



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

**DESARROLLO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA
PARA LA ASOCIACIÓN DE FERIA DE PRODUCTOS COTOBRISEÑOS**

**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 DESARROLLO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL SENTIDO DE
PERTENENCIA PARA LA ASOCIACIÓN DE FERIA DE PRODUCTOS COTOBRISEÑOS**

MARTHA NATHALIA HERNÁNDEZ BENAVIDES

TURRIALBA, COSTA RICA

**AÑO
2022**

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 de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

FIRMANTES:



Evelyn Chaves Jaén, MGLA.

Asesora Principal del Trabajo de Graduación

Ariana Quirós Morera, MPR.

Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.

Decano de la Escuela de Posgrado

Martha Nathalia Hernández Benavides

Candidata

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad de cursar este proceso de estudio y poder culminarlo.

A mi familia por estar siempre apoyándome y motivándome durante todo este tiempo.

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

A la Asociación de Feria de Productos Cotobruceños por apoyarme este tiempo de investigación.

A las profesoras Evelyn Chaves Jaén y Adriana Escobedo por ser parte vital en este trabajo y a la lectura Ariana Quirós Moreira por todo el apoyo durante el proceso.

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES.....	2
1.2	JUSTIFICACIÓN	2
1.3	IMPORTANCIA	3
1.4	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
2	REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1	Sentido de Pertenencia	5
2.2	Cultura Organizacional Positiva	6
2.3	Información relacionados con el sentido de pertenencia	6
2.4	Valores Organizacionales (VO).....	7
2.5	Necesidades del ser humano	7
2.5.1	Dimensión psicológica-social.....	8
2.5.2	Dimensión afectiva	8
2.5.3	Dimensión física	8
2.6	Liderazgo	9
2.7	La comunicación	9
2.8	La motivación	10
3	METODOLOGÍA	10
3.1	REVISIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
3.2	ADAPTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA	11
3.3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA MEDIANTE LAS HERRAMIENTAS Y UN TALLER.	13
3.4	ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	13
3.5	DESARROLLO DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA	13
4	RESULTADOS	14

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
4.1.1. Perfil institucional.....	14
4.1.2. Liderazgo:	15
4.1.3. Elementos del clima organizacional:	16
4.1.4. Reglamentos y planes.....	16
4.1.5. Valores.....	16
4.2. Resultados de la encuesta Likert y las preguntas abiertas.....	17
4.2.1 Distribución de asociados encuestados	17
4.2.2- Resultados generales de la encuesta Likert	17
4.2.3. Respuestas abiertas.....	21
4.3. Resultados de la herramienta NPS:	24
4.4. Resultados del taller de validación:	26
4.5. Propuesta de una estrategia para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los asociados de asociación de feria de productos cotobrusseños.	27
5. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO.	33
6 CONCLUSIONES	34
7 RECOMENDACIONES	35
LITERATURA CITADA	36
ANEXOS	39

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Áreas a describir de la cultura organizacional	11
Cuadro 2. Clasificación de resultados de la herramienta likert.....	12
Cuadro 3. Distribución de edades y sexo de las personas encuestadas:	17
Cuadro 4. Resumen de los resultados de la encuesta Likert.	17
Cuadro 5. Resumen de las preguntas donde las mujeres tienen menores resultados de la encuesta Likert.	20
Cuadro 6. Resumen de resultado: ¿Cuáles son los valores que representan la organización y a usted?	21
Cuadro 8. Resumen de resultado de ¿Qué piensa usted que puede hacer la organización para propiciar el crecimiento de los socios y la asociación?	23
Cuadro 9. Resumen de resultado de: ¿Qué nuevos servicios o productos debe suministrar la organización para propiciar el crecimiento de los socios y sus familias?.....	23
Cuadro 10. Resumen de resultado de ¿Cuál piensa usted que es el principal motivo de la renuncia de los socios a la organización?	23
Cuadro 11. Resumen de resultado de ¿Qué debe hacer usted como socios para propiciar el crecimiento de la organización?.....	24
Cuadro 12. Resumen de resultado de herramienta NPS.	24
Cuadro 13. Resumen de resultado en prioridad de puntuación de las áreas de mejora del sentido de pertenencia.	26
Cuadro 14. Estrategia para fomentar la comunicación dentro de la organización.....	27
Cuadro 15. Estrategia para fomentar la participación de los socios en la creación y gestión de planes de trabajo y proyectos.	29
Cuadro 16. Estrategia para incluir los jóvenes en la gestión de la organización.	30
Cuadro 17. Estrategia para mejorar los conocimientos sobre el manejo de la organización a través de la socialización de los estatutos y reglamentos.	31
Cuadro 18. Estrategia para fortalecer el fortalecimiento de capacidades empresariales y técnicas.	32
Cuadro 19. Cuadro para recopilar información secundaria para describir la cultura organizacional.	39
Cuadro 20. Como segundo paso se aplica cuestionario de preguntas abiertas a actores clave, a continuación, se presenta un resumen por pregunta:	40
Cuadro 21. Lista de productores que participaron en el taller de validación.	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Costa Rica con ubicación de Coto Brus.	1
Figura 2. Exposición de socios de la feria (Foto Natalia Hernández).....	2
Figura 3. Resumen de información de literatura. Fuente. Gómez, 2017	7
Figura 4. Resumen Proceso metodológico.....	10
Figura 5. Productores de la feria de productos Cotobruceños.....	14
Figura 6. Se citan los valores mencionados por los asociados y asociadas según el nivel de frecuencia.	22
Figura 7. Evidencias del taller de validación	44

