de salida te dicen: “joven, el trabajo que se ha hecho esta semana, hemos encontrado esto en debilidades”, y muchas observaciones más, hay dos espacios de la certificación, el contexto netamente ejecutivo de la cooperativa que es mi responsabilidad, y la parte de campo de los productores, porque lo visitan al productor, al productor no me preocupa de que le encuentren inconformidades, porque gran responsabilidad es de él, pero acá no debe haber faltas, porque aquí sí es responsabilidad mía.

**¿Tú dices que te estresarías porque esperas a que salga bien, no es porque de pronto tengas limitaciones?**

Margarito: no, solo me preocupa que estén en cero las observaciones o si hay observaciones que sean corregibles.

**¿Entonces porque trabajas más o llevas trabajo para casa?**

Margarito: porque de alguna manera, es propio. Trabajo un poco más de horario, por lo general trabajo hasta la 6 o 7, pero cuando es el tema de la certificación, salgo de acá a las 7 y sigo en mi cuarto hasta las 11 o 12 de la noche y sigo trabajando hasta que ya me duele mi cabeza y me acuesto, pero al día siguiente a las 4 am me levanto a seguir, porque hay informes que Eder me dice: “me lo tienes que tener listo a las 8 am”, más o menos es por eso.

**¿Te sientes motivado por lo que haces?**

Margarito: sí claro, me siento bastante motivado.

**¿A qué crees que se deba esa motivación?**

Margarito: la motivación es más todo, porque aquí, como en todo lugar, son pequeños productores, y esos pequeños productores confían en esta cooperativa, confían en lo que ellos ven, y me refiero con pequeños productores a los que tienen tenencia de tierra de 1 a 4 hectáreas, y dentro de las normas de la producción orgánica, se dice que un pequeño productor tiene de 1 a 10 hectáreas, ellos lo consideran dentro de sus parámetros como pequeños productores, entonces ellos ven en la cooperativa, la oportunidad de exportar, es por eso, que ellos se juntan y vienen a esta cooperativa o a otras para poder exportar su café, y eso me motiva porque ellos van a poder mejorar su calidad de vida y su producto y nosotros

también, eso motiva y motiva por que el ingeniero da el apoyo, el ingeniero es motivador, es genial, él está acá, está allá, y eso le gusta a la gente, a parte que cuando salgo a campo y la gente dice: “hay que hacer”, yo digo: “hagámoslo”, no digo “háganlo ustedes pues”

**¿Tú te sientes apoyado de los jóvenes practicantes?**

Margarito: sí, hay un respeto único con ellos, aquí ahorita no hay practicantes, en la gestión anterior tuve 10 a 12 practicantes de la universidad de Chachapoyas y sí responden muy bien, son rápidos en la computadora, lo manejan al revés y al derecho, tenía un joven que se llama Antonio, le decía: “Antonito hazlo acá y rápido nomas al sistema” y captan rápido la idea, yyo le digo: “hay que hacer esto” y me dicen “ya y ya lo hicieron”, entonces, ellos ya me descargaron esa actividad y yo estoy haciendo otra actividad que de repente ellos no pueden hacer no

**Margarito dentro de la empresa de 0 a 10, 10 es lo más alto ¿Cuánto valorarías el trabajo?**

Margarito: Un 8, porque está haciendo las cosas bien

**¿Lo que le hace falta está en esos dos puntos?**

Margarito: Sí, es que hay cositas que mejorar, no todo está a la perfección, no puedo decir que todo sale bien, sí hay cositas que a veces en el camino se truncan o se caen, de repente, por factores externos o por algo que aquí de repente falló y eso llegó a que no se logre.

**¿Cómo te sientes emocionalmente en el trabajo?**

Margarito: Emocionalmente tranquilo, no soy un tipo renegado, no soy un tipo amargado, no doy órdenes verticales, por ejemplo, hay algunos inconvenientes con algún compañero, no personales, sino en el trabajo, porque él es un poco, como vulgarmente se dice, terco, quiere imponer sus ideas y yo lo dejo ahí

**¿No te estresa eso?**

Margarito: No me estresa y lo llevamos como dijo el ingeniero, al consenso, si son actividades, al final ya se consensa y yo digo sí, no digo: “no me cierra esto”

**¿Entonces, emocionalmente estás bien?**

Margarito: Sí, estoy bien, estoy tranquilo

**¿Vienes a trabajar con gusto?**

Margarito: Vengo a trabajar tranquilo, no tengo problemas, si el jefe dice quedémonos, nos quedamos a seguir trabajando, si vamos, vamos a, por ejemplo, a hacer deporte, aunque yo soy el único que no juega deporte

**Ah sí, ¿no has podido incorporarte a ello?**

Margarito: No juego deporte porque casi no domino la pelota, los demás son peloteros, están fin de semana jugando, de vez en cuando juego, pero no es mi fuerte, acá sí se practica bastante el deporte, son jóvenes pues

**¿tú terminas tu carga laboral en el tiempo establecido? ¿en el horario establecido?**

Margarito: Siempre quedan cosas

**¿Eso no te frustra, no te genera estrés?**

Margarito: No me genera estrés porque son cosas que no tienen límite, ósea, son cosas que uno en el tiempo las va avanzando

**¿No te preocupa tampoco que no se cumplan?**

Margarito: No me preocupa porque son actividades que todavía tienen plazo, a priori, no es plazo que hoy día tengo que hacerlo

**¿No representa que tengas alguna limitación para eso?**

Margarito: No representa que tenga una limitación, porque son actividades que con tiempo las estoy previendo, como son actividades que son rutinarias, entonces, yo ya sé maso menos en cuánto tiempo debo empezar y en cuánto tiempo debo ir avanzando, para que en el momento que se dé, no tener pues varios documentos que hacer no

**Nos dijiste que habías trabajado en cuatro empresas más ¿cómo así?**

Margarito: sí, yo trabajé en el estado en el programa agro rural, es un proyecto de agricultura, que depende del vice ministerio de agricultura, ahora se llama Agro group

**¿En qué gobierno apareció el programa agro rural? ¿en el de Alán?**

Margarito: No, Belaúnde, siguió con Alan y Fujimori fue quien le dió un contexto nacional, Fujimori lo puso a nivel de toda la sierra del Perú

**Y en esos contextos donde tú has trabajado, comparando con lo de acá, ¿En qué momento tú sentiste estrés?**

Margarito: El mayor estrés que sentí, era en agro rural, porque eran metas, metas y evaluaciones que te hacían cada tres meses

**¿Pero si aquí también hay metas, porque aquí no te estresas?**

Margarito: Sí, lo que pasa que, en el estado, por decir, te daban 10 comités y cada comité tenía entre 40 a 50 productores y teníamos que visitarlos una vez por semana, había ese establecimiento, entonces, llegábamos agotadísimos, teníamos que caminar un montón, no como ahora que llegas en moto, antes yo me caminaba como tres horas diarias, ida y vuelta, tenía que caminar desde mi punto de concentración hasta el lugar que tenía que llegar

**¿Hoy no te pasa eso?**

Margarito: Ahora no, porque como estoy como responsable, sí salgo a campo, pero no es diario, ahí salía todos los días y todas las semanas tenía que estar en ese trajín y no solamente tenía una actividad, tenía como cinco actividades, tenía reforestación, conservación del suelo, apoyo a la producción, capacitación, iniciativas empresariales en ese proyecto y todo tenías que cumplirlo

**¿Eso era agotamiento?**

Margarito: Era agotamiento, al inicio no mucho, pero conforme iba pasando el tiempo ya te iba cogiendo el estrés



**¿Eso significa que fue una buena experiencia para que ahorita no sientas agotamiento?**

Margarito: Claro, pero es que acá es otra dinámica, se comparte la parte administrativa y la parte de campo

**¿Entonces tú dirías que la versatilidad de Margarito evitaría el agotamiento?**

Margarito: Exacto, porque acá se hace varias actividades y allá era full campo, que no tenía problemas con los productores, lo hacía, lo trabajaba, pero sí era agotamiento

**¿Pero ha llegado un momento que Margarito diga: “ya son las 12, pues ya no lo quiero hacer, estoy cansado”?**

Margarito: No

**¿No has llegado a eso todavía?**

Margarito: No, todavía no, porque si llegara a eso, ya diría, dale paso a otro y que asuma las funciones, pero todavía no, yo creo que, hasta el momento sé que lo vamos cumpliendo, vamos haciendo las actividades y sé que de alguna manera todavía están dentro los plazos para poder llegar

### **Palabras finales Margarito**

Margarito: No, no, más bien muchas gracias por la entrevista, creo que nos ayuda un poco a reflexionar sobre lo que estamos haciendo y lo que nos falta por hacer, de repente, tanto a nivel personal como a nivel grupal, yo creo que eso nos ayuda, con otras empresas, yo tenía bastantes temas de capacitación, mucha capacitación, nos daban el tema de inteligencia emocional, cómo comportarse, como tratar con la comunidad, nos daban varias capacitaciones y eso me sirvió, yo me iba a nivel nacional, como de alguna manera, tenía una evaluación de trabajo que estaba por los 70 puntos arriba, siempre era considerado para eventos nacionales y en eventos nacionales era para conocer las experiencias y exponer, a mí ese tema me ayudó muchísimo, porque exponía con profesionales de nivel de todo el país, del sur, del centro y nos medíamos ahí, entonces, a mí me reconfortaba cuando un amigo de Huánuco me decía: “felicitaciones Margarito, lo has hecho muy bien”, entonces, pensaba: “no lo estoy haciendo mal” o cuando el productor me dice, “usted es uno de los primeros que

ha venido aquí de la cooperativa y le he entendido muy bien y le he entendido muy bien su capacitación y he salido muy contento”, entonces mejor.

