



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

**ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS
ASOCIADOS, LEALTAD DE SUS CLIENTES Y POTENCIALES SOCIOS DE LA
COOPERATIVA CAFETALERA BELÉN LIMITADA, LEMPIRA HONDURAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL GRADO DE**

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

NELSON IGNACIO VILLEDA ORELLANA

TURRIALBA, COSTA RICA

AÑO 2021

Este trabajo de final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES



FIRMANTES:

Evelyn Chaves Jaén

Evelyn Chaves Jaén, M.G.L.A.
Asesora del Trabajo de Graduación

Adriana Escobedo Aguilar

Adriana Escobedo Aguilar, M.Sc.
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

Roberto Quiroz Guerra

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado

Nelson Ignacio Villeda Orellana

Nelson Ignacio Villeda Orellana
Candidato

Agradecimientos

A Dios y creador por darme el entendimiento y la oportunidad de cursar este proceso de estudio.

A mi esposa que siempre me ha apoyado durante todo este tiempo.

Agradecimiento especial al programa de Becas Pan Para el Mundo por darme una oportunidad de crecimiento intelectual.

Al Organismo Cristiano de Desarrollo Integral de Honduras (OCDIH) por avalar mis pretensiones en relación a este proceso.

Al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, por aceptarme en este proceso de estudios y aportar conocimientos invaluable.

A la Cooperativa Cafetalera Belén Limitada (COCABEL) por abrirme las puertas durante mi proceso de estudios.

A los profesores Vladimir Valera, Evelyn Chaves Jaén Adriana Escobedo por ser parte vital en este trabajo

A todos los profesores que contribuyeron con los conocimientos adquiridos en este proceso

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del Trabajo final de Graduación.....	2
1.1. Objetivo General	6
1.2. Objetivos Específicos	6
2. METODOLOGÍA	13
Fuente: Elaboración propia	13
Fase I. Selección y Adaptación de metodologías.....	13
Descripción de la cultura organizacional	13
3. RESULTADOS	20
3.1. Perfil institucional	20
3.2.1 Organización y Constitución.	20
3.2.2 Estructura orgánica.	21
3.3.3 La COCABEL y su entorno.....	22
3.3 Estilo de liderazgo.	23
3.4 El clima organizacional	24
3.5 Reglamentos y planes	25
3.6 Actitudes y valores	27
Estilo de cultura organizacional en la COCABEL.....	27
3.7 Sentido de pertenencia.....	28
3.7.1 Compromiso	28
3.7.2 Participación.....	30
3.7.3 Capacidades e interrelaciones	32
4. PROPUESTA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA COCABEL.....	34
4.1 Área de interés No 1. Motivación y compromiso	34
4.2. Área de interés 2: Fortalecimiento de capacidades e interrelaciones	36

4.3. Área de interés 3. Participación.....	37
4.4. Área de interés 4. Reglamentos y planes	38
5. CONCLUSIONES.....	39
6. RECOMENDACIONES.....	40
7. LITERATURA CITADA	43
8. ANEXOS	45

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. UBICACION GEOGRÁFICA DE COCABEL.....	5
FIGURA 2. PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO.....	13
FIGURA 3. PUNTUACIÓN Y CATEGORÍA DE LA HERRAMIENTA NPS.....	16
FIGURA 4. DIAGRAMA PARA ELABORAR PROPUESTA DE ESTRATEGIA	19
FIGURA 5. CATEGORIZACIÓN DE SOCIOS Y SOCIAS DE COCABEL.....	21
FIGURA 6. ANTIGÜEDAD Y DINÁMICA DE INGRESO DE MEMBRESÍA.....	21
FIGURA 7. MANEJO DEL CAPITAL HUMANO	24
FIGURA 8. SATISFACCIÓN DE RELACIÓN ENTRE EMPLEADOS	24
FIGURA 9. NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE SOCIOS Y EMPLEADOS SOBRE REGLAMENTOS	26
FIGURA 10. SATISFACCIÓN DE SOCIOS SOBRE OFERTA DE PRECIOS.....	29
FIGURA 11. DESTINO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ	29
FIGURA 12. INTERÉS DE SOCIOS EN INVOLUCRAR A OTROS EN LA COOPERATIVA	30
FIGURA 13. NIVEL DE SATISFACCIÓN SOBRE ACEPTACIÓN DE IDEAS EN EL SENO DE LA COOPERATIVA	31
.....	
FIGURA 14. INTERÉS DE SOCIOS EN EJERCER CARGOS DIRECTIVOS	31
FIGURA 15. SATISFACCIÓN SOBRE NIVEL DE FORMACIÓN DE SOCIOS Y EMPLEADOS.....	32
FIGURA 16. INTERÉS EN INTEGRARSE A EVENTOS INSTITUCIONALES	33

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
CUADRO 2. DIMENSIONES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA	11
CUADRO 3. ELEMENTOS DE LA TÉCNICA FODA.....	12
CUADRO 4. VARIABLES Y TÉCNICAS PARA DESCRIBIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
CUADRO 5. ÁREAS E INDICADORES PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE SOCIOS/EMPLEADOS.	17
CUADRO 6. PERSONAL CONTRATADO EN LA COOPERATIVA.....	22
CUADRO 7. ELEMENTOS INTERNOS EN LA DINÁMICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COCABEL.....	23
CUADRO 8. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN A SOCIOS Y EMPLEADOS DE LA COCABEL.....	35
CUADRO 9. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS PARA FORTALECER CAPACIDADES DE SOCIOS Y EMPLEADOS DE LA COCABEL.....	36
CUADRO 10. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS PARA FORTALECER ACTITUDES Y VALORES DE SOCIOS Y EMPLEADOS DE LA COCABEL.....	37
CUADRO 11. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR CONOCIMIENTO DE REGLAMENTOS Y PLANES DE SOCIOS Y EMPLEADOS DE LA COCABEL.....	38

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. HERRAMIENTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE EMPLEADOS	45
ANEXO 2. HERRAMIENTA PARA DETERMINAR NIVEL DE SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE CLIENTES INTERNOS (ASOCIADOS).....	48
ANEXO 3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA COCABEL.....	52
ANEXO 4. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA NET PROMOTE SCORE APLICADA A LOS SOCIOS.	54
ANEXO 5. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA NET PROMOTE SCORE APLICADA A EMPLEADOS.	57
ANEXO 6. ENTREVISTA EN MITOLOGÍA DIALÉCTICA APLICADA A DIRECTIVOS	59

Resumen

La cooperativa Cafetalera Belén limitada es una estructura de sociedad civil, con perfil productivo, que surge como iniciativa de productores y productoras de café para gestionar de mejor manera la capacidad de gestión y minimizar el impacto ambiental ocasionadas por el proceso de producción y beneficiado de café. La cooperativa tiene dos décadas de funcionamiento y ha logrado aglutinar a 84 productores y productoras del municipio, principalmente de la zona rural. La cooperativa ha evolucionado en términos de infraestructura, dinámica de comercialización (antes solo compraban café a socios) y establecimiento de alianzas estratégicas. Sin embargo, existe un particular interés por parte de sus asociados de mejorar la oferta de precios por la comercialización, condición que ha generado insatisfacción, generando falta de compromiso y afectación de relación entre directivos y socios.

Como parte de este trabajo, se realizó una descripción de la cultura organizacional de la cooperativa, combinando metodologías con enfoque dialectico, revisión literaria, análisis FODA y algunas consultas utilizando la herramienta Net Promote Score (Índice de Satisfacción del cliente) y considerando al menos 5 elementos; perfil institucional, liderazgo, clima organizacional, reglamentos/planes y actitudes valores. Se determinó que la cooperativa tiende a ejercer un tipo de liderazgo consultivo, permitiendo la comunicación vertical y dejando libertad para que los empleados tomen decisiones que le competen, pero quedando en deuda con la relación entre directivos y socios. De igual manera, el tipo de cultura organizacional que se ejerce en la COCABEL está orientada a las personas, priorizando el bienestar de las mismas y evolucionando en el proceso.

Mediante la aplicación de la herramienta metodológica Net Promote score, se determinó el nivel de satisfacción de socios y empleados sobre el sentido de pertenencia, considerando al menos 3 áreas: Compromiso, participación y capacidades. Según datos obtenidos, la pertenencia de los socios y empleados está en un nivel medio, siendo más pronunciado negativamente por los socios, debido a que se han visto como “usuarios” más que sentirse parte de la estructura. Esta condición ha generado que gran parte de la producción de café de los asociados no sea comercializada por la cooperativa, debilitando la misma y aumentando el nivel de deslealtad hacia COCABEL.

Finalmente, se propuso una ruta de estrategia para fortalecer el sentido de pertenencia, retomando los vacíos identificados en la descripción de la cultura organizacional y los resultados de nivel de satisfacción de socios y empleados. La estrategia contiene 4 áreas: Motivación/compromiso, Fortalecimiento de capacidades e interrelaciones, Participación y actitudes y valores.

Palabras claves: Cultura organizacional, sentido de pertenencia, Estrategia

1. INTRODUCCIÓN

Ante las repetidas crisis que han azotado al sector cafetalero en Honduras, la cultura de asociatividad se ha constituido en una estrategia que potencializa a los pequeños y medianos productores del grano aromático; sin embargo, en la práctica y de manera paradójica, Honduras presenta vacíos en los procesos de organización de productores, pues existe una débil cultura de asociatividad, tanto así que de los 102,047 productores(as) de café que actualmente existen, se estima que el 74.4% de estas familias productoras no están organizados (Alvares M 2018).

La apuesta en gran medida es mantener la membrecía de las cooperativas organizadas y en el mejor escenario, incrementar el número de socios a nivel nacional la membrecía de las cooperativas es bastante reducida, se estima que el 42.9% de las cooperativas tiene menos de 50 afiliados y 31.4% entre 50 a 100 socios (Ibid, 2018). El atractivo para un caficultor para organizarse está vinculado a beneficios de comercialización, acceso a créditos y/o insumos.

Evaluar elementos estratégicos necesarios para fortalecer los procesos organizativos de empresas rurales asociativas que están dedicadas a los agronegocios, es fundamental, entre ellos la cultura organizacional de las cooperativas y el sentido de pertenencia y la lealtad de sus clientes.

A través de este trabajo final de graduación, se pretende contribuir apoyar la consolidación de la Cooperativa Cafetalera Belén Limitada, que se ubica en el municipio de Belén Lempira, Honduras. Parte de los esfuerzos actuales de esta cooperativa se enfocan en acciones que contribuyan a su fortalecimiento económico, sin embargo, se evidencia la necesidad de conocer la percepción de sus asociados y empleados en cuanto a su sentido de pertenencia, lealtad y satisfacción.

El presente trabajo permitió describir la cultura organizacional de la cooperativa, identificando aspectos positivos y negativos, así como conocer el grado de satisfacción de sus asociados y empleados en los servicios y funcionamiento de la cooperativa. Finalmente se propuso una estrategia que contribuya a fortalecer las debilidades identificadas y de esta manera contribuir a que la Cooperativa Belén mejore sus procesos internos, disminuyendo el riesgo de pérdida de socios y recurso humano.

1.1. Justificación del Trabajo final de Graduación

Históricamente la caficultura en Honduras ha sido practicada por pequeños productores rurales, tanto así que en la actualidad “el 50.2 % de los productores tienen áreas cultivadas menores a 2 manzanas” (Alvares M, 2018). En ese sentido, para muchas familias rurales, la caficultura constituye la única fuente de ingresos, misma que es afectada cuando los precios del grano descienden.

La dinámica de los caficultores (as) de café en el municipio de Belén Lempira muestran algunas brechas que afectan directa o indirectamente su actividad económica, entre las cuales están:

- Tenencia de tierras, está concentrada en pocas manos.
- Se estima que el 70% de los dueños de tierra no cuentan con documentación legal de sus terrenos (ASONOG, 2017).
- Dificulta al acceso a crédito con la banca por carecer de identificación oficial que les garantice que son productores (realizan estos procesos con prestatarios informales que les aplican altos intereses y con el entendido que tienen que pagar únicamente con café).

Entre los factores positivos se identificó que, en el municipio de Belén, un alto porcentaje de productores se encuentran organizados, se aglutinan en una cooperativa que integra 81 socios y socias, representan un 45% del total de productores (180 productores) del municipio, comercializan en promedio 13,500 quintales de café pergamino (datos ofrecidos por gerencia de la COCABEL), que significa un 19% de la producción del municipio.

Sin embargo, al realizar un análisis entre el porcentaje de productores que están organizados en la cooperativa y el porcentaje de café que comercializa la cooperativa, se evidencia una brecha en materia de preferencia al momento de comercialización, se presume que esto puede estar vinculado a mejores ofertas de parte de otros compradores locales (intermediarios). Un reto de la Cooperativa Cafetalera Belén Limitada es determinar si sus socios les entregan el café o destinan una parte a venderla a otros compradores, por qué lo hacen y como pueden disminuir o evitar que esta práctica se siga dando y cuáles podrían ser las estrategias que fortalecerían la lealtad de sus socios y que tendría un impacto en el fortalecimiento de la cooperativa y del cumplimiento de expectativas en sus asociados.

Para el caso de los productores y productoras, la oferta económica por la comercialización de su café constituye un elemento que tiene mucha influencia a la hora de decidir a quién vender, esta condicionante es un elemento al cual la cooperativa tiene que prestar mucha atención, pues es un factor que puede generar insatisfacción en sus asociados.

Es importante recalcar que la cooperativa COCABEL en este año (2021) está cumpliendo 20 años desde su fundación, recorrido en el tiempo que le ha permitido evolucionar en términos de

producción – beneficiado, alianzas con actores estratégicos, pero quedando como materia pendiente, trascender fronteras en sus procesos de comercialización.