Resumen

Este trabajo tuvo la intención de crear una estrategia de fortalecer el sentido de pertenencia para la asociación de feria de productos Cotobruceños ubicada en el Cantón de Coto Brus, que tiene actualmente 49 socios y varios proyectos gestionando a nivel local y regional. Para crear la estrategia primero se revisó la información de la organización con esta y una encuesta a actores claves se describió la cultura organizacional actual de la empresa, esta última información sirvió para crear las herramientas aplicadas a la muestra determinada de los socios de la organización, luego se aplicaron dos herramientas (cuestionario Likert con preguntas abiertas y una encuesta NPS) y se validaron los resultados de las mismas mediante un taller con participación de los socios de la organización. Las áreas validadas fueron utilizadas para crear la estrategia, con actividades, indicadores, tiempo de ejecución y responsables. La propuesta para el fortalecimiento del sentido de pertenencia contempla áreas de comunicación, fortalecimiento empresarial y técnico, inclusión de jóvenes y conocimiento de los estatutos y reglamentos de la organización a la que pertenecen.

Palabras claves: Sentido de pertenencias, Estrategia de fortalecimiento, Asociación.

1 INTRODUCCIÓN

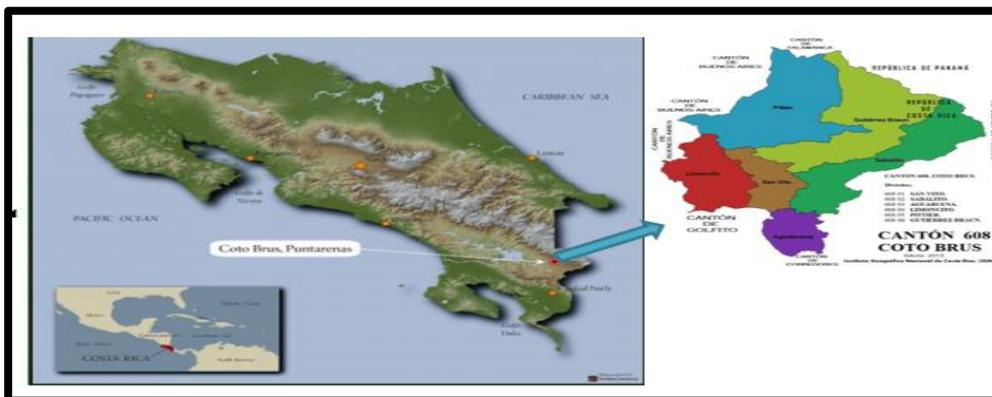
En las zonas rurales existen organizaciones que están conformadas por productores, estas personas se asocian con el fin de mejorar la condición de vida de ellos y sus familias, donde comparten objetivos a través de proyectos y trabajo en conjunto.

La Asociación de Feria de Productos Cotobruceños está conformada por productores de los 6 distritos de Coto Brus (Gutiérrez Braun, Pittier, Limoncito, Sabalito, San Vito y Agua Buena), ellos comercializan sus productos el campo ferial los sábados en el centro de San Vito. La asociación tiene 49 socios activos que participan junto con la junta directiva en las ventas los sábados en todo el cantón de Coto Brus, ahí comercializan hortalizas, legumbres, huevos, miel de abeja, tubérculos entre otros.

El cantón de Coto Brus lugar donde se realizó el trabajo final de graduación se ubica en las coordenadas geográficas 82°42" N y 83° 06" N, y 8°42" E y 9°06" E, limita al norte limita con el cantón de Buenos Aires y el cantón de Talamanca, al Este con la República de Panamá; al sur y oeste con Golfito y Buenos Aires. En el cantón se tiene un registro de 65 asociaciones de desarrollo integral (ADI), siendo el nuevo distrito de Gutiérrez Braun con el mayor número de ellas (13), y el distrito con menos ADI'S corresponde a Limoncito con 06 organizaciones. También existe la figura de las asociaciones de desarrollo específicas (ADE), ~~que en~~ el cantón se cuenta con 36 organizaciones de esta naturaleza, donde resalta la asociatividad para la recreación y el deporte (Municipalidad de Coto Brus, 2019).

Este cantón se caracteriza por la presencia de actividades agropecuarias; a diferencia de los otros cantones de la región del Pacífico Sur, no estuvo exclusivamente ligado al enclave bananero, su desarrollo económico estuvo ligado a la producción del cultivo del café, explotaciones ganaderas y productos de subsistencia. Los principales cultivos son: café, caña india, maíz, plátanos, frijoles. También se ha desarrollado la ganadería como segunda actividad productiva (Municipalidad de Coto Brus, 2019). El Censo Nacional de 2011 detalla que la población económicamente activa se distribuye de la siguiente manera: Sector Primario: 41,9%, Sector Secundario: 8,9%, Sector Terciario: 49,2% (Municipalidad de Coto Brus, 2019).