Bien Margarito, entonces para ratificar el compromiso del equipo de investigación, la información va para un informe, se dará a conocer a la empresa y posteriormente irá a un libro, se va a sistematizar en un libro, lo cual quiere decir que, estaremos acá con ustedes conversando otros temas y presentándoles el testimonio, diciéndoles: “miren acá están sus opiniones”, las ubicaremos en un contexto determinado, pero en líneas generales como decía Gareca: “oye me da mucho gusto una empresa así”, yo les decía a las chicas, no entiendo que en pandemia no haya desaparecido la empresa, “profesor que me está diciendo” me decían ellas y yo les dije; “es lo más lógico, aislarse de todo esto y fortalecerse tanto, me interesa, me voy”

M: sí, por suerte, estábamos muy preocupados al inicio por las noticias que se veían a nivel nacional, eran escalofrantes y ya todo cuando la gente de peso moría y cuando la pandemia estaba muy fuerte en lima, aquí todavía, porque había un control estricto, venías de afuera, te ibas al control y si salías con resultado positivo, te aislabas, 15 días no salías, salvaguardar la población que estaba acá para que no se contagie, después cuando supuestamente todo ya iba pasando, acá un poco que se confiaron, acá hubo fiestas y ahí fue lo fuerte y ahí murió gente, pero nosotros en esa temporada, ya estábamos en campo, siempre cruzaba por la mente que de repente nos vamos a enfermar pero ahí seguimos, me he chocado con varios productores que estaban con gripe, no sé si estaban con covid, pero yo no tuve ningún síntoma.

#### **Entrevista N°04: Julián Nauca Charre**

**¿Considera usted que los objetivos de la empresa y las responsabilidades se están cumpliendo como debería ser?**

Julián: Para ser honesto como te he dicho, hay algunas cosas que sí se cumplen, pero también hay ciertos pequeños detalles porque como en todo grupo humano no todos pensamos igual, hay uno de los colegas que siempre trata de salirse y nosotros tratamos de

que, en lo posible no logre desintegrar el grupo, yo creo que en general sí vamos por buen camino, pero no al ritmo que uno quisiera.

**¿Julián cumple con los objetivos de la empresa?**

Julián: Yo sí

**Perfecto**

Julián: Yo sí, estoy perfecto, tratando de inculcar ciertos valores acá en la organización, inclusive con Eder mismo, soy estricto con él.

**Te escuchamos en el focus group hablar de las funciones y me dio mucho gusto saber que eres un trabajador indispensable que conoce todas las áreas, entonces, ¿las funciones que desempeñas son cumplidas a cabalidad?**

Julián: Yo creo que sí, estoy para eso, contribuir al desarrollo, así como empresa y sentirme realizado y decir: “Julián, misión cumplida” y como le digo a Eder: “yo aquí no estoy por dinero, tú sabes perfectamente que mi presencia acá es por la amistad que tengo contigo y estoy en eso”, a veces, tenemos pequeñas diferencias, pero que no llegan a trascender mucho, efectivamente para mí, a Eder lo considero como un hermano y siempre le aconsejo y él siempre me escucha. Julián se siente bien acá y lograr lo que yo estoy pretendiendo hacer, creo que va a ser el reto mayor para mí y decir okey, aquí está esto que hemos dicho, implementar un cultivo alternativo al café y hacer una propuesta totalmente diferente de los paquetes tecnológicos, para nosotros una propuesta tecnológica, entonces eso estamos tratando de inculcar, no solamente a nivel de empresa, sino a nivel de región.

**¿Tus funciones están formuladas formalmente en los documentos de la empresa?**

Julián: Ah, no

**¿Esa situación te genera una situación de estrés, incomodidad o agotamiento?**

Julián: No, para nada

**¿Julián percibes que tus labores son mayores o de mayor complejidad que la de tus compañeros?**

Julián: No creo que complejidad, sino que yo mismo vine a asumir ese reto, yo vine a eso y no es una carga laboral para mí, sino a mí me gusta catar café, evaluar cafés, ser parte del equipo técnico, asesorar a Margarito, a todos los que están acá, inclusive a Eder, decirle oye no hagas eso o haz esto.

**¿Pero catar café no te pone en una condición de privilegio, de hacer más que el resto y por lo tanto es más laboral para ti?**

Julián: No, yo siempre he dicho, si tú quieres armar un verdadero equipo hay que hacerlo horizontal y eso creo que me ha conllevado a mí, ser un líder totalmente diferente en las otras organizaciones, yo nunca les digo que me llamen ingeniero, yo cuando converso, yo soy Julián para ustedes y siempre les doy esa apertura, entonces aquí soy Julián y no me digan ingeniero, porque esos grados que uno tiene es para uno y eso creo que me da de cierta forma que yo sea accesible para ellos, porque si no, después cómo converso, cómo les digo, entonces yo les digo: “Soy Julián para todos”.

**¿Entonces el hecho de ser catador, no te pone en el privilegio de que tus funciones sean más que la de ellos?**

Julián: No, para nada

**Lo cual significa que a cualquiera de ellos podrías decirles te encargo un ratito esto y me ayudas en ello**

Julián: Sí

**¿ahí no hay ninguna situación de agotamiento, de estrés?**

Julián: No, nada, lo tomo así, por ejemplo, a veces cuando Margarito dijo que se sentía mal de la columna, yo conversé con Eder y le dije: “sabes qué Eder, yo voy a asumir ese reto” y converse con Margarito y le dije: “no tienes problema hermano, todas tus actividades yo las hago”, pero Eder me propuso contratar a alguien más pero yo le dije que lo iba a hacer con mucho gusto, entonces, ahí conversé con Margarito y Margarito se fue y asumí sus funciones

y ahora que ha vuelto, me dice: “oye Julián ¿Cómo lo hiciste?” y yo le digo: “ahí está, misión cumplida maestro”.

**Ok, entonces entiendo que no hay ningún elemento de estrés aquí o de agotamiento**

Julián: No

**¿Tú trabajas a gusto y disfrutas lo que haces?**

Julián: Yo disfruto

**¿Totalmente?**

Julián: Totalmente, por ejemplo, cuando salgo al campo y camino yo digo: “si por esto me pagan, por ver esta maravilla, por energizarme, que mejor me siento” no y siempre lo he hecho así, yo disfruto, yo caminaba tres, cuatro, cinco horas y al llegar nunca me he cansado y llego ahí y lo disfruto, conversar con un agricultor, compartir lo poquitito que he aprendido y decirle: “tú eres importante, gracias a tu actividad ese gringo toma tu café” entonces, darle ese plus a ese agricultor, porque a veces el agricultor se siente menos y yo digo: “tú porque te vas a sentir así, tú eres igual o más importante que yo porque tú haces esto”, entonces les hago sentir que ellos tomen esa importancia en el rol productivo.

**Asumimos Julián que tú eres un hombre clave en la empresa y por lo tanto eres una persona muy motivada, aquí la pregunta es ¿porqué o a qué crees que se debe tu motivación en la organización?**

Julián: Yo particularmente inicio la carrera de agrónomo muy joven, trabajé en un programa de desarrollo alternativo 27 años, tuve un encuentro con muchos profesionales, como en este caso, con el Dios del café, que es el que ha hecho los protocolos internacionales para control de calidad, con el Dios del café he estado en diferentes eventos, entonces, para mí lo que yo hago es una pasión.