La evolución que la cooperativa ha tenido en el transcurso de los años, ha permitido que esta involucre a un mayor número de socios en sus filas, sin embargo, es necesario concientizar e incentivar a estos que mantengan compromiso y fidelidad hacia la cooperativa, evitando actuar únicamente como” usuarios” y comprender que esta empresa constituye el medio para impulsar la caficultura local hacia mejores condiciones de comercialización y consolidación de la empresa.

Contexto general de del estudio y la COCABEL

La producción de café en el municipio de Belén Lempira, representa la cultura y patrimonio de este sector, su ubicación geográfica en la parte media de la cadena montaña de Puca-Opalaca, contribuyen para que en el territorio exista un alto potencial de producción de café de altura y estricta altura, permitiendo de esta manera a los pobladores del municipio a practicar la caficultura, generando ingresos económicos para sus familias.

Sin embargo, históricamente, en la cadena de valor productiva, el eslabón de producción es quien recibe menos beneficios, siendo estos afectados por la fluctuación de precios y por el cambio Climático. En ese sentido, productoras y productores han pasado a integrarse a procesos organizativos, que permita al productor tener otros beneficios y generar alianzas para la comercialización del aromático.

COCABEL surge como una apuesta de los productores y productoras para mejorar la capacidad de negociación y minimizar daños al medio ambiente, sin embargo, durante el transcurso de los años, los procesos a interior de la cooperativa van evolucionando (diversificación de actividades, certificaciones, alianzas, etc), así como los factores externos (plagas y enfermedades, precios) que de alguna manera repercuten en el nivel de satisfacción de los asociados y empleados

Estratégicamente, la cooperativa ha generado alianzas con actores públicos y privados, siendo esto clave para el logro de objetivos que están vinculados a la comercialización y proyección social. Entre los aliados con los que se cuenta están: Centro de Desarrollo empresarial, Visión Mundial, Municipalidad, Heifer Internacional e IHCAFE.

En el año 2019 la cooperativa diseño su plan estratégico (2019-2023), mismo que constituye un reto para sus líderes en materia de comercialización y oferta de otros servicios, en ese sentido, en 2020, se propone ese estudio para describir la cultura organizacional y determinar el nivel de satisfacción de los socios, con el objeto de diseñar una estrategia que venga a fortalecer el sentido de pertenencia de sus socios y empleados.

La investigación fue realizada en la cooperativa cafetalera Belén Limitada (COCABEL), ubicada en el municipio de Belén, departamento de Lempira al occidente de Honduras.

Figura 1. Ubicación geográfica de COCABEL



Fuente: Google Maps

Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo General

Desarrollar una estrategia para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los asociados basado en un análisis de satisfacción de sus clientes internos (asociados y personal) que contribuya a la consolidación de la Cooperativa Cafetalera Belén Limitada (COCABEL).

1.2. Objetivos Específicos

1. Describir la cultura organizacional de la COCABEL a través de un proceso dialéctico-literario e identificación mediante un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza.
2. Determinar el nivel de satisfacción de empleados, asociados y clientes de la cooperativa COCABEL y su influencia sobre el sentido de pertenencia a la Cooperativa como base para el diseño de una propuesta estratégica de fortalecimiento de la cultura organizacional y la lealtad de sus socios.

Marco Referencial.

Cultura Organizacional

Para Romero (2016) La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Se define como cultura organizacional al conjunto de actividades o valores que caracterizan a una compañía. Las normas, hábitos, creencias o un tipo de negocio específico. Se considera como norma, regla o ley a ciertos parámetros establecidos por una empresa.

De igual manera, Kobila y Parolin (sf), citando a Schein (1988), define la cultura organizacional como “el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (p 6)

La cultura organizacional es como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización. Esa guía compartida es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave para la organización. La cultura organizacional representa los sentimientos de la organización que no están escritos, sino más bien son parte de la vida institucional en donde todos los miembros de la organización participan en ella, pero pasa inadvertida, es decir, es espontánea que obedece a los impulsos mismos del perfil de la organización (UNAM, 2017).

Importancia de la cultura organizacional

Hernández (2016), citando a Davis y Newstrom (2000), hace énfasis en que “una cultura organizacional sana debe eliminar barreras y la desconfianza y los miedos”. En otras palabras, la cultura organizacional contribuye considerablemente para generar lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación y los valores entre otras conductas en pro de la empresa. En ese sentido, se puede comprender que la cultura organizacional promueve la participación, genera las condiciones para que sus involucrados expresen sus facetas de innovación y sobre todo practicando acciones democráticas en todos los niveles.

La cultura organizacional también es importante porque permite a la empresa responder de manera eficiente y oportuna a procesos de cambio en el interior en su interior, como por ejemplo la implementación de un sistema de gestión a la calidad que contribuya a dirigirla de una manera más estructurada y alcanzar objetivos preestablecidos, con el fin de determinar en qué medida dicha cultura apoya el direccionamiento de los esfuerzos en torno a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (Caicedo y Celdas , 2002).

Relación entre cultura y clima organizacional.

Para Estrada S (2009), el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, en ese sentido brevemente conceptualizamos el clima organizacional de esta manera:

Según Chaur C (2018), citando a la identidad organizacional es entendida como el sentido de unidad y pertenencia de las personas a sus organizaciones. Una empresa que disponga de empleados altamente identificados podrá disfrutar de mayor compromiso y lealtad, sus miembros estarán más satisfechos, menos estresados y mostrarán mayor rendimiento.

Es difícil generar un concepto preciso del clima organizacional, esto debido a que salen relucir diferentes elementos que tienen a mostrar una visión global de la organización. En ese sentido, los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia para definir el clima organizacional son:

- *Ambiente físico*: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- *Características estructurales*: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social*: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales*: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- *Comportamiento organizacional*: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Según García Ramírez e Ivarra Velazues (2020) haciendo mención a teoría de los sistemas de Likert para definir tipos de clima organizacional, en ese sentido se identifican dos tipos de cultura organizacional:

Clima autoritario, con dos tipos de sistema, uno autoritarismo explorador y autoritarismo paternalista. En el sistema de *autoritarismo explorador* la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización. El sistema *autoritarismo paternalista* es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima participativo, también con dos tipos de sistema, uno de participación consultivo y en grupo. En el sistema de *participación consultivo*, la dirección que evoluciona dentro de un clima

participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Mientras tanto en el *sistema de participación en grupo* la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

Tipología de la cultura organizacional

En cuanto a la tipología de la cultura organizacional existen varios autores que coinciden en que estas, están **orientadas al poder, al rol, a la tarea y a las personas**; los cuales podrían ser los rasgos principales que definen una cultura organizacional (Manrique, 2015). El mismo autor, pero esta vez citando a Chiavenato (2009) propone cuatro tipos de cultura organizacional: Cultura autoritaria coercitiva, autoritaria benevolente, consultiva y participativa.

Cuadro 1. Tipología de la cultura organizacional

Tipos de cultura	Descripción
Cultura organizacional autoritaria	es la manifestación de un sistema muy duro y cerrado, controla de manera muy rígida todo lo que sucede en la organización. Este tipo de cultura se ven reflejado en las empresas de carácter industrial, donde predomina la producción intensiva, y existe poca para la creatividad (Rivera y carrasco, 2016).
Cultura autoritaria benevolente	Este tipo de cultura permite en alguna medida (pero mínima) las interrelaciones horizontales, pero siguen siendo precarias.
Cultura Organizacional consultiva	Es una cultura más democrática, permitiendo más participación de los colaboradores en la toma de decisiones, además se puede observar que la comunicación se da de manera vertical-descendente y horizontal, esto último, promueve la comunicación entre los empleados (Manrique, 2015)
Cultura organizacional participativa	es de carácter democrática, permitiendo de esta manera la participación de los colaboradores en procesos administrativos en las tomas de

	<p>decisiones, es importante destacar que en este tipo de cultura la comunicación se da de manera libre, espontánea y de manera horizontal-vertical, lo que lo convierte en un sistema que promueve las relaciones interpersonales entre los colaboradores y esto porque considera que el talento humano es pieza fundamental de la compañía (Manrique, 215).</p>
--	---

Sentido de pertenencia

Para Santos (2017), citando a Brea, 2014, hace énfasis que desde la perspectiva individual el sentido de pertenencia incluye el sentimiento de identificación y arraigo que se genera en un individuo para con un ambiente o grupo definido. La existencia de dicho vínculo produce un compromiso que a lo largo del tiempo forma parte de la memoria emocional. Este compromiso personal y grupal se refleja en la permanencia y fidelidad para con los significados creados alrededor del grupo o ambiente determinado” (p 16)

Partiendo de esta declaración, es el sentido de pertenencia está bastante vinculada al compromiso de los involucrados, de que provoca una “implicación personal en un sistema específico, de tal forma que la persona sienta que forma parte indispensable e integral de ese sistema. (Sánchez, 2020). Con base a lo anterior, toda persona que se siente identificada con la empresa o bien con un grupo de personas, es porque se ha generado un vínculo por diferentes circunstancias, las cuales ha creado dichos sentimientos (Ortega, 2015)

Complementado esta definición Muñoz, 2014, citando a Chiavenato (2009) hace mención que el sentido de pertenencia no es más que la seguridad que las personas obtienen cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto lo llevará a buscar conductas que permiten ocupar un sitio en las diferentes organizaciones.

Es importante mencionar que el sentido de pertenencia está íntimamente relacionado con la cultura organizacional, tanto así que la pertenencia permite una apropiación individual y colectiva de los valores, visión y misión, historia y símbolos propios de la organización, lo que se manifiesta en el orgullo y en la identificación efectiva con el ser, hacer y sentir de todos los miembros que a ella pertenecen. En ese sentido, esta condición permitirá compartir objetivos y motivaciones, los cuales son elementos que proporcionan existencia al grupo a través de la integración, generando como resultado una valiosa contribución en la satisfacción de motivos y propósitos (De Pontes, 2011).

Por su parte Carrillo (2018) haciendo alusión a Hagerty y Patusky (1995) menciona que el sentido de pertenencia para ser analizado y estudiado es necesario considerar las dimensiones:

Participación, Capacidades e interacción. Con base a esta declaración plantea las definiciones para cada dimensión de la siguiente manera:

Cuadro 2. Dimensiones del sentido de pertenencia

DIMENCIONES	DEFINICION
Participación	Sentir que ocupa un lugar dentro de la organización, atribuyéndole un nivel de comodidad o incomodidad asociada con la acción participativa.
Capacidades	Sentirse apto para tomar decisiones fundamentándose en sus conocimientos. Comportamiento que positivamente motiva y promueve la comunicación. Mientras que negativamente se generan: Miedos, ansiedades y conflictos.
Interacción	Conciernen las relaciones entre dos o más personas, a través de un análisis de características compartidas y amistad. El efecto negativo contiene odio, distancia emocional, resentimiento

Fuente: Carrillo, 2018

Lealtad y satisfacción de clientes

Estos términos son bastante comunes en las áreas económicas, sobre todo en procesos de marketing, sin embargo, su aplicación es bastante utilizada en diferentes áreas. Para el caso de la conceptualización de Lealtad, es asociada al compromiso de un individuo a repetir una opción en la adquisición de un producto o servicio, no importando que existan influencias externas que potencialicen un posible comportamiento de cambio de esa preferencia (Pozo y castillejo, 2011).

La lealtad de clientes o socios puede contribuir de manera considerable a la rentabilidad empresarial y esto está relacionado principalmente a la relación costo beneficio, pues las empresas necesitan invertir mucho capital en adquirir nuevos clientes. En ese sentido, la empresa puede verse favorecida por las ventajas que representa tener clientes leales, mismas que se verán reflejadas en la disminución de costes, mayores niveles de compra o prestación de servicios y recomendaciones constructivas para la empresa (Giraldo, 2014)

Según Fernandez y Nina (2016) haciendo referencia a diferentes autores menciona que el termino satisfacción proviene del latín que tiene un significado como “bastante (satis), hacer (facere), lo cual puede ser interpretado como “estar saciado”, lo cual amerita una experiencia personal de parte del cliente. Así mismo, la satisfacción del cliente está relacionada a la evaluación, es decir, el juicio que ejecuta después de adquirir un producto o servicio.

La satisfacción está íntimamente relacionada con las expectativas, es decir que una persona que adquiera un servicio o producto estará propensa a experimentar placer o decepción como consecuencia de comparar percepción de desempeño de un producto en relación con sus expectativas. Lo anterior significa que al momento que un cliente que obtiene un producto evalúa que el desempeño es inferior a expectativa, entonces el cliente no estará satisfecho, sin embargo, si los desempeños están acorde a las expectativas o las sobrepasan, entonces el cliente estará satisfecho o altamente satisfecho. (Pozo y castillego, 2011).

La lealtad y la satisfacción tienen una estrecha relación, eso significa que los clientes leales se sienten más satisfechos, en ese sentido, la satisfacción es un paso necesario para alcanzar la lealtad. Sin embargo, cuando la lealtad se logra con otros mecanismos, esta resulta ser menos significativa. Es importante considerar esta situación, pues un cliente que sea satisfecho por el servicio o producto que presenta otra organización, es potencialmente posible que este cambie su lealtad a otra empresa u organización (Fernandez y Nina (2016).

Descripción del análisis FODA

La técnica del análisis FODA es muy utilizada en diferentes áreas, en ese sentido para la esta investigación, específicamente para generar insumos necesarios para hacer la propuesta en términos de planificación vinculada al sentido de pertenencia esta herramienta ayudará a generar un análisis y resolución de problemas de la organización.

Según lo exponen López y Flores (2013) la técnica del análisis FODA los cuatro elementos y estos a su vez presentan ciertas características que a continuación se detallan:

Cuadro 2. Elementos de la Técnica del FODA

Cuadro 3. Elementos de la técnica FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: López y Flores, 2013

En ese sentido, las fortalezas y debilidades son elementos internos de la organización, la cual contribuye o afecta con el cumplimiento de los objetivos; por otra parte, las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales son la organización no tiene control.