Figura 1. Mapa de Costa Rica con ubicación de Coto Brus.



1.1 ANTECEDENTES

La Asociación de Productos Cotobruceños inicio sus actividades en el 2016 ante la necesidad de algunos productores de la zona de vender sus productos en un mejor mercado donde logran precios más justos, es una organización joven, con mucho potencial de beneficiar a productores del cantón de Coto Brus. Los socios formalizaron la organización ante el Ministerio de trabajo el 2 de julio del 2018, constituyéndose como asociación ante la ley 218 con la cédula jurídica 3-022-775356.

En sus inicios la feria comenzó a operar en un pequeño lugar en el centro de San Vito de Coto Brus, pero únicamente 4 productores podían ofrecer sus productos a los clientes, dejando a varios socios sin poder vender. Luego negociaron con las Asociación de Desarrollo de San Vito para que les prestará el campo ferial, al inicio vendían los productos sobre cajas y sacos, luego con fondos de fomento de INDER obtuvieron toldos y mesas para poder vender más cómodamente tanto para el productor como para el consumidor.

Figura 2. Exposición de socios de la feria (Foto Natalia Hernández)



1.2 JUSTIFICACIÓN

La feria se lleva a cabo los días sábados con más de 30 productores, todos socios de la organización, sin embargo, tienen un procedimiento escrito para el ingreso a la feria de productores que no son parte de ésta, quienes han ido incrementando la cantidad y variedad de productos a los consumidores, sin embargo, el espacio es limitado. La asociación está en la búsqueda de financiamiento para adquirir un

bien inmueble para aumentar sus ventas y mejorar las condiciones para todos. Hasta el día de hoy llevan la contabilidad de las actividades al día, pero es probable que desconozcan los conceptos básicos del análisis financiero para poder comprender y tomar decisiones con base en ellos, no cuentan con un plan estratégico para dirigir sus esfuerzos a cumplir sus metas o lograr alianzas estratégicas y comerciales a futuro con posibles inversionistas e instituciones.

Una de las amenazas principales que rodean a las organizaciones de productores, es la degradación de su capital social y humano, usualmente en los primeros años existe entusiasmo de los socios, apoyos de diversas instituciones y proyectos, con el pasar del tiempo si la organización no cumple con sus objetivos los asociados se van distanciando del proceso hasta que ésta se debilita y desaparece, es por esta razón que se ha visto como oportunidad con esta organización joven identificar el grado de pertenencia de sus miembros, sobre todo porque han venido trabajando y creciendo desde su fundación, siempre es recomendable evaluar los objetivos comunes, y si los nuevos socios comparten una visión común. Tener un fuerte sentido de pertenencia contribuye a que una organización pueda crecer y consolidarse en la zona; estas reflexiones dan origen a este trabajo final de graduación, que está enfocado desarrollar una propuesta para mantener y fortalecer el sentido de pertenencia de los socios a la organización.

1.3 IMPORTANCIA

Una de las preocupaciones de los líderes de la organización, es que sienten que el relevo generacional no se va a dar, que no hay quien los vaya a sustituir en el futuro además, que actualmente no sienten el apoyo de muchos socios, esta investigación tuvo el objetivo de construir una estrategia que contribuya a aumentar y fortalecer la lealtad de los socios, identificar estrategias para promover la integración generacional y que los socios actuales y futuros puedan tener un alto grado de identificación con la organización, de tal manera que y poco a poco vayan involucrando más personas nuevas todas las actividades, para que esta organización sea sostenible durante muchos años

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de fortalecimiento del sentido de pertenencia de la Asociación FERIA de Productores Cotobuseños a partir de un proceso construcción participativo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar objetivos, necesidades y aspiraciones de los socios de la organización de la Asociación de FERIA de Productos Cotobuseños.
2. Diseñar una estrategia para el fortalecimiento del sentido de pertenencia para los socios de la Asociación de FERIA de Productos Cotobuseños.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

Según Suset et al. (2010), la asociatividad y el cooperativismo se perfilan como una alternativa viable en la actualidad, en función de solucionar las limitaciones existentes en la producción agropecuaria, debido a su predominio en la estructura agraria, fundamentalmente por la cantidad de fuerza laboral, áreas de cultivo que utiliza y las potencialidades para diversificar la producción, entre otros temas. Ante los efectos desarticuladores y desestructuradores que en muchos casos se han dado como consecuencia de la globalización, con consecuencias nefastas en las zonas rurales y las entidades productivas asociadas, se materializan formas alternativas de relaciones, diversos estilos de vida, nuevas y particulares formas de producción, intercambio y consumo, los cuales no pueden ser comprendidos y atendidos sin considerar procesos como el empoderamiento, sustentado en la participación real y la utilización de las potencialidades del capital social (confianza, reciprocidad y cooperación) para favorecer la productividad, solucionar las problemáticas que los afectan comúnmente y contribuir con la satisfacción de las necesidades humanas (Ocampo, 2015).