**Pero Julián, ¿eso desplaza un poco la economía, porque te escuché decir: “por si acaso no vengo por plata”, no es que no te paguen, te pagan naturalmente?**

Julián: Me pagan, pero no como muchos piensan

### **¿Cuánto ganas?**

Julián: Si yo quisiera poner un valor, yo no gano mucho más que en otros sitios donde me han pagado, por ejemplo en las naciones unidas, yo ganaba 5 mil dólares y tenía la capacidad de poder capacitarme, por ejemplo, en selva central a mí me pagaban 7 mil soles pero yo tenía la oportunidad de brindar asistencia técnica a tres cooperativas más, con la de Ubirike tenía 4, entonces, me pasa lo mismo aquí, yo percibo que aquí en Mendoza hay mucho egoísmo, se sienten aludidos, entonces, a mi particularmente, cuando se enteraron que estoy en alta montaña me han hecho propuestas económicas y eso lo sabe Eder, me dicen: “oye cómo vas a estar por ese sueldo, yo te pago más, ven trabaja conmigo” y yo les digo: “yo no he venido por dinero, yo estoy acá por la amistad que tengo con Eder”.

### **Por lo tanto, al margen de lo económico ¿Te sientes muy acompañado del equipo, sientes que falta alguien que se incorpore al equipo?**

Julián: Yo creo que por el momento estamos bien, pero yo siempre le digo a Eder, hay que identificar el equipo que te va a acompañar, pero que realmente esté identificado con la empresa y contigo, porque yo percibo fácilmente y tengo esa capacidad y le digo de frente: “maestro contigo estamos invirtiendo”, yo le he dicho bien claro, yo te voy a acompañar hasta fortalecer y después te voy a decir: “chau, gracias hermano, misión cumplida y listo” y a veces yo percibo eso , por ejemplo, en control de calidad yo necesito una persona que aprenda.

### **¿Y no la tienes hasta ahora?**

Julián: No la tengo hasta ahora

### **Por ejemplo, ¿esa situación no te genera estrés, ansiedad?**

Julián: No tanto estrés, pero estoy buscando, tengo dos y los voy a formar, por ejemplo, Waldir entró acá y es parte de esto que estoy logrando, Waldir entró, ha estudiado administración y nada que ver con el café y yo le dije: “el día que tú entres al tema de café vas a morir en el café” y efectivamente, ahora ese muchacho entró acá sin saber nada del café y ahora es barista, anoche mismo hemos estado conversando y me dice: “Julián enséñame

esto” y yo le digo: “perfecto, yo te enseño pero tú tienes que ser honesto contigo mismo y si no hay honestidad no lo vas a lograr”

**¿Cómo te sientes emocionalmente en el trabajo?**

Julián: Bien, cien por ciento bien y siempre lo digo, tú tienes problemas en tu casa deja esos problemas en tu casa, al trabajo no se trae problemas y mucho más aún todavía si se trata de evaluar sensorialmente al café, porque detrás de esa taza de café, si bien es cierto, es un líquido, pero detrás de esa tasa hay una familia y tú por los problemas que traes no vas a castigar a ese productor, entonces, yo siempre, el día que siento un poco de malestar, que no estoy emocionalmente bien, simplemente cierro y me voy al campo

**¿No vienes acá a la oficina?**

Julián: No vengo, me voy al campo, hago lo que tengo que hacer y llego acá totalmente liberado, ahora sí puedo evaluar, entonces, por mi irresponsabilidad, a este café lo voy a castigar, entonces eso sería irresponsabilidad de mi parte

**¿Tu sentido del humor te ayuda a manejar la situación emocional?**

Julián: Sí, yo lo manejo muy bien

**¿Es algo normal o muy propio que termines a tiempo tu trabajo?**

Julián: Sí, es que yo digo: “esta es la meta de hoy y sí o sí tengo que hacerla”

**¿Y cuándo no sucede Julián?**

Julián: Por lo general, sucede siempre

**¿Pero cuando no sucede?**

Julián: Por ejemplo, hace una semana envié para que lo procesaran el café, pero pasó un pequeño incidente que cambiaron la cuchilla y el muchacho que iba no sabe cómo revertir esto y yo dije: “yo voy a ir” y pues yo conozco un poco de todo, Julián haz esto, Julián es técnico, Julián es cocinero, Julián todo sabe

**¿Pero eso no te genera ningún estrés?**

Julián: No para nada

**Lo tomas deportivamente**

Julián: Así es, por ejemplo en la cafetería ha ido un electricista a instalar la máquina y pasó lo que tenía que pasar, yo ya había dicho: “eso pónganlo bien” y no me habían hecho caso y luego casi se quema, entonces, lo llamé a José, porque yo no tengo los equipos que él tiene y le digo: “trae tu taladro y vamos a instalar eso”, entonces, fuimos ahí, lo hice y listo, lo encendí y funcionó, hasta ahorita me dice: “oye tú de dónde has aprendido tantas cosas”, obviamente uno tiene que estar para eso preparado.

**¿Julián tienes familia e hijos?**

Julián: Yo tengo 4 lindas hijas

**Pero no vives con ellas ¿no?**

Julián: No

**¿Estás distante de ellas?**

Julián: Distante pero cerca, por ejemplo, tengo una última hija que tiene 14 años, hace rato me llamó, era ella y después de eso salí y conversé con ellas, pero por las tres que tengo me siento realizado

**¿Julián, podemos decir entonces, que la cercanía con tu familia te ha generado un comportamiento emocional muy favorable?**

Julián: Eso creo que a mí me ha dado cierta fortaleza, pese a que yo me separé de mi esposa, asumo ese rol de papá, yo puedo dejar de comer, pero mis hijas no y hasta ahora, tengo mis gemelas, son profesionales, trabajan, tienen economía, siempre les digo una cosa, la parte material no la vas a llevar, lo vas a dejar, por ejemplo, en el cusco, lo que he hecho es, ir en el 2014 y decirle a mi ex esposa: “esto hemos adquirido, te lo paso a ti”, ella respondió: “no, hay que darlo a nuestros hijos” y por último en el 2019 tenía otra hectárea de un terreno urbano en un distrito de Yanatí y en eso mi hija, la periodista, me llama y me dice: “papi ese



terrero, podrás darnos el poder” y como esa vez estuve en tingo maría fui ante el notario, le hice el documento, le di un poder notarial inscrito ante registros públicos, en una hora le reenvíe y le cedí el terreno y yo creo que eso es.

**¿Te sientes feliz con las funciones que realizas, hay algo que más te gusta hacer o menos te agrada?**

Julián: Entre las cosas que no me gustan, es el beber en exceso, yo puedo estar en equipo, en familia, hasta cierto momento

**¿Por tu oficio?**

Julián: Más que por eso, por mi misma formación, porque yo casi nunca he tomado, cigarro nunca lo he fumado, ají tampoco, bebidas alcohólicas, a los 33 años bebí una cerveza, entonces, para que no se sientan mal el resto, que Julián no quiere confraternizar, yo me siento con ellos y tomo un par de tragos

**¿Y cuándo estas con esos tragos, catas el trago?**

Julián: Claro, yo les digo, esto tiene eso y aquello y me dicen: “en todo sitio tú estás catando (risas)” entonces yo les digo que no y a veces ellos lo mezclan con gaseosa la cerveza y yo les digo: “ese químico se ha esforzado mucho para sacar ese perfil de cerveza y tú de buenas a primeras lo malogras, no seas malo”, entonces, un poco es eso lo que me incomoda, por lo demás, no tengo problemas.

**¿Consideras que la empresa les brinda la capacitación suficiente y necesaria o crees que hace falta todavía?**

Julián: Mira, para mí prácticamente ya no, pero para el resto creo que sí, yo siempre le he dicho a Eder yo no he venido a que me entrenen más, sino que yo estoy viniendo como un estratega acá, entonces yo siempre le digo a fulano hay que ponerlo en esto, a zutano también, porque esto le va a fortalecer, mientras esté acá, de repente, esto camina, pero tampoco voy a ser el responsable, porque si me voy, entonces dejo débil y eso no quisiera.

**¿Te has sentido realizado o piensas que todavía puedes realizarte en esta empresa?**

Julián: Yo creo que sí

**¿siempre son con esas 23 toneladas o de repente pueden ser más?**

Julián: Más, ósea, eso va a ser para empezar, yo siempre le digo a Eder, 10 contenedores de café de especialidad amigo.

**¿Esa es tu realización?**

Julián: Ahí sí me digo: “llegue aquí y aquí me mantengo”

**¿y eso te puede marcar cierta obsesión o cierto agotamiento?**

Julián: No, en lo absoluto, creo que mi mayor motivación es cuando yo vengo, agarro y tomo un café y listo.