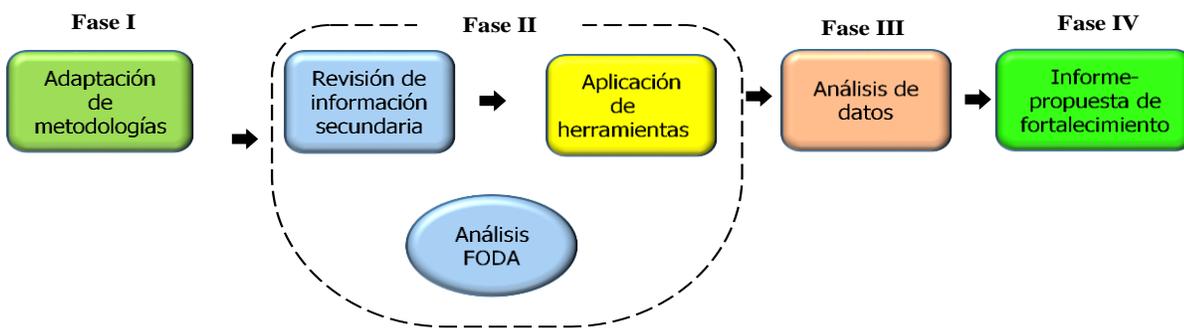
El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas en la administración/dirección de la empresa y con su know how (saber hacer) pueden aportar ideas importantes para el futuro de la Organización. Además, al momento

de aplicar la técnica es necesario que los involucrados en el proceso participativo sean creativos y propositivos (López y Flores, 2013).

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este estudio, se desarrolló el siguiente proceso metodológico, que se planteó en 4 fases que se describen en la siguiente figura:

Figura 2. Proceso metodológico del estudio



Fuente: Elaboración propia

Fase I. Selección y Adaptación de metodologías.

Durante esta etapa se realizó revisión literaria para identificar metodologías que se han implementado en otras investigaciones, considerando el marco teórico de este estudio y rescatando las herramientas que contribuyan al análisis de las variables definidas en los objetivos. Se adaptaron las diferentes herramientas. También se recopiló y analizó toda la información disponible de la cooperativa para describir y entender el contexto en el que se desarrollaría el trabajo. A continuación, se presentan las metodologías utilizadas, así como los puntos clave que se adaptaron para este trabajo en particular.

Descripción de la cultura organizacional

Para describir la cultura organizacional se consideró como base la metodología utilizada por Aguilar (2009), la cual combina el proceso con el enfoque dialéctico y aplicación de técnicas de

recopilación de información como ser: Encuestas, entrevistas dirigidas, grupos focales y revisión bibliográfica de los contenidos de información que tienen relación con la cultura organizacional de la cooperativa.

Basado en dicha metodología se propiciaron dos espacios estratégico con miembros de la junta directiva (un espacio virtual y otro presencial), reuniones bilaterales con el gerente y administradora de la cooperativa en la cual se realizaron entrevistas dirigidas. Para complementar esta etapa, la cooperativa facilitó información que tiene que ver con su planificación, normativa y distribución de roles. Adicional a ello, se elaboraron encuestas utilizando la herramienta metodológica del Net promoter Score (índice de promotores), misma que se utilizó para determinar el nivel de sentido de pertenencia.

En ese sentido se visualizó describir la cultura organizacional de la cooperativa, tomando como base las variables siguientes: Perfil institucional, liderazgo, clima organizacional, reglamentos/planes y actitudes/valores; los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 4. Variables y técnicas para describir la cultura organizacional

Variables	Instrumento	Indicadores
Perfil institucional	Entrevistas y control de lectura	Historia Estructura Descripción del entorno <ul style="list-style-type: none"> • Político • Social • ambiental Alianzas estratégicas
Liderazgo	Entrevistas	Percepción del personal con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> • Trato de sus superiores • Ejercicio de autoridad • Asignación de funciones
Elementos del clima organizacional	Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo administrativo ○ Horarios/tiempo de descanso ○ Espacio físico ○ logística • Relaciones de grupo

		<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Relaciones de autoridad
Reglamentos y planes	Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento de reglamentos y planes/programas • Aplicación de reglamentos
Actitudes y valores	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que limitan el cumplimiento del trabajo/compromiso • Factores que contribuyen al cumplimiento de trabajo/compromisos • Integración

Se utilizaron medios digitales para realizar algunas reuniones y en otros casos fue realizado de manera presencial.

Segunda etapa: En esta etapa consistió en hacer un análisis interno y externo de la cooperativa, para lo cual, mediante una reunión presencial con miembros de la junta directiva y administradora de la cooperativa, se realizó un análisis de la situación, utilizando la metodología del FODA. Además, se utilizó la herramienta la metodología Net promoter Score (índice de promotores), misma que se utilizó para determinar el nivel de sentido de pertenencia.

Metodología para Determinar nivel de satisfacción y lealtad de empleados y clientes internos (metodología adaptada del Net Promote Score)

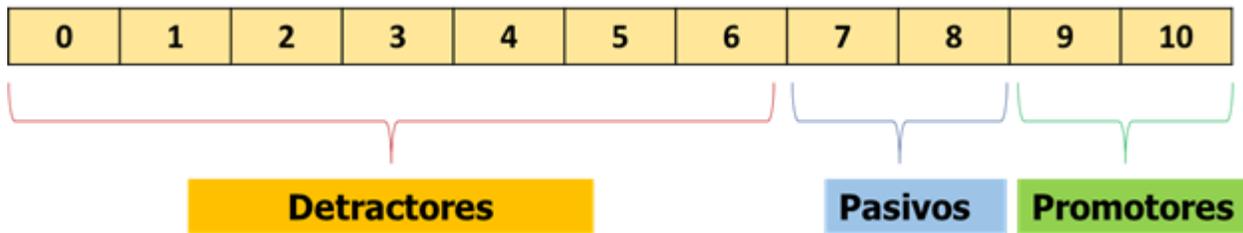
Para la obtención de insumos se consideró la experiencia de Zúñiga (2019), utilizando la metodología Net promoter Score (NPS), la cual es utilizada para medir la satisfacción y lealtad de empleados, clientes internos. Con esta herramienta permitió evaluar una serie de indicadores, que ayudaron a determinar el nivel de satisfacción de asociados y colaboradores de la Cooperativa.

La metodología consiste en utilizar la herramienta para evaluar una serie de parámetros que reflejan la satisfacción o no de los clientes a través de preguntas en una escala de 0 (calificación mínima) a 10 (calificación máxima), en donde cero es “nada probable” y 10 “extremadamente probable” y cinco es “neutro”.

En ese sentido, la herramienta permite tener tres categorías en relación al puntaje: **Detractores:** personas que responden entre 0 y 6. Se trata de clientes insatisfechos, que poseen una mala

relación con la empresa. Se sienten atrapados y enfadados, y están a la espera de una oportunidad no solo de cambiarse, sino también de vengarse de la empresa. **Pasivos:** personas que responden 7 u 8. Se trata de clientes satisfechos, pero no leales, que pueden llegar a ser capturados por la competencia si son tentados con una propuesta de valor más atractiva que la ofrecida actualmente. **Promotores:** personas que responden 9 o 10. Se trata de clientes muy satisfechos, y que poseen una excelente relación con la empresa. No solo son leales, y están deseosos de seguir haciendo negocios, sino que también alientan a sus amigos a imitarlos (Bargalló, 2011).

Figura 3. Puntuación y categoría de la herramienta NPS



Fuente: elaboración propia

Esta herramienta, permite establecer un índice de promotores (NPS por sus siglas en inglés), lo cual se expresa así:

$$\text{NPS} = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detractores}$$

Basado en la fórmula anterior, el resultado del cálculo del índice de promotores podría ser entre -100 (significaría que todos los socios de la cooperativa son detractores) hasta 100 (todos los socios son promotores). En ese sentido, entre mayor sean los promotores, mayor será la satisfacción y/o fidelidad de los socios y empleados.

Mediante una valoración de resultados a partir del cálculo de índice de promotores, se determinó el nivel de satisfacción de socios y empleados en relación a diferentes áreas (Situación laboral, motivación, reglamentos y planes, etc.). De igual manera la herramienta nos permitió conocer la fidelidad de los socios en relación con sus procesos de comercialización, mismo que es considerado en el área de motivación.

Para el caso de los resultados de este estudio, solo se aplicaron herramientas en modalidad de encuestas a Empleados y asociados; Para el diseño de las encuestas que son herramientas de obtención de insumos se consideró elementos como los siguientes:

Cuadro 5. Áreas e indicadores para determinar el nivel de satisfacción y lealtad de socios/empleados.

Dimensiones	Elementos
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad a la institución • Promoción a terceros • Permanencia
Participación	Nivel de satisfacción para: <ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento en puesto de liderazgo • Integrar acciones o eventos institucionales Identidad
Capacidades	Capacidades relacionadas a: <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones para ejecutar el trabajo • Conocimiento adquiridos
Interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales

A pesar que los resultados que se obtienen con esta herramienta son cerrados y absolutos y en una situación normal se entregan a los tomadores de decisiones para que ellos decidan como van a buscar mejorar el nivel de satisfacción, en este caso fue necesario, analizarlo y plasmarlos en una propuesta para contribuir a mejorar el sentido de pertenencia de los socios, los empleados como recomendación. Un aspecto fundamental de este método es que una vez obtenido el resultado, el paso siguiente es pensar en cómo mejorar, pensar en que resultado es el que les gustaría tener y enfocarse en la solución no en el problema mismo, ni señalar o acusar a personas.

Fase II.

Se realizaron dos encuestas a socios (anexo b) y personal (anexo c) a través de llamadas telefónicas, encuestando 4 empleados y 18 asociados. Se utilizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, el cual “garantiza que todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esta significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio “x” es independiente de la probabilidad que tienen el resto de los sujetos que integran forman parte de la población (Otzen T y Manterola C, 2017).

El procedimiento es simple, se selecciona un tamaño de muestra n de una población de tamaño N de tal manera que cada muestra posible de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada. La muestra seleccionada (muestra aleatoria simple), fue a la que se le aplicaron las encuestas.

En esta fase, se realizaron dos reuniones con la junta directiva; una virtual y otra presencial, en la reunión virtual con la junta directiva, se hizo una presentación, dando a conocer la metodología propuesta, concertando las variables de interés para este estudio. La reunión presencial fue básicamente para aplicar la metodología del FODA, misma que se realizó de manera participativa, con medios audiovisuales (computadora, data show), adicional a ellos permitió entrevistar a los directivos para conocer las aspiraciones que tienen, es decir, hasta donde quieren llevar la cooperativa. La aplicación de herramientas en modalidad de encuesta a empleados y socios, se hicieron a través de llamadas telefónicas, esto considerando el contexto del COVID 19. Se aplicaron 4 encuestas de empleados, 18 encuestas a socios y socias.

Fase III

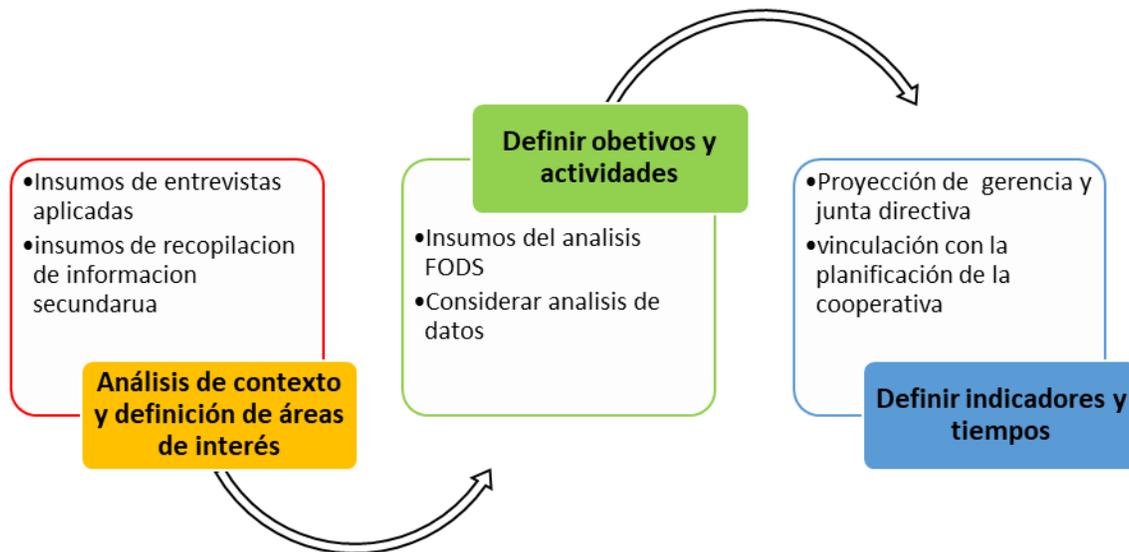
En esta fase se utilizó una hoja de Excel para generar una matriz que permitió vaciar los datos obtenidos en las encuestas y posteriormente realizar gráficos para su respectiva interpretación y análisis.

Fase IV.

Es en esta fase que se culmina el trabajo, teniendo como resultado final, un análisis e interpretación de datos y una propuesta de estrategia para fortalecer el sentido de pertenencia de asociados/ empleados de la cooperativa COCABEL.

Para elaborar la propuesta estratégica fue utilizada la metodología usada por Bustillo, 2011, la cual permite considerar los insumos de la técnica del análisis FODA, planificación de la organización, análisis de contexto, definición de áreas de interés, desarrollo de objetivos específicos para esas áreas, actividades para ese objetivo y por ultimo indicadores.

Figura 4. Diagrama para elaborar propuesta de estrategia



Fuente: Elaboración propia.