2.1 Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo y globalizado, ya que los colaboradores son los que hacen la diferencia ante la competencia, son ellos los que hablan bien o mal de la empresa y al final, los que ayudan al desarrollo de las tareas individuales y a alcanzar los objetivos y metas de la organización (Muñoz, 2015).

Según Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992), citado por Davila et Jiménez (2014) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias. Cameron (2004) considera al sentido de pertenencia, o lo que él denomina “vínculos interpersonales”, como una faceta más de la identidad social y, en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional (Harris & Cameron, 2005).

Cabe resaltar que cuando se mide el clima organizacional se hace con base a la percepción que el empleado tiene hacia la organización, las trabas que existen, o cómo influye estos factores en su trabajo. Sin embargo, el clima organizacional se puede ver afectado por múltiples causas, una de ellas el rol que tienen los líderes en las organizaciones. Cada gerente tiene un estilo de liderazgo lo cual puede afectar el clima organizacional y el bienestar del trabajador; los buenos estilos de liderazgo se centran más en las personas que en las tareas (Orellana et, Portalanza, 2014).

2.2 Cultura Organizacional Positiva

Crear una buena cultura organizacional se puede enfocar como una buena oportunidad o como una estrategia efectiva para mejorar las condiciones reales y las que la empresa espera en un futuro; especialmente si está pasando por una crisis (Muñoz, 2015). Una cultura positiva está asociada a:

- Mayor Rendimiento.
- Mayor productividad y mejor retención del talento humano.
- Mayor efectividad en iniciativas de cambio.
- Funciones de empresas exitosas.
- Mejor utilización del talento humano.

Estas ventajas permiten tener una cultura organizacional positiva además contribuyen a la efectividad y éxito de la organización (Muñoz, 2015)

2.3 Información relacionados con el sentido de pertenencia

Según Gotrett y Junkin (2012): Los servicios que ofrece la organización a las personas asociadas y otros clientes deben responder a demandas reales, es decir, suplir sus necesidades en términos de contenido, condiciones y oportunidad, lo cual es fundamental para asegurar la sostenibilidad de los servicios. Por otro lado, la pertinencia y relevancia de los servicios cambia con el tiempo en la medida en que las personas asociadas se desarrollan, y el contexto en que estas llevan a cabo sus actividades también cambia; por lo tanto, los servicios deben ser evaluados periódicamente y ajustados (según sea necesario) para asegurar su pertinencia y relevancia en el tiempo. Existen factores que propician el sentido de pertenencia, uno de ellos es: motivación, desempeño, satisfacción, permanencia, creatividad y salud laboral (Gómez, 2017).

El tener sentido de pertenencia puede crear dos tipos de compromiso, los que se verán a continuación:
Compromiso normativo: hay una disposición cognitivo- afectiva del socio hacia la organización por la que permanece y se involucra de acuerdo con consideraciones de gratitud, reciprocidad y deber moral. Se evidencia por intenciones de corresponder a la empresa, gratitud, búsqueda de ofrecer reciprocidad, obligación moral para con la empresa. Motiva la permanencia y la intención de corresponder (Mejía *et* Gallego, 2015).

Compromiso de continuidad: es cuando hay disposición racional del individuo hacia la empresa por la que permanece y se involucra, de acuerdo con sus estimaciones de costos y beneficios. Se evidencia por: la alta valoración de beneficios derivados del trabajo, permanencia o retiro en función de mayor beneficio, su desempeño no es proporcional a los beneficios, percepciones de inequidad pueden afectar su desempeño. (Mejía *et* Gallego (2015). A continuación, una imagen donde se evidencia el sentido de pertenencia, según la cultura organizacional:

Figura 3. Resumen de información de literatura. Fuente. Gómez, 2017



Fuente. Gómez, 2017

2.4 Valores Organizacionales (VO)

Partiendo de la premisa que la perdurabilidad de una empresa se fundamenta, entre otros aspectos, en la forma en que ésta define e implementa sus estrategias en aras de alcanzar los objetivos establecidos y apropia sus valores (Lemaitre, 1984, citado por Gómez, 2017), es fundamental asegurar el vínculo del trabajador con la organización y por ende con su filosofía. En efecto, la apropiación e identidad que se genera en cada trabajador para con la organización, se materializa en el desempeño laboral, el nivel de productividad individual y colectiva, reflejado en la aplicación de las estrategias y el logro de los objetivos empresariales.

Los VO no se conciben únicamente como factores utópicos, sino por el contrario son criterios que influyen en el actuar de las personas principalmente en la toma de decisiones. De esta manera, los VO “actúan como elementos integradores; son claves en el análisis e interpretación de la cultura organizacional y pueden considerarse como su esencia” (Fleury et Fleury, 1995).

2.5 Necesidades del ser humano

Los trabajos de Maslow (1954) relacionados con la Pertenencia, la motivación y las necesidades de los individuos ubican la Pertenencia en el tercer nivel de la pirámide de necesidades para el ser humano. Dicha necesidad aparece cuando las necesidades del nivel inferior han sido satisfechas (necesidades de seguridad y psicológicas); de tal manera, las necesidades del tercer nivel, según el autor, hacen referencia al principio de afiliación y membresía dado que éste marca la identificación en un contexto determinado produciendo una respuesta favorable a nivel físico, psicológico y emocional.