**Sin azúcar, naturalmente**

Julián: Obvio

**¿Por qué sin azúcar?**

Julián: Es que el café tiene su propio dulzor y eso lo aprendí, no acá, ni tampoco profesionalmente, sino de mi abuela

**Entrevista N° 05: Maryorie Rodríguez Grande**

**¿Tú sabes que es clima laboral?**

Margorie: sí conozco

**¿Para ti que es clima laboral?**

Margorie: en teoría lo que nos han dicho los profesores, el clima laboral es el ambiente en el que uno se desarrolla, como nosotros sentimos el entorno de trabajo, como nos desarrollamos con nuestros compañeros, con nuestros líderes, con nuestros jefes, sobre todo como nosotros nos desempeñamos en ese ambiente.

**¿Tú te sientes cómoda con la estructura que tiene la empresa donde trabajas?**

Margorie: puedo decir que la estructura que tiene el edificio, por ejemplo en las áreas como este despacho o donde mandaron a Cielo, para mí son bastante frías y no por el tema de que son frías sino porque a mí me suele bajar la presión bastante, es que mi familia sufre de la presión baja, entonces al estar en un ambiente frío hace que se me enfríen más las manos, se me pongan fríos los pies y eso causa que me resfríe, entonces eso es lo que me incomoda, mas no que la oficina este estructurado de esta manera.

**Ah ya solo por el clima ambiental.**

Margorie: si solo por el frío

**¿Tú crees que el frío de esta oficina va influenciar en el rendimiento que tu tengas?**

Margorie: de hecho, no, creo que cuando me planto un objetivo, me concentro bastante en eso, pero claro lo que puedo hacer cuando mis manos están bien por así decirlo o cuando no tengo frío, soy bastante rápida para aprender las cosas, capto rápido lo que tengo que hacer, lo que puedo hacer en 20 min, lo termino en hacer en 23 minutos, por el tema de que tengo que subir al 3 piso a calentar un poco mi cuerpo, por el mismo tema, de que se me enfrían muy rápido mis manos y el estar yendo y viniendo puede retrasarme un poco, pero después no creo que influya más.

**Ok, pero sí influye una mínima.**

Margorie: si una mínima.

**¿Y consideras tú que vienes cumpliendo tus objetivos dentro de esta empresa?**

Margorie: sí, soy una persona que bastante me gusta conversar, hablar, comunicarme con las personas, es por ello que congenio bastante rápido con el personal, me llevo bastante bien con los que trabajan en almacén, con los que trabajan en el área administrativa, con el ing. Julian me llevo bastante bien, y puedo decir que , a ver como explico esta parte, soy bastante rápida para hacer este tipo de cosas, congeniar con las personas, y eso me ayuda bastante ya que si tengo alguna dificultad puedo ir y preguntar y darme cuenta en ver que estoy haciendo

mal, entonces lo voy a volver hacer y para la próxima ya no cometo el mismo error, y eso me ayuda aprender rápido y me puedo desempeñar rápido de esa manera.

**¿Y cuáles son las responsabilidades y objetivos de tu organización? ¿Las conoces?**

Margorie: responsabilidades y objetivos de la organización, la verdad no me he planteado visitar mucho lo que es el tema de Campo de lo que es la organización, Como ingresé en una semana en donde el instituto nos dejaron bastantes proyectos, y tenía que venir aquí a la cooperativa, entonces como que me baso a seguir lo que hacen ellos, sin conocer bien el objetivo que tienen, que creo es dar a conocer el sabor Huayacho, no sé si sea ese, también expandirse de una manera rápida dentro del mercado, creo que podría ser ese el objetivo que tiene la empresa, y bueno me agrada mucho estar aquí en esta organización, porque hay muchas empresas que por ser joven te cierran las puertas de las empresas, o tal vez no te quieren transmitir los conocimientos que tienen, y pues aquí es diferente, aquí sí te dan la oportunidad y te enseñan.

**¿Y tú sabes bien cuáles son tus funciones?**

Margorie: en si yo apoyo bastante el área administrativa, voy con el señor Wilton, lo que él me vaya diciendo, yo le voy aportando, a veces tengo que hacer todo lo que son constancias, o a veces asisto un poco lo que es el área administrativa, por ejemplo cuando vienen practicantes de veces pasadas, yo realizo las constancias de ellos para que don Eder las firme, entonces voy en ese orden, todo lo que ellos vayan necesitando yo lo voy haciendo, lo voy realizando, siempre y cuando también trabajo bajo las supervisiones de esas personas, como soy nueva y soy practicante, tal vez tenga algún tipo de dudas, las cuales pueda realizar con toda confianza porque son ellos los que me están enseñando.

**¿Entonces no están claramente definidas tus funciones?**

Margorie: Exacto, hago un poco de todo para aprender, a veces me voy a almacén, a veces me voy a la de proyectos, incluso escucho las capacitaciones que hacen para los que van a ir a campo, pero no sé si a mí me puedan enviar a campo ya que casi se me van a completar las horas que me dan para hacer prácticas, en 10 días se completan mis horas de prácticas, y estoy en eso de conversarle a don Eder para que me dé la oportunidad para hacer mi tercer

modulo aquí también en la cooperativa, porque me acostumbre a este clima laboral, porque existe compañerismo entre nosotros aquí en la cooperativa, por ejemplo a veces yo estoy haciendo una cosa y por ejemplo tengo que llenar el padrón de socios y estoy ayudando hacer el tema de proyectos, entonces mis compañeros se encargan de llenar el padrón de socios, de firmar, entonces aquí nos ayudamos entre todos para que así la empresa también siga surgiendo y no se quede atrás.

**¿Hay alguien más que está en el área administrativa, claro muy aparte del señor que ya tiene tiempo aquí en la empresa?**

Margorie: el señor Wilton y Yuli trabajan junto con el señor Eder por lo que yo tengo entendido, ellos trabajan juntos para que vean el tema de proyectos, para que gestionen todo eso, como el cierre de proyectos, entonces a parte de Wilton a quien pueden encontrar bastantes veces es a Yuli en la oficina, pero Yuli bastantes veces también sale a hacer trabajos de campo, con don Margarito, no he tenido la oportunidad de trabajar, más si he ayudado en algunas cosas de sus responsabilidades, por ejemplo Cielo trabaja junto a don Margarito, pero también apoya a don Wilton en otras actividades, entonces vamos así, como que podemos dividirnos el trabajo, pero al final todos trabajamos por un mismo objetivo.

**¿Sientes tú que tus funciones son iguales que el de tus pares?**

Margorie: sí, siento que, si se realiza de esa manera, simplemente como te digo, ya depende de la agilidad que también uno mismo tenga, a veces cuando uno es bastante ágil en cuestión de números, tal vez a mí me tome más tiempo que a Juan Carlos, que es bastante rápido con tema de números se le facilite, entonces a él le toma menos tiempo en entregar la tarea, pero como dije, ya es parte de la agilidad de cada uno o de la manera en que cada uno organice su trabajo para hacerlo más rápido.

**¿Tu sientes que están divididas de manera equitativa las funciones? ¿tu sientes que las funciones están equitativamente divididas?**

Margorie: Dependiendo de la función que se realice, por ejemplo, Cielo y yo nos encargamos bastante de lo que es proyectos, o de lo que nos vayan diciendo, como te estaba explicando, mientras que Juan Carlos va más a los trabajos de campo y lo que es almacén, entonces así

como yo puedo realizar trabajos de maquinaria, él puede realizar trabajos físicos, como cargar café o trabajos parecidos, y nosotras no casi por que no nos da la fuerza y eso de alguna manera nos limita, pero por ejemplo a él si le pueden mandar hacer cosas en su laptop porque él le ayuda a don Margarito aquí, se relaciona con lo que vayamos realizando día tras día y según como nosotros vayamos acomodando nuestro horario

**¿Tú crees que la comunicación con tu jefe es fluida?**

Margorie: sí, de hecho, si es bastante fluida, por así decirlo, hay muchas veces que uno se siente cohibidas de ir y hablarle, por temor que nos riñan o así, pero aquí no pasa eso, ellos son muy pacientes para explicarnos y enseñarnos, cuando me dicen: ¿y entendiste?, y yo les digo que no, me lo vuelven a explicar, entonces es como que muestran la paciencia que tienen con nosotros los practicantes para poder realizar bien el trabajo que nos delegan, entonces con respecto a eso del tema de la comunicación yo considero que la comunicación es muy buena con todos los que trabajamos aquí.