Las áreas de interés consideradas para hacer una propuesta de fortalecimiento del sentido de pertenencia son: Motivación y compromiso, Fortalecimiento de capacidades e interrelaciones, participación y Reglamentos y planes. Para cada área de interés se diseñaron objetivos y actividades, es decir, que al menos se plantearan 4 objetivos específicos – uno por cada área de interés- adicional a ello, se consideran indicadores por cada área y una vinculación de cada una de ellas con la planificación estratégica de la cooperativa.

Una vez construido el documento con su estrategia, se realizará una presentación con la junta directiva y la gerencia para validar la información y realizar ajustes pertinentes, este proceso será posterior a la presentación pública del Trabajo Final de Graduación, debido a los plazos que no se lograron ajustar con la agenda de la junta directiva de la COCABEL.

3. RESULTADOS

Descripción de la cultura institucional

Para el caso de este estudio, la descripción de la cultura organizacional se realizó partir de los insumos obtenidos mediante el control de lectura en los documentos brindados por la cooperativa, sobre todo en aquellos que hacen énfasis en elementos de su historia, estructura y su entorno. De igual manera se realizaron entrevistas a directivos, siendo estas mediante diálogos para conocer la visión compartida de la dirigencia y algunas costumbres de la cooperativa.

También se consideraron algunas preguntas que se realizaron con la herramienta **Net Net promoter Score** (Las encuestas realizadas con esta metodología se utilizó más adelante para conocer el nivel de sentido de pertenencia), sobre todo aquellas intervenciones que tengan que ver con elementos del clima organizacional (espacio físico, relaciones, logística, etc) y estilo de liderazgo.

Por ultimo aplicación de la metodología del FODA, con la cual analizamos sus factores internos y externos para conocer algunas actitudes, prácticas y proyecciones a futuro, relacionando estos elementos con el involucramiento de grupo. Así mismo, los elementos del FODA nos ayudará a realizar la propuesta para mejorar el nivel de sentido de pertenencia, el cual es fundamental en la construcción de la cultura organizacional.

Con base a lo anterior, se hace la descripción de la cultura organizacional de la Cooperativa Cafetalera Belén Limitada, consideran dando los elementos siguientes:

3.1. Perfil institucional

La COCABEL es una empresa cooperativa de primer grado, con responsabilidad limitada y duración indefinida, cuya actividad principal es la producción y comercialización de café, ubicada en el municipio del municipio de Belén Lempira (CONSUCOOP, 2015).

3.2.1 Organización y Constitución.

La Cooperativa Cafetalera Belén Limitada tiene sus inicios en mayo de año 2000 (UNAH, 2014), la cual surge como una iniciativa municipal ante la amenaza inminente de contaminación a fuentes de agua con los residuos generados con el proceso de beneficiado del café y la débil capacidad de insertarse en un mercado más gustos en la comercialización del grano.

Sin embargo, es hasta el año 2001 que logra constituirse legalmente, mediante número de personería jurídica 1,839 (COCABEL, 2019), con el objetivo de establecer una Central de Beneficio Ecológico para disminuir la contaminación ambiental y manejar la producción en una forma más concentrada, así como comercializar y adquirir financiamiento para la producción del cultivo café como actividad principal.

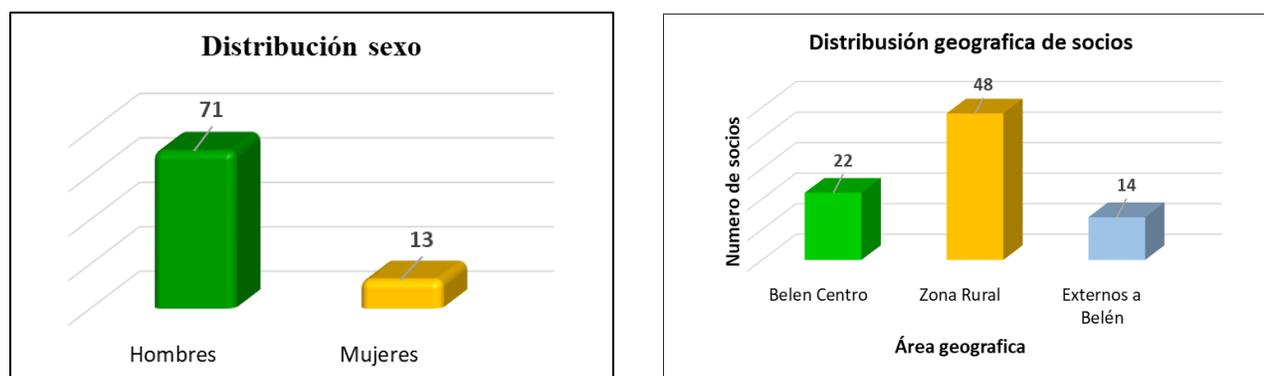
3.2.2 Estructura orgánica.

La estructura organizativa de la COCABEL es direccionada en primer lugar por la asamblea general, que constituye la máxima autoridad de la cooperativa, una Junta directiva, una junta de vigilancia, un gerente y una administradora con personal a su cargo. La junta directiva se reúne dos veces al mes y la asamblea lo hace cada año.

Adicional a ello, esta estructura (Junta directiva), la cooperativa cuenta con una serie de cuerpos de apoyo las cuales son: Comité de Crédito, Comité de Educación y Comité de Comercialización asignado al gerente esta actividad.

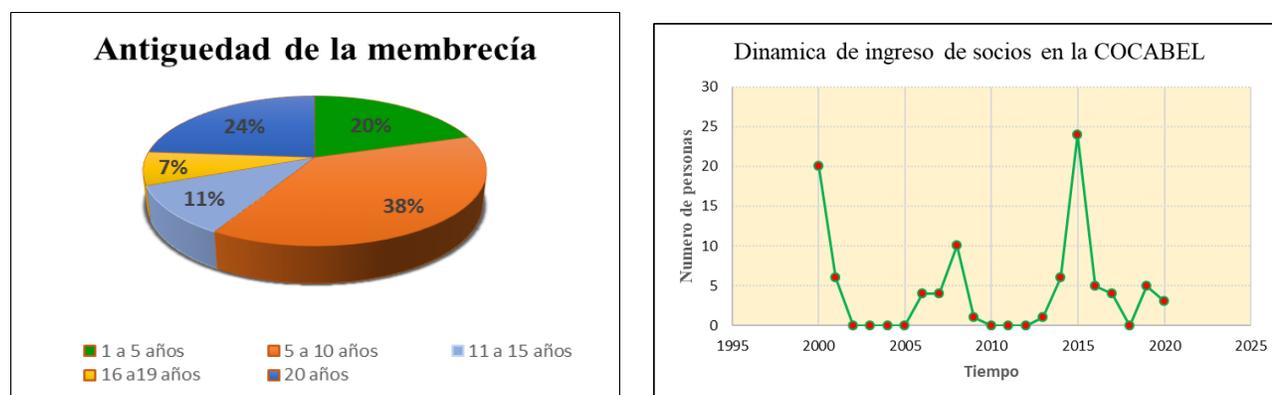
Actualmente la cooperativa cuenta con 84 asociados, de los cuales se puede hacer la categorización siguiente.

Figura 5. Categorización de socios y socias de COCABEL



Se puede observar en los gráficos que la membrecía de la cooperativa, en su mayoría está conformada por hombres y a su vez, en la zona rural donde se encuentra el mayor porcentaje de socios y socias.

Figura 6. Antigüedad y dinámica de ingreso de membrecía



Cuadro 6. Personal contratado en la cooperativa

Descripción del puesto	cantidad
Gerente	1
Administradora	1
Técnico de campo	1
Productos orgánicos	1
Vendedor	1
Operario planta de agua purificada	2
Motorista	1
Atención al cliente	1
Vigilante	1

3.3.3 La COCABEL y su entorno

En el ámbito político, la cooperativa ha mantenido buenas relaciones con el gobierno local, siendo este un importante aliado que estuvo presente al momento de impulsar el proceso de cooperativismo en el municipio. De igual manera, ha coordinado y establecido alianzas con diferentes actores que impulsan procesos de desarrollo, que contribuyen considerablemente con el emprendedurismo. Territorialmente el impacto de las actividades cafetaleras desarrolladas por socios y socias de la cooperativa está íntimamente relacionado con recursos suelo-agua-bosque, lo que representa un valioso patrimonio ambiental del municipio.

Bajo este contexto, la cooperativa implementa un proceso de beneficiado ecológico, que reduce considerablemente el uso de agua, implementando un proceso de tratamiento para las aguas mieles y pulpa; paralelamente impulsa procesos de concientización hacia los productores y productoras para implementar buenas prácticas en sus cafetales (incorporación de abonos orgánicos, uso de sobra con bosque nativo y maderables, reducción de agroquímicos).

Al realizar un análisis de la información generada a través de entrevistas, metodología de FODA e información secundaria, se rescatan diferentes elementos que tienen su influencia sobre el entorno de la cooperativa. A continuación, se rescatan elementos internos y externos que influyen en la dinámica cultural de la cooperativa:

Cuadro 7. Elementos internos en la dinámica de la cultura organizacional de COCABEL

Elementos	Descripción	Valoración	Insumo
Principales aspiraciones desde la dirigencia	Insertarse en mejores mercados	Gestionar procesos de comercialización que permitan exportar la producción.	Entrevistas a directivos
	Consolidar un brazo financiero	Que permita ofrecer mejores alternativas de créditos para cada uno de sus afiliados	
	Promover el turismo ecológico	Generar procesos de ecoturismo interno y externo que dé a conocer las potencialidades de la zona, principalmente a familias caficultoras, socios y socias de la cooperativa.	
Alianzas	Alianzas estratégicas para asistencia técnica	Por medio de diferentes actores se ha gestionado asistencia para socios y socias de la cooperativa.	Entrevistas a directivos y FODA
	Alianzas estratégicas para ejecución de proyectos	Mediante gestión con instituciones y programas se están ejecutando proyectos de infraestructura (laboratorio de catación), embazado de agua purificada.	

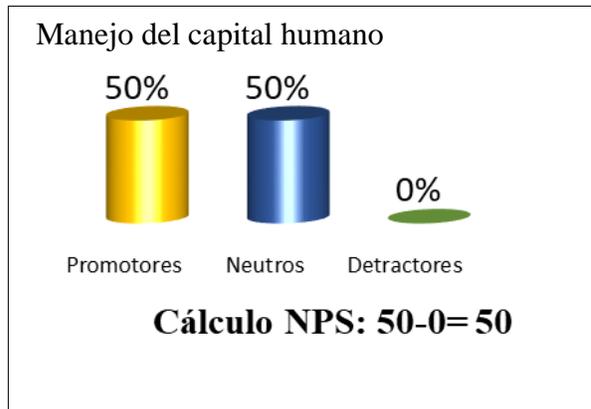
3.3 Estilo de liderazgo.

Los cuadros de liderazgo en la cooperativa representan un verdadero reto para quienes lo ejercen, tomando en cuenta en primer lugar su estructura organizativa, naturaleza de su quehacer y las influencias externas en términos ambientales y económicos. Aun y cuando organizativamente la asamblea en pleno constituye la máxima autoridad, el liderazgo en sí, recae en primer lugar en la junta directiva y la gerencia.

Pareciera que el liderazgo tiene sus matices; por un lado, se refleja un liderazgo “consultivo” la cual es parte de la clasificación que hace Manrique (2015), donde se entiende que este tipo de cultura promueve la democracia, permitiendo más participación de los colaboradores en la toma de decisiones, además se puede observar que la comunicación se da de manera vertical-descendente y horizontal, esta última, promueve la comunicación entre los empleados. Lo

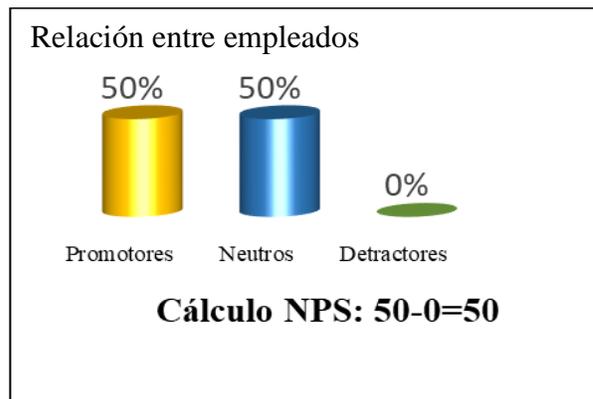
anterior se puede ratificar en el siguiente gráfico, el cual ilustra la satisfacción del empleado con la cooperativa y la relación entre ellos (entre empleados).

Figura 7. Manejo del capital humano



Sin embargo, el ejercicio de liderazgo desde los líderes hacia los socios pareciera tener algunos vacíos, el cual según encuestas aplicadas indican que es ocasionada por falta de mecanismos de comunicación que garantice la transferencia de elementos normativos, aspiraciones y planificación de la cooperativa.

Figura 8. Satisfacción de relación entre empleados



3.4 El clima organizacional

En términos generales, el ambiente laboral de la cooperativa es satisfactorio, permitiendo a estos, involucrarse en diferentes procesos, lo que permite tener un enfoque integral de las funciones y procesos. De igual manera, la relación entre empleados con los socios es muy aceptable, sobresaliendo la identidad que los empleados tienen por ser ellos mismos productores del aromático y creer en un municipio que en su mayoría se dedica a la caficultura.

En términos de espacio físico y logística, la cooperativa tiene condiciones para que los y las empleados(as) desempeñen sus labores según sea su requerimiento, en ese sentido existe una atmosfera de satisfacción entre los empleados sobre estos elementos. Según encuestas realizadas a empleados, estos manifestaron estar satisfechos con la logística que la cooperativa les brinda, así como los cumplimientos de los derechos laborales.