Enmarcando en este nivel la necesidad natural de la persona por pertenecer a determinado grupo y ser reconocido al interior del mismo. Identificar esta necesidad se convierte en una herramienta provechosa para la organización a la hora de abordar la satisfacción del cliente interno (Gómez, 2017).

Al respecto, Goodenow *et Grady* (1993) señalan el SP como un elemento indispensable en el perfil del trabajador, donde el trabajador comparte las metas, principios y valores organizacionales, sintiéndose aceptado, incluido, importante, valorado parte de la empresa y el colectivo laboral.

2.5.1 Dimensión psicológica-social

Esta dimensión se refiere a la necesidad del ser humano de sentirse aceptado, necesario, valorado e indispensable en determinado contexto y para cierto grupo de personas. Se resalta la importancia del SP como necesidad básica del individuo y los efectos afectivos de ésta en la vida de la persona, generando satisfacción y emociones favorables como placer, gozo y felicidad (Strayhorn, 2012).

2.5.2 Dimensión afectiva

Tal como asegura Vargas (1999) el SP que se genera en el individuo subyace al deseo de este por pertenecer a una colectividad determinada, deseo que se materializa a través de la expresión de emociones y afectos dirigidos a los miembros del grupo y la condición que los une generando conectividad social e identidad grupal donde se crea un perfil.

Además, la vinculación afectiva que genera la persona con la colectividad al sentirse parte importante de la misma refuerza sentimientos de identidad como la fidelidad, confianza y seguridad (Brea, 2014).

2.5.3 Dimensión física

Desde esta dimensión se aborda la influencia del medio físico que rodea al ser humano en el proceso de generación del SP a determinada colectividad. Allí, el ambiente es asimilado por la persona como parte fundamental de su desarrollo, generándose manifestaciones de apropiación e identificación para con el espacio y las múltiples asociaciones que allí se generan y conceptualizándose como un elemento representativo de los miembros del grupo (Vargas, 1999).

De esta manera, el medio que rodea al individuo puede potencializar o disminuir el SP que se genera en los miembros de la organización, produciéndose una interacción simbólica y física, donde surge el deseo de protección del espacio físico y la necesidad de permanencia y en ocasiones de mejoramiento del mismo (Vidal, Pol, Guardia & Perú, 2004).

En la misma línea de los autores anteriores, Collins *et Porras* (2004) señalan que el concepto de SP es una construcción colectiva cuando se hace referencia a éste al interior de una organización indicando que el SP es responsabilidad de todos los miembros de la misma de manera consciente o inconsciente.

El SP es “lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse”, el compromiso es el reflejo de la confianza en sí mismo, con la organización y para los demás (Builes, Muñoz, García, Muñoz & Muñoz. 2004).

2.6 Liderazgo

Los líderes de la organización juegan un papel vital en el éxito de un plan de mejoramiento, en su puesta en marcha y transformación (Hannan & Freeman 1984). El líder empresarial es quien asume la responsabilidad de planificar los cambios a partir de una necesidad planteada, por tanto, debe desarrollar un proceso de cambio sistemático contemplando la resistencia y ejecutándolo de manera gradual (Ajzen, 1991). Al respecto, Kotter (1995), señala que el rol del líder es fundamental como agente de cambio responsable de obtener resultados a través de un proceso de transformación y adaptación.

Por tanto, el líder es el dinamizador que potencializa el cambio, generando un ambiente favorable en el cual los trabajadores participan activamente a través de su desempeño y compromiso para con la organización (Schneider, 2002).

En este sentido, Piderit (2000) resalta la importancia de que el líder reconozca el rol de los trabajadores en el proceso de cambio teniendo en cuenta la posición que asuman. Esta puede favorecer o retrasar el cambio que en algunos casos puede incrementar el porcentaje de ausentismo y rotación del personal.

El rol desempeñado por el líder le exige identidad con la organización, amplio conocimiento de su estructura y dinámica para establecer canales de comunicación eficientes que favorezcan la participación de los miembros de la organización en la planeación, desarrollo, evaluación y retroalimentación del proceso de mejoramiento (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008).

2.7 La comunicación

Tomando como referencia la definición de comunicación propuesta por Soria & Alvarado (2010): “La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones”, se resalta la importancia de la misma para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la empresa. En efecto, la comunicación se constituye en factor influyente en la pertenencia y cohesión entre los miembros de la organización, resultando elemental en la consolidación de relaciones con buen trato y manejo medios eficientes (Rebeil & Ruiz, 2008) entre los equipos de trabajo.

En esta perspectiva, Rebeil (2008) manifiesta que es a través del proceso comunicativo que la organización logra la unificación de procesos, principios y acciones, tendientes a asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

Por tanto, la comunicación al interior de la organización se convierte en una necesidad imperativa dado que ésta encamina a la organización hacia un desarrollo efectivo, genera participación del colectivo, motiva a los trabajadores al facilitar su expresión, incrementa el nivel de pertenencia, favorece la relación entre jefes y subordinados, la asimilación del cambio y la disminución de la resistencia al mismo (Ludlow, 1997).