**¿Ustedes si cuentan con una apertura al diálogo?**

Margorie: sí.

**¿Tu jefe cuando desea comunicarles algo, tiene apertura directa con ustedes o lo hace mediante algún intermediario?**

Margorie: si, de hecho, él siempre nos da apertura y confianza como le digo, es una buena persona y un buen líder, nos da la confianza de decirle lo que pensamos o nuestras ideas, al igual que él nos dice en que mejorar.

**¿Tú Estás conforme con el estilo de liderazgo que se practica en la empresa?**

Margorie: considero que aquí sí manejamos bien el estilo de liderazgo sobre todo don Eder, es una persona que nos da la confianza de poder comentarle lo que pensamos y cuando queremos mejorar algo también, y él nos escucha, por eso me siento bien trabajando aquí.

**¿Pero también mencionaste a otras personas como el señor Wilton verdad, a ellos también los ves como líderes o que tienen un buen liderazgo?**

Margorie: sí, don Wilton, don Julian, margarito son personas que ya llevan mucho tiempo trabajando aquí en este rubro y son seres de mucha capacidad para que nos enseñen a ser iguales o mejores que ellos, yo valoro a cada uno de ellos porque aprendo un poco y eso me va ayudar con mis proyectos futuros.

**¿Y consideras que ellos están capacitados para liderar?**

Margorie: sí, ellos son muy capaces y no solo aprenden ellos sino como les mencionaba, ellos también hacen y brindan a que nosotros también aprendamos, nos enseñan los procesos porque quieren que nosotros demos lo mejor y así nosotros les enseñamos a los que también vienen a aprender.

**¿Entonces para la empresa es importante manejar la educación en su rubro para desempeñar un mejor papel, verdad?**

Margorie: sí, aquí desde que se nos da la oportunidad de trabajar nos ayudan a aprender cada uno en su rubro, pero todos aprendemos de todo y eso es lo que me da satisfacción de que aquí no somos egoístas, nos ayudamos y eso es desde el más alto cargo hasta el producto final.

**¿Qué haces tu cuando te sientes estresada, consideras que hay algún factor que cause en ti estrés aquí en la corporación?**

Margorie: la verdad no me estresa nada del trabajo, al contrario cuando vengo a la empresa me siento más libre, menos cansada, es que aquí uno se distrae con lo que está haciendo, y a veces cuando termino de hacer mis funciones del día voy a ver a otro amigo a ver que está haciendo y en que le puedo ayudar y de esa manera siento que me libero del estrés que sí causa mis estudios, pero cuando si estoy libre, ya para salir un poco con mis amigos también así libero mi estrés, pero es más estrés por los cursos de mi instituto.

**Y del 1 al 10 que tanto tú crees que puede causarte estrés tu trabajo**

Margorie: no lo considero así, pero si hay veces que hay bastantes cosas que hacer y sí es cansado, pero no por el lado de estrés, pero si tuviera que calificarlo sería un 2 o un 1 por mi parte.

**¿Tú crees que tienes el apoyo de todo tu equipo?**

Margorie: la verdad que sí aquí todos nos apoyamos todos. Todos nos ayudamos a cumplir con las metas.

**¿Margorie cómo te sientes emocionalmente en tu trabajo?**

Margorie: contenta, estoy muy agradecida con don Eder y como todas las personas que trabajan aquí, porque yo vine con miedo y un poco de vergüenza al inicio, pero con muchas ganas de aprender y aquí con su paciencia y don Margarito siempre repitiéndome hasta que aprenda me hacen sentir que soy parte del equipo de esta empresa y eso me hace sentir muy cómoda.

**¿Y terminas tu carga laboral en el horario establecido de trabajo?**

Margorie: sí, siempre trato de terminarlo, pero cuando acabo no quiere decir que ya me voy, sino que nos ayudamos, yo voy a ver a Juan Carlos o a cielo y veo si me necesitan o don Margarito o don Julian, o a Jessy, depende quien necesita de mi ayuda, igual cuando tengo mucha carga y por alguna razón ando de frio y me vuelvo lenta, mis amigos me ayudan también.

**¿Cuándo tú te acumulas de mucha tarea y tus compañeros también tienen cosas que hacer tú te llevas tarea para tu casa?**

Margorie: casi no sucede eso, siempre terminamos nuestros pendientes, pero si encaso hay mucho trabajo me quedo un rato más hasta terminarlo, pero no porque me exijan sino porque yo quiero, a mí me gusta estar aquí y aprender algo siempre.

**¿Cuándo te sientes agotada emocionalmente o físicamente, que haces para ya no estar estresada?**

Margorie: como te dije aquí no me siento estresada, pero si en caso veo a alguien así le trato de ayudar o hacerle platica para que este mejor.

**¿Y Margorie tú en alguna oportunidad has sentido la necesidad de alejarte o distanciarte de tu entorno porque te sentías muy cargada?**



Margorie: no, la verdad

**¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?**

Margorie: lo que más me gusta es que aquí estoy aprendiendo lo que no me enseñan en mis módulos, y mejorando con mis prácticas, aquí todos aportan un poco de lo que saben y más me gusta que esto parece un momento para aprender y me relaja venir.

**¿Y qué es lo que no te gusta de esta empresa?**

Margorie: yo creo que no, porque todo me agrada me siento feliz de trabajar y agradezco mucho a don Eder por la oportunidad de empezar con esta bonita experiencia de trabajo.

**ENTREVISTA N° 06: Juan Carlos Merino Chávez**

**¿Conoces el termino de clima laboral o has escuchado que es clima laboral?**

Juan Carlos: tengo entendido que es como uno se sientes o como te vas desempeñando, es decir como lo consideras tú, tu ambiente, como te sientes, como te sientes tratado o te sientes libre.

**¿Para ti que es clima laboral?**

Juan Carlos: es el ambiente donde el trabajador lleva a cabo sus distintas labores, las distintas acciones o características que puede demandar la empresa o tu centro laboral.

**¿Y tú te sientes cómodo con la estructura que tiene el local donde desempeñas tu trabajo?**

Juan Carlos: si es muy cómo, ya que es buena estructura y tiene buena ventilación y se puede trabajar gustosamente y se puede realizar las labores que nos digan.

**¿Y consideras tú que vienes cumpliendo tus objetivos dentro de esta empresa?**

Juan Carlos: sí, considero que vengo cumpliendo con las actividades que me encomiendan, y también en mis tiempitos que termino rápido les ayudo a mis compañeros.

**¿Y cuáles son las responsabilidades y objetivos de tu organización? ¿Las conoces?**

Juan Carlos: la verdad, no he considerado en ver totalmente sus objetivos que se planteó la empresa, ya que mi estadía ha sido muy corta, pero en la mayoría de cosas que puedo colaborar para que tengamos productividad o ayudar, yo lo voy hacer.

**¿Y tú sabes bien cuáles son tus funciones?**

Juan Carlos: mis funciones se enfocan al área administrativa con respecto al campo a la cual cumplo con cada función que me encomiendan, al igual ayudo a las demás áreas que me requieren mi apoyo, a veces me mandan con los socios a ver cómo va y que necesitan y en qué puedo apoyar.

**¿No son tan claras tus funciones o no solo se centra en una sola área ¿verdad?**

Juan Carlos: Si, pero también trato de ayudar en las diferentes áreas para poder obtener experiencia y saber desenvolverse en las diferentes áreas, sobre todo en el área administrativa. A parte el señor wilton me enseña lo que sé y don Julian también, de don Eder aprendo también a gestionar proyectos, trabajo en campo y diferentes roles en la empresa.

**¿Sientes tú que tus funciones son iguales que el de tus pares?**

Juan Carlos: no es que todos hagamos lo mismo por que algunos van al campo, otro hace administrativo, otras diferentes cosas, pero en eso de que si yo hago más o menos creo que son iguales a los de mis compañeros de trabajo, pero cada uno tiene la habilidad para trabajar y avanzar lo más rápido y así terminar lo más rápido el trabajo.

**¿Tu sientes o piensas que si están divididas de manera equitativa las funciones?**

Juan Carlos: sí, pienso que sí.

**¿Entonces todo tienen la misma carga horaria verdad? ¿tu sientes que las funciones están equitativamente divididas?**

Juan Carlos: Las funciones nos son divididas al trabajo a realizar, mayormente las compañeras se enfocan al trabajo en oficina en los proyectos y a nosotros nos dan funciones de campo, de almacén.