Sin embargo, al generar un análisis sobre el “triangulo” de relaciones entre empleados-directivos-asociados, puede notarse que existe una brecha entre asociados y directivos, situación que genera un distanciamiento que aparentemente no es percibido por los directivos, pero que los asociados han manifestado en las encuestas aplicadas en este estudio. Los socios y socias creen que la fragmentación sobre la relación con la directiva y gerencia han estado relacionado en la forma que ellos han gestionado la dirección de la cooperativa, la cual ha estado influenciado por los siguientes factores: falta de estímulos, influencia de credo político partidario y oferta de precios por el café.

Basado en un contexto nacional, la cooperativa según el número de sus socios y socias, se ubica en tamaño mediano; donde según lo expresan los socios y socias encuestados mantienen una buena relación entre ellos. Al categorizarse según el enfoque de género en la cooperativa se puede notar que existen brechas al menos de dos factores de este enfoque; una basado en la participación misma (existe más del 80% de hombres como socios en la cooperativa) y otra en el ejercicio de puestos de toma de decisión (únicamente el 12.5% de participación de mujeres en junta directiva).

Si se tuviera que tipificar el tipo de clima organizacional en la cooperativa, este estaría en la categoría de clima organizacional *participativo-consultivo*, lo que indica que la dirigencia tiene confianza en cada uno de sus empleados, compartiendo la toma de decisiones que generalmente se realiza en la dirigencia, permitiendo en esta categoría que en los niveles inferiores también se tomen decisiones específicas.

Aun y cuando los procesos de toma de decisiones son descendentes, quedando pendiente la difusión horizontal con los demás asociados que mejoraría la percepción que ellos tienen sobre la junta directiva y las aspiraciones que como estructura se tiene.

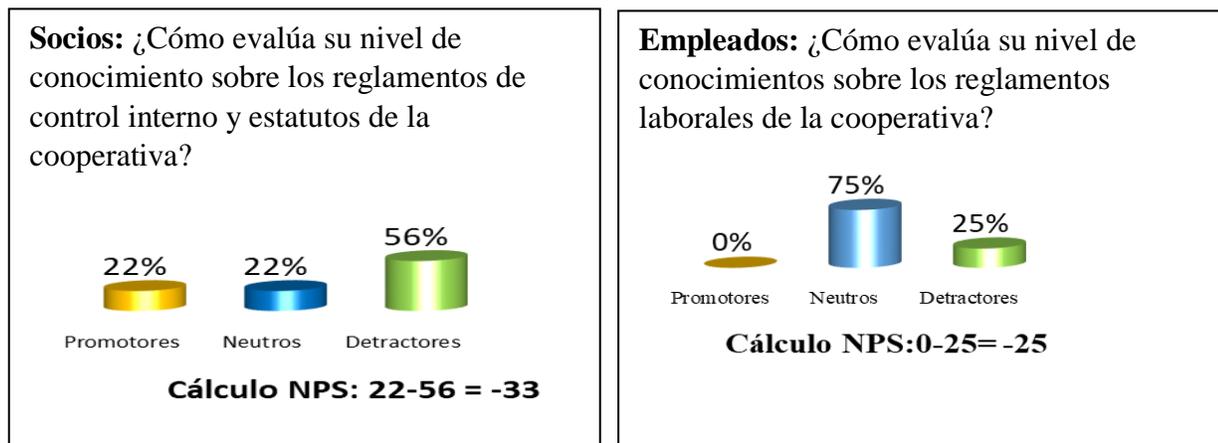
3.5 Reglamentos y planes

Como en todas las organizaciones, el establecimiento de normas, reglamento y planes tienen repercusiones positivas cuando estas se llevan a la práctica y la reflexión. Las aplicaciones de estas normas contribuyen al bienestar de las personas, mantener el orden y a alcanzar los planes propuestos. En la cooperativa COCABEL ha establecido al menos 5 reglamentos: Reglamento interno, reglamento de trabajo, reglamento de comercialización, reglamento de créditos y manual de funciones. También existen algunas normas que no están escritas, como aquellas orientadas a contribuir amigablemente con el medio ambiente y responsabilidad social.

En el presente estudio no se ha realizado una evaluación como tal para conocer el apropiamiento de cada uno de estos reglamentos al interno de la cooperativa, sino más bien, se ha realizado una consulta general sobre el conocimiento sobre la existencia que tienen los involucrados en los reglamentos vigentes. En ese sentido, Partiendo de este contexto, al aplicar la herramienta para determinar el índice de promotores sobre el nivel de conocimiento que los socios y empleados tienen sobre estos reglamentos.

Se identificó que existe un mayor desconocimiento por parte de los socios, sorpresivamente no significa que los empleados conozcan a la perfección los reglamentos, sino más bien, conocen lo necesario.

Figura 9. Nivel de conocimientos de socios y empleados sobre reglamentos



Se puede observar en la figura 9 (izquierda socios, derecha empleados), el número de detractores entre los socios es bastante elevado, posiblemente esto se debe a falta de inversión de tiempo de la cooperativa en dar a conocer estos reglamentos o falta de interés de los asociados en conocer los reglamentos que rigen a la cooperativa. Llevando el mismo análisis hacia los empleados se observa que existe bastante pasividad al respecto, en ambos casos el índice NPS es negativo, siendo más pronunciado para los socios(as).

Existen normas que no están escritas, las cuales se ha convertido en una práctica, en ese sentido la cooperativa promueve entre sus asociados el bienestar del medio ambiente, implementando prácticas en finca de productores sobre el manejo de aguas mieles y pulpa, promoción de diversificación de cultivos en modalidad de cultivos agroforestales. De igual manera la cooperativa brinda servicio de agua purificada a escuelas, como parte de su proyección social. Estas prácticas que históricamente se han promovido en el seno de la cooperativa, constituye un pilar importante de su fundación, concientizando a sus asociados para que actúen de manera responsable con el medio ambiente.

En términos generales, la cooperativa cuenta con instrumentos normativos que han contribuido con su funcionamiento, mismo que ha favorecido para que la dinámica de dirección (junta directiva) se mantenga activa y esté presente en los procesos de gestión, planificación y toma de decisiones. Sin embargo, queda latente la tarea de generar una transferencia horizontal hacia los asociados sobre las normas que rigen a la cooperativa, sobre todo a aquellos que son de más reciente incorporación, acción que sin duda alguna puede mejorar la percepción que los socios tienen de la dirigencia en su rol de liderazgo y gestión.

3.6 Actitudes y valores

La necesidad de impulsar procesos organizativos en el rubro cafetero y mejorar las condiciones de vida de familias que se dedican a esta actividad, han sido las principales motivaciones que desde sus inicios la cooperativa ha impulsado.

La ayuda mutua, solidaridad y la responsabilidad han sido los principales valores con los cuales los cooperativistas se han identificado en el seno de la COCABEL. De manera ética se ha practicado valores que contribuyen con el medio ambiente, de tal manera que las actividades que conlleva el ciclo de producción y beneficiado de café tenga mínimas afectaciones sobre los recursos naturales del municipio.

Así mismo, en la encuesta aplicada, los asociados manifiestan que, a pesar de los factores negativos, en la cooperativa aún se practica el respeto y honradez. La dirigencia de la cooperativa ha desarrollado capacidad de gestión, logrando gestionar proyectos como establecer un laboratorio de cata y tostaduría, así como la instalación de una planta purificadora de agua para la comercialización. Con los proyectos anteriormente mencionados, la cooperativa busca diversificar sus servicios y contribuir de esta manera a la sostenibilidad de la estructura.

Los líderes de la cooperativa manifiestan que existe cierta resistencia al cambio por parte de algunos socios y socias (Ver anexo 3 del FODA), lo cual provoca un estancamiento en las aspiraciones que desde el consejo directivo se quieren promover.

El equipo de colaboradores, es decir, los empleados, disfrutan de una buena actitud para realizar trabajo en equipo, acción que contribuye a desarrollar de mejor manera las diferentes actividades en la cooperativa. Esta condición de trabajar en equipo ha sido básicamente lograda por ser un equipo de trabajo relativamente pequeño.

Estilo de cultura organizacional en la COCABEL

Considerando la naturaleza del que hacer de la cooperativa y los elementos identificados en cada uno de los ítems de este estudio, concluimos que la cultura organizacional de la COCABEL

tiende a ser **orientada hacia las personas**, pues tal como lo dice CEUPE(2021) son organizaciones que mantienen una orientación al bienestar de sus miembros, su fin último es proporcionarles un medio de vida razonable y un trabajo basado en el consenso, funciones asignadas según las preferencias personales y de la necesidad de aprender y progresar, no buscan el máximo beneficio sólo lo suficiente para mantenerse.

3.7 Sentido de pertenencia

En esta sección, se presenta el análisis a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta NPS, para determinar el nivel de satisfacción y/o fidelidad de los socios y empleados y la vinculación que existe con el sentido de pertenencia de los asociados y empleados.

Los análisis de los datos permitieron determinar el nivel de satisfacción de empleados y socios en las siguientes áreas: compromiso, participación y capacidades; Al indagar sobre los resultados de la herramienta NPS, se puede concretar que actualmente, el nivel del sentido de pertenencia de los asociados de la COCABEL está en un nivel crítico, mismo que ha sido producto de la insatisfacción por la oferta de precios por la comercialización de café.

Es importante recalcar que el sentido de pertenencia está estrechamente vinculado a la satisfacción que las personas (en este caso empleados y socios) tienen al sentirse integrado e identificado al grupo. Sin embargo, lo anterior estará condicionado por la fidelidad, involucramiento y motivaciones.

Para el caso de los empleados, el nivel de sentido de pertenencia está en una mejor posición, sin embargo, existe aún pasividad en ciertas áreas, que de alguna u otra manera influye de manera negativa en esta variable de estudio. A continuación, se hace un desglose de este análisis en las siguientes áreas:

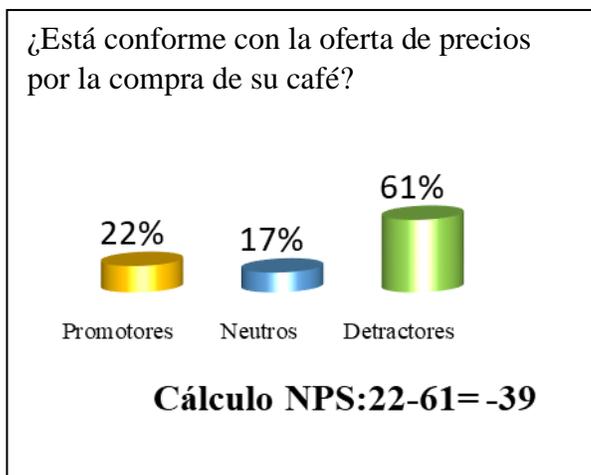
3.7.1 Compromiso

En el contexto de la cooperativa, al igual que toda organización, el compromiso como determinante en el sentido de pertenencia está vinculado a la fidelidad, responsabilidad y permanencia. En ese sentido la aplicación de la herramienta para conocer el índice de promotores vinculado al compromiso que los empleados(as) y socios(as) tienen hacia la cooperativa en términos de fidelidad, promoción y permanencia.

La principal detonante de insatisfacción de los asociados hacia la cooperativa, está relacionado a la oferta económica por la comercialización de su café. Los datos obtenidos a partir de la consulta que se hizo a socios sobre su satisfacción respecto al precio que la cooperativa ofrece por la

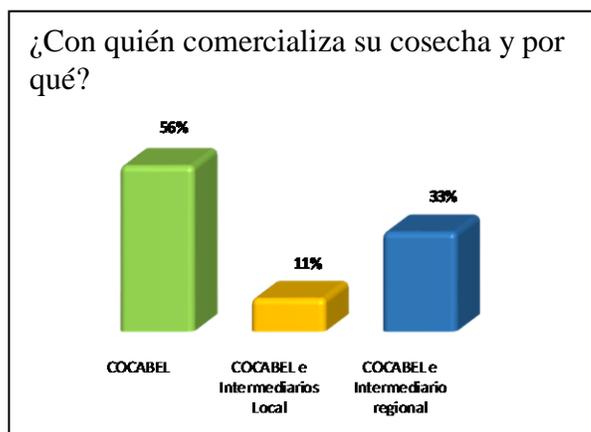
comercialización de su café, se muestra un alto porcentaje de detractores, lo cual repercute en la obtención de un índice NPS de -39

Figura 10. Satisfacción de socios sobre oferta de precios



Relacionado a lo anterior y al seguir explorando la consulta realizada a los asociados, se obtuvo que únicamente el 56% de ellos comercializa la total de su producción a través de la cooperativa (ver figura 8), mientras que el resto utiliza intermediarios locales y regionales, con los cuales, según lo que manifiestan, obtienen mejores precios.

Figura 11. Destino de la comercialización de café

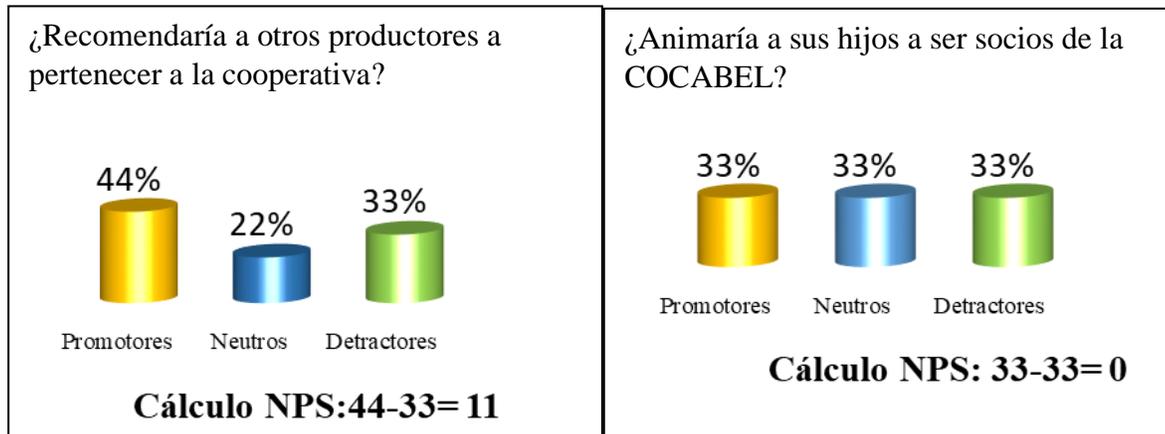


Este hecho genera como resultado que los socios busquen otras alternativas de comercialización, generando “deslealtad” hacia la cooperativa y posiblemente esto provoque que los afiliados actúen únicamente como “usuarios”, desviando la idea original del cooperativismo, consecuentemente disminuyendo su sentido de pertenencia.