2.8 La motivación

De acuerdo con Chiavenato (1994), la Motivación “encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo”, donde la motivación está representada en aspectos de origen psicológico materializados en la estimulación para el cumplimiento de determinadas funciones.

De allí, el interés de las organizaciones por motivar a los trabajadores en pro de mantener conductas que aporten en el cumplimiento de objetivos empresariales, resaltando que la motivación es resultado de la interacción entre factores tales como las necesidades, la capacitación y los incentivos (Forero, Rincón & Velandia, 2008).

Por tanto, como lo plantean Ramírez, Abreu & Badii (2008), la motivación es consecuencia del esfuerzo que realiza el individuo por alcanzar una meta fundamentada en la necesidad de cumplimiento y la tensión que genera el compromiso de desarrollar una acción en particular, materializándose la motivación en un mejor desempeño laboral.

3 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este estudio, se establecieron una serie de pasos para poder concluir con una propuesta de estrategia para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de la organización, a continuación, se desarrolló el siguiente proceso metodológico, que se planteó en 5 fases que se describen en la siguiente figura:

Figura 4. Resumen Proceso metodológico.



3.1 REVISIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se coordinó con la junta directiva de la organización para solicitar una lista con información clave de los socios (ubicación, edad, sexo y productos) que comercializan bajo la sombrilla de la de la organización. La lista entregada no tenía edad por lo que se procedió a buscarlo en el registro nacional con los números de cedula.

Adicional a esto se solicitó informes de otros proyectos, estatutos, acta constitutiva, reglamentos, estados financieros de los últimos 3 años, actas de reuniones de la junta directiva, informes de asambleas generales, plan de trabajo 2020 y 2021 sin embargo, no se pudo tener acceso a toda la información solicitada porque no la encontraron en sus archivos, según ellos comentaron.

Toda esta información se utilizó para terminar la cantidad de socios y definir la muestra para aplicar los instrumentos relacionados al objetivo del sentido de pertenencia y comprender en un grado básico el sistema de gobernanza interna de la misma.

Para describir la cultura organizacional se consideró como base, la metodología utilizada por Aguilar (2009), la cual combina el proceso con el enfoque dialectico y aplicación de técnicas de recopilación de información como fueron: entrevistas abiertas a actores claves que han trabajado con la organización y revisión secundaria de los contenidos de información suministrada por los directivos de la organización. Como segundo paso se diseñó y aplicó un cuestionario de preguntas abiertas a actores clave con los que esta relacionados la organización.

Cuadro 1. Áreas a describir de la cultura organizacional

Variables	Instrumento	Indicadores
Perfil institucional	Lectura de información secundaria suministrada	Historia Estructura Descripción del entorno <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Social <input type="checkbox"/> ambiental Alianzas estratégicas
Liderazgo	Entrevista abierta a actores clave	Percepción de las respuestas de actores clave
Elementos del clima organizacional	Información secundaria	o Manejo administrativo o Espacio físico
Reglamentos y planes	Lectura de información secundaria suministrada.	Aplicación de reglamentos
Valores	Lectura de información secundaria suministrada	Existe una clara descripción de valores en acta constituida. Seguimiento a proyectos.

3.2 ADAPTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

Con la información recopilada obtenida como fuente la secundaria de la organización (plan de trabajo, informes de asambleas generales, actas de reuniones, estados financieros, informe de proyectos, estatutos

y reglamentos, acta de constitución y lista de socios), el cuestionario abierto, la descripción de la cultura organizacional, se creó una base construir para construir las siguientes herramientas:

1- Entrevistas semiestructuradas: Se realizó una entrevista que consto de dos partes, la primera fue cuestionario sumativo un para medir los niveles de sentido de pertenencia basado en el que fue elaborado por Herrera (2012), quien lo estructuró en la modalidad escala de Likert también conocida como evaluación sumativa. Este cuestionario se aplicó mediante el formulario de Google forms. En este tipo de escala se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración totalizando las puntuaciones para analizar los resultados con base en un rango establecido. La escala del cuestionario será el siguiente: Totalmente de acuerdo: 4 puntos, De acuerdo: 3 puntos, En desacuerdo: 2 puntos y Totalmente en desacuerdo: 1 punto. La segunda parte constó de preguntas abiertas con el objetivo de conocer objetivos, necesidades y aspiraciones de los socios de la organización.

El tamaño de la muestra en la que se aplicaron las herramientas fue determinado por la calculadora de suvey Monkey, (link: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>). Los datos usados para determinar el tamaño de la muestra fueron población 49 socios, un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error de un 10%, dando como resultado la aplicación de esta herramienta a un total de 33 de los socios de la organización. Los resultados obtenidos fueron usados como insumo para crear la herramienta del diagnóstico NPS.