**¿Tú crees que la comunicación con tu jefe es fluida?**

Juan Carlos: Considero que sí, don Eder es una persona muy accesible al igual que los demás trabajadores, nos tienen bastante paciencia para explicarnos y enseñarnos lo que tenemos que hacer o en que se puede mejorar para hacer un buen trabajo.

**¿Ustedes si cuentan con una apertura al diálogo?**

Juan Carlos: Si

**¿Don Eder entonces maneja apertura directa con ustedes o lo hace mediante algún intermediario?**

Juan Carlos: Sí, él nos dice, nos aconseja y si algo esta lento o saliendo no tan bien, él se acerca y nos dice, pero dice de qué manera podemos mejorar y le estoy agradecido por eso.

**¿Tú Estás conforme con el estilo de liderazgo que se practica en la empresa?**

Juan Carlos: Sí, el estilo de liderazgo de don Eder es muy bueno, nos da confianza y sobre todo nos deja expresar o realizar alguna propuesta para mejorar el trabajo.

**¿Y consideras que ellos están capacitados para liderar?**

Juan Carlos: sí considero que están capacitados para liderar por su experiencia y su capacidad y forma de trabajar, además no solo se quedan con lo que saben, sino que también nos lo comparten y nos dan las facilidades para poder aprender y eso vale más que dinero remunerado.

**¿Qué haces tu cuando te sientes estresado, consideras que hay algún factor que cause en ti estrés en la corporación?**

Juan Carlos: (risas) no me estresa el trabajar aquí, bueno hacer mis prácticas, me siento libre porque puedo aportar mis conocimientos, lo que sé y lo que aprendo, aparte todos son muy buenos en lo que hacen y se siente bien trabajar aquí.

**Y alguna vez, aunque en muy pequeña intensidad del 1 al 10 que tanto crees que puede causarte estrés tu trabajo**

Juan Carlos: no sé creo que un 1 o 0 porque, venir a trabajar es para distraerse, a mí me gusta siempre estar en actividad y aquí todo el día puedo hacerlo.

**¿Tú crees que tienes el apoyo de todo tu equipo?**

Juan Carlos: Sí, como te decía aquí nos estamos echando la mano en lo que podemos, porque al final todos somos un equipo con un mismo fin que es siempre mejorar la corporación y que sea representativa para los Huayachos.

**¿Cómo te sientes emocionalmente en tu trabajo?**

Juan Carlos: Yo me siento bien, estoy aprendiendo bastante y aquí siento que me dan la seguridad y confianza para poder desarrollarme en mi área y más adelante poder tener mi corporación también, por eso estoy aprendiendo todo lo que puedo.

**¿Y cuando te sientes agotado emocionalmente o físicamente, que haces para ya no estar así?**

Juan Carlos: físicamente a veces, cuando es muy trajinado, pero emocionalmente casi no, y si por ahí me levanto con el pie izquierdo aquí converso con los compañeros y las compañeras.

**¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo y que es lo que no te gusta de tu trabajo?**

Juan Carlos: lo que me gusta es que estoy aprendiendo y aquí son chéveres te dan la oportunidad de desempeñar un buen papel para aprender y lo que no me gusta es que jajaja no se la verdad me siento bien quiero hablar con don Eder para llevar mi practica dos aquí también.

**ENTREVISTA N°07: Richard Cabañas López**

**¿consideras Richard que vienes cumpliendo con los objetivos de la empresa?**

Richard: digamos que yo hago todo lo que se me encarga.

**¿El hecho de cumplir con todos los objetivos de la empresa, te genera un cuadro critico de estrés, agotamiento?**

Richard: lo bueno es que aquí no te sobrecargan, por ejemplo, tu meta para hoy es hacer esto y ya, incluso hay oportunidades en que lo haces antes, por ejemplo, yo en campo, tengo que visitar a tres socios y darles un asesoramiento hoy, entonces voy y si lo hago hasta medio día, tengo toda la tarde libre.

**¿Y si no lo lograste, te estresa, te aburre, te agota?**

Richard: en realidad no, acá suelen ser comprensibles a veces, por ejemplo, antes de ayer tuve que ir a referenciar unas parcelas, de aquí más o menos a hora y media, fui a la 1 de la tarde y empezó a llover mucho y el GPS ya no captaba y me moje y así fue, llovió tres veces y eso causo que simplemente evaluara a tres personas, pero, por ejemplo, vine e informe y los otros tres ya los pude terminar ayer

**¿Te genera estrés la interrupción de la lluvia?**

Richard: claro, como a cualquiera cuando no puede terminar algo, uno se siente un poco compungido, pero estrés, no, yo soy una persona que me gusta todo lo que propongo, soy una persona muy perfeccionista, todo lo que hago quiero que salga bien, de manera perfecta, y a veces cuando no se realiza como quiero, yo me decepciono, pero también digo, son cosas que pasan y al siguiente mes soy consciente de que tengo que mejorarlos constantemente.

**¿Si hoy tienes tres acciones que hacer, y dos son perfectas y una no, eso te genera un cuadro de estrés?**

Richard: no, ya el punto de estrés no, pero digo: “me hubiese gustado que salga bien”, pero para el siguiente trato de mejorar.

**¿Las funciones que planteas o que cumples, están escritas en algún documento de la empresa?**

Richard: en realidad no

**¿No están escritos o no las has visto?**

Richard: no las he visto

**¿Tu sientes que tu función es mayor que la de tus pares?**

Richard: yo creo que no, básicamente, porque depende también del área en que están asignados, por ejemplo, si me mandan a mí a la parte logística, para mí va a ser un poco chocante porque no estoy preparado, porque no estudié o porque no estoy acostumbrado a hacer eso, así como yo sé que si alguna señorita o algún joven del área de logística le mandan a campo, le va achocar, capaz el sol, la lluvia o también el caminar, porque se camina largos tramos, o talvez el saber comunicarte con el agricultor, porque con el agricultor no puedes comunicarte como así, como nosotros que nos estamos comunicando, sino tienes que ser muy didáctico, tal vez como profesor con el agricultor.

**¿Y si te ponen en el lugar de Julian?**

Richard: ¿cómo así?

**De catador, ¿cómo sería tu reacción?**

Richard: por supuesto que estaría un poco nervioso, como cualquiera que nunca ha estado en esa situación, pero, por ejemplo, si es que, a mí, me gusta aprender de todo, y si es que me enseñarían, con mucho gusto yo lo haría porque trato de extraer todo lo que me enseñan

**¿A ti te gustan las acciones que haces o las disfrutas?**

Richard: creo que el termino disfrutar va más allá.

**¿Sientes que el disfrutar de tu labor influye en tu estrés?**

Richard: claro, de todas maneras, por eso hay personas que dicen que trabajan por obligación, pero hay otras personas que aman lo que hacen, y no lo sienten como trabajo, entonces esa es la diferencia, disfrutan las cosas.

**¿tú crees que tus compañeros piensan, así como tú y que digan, oye Richard ama, disfruta?**

Richard: no sabría si todos piensan así, usted sabe también que detrás de todo eso también tienen responsabilidad, deudas, gastos y yo en lo personal lo digo así, porque yo soy joven, no tengo aun familia, ni deudas, solo soy yo y ya, entonces el trabajo yo lo disfruto y ya.

**¿Te sientes motivado por lo que haces?**

Richard: sí, sobre todo porque yo cuento que cuando yo escogí esta carrera, vi más el lado en el que yo me pueda desarrollar empresarialmente, pero como usted sabe que para uno empezar tiene que tener su ingreso, su capital, pero eso se puede obtener por medio de un préstamo o de un trabajo, y yo de hecho que fui por la opción de un trabajo, para poder desarrollar mi potencial, yo no pienso vivir toda mi vida trabajando para una persona, yo tengo por ejemplo, mis objetivos claros, lo que yo quiero hacer, pero como le comento, yo necesito una base económicamente y también necesito aprender más, aprender más para ya ir desenvolviéndome solo.

**¿Ese proceso que tú quieres dar, de ser independiente, te genera estrés?**

Richard: al inicio tal vez sí, cuando Sali de la universidad y me deje: “quiero iniciar mi propio proyecto”, pero uno se va dando cuenta de que las cosas no siempre son fáciles, uno se va dando cuenta que las cosas no son como uno piensa, como dicen a veces uno quiere cambiar el mundo, pero el mundo termina cambiándote.

**¿Y eso no te genere estrés?**

Richard: no para nada, y luego fui aprendiendo cosas y dije: “tengo que seguir acá entonces, tengo que seguir aprendiendo, eso me va permitir desarrollarme, tanto de manera personal y de manera profesionalmente, y eso talvez ha hecho que en todo este tiempo cambie también mi mentalidad, pero de que me genere estrés, para nada.