Sin embargo, a pesar de los bajos niveles de satisfacción de los asociados con la oferta de precios que la cooperativa ha obtenido, existe aún en ellos, la actitud potencial para promover el involucramiento de otros productores en las filas de la cooperativa. De igual manera, se consultó

a los asociados sobre su disposición para motivar a sus hijos a formar parte de la cooperativa, concluyendo que solo un tercio de los asociados está dispuesto a promover la cooperativa entre sus hijos.

Figura 12. Interés de socios en involucrar a otros en la cooperativa



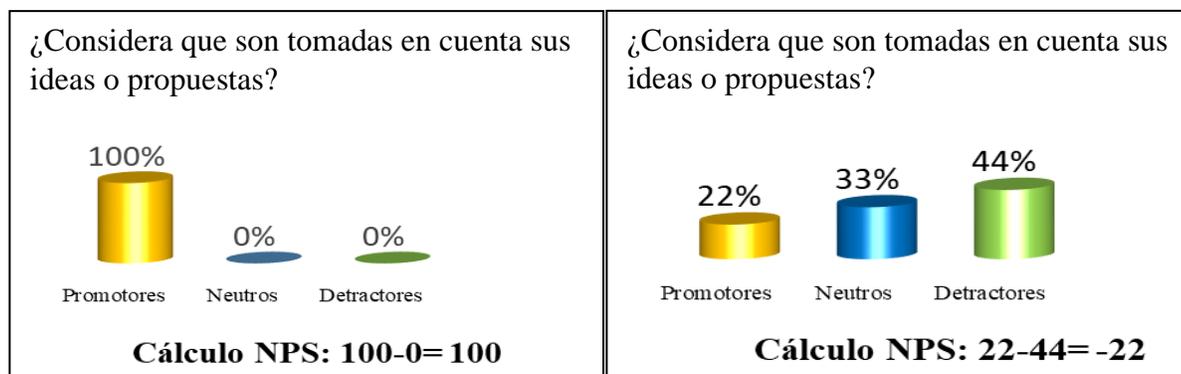
Por otro lado, los resultados de la encuesta mostraron que los asociados condicionan su continuidad en la cooperativa si la gestión de la directiva y gerencia no mejora en relación a los precios por compra de café. Positivamente los empleados valoran la oportunidad que tienen con un empleo, evidenciando que les gusta hacer las actividades para las cuales fueron designados en la cooperativa.

En síntesis, se puede deducir que el nivel de compromiso en los asociados de la cooperativa está en un nivel bajo, equilibrando esta categorización lo expresado positivamente por un sector de los asociados y el nivel de compromiso de los empleados que se posiciona de mejor manera, pero no de manera óptima.

3.7.2 Participación

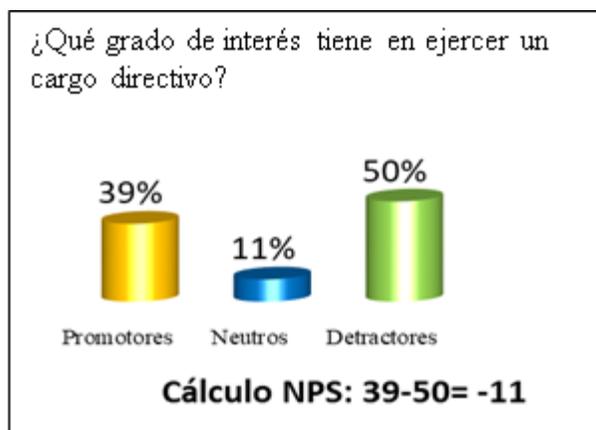
La integración de los asociados y empleados en los diferentes procesos de la cooperativa es de suma importancia para llevar a la estructura a cumplir sus objetivos. Al consultar a los empleados sobre si eran tomadas en cuenta sus ideas en la cooperativa, el 100% de los encuestados manifestaron sentirse satisfechos, generando un índice de promotores de 100. Sin embargo, al realizar la misma consulta a los socios de la cooperativa, se evidenció una alta insatisfacción, generando un índice de promotores de negativo 22 (figura 12).

Figura 13. Nivel de satisfacción sobre aceptación de ideas en el seno de la cooperativa



La participación en el ejercicio de liderazgo en la cooperativa ha significado asumir responsabilidades que demandan de tiempo y capacidad de propuesta. Según los estatutos de la cooperativa todos los socios tienen derecho a ser electos a para ocupar un puesto en el seno de la junta directiva, acción que es realizada cada dos años. Sin embargo, mediante la aplicación de la herramienta se consultó a los socios sobre el interés en ocupar puestos directivos y los resultados demuestran que hay poca disponibilidad para ejercer esos roles.

Figura 14. Interés de socios en ejercer Cargos directivos



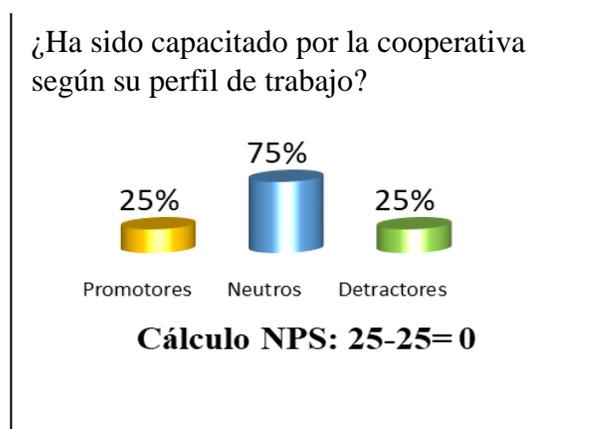
Como se puede observar en la figura 13, existe un alto nivel de detractores en relación al interés de ocupar argos directivos. Aun y cuando, los asociados no están satisfechos con la gestión que realiza la junta directiva en la cooperativa, existe desinterés de parte de ellos por relevar esos cargos de dirección. Algunos productores manifiestan que no están interesados porque existe imparcialidad al momento de proponer cargos directivos y esta parcialidad está relacionada al “proselitismo político”, que desnaturaliza los procesos democráticos al interior de cooperativa.

3.7.3 Capacidades e interrelaciones

En este apartado, las capacidades como elemento del sentido de pertenencia estarán condicionados por factores como el fortalecimiento de capacidades de los involucrados, su potencial para nuevos cuadros de liderazgo y sus interacciones.

En cuanto al nivel de satisfacción sobre el fortalecimiento de capacidades, los empleados muestran una posición bastante reservada aun y cuando ellos manifiestan que la cooperativa ha generado condiciones para que fortalezcan su desempeño (ver figura 14). Esta condición coincide con una de las debilidades que fueron expresadas en el análisis FODA, lo cual nos indica que existe ese vacío en gestión del conocimiento para el capital humano.

Figura 15. Satisfacción sobre nivel de formación de socios y empleados



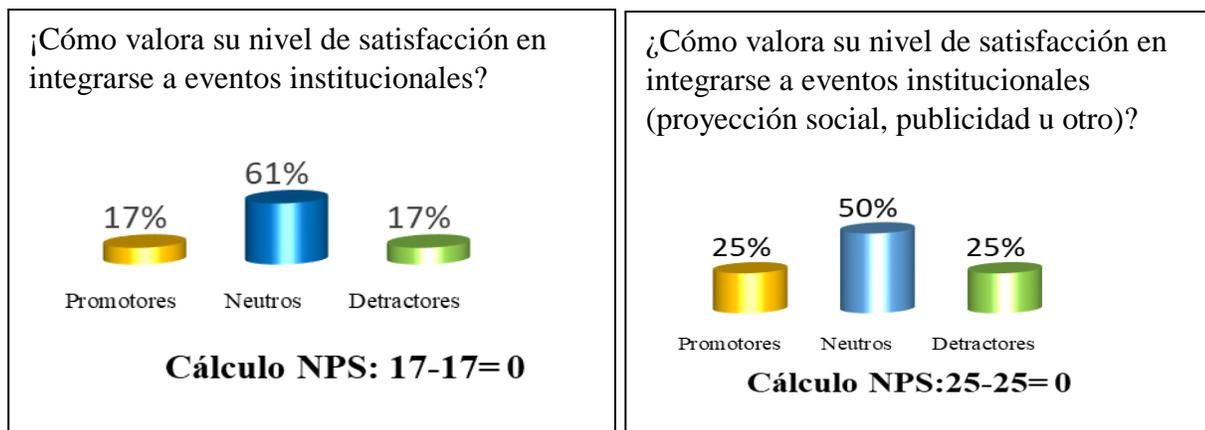
Por su parte, los asociados de la cooperativa manifiestan que han sido capacitado en temáticas como ser: abonos orgánicos, manejo de tejidos, manejo de roya, cooperativismo, entre otras. Sin embargo, pareciera que existe mucha intermitencia en la participación de estos en procesos de formación, lo cual ocasiona que la temática abordada no genere esa riqueza integral del conocimiento entre los asociados.

La membrecía de la cooperativa presenta una combinación entre veteranía- miembros fundadores que constituyen el 23.8% se han mantenido activos- y miembros de más reciente ingreso, lo que hace que exista recurso humano potencial para ejercer nuevos cuadros de liderazgo que contribuyan con el desarrollo de planes de la organización.

Sin embargo, tal como se detalló en la descripción de la cultura organizacional, existe al menos un 50% de los asociados que no tienen interés en ocupar puestos de dirección y esta situación pareciera que está relacionada a factores que afectan la integración de los mismos hacia la cooperativa, como ser percepción de socios sobre la aceptación de propuestas, proselitismo político y falta de interés en involucrarse a eventos institucionales.

Retomando este último factor, al realizar la consulta a los asociados y empleados sobre su interés en integrarse a eventos institucionales, sobre todos aquellos que tengan que ver con la proyección social de la cooperativa. Como se puede observar en la figura 15 tanto empleados como asociados mantienen una posición bastante reservada para integrarse a eventos institucionales.

Figura 16. Interés en integrarse a eventos institucionales



Por último, existen muy buenas relaciones interpersonales entre asociados, entre empleados y socios-empleados que constituyen un valioso potencial para el funcionamiento de la cooperativa, factor que tiene que ser aprovechado por la dirigencia para ejercer su rol de liderazgo.

Valorando la pertenencia de socios y empleados en términos de capacidad e interrelaciones, se puede deducir que tiene un nivel satisfactorio, sin embargo, las brechas de integración y relacionamiento con los miembros de junta directiva, son faenas que hay que seguir trabajando.

4. PROPUESTA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA COCABEL

La actual propuesta retoma los vacíos identificados en algunos elementos de la cultura organizacional y especialmente aquellos que fueron identificados en áreas que disminuyen el sentido de pertenencia en asociados y empleados. En este contexto, se propone una estrategia para que la cooperativa cafetalera Belén limitada, fortalezca el sentido de pertenencia de sus socios y socias. Una estrategia es una herramienta valiosa de planificación, que permitirá a la cooperativa gestionar de una mejor manera sus proyectos, recursos y personal. Puede entenderse entonces que una estrategia “se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y conseguir mejores resultados posibles” (significados, 2018).

De esta manera las estrategias muchas veces tienen que tener un perfil de innovación, pues las organizaciones tienen que atender necesidades específicas, por lo que se proyectan acciones que abonan al cumplimiento de los objetivos (Jannuzzi, Sugahara y Sousa 2015).

La presente estrategia es propuesta con al menos 4 áreas de interés, mismas que están relacionadas a las áreas del sentido de pertenencia en una organización, estas áreas son: Motivación y compromiso, Fortalecimiento de capacidades e interrelaciones, Participación y Reglamentos y planes, Manejo de personal y prestación de servicios.

Objetivo general de la estrategia

Mejorar el sentido de pertenencia de los socios(as) y empleados(as) de la cooperativa COCABEL para contribuir a la consolidación de sus procesos organizativos.

4.1 Área de interés No 1. Motivación y compromiso

La motivación constituye un elemento vital en el funcionamiento de las organizaciones, pues esta constituye “una necesidad que tienen las personas para lograr una meta, en este caso específico es lograr que cada miembro de la organización cumpla las tareas asignadas brindando un servicio de calidad y que a lo interno salga también satisfecho” (Guzmán R, Bakulima Q y Cobas P, 2017). La motivación está estrechamente vinculada al nivel de compromiso que los empleados y socios tengan hacia la organización. En ese contexto, según Soverabes R y Fuentes I (2009) _el compromiso tiene tres componentes: *Identificación* (que implica aceptación de metas y objetivos de la organización); *membresía* (que la persona desee quedarse en la organización y *lealtad* (acciones concretas para defender la organización). En ese sentido, se proponen las siguientes acciones en torno a esta área de interés:

Objetivo específico: Generar entornos institucionales de motivación en el seno de la COCABEL, para fortalecer el compromiso organizacional como elemento sentido de pertenecía de socios(as) y empleados.

Cuadro 8. Actividades estratégicas para mejorar las condiciones de motivación a socios y empleados de la COCABEL.