Cuadro 2. Clasificación de resultados de la herramienta likert

Resultado	Porcentual	Clasificación de sentido de pertenencia
3.8 a 4 puntos	95 % a 100 %	Alto
3.6 a 3.79 puntos	90 % a 94.99%	Medio
3.2 a 3.59 puntos	80% a 90 %	Regular
< 3.19 puntos	< 80%	Bajo

Con este cuadro se determinó cuales respuestas deben de ser consideradas para crear la herramienta NPS y áreas a reforzar para la creación de la estrategia de sentido de pertenencia de la organización.

2- Diagnostico para evaluar el sentido de pertenencia de los socios con NPS: Con la información recolectada de la primera herramienta se creó un diagnóstico de 9 preguntas donde se evaluó el sentido de pertenencia de los socios y el grado de satisfacción de ellos con la organización mediante el método de Net Promote Score. Para esto las preguntas y la escala del NPS se pusieron en un formulario en Google Drive, lo aplico la investigadora a cada socio para poder apuntar observaciones cuando así lo considero.

Los instrumentos se aplicaron a personas de ambos sexos, que ofrecen diferentes productos y se consideró incluir personas de todas las edades presentes en la organización.

Para la interpretación de estos datos se realizó de la siguiente manera, primero se dividen las respuestas en la siguiente forma:

1. Promotores: personas que han respondido 9 o 10.
2. Neutros: personas que han respondido 7 u 8.
3. Detractores: todos los demás, personas que han respondido entre 0 y 6.

Luego, se aplicó la siguiente fórmula: $((\text{Promotores} - \text{Detractores}) * 100)$ y los resultados se categorizaron los siguientes datos: un puntaje superior a 0 se considera “bueno”, +50 es “Excelente” y superior a 70 se considera “sobresaliente” (QuestionPro, 2022)

3.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA MEDIANTE LAS HERRAMIENTAS Y UN TALLER.

Primero se realizó la recopilación de la información por medio de la entrevista semiestructurada y el diagnóstico NPS como se describió anteriormente. Cuando se tuvo la información de las dos herramientas anteriores, como segunda acción se presentó el hallazgo de los resultados comunes mediante un taller con la junta directiva y socios de la organización. La planificación del taller consistió en tres partes:

- Invitación, se realizó una invitación y se envió por el grupo de WhatsApp de la organización y luego de forma individual.
- Formulación del taller, se preparó el taller para 4 horas, donde se realizaron las siguientes actividades: una dinámica sobre el sentido de pertenencia, posteriormente se expusieron los resultados de las investigaciones, luego se propició un espacio para ver la opinión de los participantes mediante la contestación de las siguientes preguntas: ¿Qué les parece los resultados?, ¿Piensan que se deben hacer algunas acciones para mejorar las áreas de mejora?, ¿Creen que es importante estos resultados para el desarrollo de la organización? Y ¿Consideran que existe otra área de mejora que podamos incluir para mejorar el sentido de pertenencia?, de las respuestas de estas preguntas se establecieron las áreas que la organización quiere trabajar, estas se escribieron en un papel y cada uno de ellos escogió tres opciones prioritarias, participaron 18 socios.
- Resumen de los resultados: Con los resultados se establecieron las áreas para la estrategia de fortalecimiento para la organización.

3.4 ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se sistematizó y analizó toda la información, se contempló los resultados de la entrevista, diagnóstico y taller. El análisis se realizó con ayuda de las herramientas Word y Excell. Teniendo claridad de los resultados se desarrolló la estrategia del trabajo en un cuadro resumen.

3.5 DESARROLLO DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Se desarrolló una estrategia para mejorar el sentido de pertenencia según el resultado del análisis realizado a los instrumentos aplicados a los socios de la organización y la validación de los resultados por parte de los socios de la organización que participaron en el taller. Esta estrategia fue orientada a fortalecer las necesidades, metas y aspiraciones de los socios para que cumplan con el objetivo, además que las estrategias están planteadas acorde al contexto de la organización y sus socios para que sean realizables.

4 RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Con la información secundaria recolectada y las preguntas a los actores claves aplicada, se realiza la descripción de la cultura organizacional, la cual se presenta a continuación

4.1.1. Perfil institucional

La Asociación de Productos Cotobruceños se legaliza en 2018 bajo la ley 218 de la República de Costa Rica, es una organización joven que tiene como actividad principal la producción y comercialización de productos frescos de la zona en un espacio de feria y ventas PAI (Programa de Abastecimiento Institucional, administrado por el Consejo Nacional de Producción), actualmente la gestión administrativa la realiza la Junta Directiva, ellos se reúnen cada 15 días para definir tareas y responsables de cada actividad y ver avance de las tareas propuestas. Algunos de sus socios durante los días de feria venden productos de valor agregado apícola como cremas, panes y otros. Los socios se ubican en todo el cantón de Coto Brus y la comercialización de los productos se realiza los días sábados en el campo ferial de la localidad.

Esta organización se fundó con la participación de 40 personas, antes de la pandemia eran 58 socios, pero este número disminuyó por diferentes motivos, son varios productores de la zona que han visto el beneficio de ser parte de la misma, actualmente la organización está compuesta por 49 socios de los cuales 21 son mujeres y 28 son hombres. La administración de esta asociación está compuesta por una junta directiva que está distribuida de la siguiente manera: presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria, tres vocales y un fiscal, de los ocho miembros que conforman la junta directiva solo una mujer ocupa un puesto.