**¿Qué tiempo ya tienes en la empresa?**

Richard: yo aquí ya tengo un mes aproximadamente.

**¿Te sientes apoyado por el equipo de tu empresa?**

Richard: sí, si me siento apoyado

**¿Al cien por ciento? O hay alguien que sientes que no te apoya**

Richard: sí, todos me apoyan, por que como te digo todo lo que yo hago es bajo un orden, y me dirijo a eso.

**¿Qué valor le pondrías del 0 al 10 al trabajo en equipo?**

Richard: siempre hay algo que mejorar y eso sucede hasta en las más grandes empresas y tal vez, esta empresa está en desarrollo o en proceso, yo le pondría un 7 o un 8 tal vez, pero con el tiempo, sé que va a ir mejorando o compenetrándonos entre nosotros mismo.

**¿Ese 6, 7 u 8 le podrías por lo que ha logrado o por lo que le falta?**

Richard: por lo que le faltaría, porque esta cooperativa tiene muchas fortalezas, yo veo que, sí tiene futuro, sobre todo nosotros que somos un pequeñito equipo del área técnica, tal vez faltaría un poquito congeniar y ponernos de acuerdo, porque a veces uno, ya tiene otra opinión y eso genera que ya no quedemos en nada, y tal vez trabajar en eso, y tratar de terminar esa problemática.

**¿Cómo te sientes emocionalmente, en el poco tiempo que tienes aquí en la cooperativa?**

Richard: emocionalmente me siento contento, porque vemos como en otros trabajos trabajas como robot y no tienes estado de ánimos, solo vives de la casa al trabajo o del trabajo a la casa, es distinto acá, es más didáctico, se hace actividades, a veces salimos a jugar pelota entre nosotros mismos, el tipo de trabajo es distinto, salimos al trabajo de campo, estas junto a la naturaleza, la gente del campo es grandiosa, te invitan a comer, te invitan todo, a veces hacen fiestas en el propio equipo, sabemos cómo pasarla bien entre todos para evitar entre si los malos ratos.

**¿Terminas las tareas en el tiempo establecido?**

Richard: Muchas veces si y otras no



**¿No te genera estrés no terminar tus labores a tiempo?**

Richard: Sí, pero no es estrés, es un descontento en su momento de haber querido que haya salido algo mejor, pero normal, para la próxima saldrá mejor porque siempre estamos aprendiendo, en el tema de la agricultura es así, la agricultura es aciertos, errores y es así, porque te permite desarrollarte.

**¿A qué crees que se debe, de que terminas tus tareas a tiempo, hay estrategia de tu parte?**

Richard: sí, lo que pasa es que, en lo personal, como salgo al campo dependo mucho del factor climático, dependo también de la distancia en que estén las parcelas, porque no es que salga a su casa y en su casa este la parcela del agricultor, tengo que caminar media hora, una hora hasta tres horas he llegado a caminar a veces, ya pasan cosas que no están planificadas, en el momento cuando ya estamos allí ya nos ponemos a conversar de otra cosa y no nos damos cuenta que pasa el tiempo para visitar otra persona más y eso ya es un inconveniente.

**A esos, campesinos que has visitado ¿alguno de ellos te ha generado así rechazo no pudiste lograr tu propósito?**

Richard: si muchas veces

**¿Tampoco te genero estrés?**

Richard: no tanto estrés, pero sí una incomodidad, yo los entiendo, hay cosas que ellos no me comprenden por el hecho de ser agricultores y talvez ahí, pero tampoco no de ponernos a discutir, no lo haría tampoco, pero hay cosas que no comprenden, yo trato de hacerlos comprender con lenguaje que pueda llegar más a ellos, porque el agricultor es un poco más reacio.

**¿Tú te acuerdas de alguna situación así de abrupta, de rechazo absoluta para ti?**

Richard: Sí, a veces al vernos llegar ya nos dicen que ya nos vayamos, a mí ya me han esperado con arma una vez, bueno eso no fue aquí, eso fue cuando estuve trabajando en otra asociación.

**¿Aquí en este trabajo te ha sucedido algo similar?**

Richard: Aquí no, pero a veces llevo sus quejas, me dicen: “no me apoyan en esto” y muchas veces se molestan por los precios, por ejemplo, el café, ayer el café estaba dieciséis ahora esta quince, piensan que acá el gerente o nosotros manipulamos el precio y saben muy bien que eso no es así, se trabaja con la bolsa de valores.

**¿Eso tampoco te desespera? ¿no te genera estrés?**

Richard: me caracterizo por ser una persona muy pacífica, en realidad soy muy pacífica, talvez habido momentos en, no solo en el trabajo sino también, familiares, personales de pareja no sé, que llegan, que me sobre cargo, soy de la persona que se retira a un lado, respira, se calma y vuelvo, no soy de descargar, hay personas que tienen un problema y se van y se descarga con los demás, para mí eso no es bueno. para mí las personas no tienen nada que ver, no tienen la culpa de lo que está pasando.

**Tú crees que eres feliz con las funciones que cumples.**

Richard: se podría decir que si

**No lo dices con duda, de manifestar tu felicidad de las cosas que haces**

Richard: Si porque es algo que me gusta

**¿Qué es lo que más te gusta y te disgusta de tu trabajo?**

Richard: Sí, hay cosas que me disgustan muchas veces, por ejemplo, el abandono de los agricultores me molesta muchas, a veces salir a otros lugares y ver la agricultura muy desarrollada y venir acá y ver la agricultura tan atrasado, a pesar de que vemos que no hemos avanzado casi nada, aunque muchos digan que sí, yo que he logrado salir a Colombia, conozco la selva central, conozco toda la zona Cajamarca.

**¿De Colombia, qué conoces?**

Richard: Cali, por ejemplo, toda la zona, conozco el barrio de wila, el valle de wila, partes productivas, por ejemplo, acá se comenzaba a meter el tema de café especiales, pero yo en lo personal conversaba con el señor Julián yo creo que aún no estamos preparados para eso.

**¿Esa situación no te genera a ti desesperación, estrés?**

Richard: No al punto de desesperación , pero sí comunico, yo doy mi opinión, digo que aún no estamos preparados, porque conlleva mucho más trabajo en la agricultura convencional, si no hacemos algunas cosas en la agricultura, no me quiero imaginar en la producción de café especiales, el tema de café especiales es mucho más complejo, como esta don Julián acá, no sé si el agricultor cree que él lo es todo, ellos quieren producir grandes cantidades o quiere producir un café de calidad, pero sin embargo, no quieren poner nada de dinero, por ejemplo, cuando tú vas a dar una asistencia técnica ellos creen saber más que un profesional, cosa que en otros lugares no pasa y eso los ha permitido desarrollarse y a todo eso, a lo largo de todos los proyectos, les doy la razón a los agricultores porque les han mentido o les roban.

**¿Cuál es tu carrera?**

Richard: Yo soy ingeniero Agrónomo

**¿Egresado de dónde eres?**

Richard: Egresado de la universidad Toribio Rodríguez de Mendoza

**De acá.**

Richard: Si de chachapoyas

**Eres de Chachapoyas**

Richard: Si yo soy chachapoyano

**Pero tu acento no se nota tanto.**

Richard: sí yo soy chachapoyano, pero mis abuelos son de aquí de Mendosa, por eso que me preguntan que si yo soy chachahuyano.

**¿Tú crees que la empresa, te brinden la capacitación que tu necesitas, te brinden las condiciones?**

Richard: Eso por ejemplo, el mismo gerente Eder, ayer tuvimos una reunión y él mismo me estaba comentando, que más adelante va haber oportunidades de salir aprender más cosas o

vamos a recibir capacitaciones y van a ver quiénes somos, e ir capacitándonos, por ejemplo, yo veo que eso es muy importante porque yo estuve en dos asociaciones y me di cuenta que no le dan mucha importancia en su área técnica y para mí el área técnica es fundamental porque del área técnica nace todo, porque del asesoramiento que tú le des al agricultor, de eso va a depender que aumente su producción, al aumentar su producción, va a entrar más café a la empresa, por ende va a aumentar más su exportación, usted sabe que todo es una cadena, un efecto que todos vamos beneficiándonos pero todo nace del agricultor, yo notaba en las otras asociaciones que no existía eso, todo era beneficios personales simplemente, iba con alguna cosita para disimular con el agricultor y ese era el gran problema, por eso yo cuando entre le comente a Eder, yo voy a trabar contigo pero quiero que el área técnica tenga profesionales que se dediquen no por ejemplo, qué iba un técnico en administración que daba asesoramiento en campo entonces, yo digo: “un zootecnista como jefe en área técnica”, entonces, yo al pata le doy un análisis de suelo, lo va a poner de patas boca arriba y no va a saber, cómo se dice zapatero a su zapato.