Actividades	Indicadores	Vinculación a las líneas estrategias de planificación estratégica COCABEL	Plazo (Corto, medio y largo plazo)
Diseño e implementación de un plan de incentivos (premios, espacios de aprendizaje, becas, etc) dirigido a socios y empleados.	# de productores/empleados beneficiados con plan de incentivos. # de microlotes comercializados a mercados especializados.	Responsabilidad social empresarial	Mediano
Preparación de microlotes para mercados diferenciados	Incremento de ventas.	Comercialización	Medio
Diseño de estrategias de comercialización.	Incremento de oferta de precios		Corto
Diseñar una estrategia de comunicación interna/externa	Mayor participación al interno de la cooperativa. Nuevos liderazgos Aumento en afiliación		Corto
Realizar acciones de comunicación en el marco de una estrategia de comunicación para informar a los asociados y externos	# acciones de comunicación	Fortalecimiento administrativo-financiero y comercialización	Corto

4.2. Área de interés 2: Fortalecimiento de capacidades e interrelaciones

Considerando las brechas identificadas en la satisfacción de socios y empleados sobre la gestión del conocimiento que la cooperativa ha realizado para que estos puedan contar con herramientas necesarias en el desenvolvimiento de sus labores.

Objetivo específico: Mejorar las habilidades y conocimientos técnicos de empleados y/o socios(as) para el desempeño eficiente de sus actividades.

Cuadro 9. Actividades estratégicas para fortalecer capacidades de socios y empleados de la COCABEL

Actividades	Indicadores	Vinculación a las líneas estratégicas de planificación estratégica COCABEL	Plazo* (Corto, medio y largo plazo)
Generar un diagnóstico que permita identificar las necesidades a fortalecer de empleados y socios	# de personas alcanzadas a través del plan de capacitación.	Fortalecimiento administrativo-financiero y comercialización	Corto
Diseñar curriculas de formación en diferentes áreas, según resultados del diagnóstico			Mediano
Diseñar e implementar un plan de capacitación a socios y empleados según necesidades			Mediano
Promover espacios habilitantes que fortalezcan relaciones entre socios y directivos (intercambios, convivios, etc)	# de espacios generados	Fortalecimiento administrativo-financiero y comercialización	Medio y largo

Desarrollo de espacios de formación sobre educación política, dirigido a socios, directivos y empleados	# de personas alcanzadas y sensibilizadas con educación política.	Fortalecimiento administrativo-financiero y comercialización	Corto y medio
---	---	--	---------------

4.3. Área de interés 3. Participación.

Objetivo Específico: Fomentar una cultura que promueva y practique valores cooperativistas traducidos en acciones para dinamizar el involucramiento de socios y empleados de la COCABEL.

Cuadro 10. Actividades estratégicas para fortalecer actitudes y valores de socios y empleados de la COCABEL

Actividades	Indicadores	Vinculación a las líneas estrategias de planificación estratégica COCABEL	Plazo (Corto, medio y largo plazo)
General un plan de inducción categorizado sobre cooperativismo, según antigüedad de asociados/empleados.	# de personas capacitadas sobre cooperativismo	Fortalecimiento administrativo-financiero y comercialización	Corto
Generar espacios o instrumentos de concientización sobre el rol de la cooperativa con la sociedad	# de espacios/herramientas desarrollados		Mediano
Talleres de capacitación sobre liderazgo e involucramiento			Corto y mediano

4.4. Área de interés 4. Reglamentos y planes

Objetivo específico: Mejorar conocimientos sobre control interno a través de la socialización de políticas y reglamentos de manera asertiva a socios (as) y empleados(as)

Cuadro 11. Actividades estratégicas para mejorar conocimiento de reglamentos y planes de socios y empleados de la COCABEL

Actividades	Indicadores	Vinculación a las líneas estrategias de planificación estratégica COCABEL	Plazo (Corto, medio y largo plazo)
Generar espacios de socialización y actualización de normativas institucionales	# Capacitaciones desarrolladas # de personas alcanzadas con procesos de capacitación	Fortalecimiento administrativo-financiero y comercialización	Corto, mediano y largo plazo

* Notas: En esta propuesta para mejorar el nivel de pertenencia, se considerará la implementación a corto plazo, máximo un año; mediano plazo, entre 1 a 4 años y largo plazo será de 5 a más años.

5. CONCLUSIONES

1. A pesar del contexto adverso generado por la crisis sanitaria del COVID 19, el levantamiento de información primaria y secundaria ha sido fundamental para generar un estudio que se constituye en una valiosa herramienta de planificación para la cooperativa Cafetalera Belén Limitada (COCABEL). La apertura política de la junta directiva avaló este proceso, permitiendo interactuar tanto con empleados, socios y directivos; teniendo la posibilidad de cruzar información para generar análisis cualitativo y cuantitativo.
2. Hubo mucha apertura política por los líderes de la cooperativa para levantar este estudio, insumo que permitirá poner en alerta algunas acciones erradas que han estado afectando las relaciones (verticales y horizontales) en la cooperativa. Adicional a ello, hacer un análisis sobre las condiciones actuales de la cooperativa frente al contexto local, nacional e internacional.
3. La actividad estratégica de comercialización constituye en punto de fricción entre socios, directivos y gerencia, condición que trata de nublar aspectos positivos, los cuales pueden traducirse como potencialidades en el seno de la cooperativa. Aun y cuando la cooperativa cuenta con instrumentos de planificación y dirección, se propone una estrategia, la cual tiene como objetivo principal contribuir a mejorar el sentido de pertenencia de sus asociados, vinculando las acciones a su planificación estratégica (2019-2013), sin embargo, esta estrategia puede ser retomada por más tiempo.

6. RECOMENDACIONES

- Mejorar las estrategias de comunicación entre la asamblea y la junta directiva es una tarea que requiere mucha dedicación, es imperante que la información fluya de manera oportuna, promoviendo una cultura participativa y de esta manera hacer practico los valores y principios del cooperativismo.
- En los procesos de formación y lección de liderazgos, actuar con madurez, haciendo a un lado las dogmas religiosas y políticas, promoviendo una cultura democrática que los encamine a un bien común, considerando primordialmente los principios del cooperativismo.
- Tomar con madurez los hallazgos de este estudio, considerando que las críticas constructivas sirven para promover mejoras y generar cambios a partir de procesos de planificación.
- Que los directivos y gerentes realicen una r una evaluación sobre la pertinencia de considerar elementos de la estrategia propuesta en los procesos de planificación de la cooperativa
- Que a lo interno de la cooperativa se genere un espacio de validación de la estrategia de fortalecimiento del sentido de pertenencia, considerando las recomendaciones de la junta directiva y la gerencia; así mismo considerar posibles aliados para hacer efectiva dicha propuesta de fortalecimiento.

7. LITERATURA CITADA

- ASONOG, 2017. Diagnostico territorial participativo con enfoque de género. P
- Alvares M, 2018. Análisis de la cadena de valor del café en Honduras. 1ra edición, Tegucigalpa Honduras; Heifer Internacional, 40 paginas
- Aguilar, 2009. El diagnóstico de la cultura organizacional. Global media journal. Vol 6. P 68
- Bargalló, 2011. Net Promoter Score, el parámetro clave para medición de la fidelidad. Tesis, p 9.
- Caicedo L y Celdas G, 2002. La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. P 136
- CEUPE, 2021. Tipos de cultura empresarial. Disponible en <https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-culturas-empresariales.html>
- CONSUCOOP,2015. Estatutos de la cooperativa cafetalera Belén Limitada. P 1
- COCABEL, 2019. Planificación estratégica, p 4
- Chaur C, 2018. Factores relacionados con el sentido de pertenencia en una empresa de servicios de alimentación. Pg 17.
- Estrada S (2,009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Kobila y Parolin (sf). Cooperativa esperanza: Una alternativa diferente para afrontar problemas sociales y laborales. 19 p.
- Guzmán R, Bakulima Q y Cobas P,2017. Estudio de la motivación laboral en la cooperativa.Juan Pio de Mora, provincia Bolevar, Ecuador, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2017). En linea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/mora.html>
- López y Flores, 2013. El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. p 89
- Manrique, 20015. Características de la cultura, clima organizacional y la inteligencia emocional de una empresa familiar en la ciudad de Cartagena. P 13

Ortega 2015. Percepción respecto del sentido de pertenencia, símbolos y significado en un grupo de encargados de turno en una empresa de comida rápida. Pg 10

Otzen T y Manterola C, 2017. Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. p 228, consultado en línea: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Pozo y castillego, 2011. La relación entre lealtad y satisfacción de clientes: El aporte de l neomarketing al debate. P 52. Disponible en <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaRelacionEntreLealtadYSatisfaccionDeClientes-4716473.pdf>

Rivera y Carrasco, 2016. Cultura organizacional en las unidades de producción rural de Piloncillo en la región de Huatusco. Pg 53. Vol 5

Romero N, 2016. La im

portancia de la cultura organizacional. Disponible en <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>

Santos G, 2017. El sentido de pertenencia, como elemento de la cultura organizacional: Factores que inciden su desarrollo. p 16

Sanchez S, 2020. Sentido de pertenencia en los procesos socio-organizativos. P 4

Significados, 2018. Estrategia. Disponible en: <https://www.significados.com/estrategia/> consultado: 02 de junio de 2021.

Soverabes R y Fuentes I ,2009. La Nueva Gestión Organizacional. Revista. P 124. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf

UNAM (2017). Cultura organizacional. Disponible en https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1229/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Zuñiga, 2019. Informe de resultados en las encuestas de lealtad a empleados, asociados y clientes de la asociación cooperativa de comercialización, producción, ahorro y crédito de los apicultores de Chalatenango, de responsabilidad limitada (ACOPIDECHA de R.L). 33 p.

8. ANEXOS

Anexo 1. Herramienta para determinar el nivel de satisfacción y lealtad de empleados

Indicaciones: En la siguiente encuesta encontrará 15 preguntas que en su mayoría únicamente requerirá marcar con una X en el recuadro adjunto a cada pregunta. Es importante que conozca que la escala de valoración va desde lo mínimo (1) hasta la puntuación máxima, lo cual estará determinado únicamente según sea su selección.

Su participación en la encuesta es totalmente voluntaria y anónima, lo que significa que sus respuestas serán tabuladas con la de otras personas que son empleados de la cooperativa, para analizar la información y ofrecer un plan de mejorar en relación a mejorar la satisfacción y sentido de pertenencia de los y las empleados.

1. En una escala de 1 a 10, ¿considera que el manejo del capital humano es adecuado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. En una escala de 1 a 10, ¿considera que la cooperativa respeta sus horarios laborales?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. En una escala de 1 a 10, ¿considera que la cooperativa cumple con sus derechos laborales según ley?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿Cómo considera que la cooperativa le ha dotado del equipo necesario para realizar eficientemente su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Cómo valora la relación con sus compañeros de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6. Además del beneficio de su salario, ¿qué otros beneficios le otorga la cooperativa?

7. ¿Cómo evalúa su nivel de conocimientos sobre los reglamentos de control laboral de la cooperativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿Cree que se aplica el reglamento de manera imparcial?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo en el área laboral de la cooperativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Considera que son tomadas en cuenta sus ideas o propuestas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. ¿Ha sido capacitado por la cooperativa según su perfil de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. ¿Considera que hay claridad de roles en la cooperativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. ¿Ha pensado dejar de laborar para la cooperativa? Si NO, si su respuesta es sí especifique porque?

14. ¿Qué elementos distintivos considera en su trabajo en la cooperativa en relación a otros empleos con otras organizaciones/empresas?

15. ¿Cómo valora su nivel de satisfacción en integrarse a eventos institucionales (proyección social, publicidad u otro)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo 2. Herramienta para determinar nivel de satisfacción y lealtad de clientes internos (asociados)

Indicaciones: En la siguiente encuesta encontrará 15 preguntas que en su mayoría únicamente requerirá marcar con una X en el recuadro adjunto a cada pregunta. Es importante que conozca que la escala de valoración va desde lo mínimo (1) hasta la puntuación máxima, lo cual estará determinado únicamente según sea su selección.

En los casos que se presente la pregunta tipo competición, favor llenar textualmente los espacios.

Su participación en la encuesta es totalmente voluntaria y anónima, lo que significa que sus respuestas serán tabuladas con la de otras personas que son socios de la cooperativa, para analizar la información y ofrecer un plan de mejorar en relación a mejorar la satisfacción y sentido de pertenencia de todos los asociados.

1. ¿Está conforme con la gestión de la junta directiva?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Considera que la gestión de la gerencia y sus colaboradores es adecuada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿Cómo considera la relación entre usted y los demás socios?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿Cómo considera su relación entre usted y los empleados de la Cooperativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Cómo considera su relación entre usted y la junta directiva?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. ¿Qué valores cree que se practican en la cooperativa?

7. ¿Está conforme con la oferta de precios por la compra de su café?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿Animaría a sus hijos a ser socios de la COCABEL?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿Con quién comercializa su cosecha y porque?

COCABEL_____

Intermediarios locales_____

Intermediarios regionales_____

Otros (especifique) _____

Porque_____

10. ¿Recomendaría a otros productores a pertenecer a la cooperativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. A parte de la oferta de precios por venta de café ¿qué otros beneficios obtiene de la cooperativa?

12. ¿Está convencido en seguir siendo socio de la COCABEL?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. ¿Qué factores le motivan a seguir en la COCABEL?

14. ¿Qué factores le desmotivan de la COCABEL?

15. ¿Qué grado de interés tiene en ejercer un cargo directivo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. ¿Se siente representado en la cooperativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. ¿La directiva y gerencia lo mantienen informado sobre información que le concierne como socio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. ¿Qué otros servicios le gustaría recibir de la cooperativa?