**¿Tú Richard sientes que poco te has realizado o te estas realizando en esa función?**

Richard: Sí, me falta un poco más porque en ese tema yo empecé la profesión, pero el tema del café es amplio, el tema de la fisiología de la planta se está innovando. se está haciendo mucho más estudios nuevos, ahora por ejemplo, se están realizando técnicas así en café, que el señor Margarito, el señor Julián lo hacían hace 50 años, ahora ya se han renovado o ya se han modificado en control de enfermedades o en control de plagas, ahora se realiza de una forma más eficiente con nuevas tecnologías, yo en lo personal trato de juntar los dos, yo paro investigando sobre la agricultura en café en todos los temas, aparte también su experiencia, trato de juntar los dos para obtener un mejor resultado.

**Para despedirnos así de modo general ¿tu consideras que en algún momento u otras circunstancias podría haber algún indicio, síntoma, caracterización de estrés que te permita decir: “no voy, porque me voy a estresar”.**

Richard: Su pongo que sí, a veces, cuando los conflictos son mayores yo creo que todos llegamos a ese punto.

**No has llegado aún a ese punto.**

Richard: Bueno acá en el trabajo no, pero si es que llegaría a eso, yo siempre se manejar un poco como siento, como afrontar, eso es básicamente.

**Palabras finales Richard.**

Richard: Bueno agradecerles la oportunidad que nos visitaron para poder desarrollar y conocer cómo se trabaja aquí, también en esto nos ayuda muchas veces a liberarnos o muchas cosas queremos decir y no tenemos a quien decir y este tipo de conversaciones nos permite calmar o decir muchas cosas que talvez tenemos allí. Gracias.

**Sabes que la información va a terminar en un informe hasta donde hemos llegado.**

Richard: Si

**También queremos contar con ustedes, con el objeto de todo esto plantearlo en un libro va hacer testimoniado, te vamos a molestar otra vez Richard para culminar el trabajo.**

Richard: Sí, también yo sigo estudiando, sigo aprendiendo y sé todo como se desarrolla ahorita la educación, constantemente están publicando, se está investigando parte de, para seguir desarrollando.

**Te agradezco Richard**

Richard: Muy bien muchas gracias.

## **Anexo 06: Taller Grupal “Trabajo en Equipo”**

### ➤ ***Objetivo de la sesión:***

Desarrollar la habilidad de trabajar en equipo.

### ➤ ***Duración:***

Dos horas

### ➤ ***Materiales***

Ninguno

### ➤ ***Procedimiento:***

#### **Dinámica de entrada: “CAMBIO DE CONEJERA”**

Se forman grupos de tres, dos de ellos formaran la casa, que se formara al tener las manos sujetas unos al frente de otro, totalmente estiradas, y el/la “conejo (a)” está en medio, estos grupos estarán distanciados unos de los otros, he aquí la intervención de uno de los estudiantes, siempre sobrara un(a) “conejo (a)”, ese conejo (a) deberá decidir en decir tres opciones, la primera opción es: “cambio de conejo”, lo que significa que las casas se levantaran sin moverse de sus sitios, y los conejos se deben cambiar de casa, obviamente el conejo que estaba sin casa entrara en una casa, haciendo que un conejo se quede sin casa; la segunda opción sería: “cambio de conejera”, esto quiere decir que los conejos no se mueven de sus sitios, sino las casas, cambiándose y dirigiéndose para darle alojamiento a un nuevo conejo; y la tercera opción sería: “TERREMOTO”, en esta indicación, todo se desarma y se vuelven a armar las casas y los conejos, sucediendo así que los que antes eran conejos ahora pueden ser casas y viceversa.

#### **Dinámica central: “JAN KEN PO GRUPAL”**

En esta ocasión, el salón se divide en dos, estarán ubicados perpendicularmente, pero dándose la espalda, aquí la consigna es jugar al JAN KEN PO, lo cual, toda la

columna debe sacar un mismo gesto, ya sea PIEDRA, PAPEL o TIJERA, al mismo tiempo y voltear para ver el resultado del otro equipo.

Pierde el equipo que no se puso de acuerdo y saco diferente resultado, o el que pierde en el mismo juego, este juego se hace en completo silencio, y el equipo ganador es el que consiga tres puntos.

### ***Presentación del tema***

¿Qué es trabajo en equipo?

¿Qué es sinergia grupal?

### **Dinámica “Escriban Juntos”**

Se forman grupos de 4 o 5 personas, después se les pedirá que le pongan un nombre creativo a su grupo, posteriormente a ello, se les dará papelotes, en el escribirán juntos y de la manera más legible posible su nombre grupal, pero atados a cuerdas, sus manos o dedos atados a una cuerda y todos estos atados al plumón o lapicero.

### **Dinámica final: “Reflexión personal”**

Se les pregunta a los participantes:

- ✓ ¿Hay algo nuevo que has aprendido?
- ✓ ¿De qué te has dado cuenta hoy?

### **Reflexión final**

Hacemos un círculo y en una palabra comentamos qué nos pareció la sesión del día.

## Anexo 7: Fotos del Desarrollo de la Investigación







## Anexo 08: Reporte Turnitin



### Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Astrid Paola Martinez Zapata Cinthia Paola Chuquizuta Yaja...  
 Título del ejercicio: tesis pregrado  
 Título de la entrega: "Percepción del clima laboral en relación con el síndrome d...  
 Nombre del archivo: ta\_y\_Cynthia\_Paula\_Chquizuta\_Yajahuanca\_Tesis\_ASESOR\_R...  
 Tamaño del archivo: 7.53M  
 Total páginas: 200  
 Total de palabras: 65,989  
 Total de caracteres: 325,831  
 Fecha de entrega: 14-sept.-2023 05:59a. m. (UTC-0500)  
 Identificador de la entre... 2165859255

**DRA. RAQUEL YOVANA TELLO  
FLORES**

**DNI: 09866598**

**(ASESORA DE ÁREA)**

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
 FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
 ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**TESIS**  
 "Percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas"

Presentada para obtener el Título Profesional de licenciada en Psicología

Investigadoras: Chuquizuta Yajahuanca Cinthia Paola  
 Martinez Zapata Astrid Paola  
 Asesoras: Dra. Raquel Yovana Tello Flores  
 Mg. Beder Bocanegra Vilcamango

Lambayeque - Perú

**MG. BEDER BOCANEGRA  
VILCAMANGO**

**DNI: 17448329**

**(ASESOR METODOLÓGICO)**

## “Percepción del clima laboral en relación con el síndrome de burnout en trabajadores de la cooperativa Alta Montaña, Amazonas”

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1 %</b>
<b>2</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>1 %</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1 %</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1 %</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1 %</b>
<b>6</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1 %</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.unsa.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1 %</b>
<b>8</b>	<b>eprints.ucm.es</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1 %</b>



**DRA. RAQUEL YOVANA TELLO  
FLORES**

**DNI: 09866598**

**(ASESORA DE ÁREA)**



**MG. BEDER BOCANEGR  
VILCAMANGO**

**DNI: 17448329**

**(ASESOR METODOLÓGICO)**

9	<a href="http://repository.javeriana.edu.co">repository.javeriana.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://repositorio.unasam.edu.pe">repositorio.unasam.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://revistas.uss.edu.pe">revistas.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://www.theibfx.com">www.theibfx.com</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorio.unapiquitos.edu.pe">repositorio.unapiquitos.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://repositorio.uandina.edu.pe">repositorio.uandina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://network.bepress.com">network.bepress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://mafiadoc.com">mafiadoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.autonoma deica.edu.pe">repositorio.autonoma deica.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %



**DRA. RAQUEL YOVANA TELLO  
FLORES**

**DNI: 09866598**

**(ASESORA DE ÁREA)**



**MG. BEDER BOCANEGRA  
VILCAMANGO**

**DNI: 17448329**

**(ASESOR METODOLÓGICO)**



21	<a href="http://www.grin.com">www.grin.com</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://acceda.ulpgc.es">acceda.ulpgc.es</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.tdx.cat">www.tdx.cat</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias &lt; 15 words

Excluir bibliografía

Activo

**DRA. RAQUEL YOVANA TELLO FLORES**

**DNI: 09866598**

**(ASESORA DE ÁREA)**

**MG. BEDER BOCANEGRA  
VILCAMANGO**

**DNI: 17448329**

**(ASESOR METODOLÓGICO)**