19. ¿Cómo evalúa su nivel de conocimiento sobre los reglamentos de control interno y estatutos de la cooperativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. ¿Cree que se aplican los reglamentos y estatutos de manera imparcial?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. ¿Considera que son tomadas en cuenta sus ideas o propuestas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la cooperativa?, mencione algunas

23. ¿Cómo valora su nivel de satisfacción en integrarse a eventos institucionales (proyección social, publicidad u otro.?)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

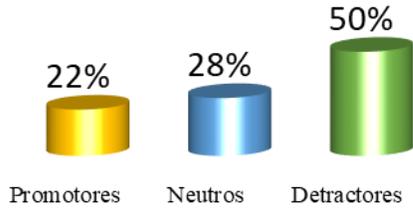
Anexo 3. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la COCABEL.

Fortalezas:	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura organizativa funcional. ○ Diversificación de productos para ofertar al mercado. ○ Procesos administrativos, fiscales, y legales al día. ○ Condiciones óptimas para la producción de café. ○ Contamos con Certificado Comercio Justo. ○ Procesamiento de los subproductos derivados del procesamiento de café. ○ Capacidad para cumplir con las obligaciones financieras adquiridas. ○ Constituidos legalmente ○ Credibilidad con los entes financieros. ○ Capacidad Instalada para atender la demanda de servicios a los afiliados y clientes. ○ Instalaciones propias y adecuadas. ○ Asistencia técnica directa a los afiliados. ○ Ubicación geográfica ○ Proyecto de agua propio. ○ Generación de Empleo ○ Marcas Establecidas en Agua y Café. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No se cuenta con un medio de transporte para acarreo de café. ○ No se cuenta con medio de transporte en Cocabel. ○ No se dispone de laboratorio de catación. ○ No cuenta con personal capacitado en catación ○ La fertilización de las fincas sin un análisis de suelo adecuado. ○ Falta de plan de capacitación al recurso humano que labora en la cooperativa. ○ No hay apropiamiento de las funciones gerenciales-administrativas (no hay manual de funciones). ○ Dependencia de instituciones Bancarias externas. (aspiran a tener fondos propios para financiamiento) ○ Dependier de las exportadoras para comercialización(hay pocos incentivos) ○ Estructura no adecuada para almacenamiento de café. ○ No se cuenta con área para productos orgánicos. ○ Rigidez al cambio por parte de los productores.

<ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocimiento internacional por nuestra buena calidad de café 	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocimiento nacional e internacional. ○ Acceso a diferentes entes financieros. ○ Acceso a firma de convenios de cooperación con aliados estratégicos. ○ Establecer mejores relaciones de negocios (comercialización). ○ Ampliación de sellos de certificación. ○ Acceso a mercados diferenciados. ○ Apoyo de ONG. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento de la delincuencia a nivel local y nacional. ○ Efectos del cambio climático en las unidades productivas (incidencia de plagas y enfermedades) Probabilidad de Bajo rendimiento en la producción. ○ Inestabilidad en los precios de los derivados del petróleo. ○ Inestabilidad de los precios del café internacionales. ○ Incremento de las tasas tributarias. ○ Variedades susceptibles a enfermedades. ○ Perdidas de cosecha

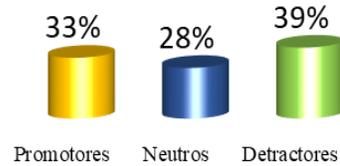
Anexo 4. Resultados de la aplicación de la herramienta Net Promote Score aplicada a los socios.

¿Considera que la gestión de la gerencia y sus colaboradores es adecuada?



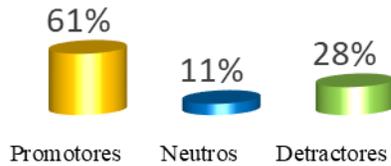
Cálculo NPS: $22-50 = -28$

¿Está conforme con la gestión de la junta directiva?



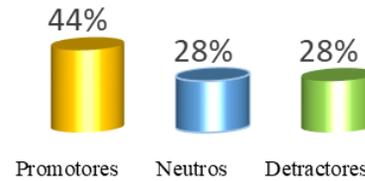
Cálculo NPS: $33-39 = -6$

¿Cómo considera su relación con los empleados de la cooperativa?



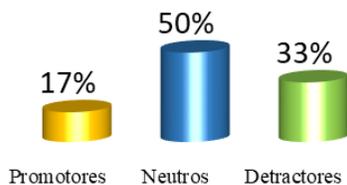
Cálculo NPS: $61-28 = 33$

¿Cómo considera su relación entre usted y los demás socios?



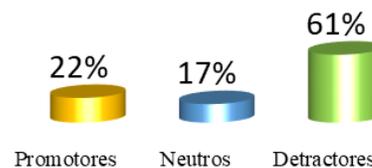
Cálculo NPS: $44-28 = 17$

¿Cómo considera su relación entre usted y la junta directiva?



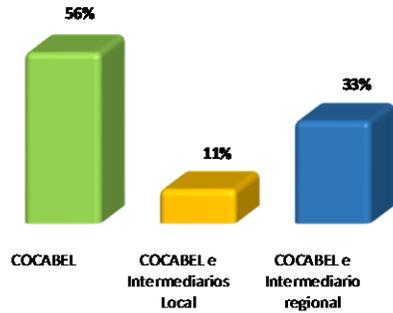
Cálculo NPS: $17-33 = -17$

¿Está conforme con la oferta de precios por la compra de su café?

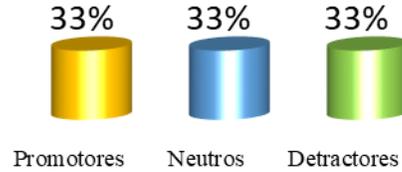


Cálculo NPS: $22-61 = -39$

¿Con quién comercializa su cosecha y por qué?

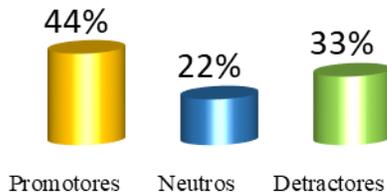


¿Animaría a sus hijos a ser socios de la COCABEL?



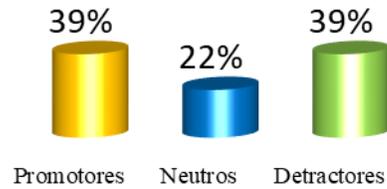
Cálculo NPS: 33-33= 0

¿Recomendaría a otros productores a pertenecer a la cooperativa?



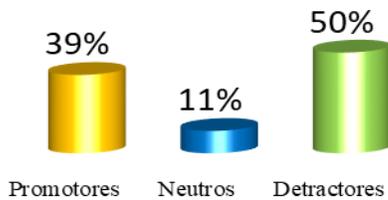
Cálculo NPS: 44-33= 11

¿Está convencido en seguir siendo socio de la COCABEL?



Cálculo NPS: 39-39= 0

¿Qué grado de interés tiene en ejercer un cargo directivo?

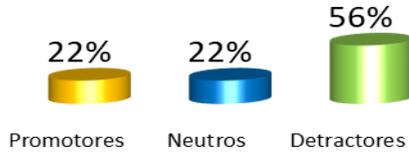


Cálculo NPS: 39-50= -11

Factores que desmotivan:

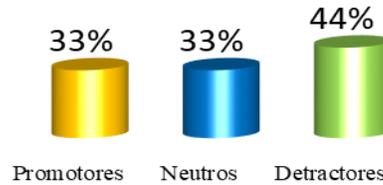
- Precios bajos
- No se estimula al asociado
- Influencia de credo político en el seno de la cooperativa

¿Cómo evalúa su nivel de conocimiento sobre los reglamentos de control interno y estatutos de la cooperativa?



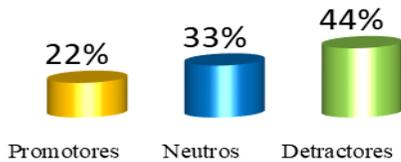
Cálculo NPS: 22-56 = -33

¿La directiva y gerencia lo mantienen informado sobre información que le concierne como socio?



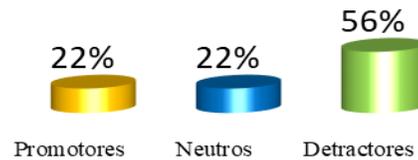
Cálculo de NPS: 33-44= -11

¿Considera que son tomadas en cuenta sus ideas o propuestas?



Cálculo NPS: 22-44= -22

¿Cree que se aplican los reglamentos y estatutos de manera imparcial?

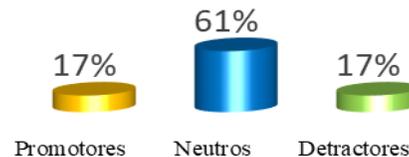


Cálculo NPS: 22-56= -33

Otros servicios que le gustaría recibir de la cooperativa:

- Creditos (un brazo financiero)
- Seguros agricolas
- Incentivo por calidad diferenciada
- Becas para estudiantes
- Acarreo de café
- Inversion en bibliotecas

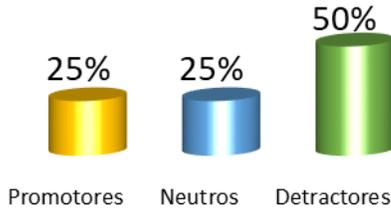
¿Cómo valora su nivel de satisfacción en integrarse a eventos institucionales?



Cálculo NPS: 17-17= 0

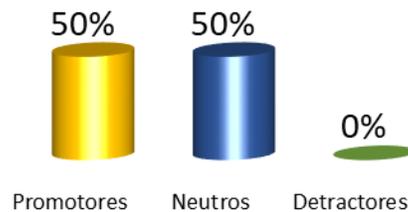
Anexo 5. Resultados de la aplicación de la herramienta Net Promote Score aplicada a empleados.

En una escala de 1 a 10, ¿considera que la cooperativa respeta sus horarios laborales?



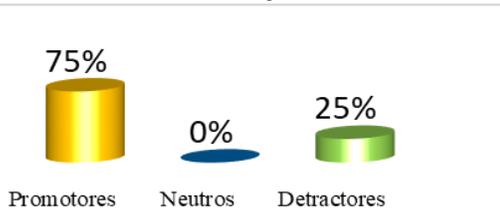
Cálculo NPS: 25-50=-25

En una escala de 1 a 10, ¿considera que el manejo del capital humano es adecuado?



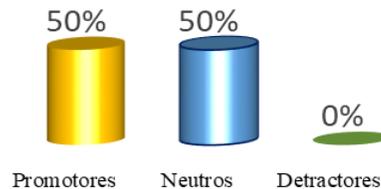
Cálculo NPS: 50-0= 50

¿Cómo considera que la cooperativa le ha dotado del equipo necesario para realizar eficientemente su trabajo?



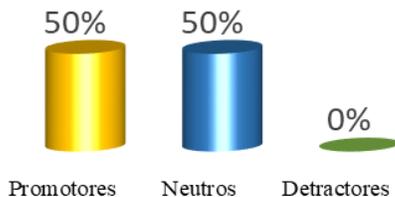
Cálculo NPS= 75-25= 50

En una escala de 1 a 10, ¿considera que la cooperativa cumple con sus derechos laborales según ley?



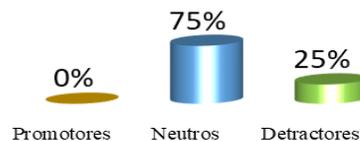
Cálculo NPS: 50-0= 50

¿Cómo valora la relación con sus compañeros de trabajo?



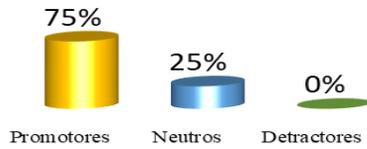
Cálculo NPS: 50-0=50

¿Cómo evalúa su nivel de conocimientos sobre los reglamentos laborales de la cooperativa?



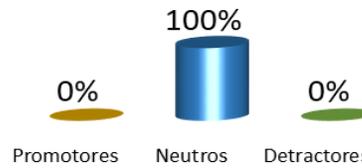
Cálculo NPS: 0-25= -25

¿Cómo evalúa el trabajo en equipo en el área laboral de la cooperativa?



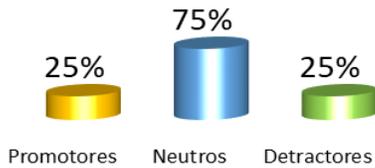
Cálculo NPS: $75-0=75$

¿Cree que se aplica el reglamento de manera imparcial?



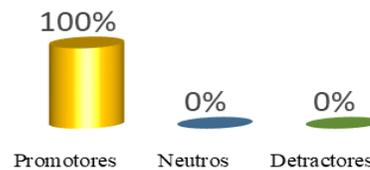
Cálculo NPS: $0-0=0$

¿Ha sido capacitado por la cooperativa según su perfil de trabajo?



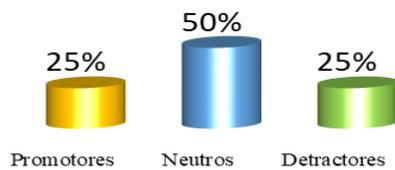
Cálculo NPS: $25-25=0$

¿Considera que son tomadas en cuenta sus ideas o propuestas?



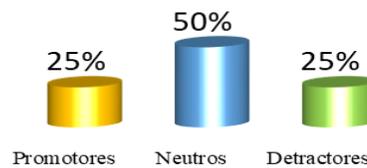
Cálculo NPS: $100-0=100$

¿Considera que hay claridad de roles en la cooperativa?



Cálculo NPS: $25-25=0$

¿Cómo valora su nivel de satisfacción en integrarse a eventos institucionales (proyección social, publicidad u otro)?



Cálculo NPS: $25-25=0$

Anexo 6. Entrevista en mitología dialéctica aplicada a directivos

Preguntas generadoras	Valoración
Que les motivó organizarse	
Como miembros directivos, ¿cuáles son las aspiraciones que tienen con la cooperativa?	
Como visualizan la cooperativa a futuro	
Con quien y que tipo de alianzas tiene la cooperativa	
Cuál ha sido el rol del gobierno local en la organización de la cooperativa	