Figura 5. Productores de la feria de productos Cotobruceños.



Actualmente están gestionando un proyecto de equipamiento para mejorar sus servicios ante el IMAS y el arriendo de un edificio con INDER para poder ofrecer todos los días productos frescos a la población y comercio de Coto Brus.

El entorno en donde se desarrolla la actividad de la asociación tiene las siguientes características:

- **Ámbito político:** tiene buena relación con la municipalidad de la localidad, ha existido alianzas de apoyo entre ambas entidades.
- **Ámbito social:** la organización se desarrolla en un cantón donde la actividad principal es agropecuaria, siendo el ganado y el café las actividades de principales, además Coto Brus tiene un bajo índice de desarrollo humano y económico, por lo que las asociaciones son importantes para que fomenten la activación social y económica del cantón.
- **Ámbito ambiental,** el cantón de Coto Brus dirige sus políticas locales al fomento del Ecoturismo por lo que se están desarrollando estrategias para mejorar las prácticas ambientales y las actividades de la organización son parte de este esfuerzo, durante los días de la feria se puede observar cómo hay basureros para reciclar. Los residuos agrícolas de cada productor son llevados a las fincas e incorporados a los sistemas productivos, además hay algunos productores que están comenzando con el Proyecto Bandera Azul Ecológica Agrícola para mejorar las prácticas ambientales en las unidades productivas, siendo motivado por la junta directiva de la organización para contribuir al ambiente.
- Cabe recalcar que tienen alianzas estratégicas con instituciones públicas como Instituto de desarrollo Rural (INDER), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Consejo Nacional de Producción, Municipalidad de Coto Brus principalmente. Alianzas con otras organizaciones de productores como ADEPAS, CAC II (Centro Agrícola Cantonal de Coto Brus II) y asociaciones de desarrollo del cantón, una de ellas es la Asociación de Desarrollo de San Vito, que son quienes les alquilan el espacio para poder realizar los días de feria actualmente.

4.1.2. Liderazgo:

El liderazgo de la organización es un gran reto; con la información recolectada se visualiza que existe una junta directiva consolidada, que está gestionando proyectos proactivamente, sin embargo, también se visualiza que quienes la integran casi siempre son los mismos además hay poca participación por parte de los demás socios en la gestión de la asociación. Otro punto importante por considerar en el trabajo de la asociación es que se debe gestionar los nuevos liderazgos de los jóvenes para asegurar la integración generacional y garantizar el desarrollo y crecimiento de ésta.

A nivel de junta directiva se muestra un liderazgo democrático donde todos contribuyen en la obtención de metas, esto se puede ver en las actas de reuniones semanales y la percepción de actores, donde se ve la participación de los directivos y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de ellos. El líder actual se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, este tipo de líderes tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera (Jiménez y Villanueva, 2018), sin embargo, existe la necesidad de fomentar las habilidades administrativas para mejorar la gestión de una asociación como un todo.

4.1.3. Elementos del clima organizacional:

En cuanto al manejo administrativo, las decisiones las toma la junta directiva y la asamblea general, cuando así corresponde según el acta constituida y el reglamento de la organización. La junta directiva se encarga de las compras, pagos y otras gestiones administrativas operacionales de la organización. Los estados financieros los lleva un contador y según se visualiza en el acta de reuniones los analizan cada cierto tiempo, sin embargo, no son usadas para tomar decisiones, únicamente para ver el estado de la organización y cuando alguno de los proyectos los necesita.

En este tema es importante mencionar que los actores claves identifican que la organización debe de mejorar las capacidades y habilidades agro-administrativas. Actualmente no tienen un plan estratégico, objetivos, visión, misión que represente las aspiraciones de todos los socios, esto es importante para fomentar la identidad de las personas hacia la organización y tener una línea de trabajo para el crecimiento y consolidación. No cuentan con una estrategia de comercialización y marketing para poder propiciar el crecimiento de la organización y sus socios, estas son áreas de trabajo son una necesidad fundamental. La organización debería en pensar en la contratación de un gerente que se encargue de este tipo de labores, para propiciar el crecimiento de la organización.

En cuanto al espacio físico cuenta con un contrato de alquiler entre ellos y la asociación de desarrollo de San Vito, donde se reserva el espacio para los días sábados y una oficina dentro de la propiedad de la asociación para uso fijo. También la organización cuenta con mobiliario como toldos, mesas, sillas, computadora, muebles de oficina, impresora para las actividades normales de la asociación.

4.1.4. Reglamentos y planes

La organización cuenta con un reglamento general que rige su forma de trabajar, cómo tomar decisiones, mecanismo de ingreso de nuevos productores a la asociación y un procedimiento de ventas para los días de feria. También rige procedimientos y responsabilidades de la junta directiva y socios de la organización mediante los estatutos.

No existe un plan de trabajo anual formal, se definen algunas actividades como la gestión a realizar con respecto a los proyectos con IMAS e INDER para este año. Esto se presenta a la asamblea general, sin embargo, no entregó un documento formal de estos planes de trabajo.

4.1.5. Valores

En la información secundaria y las entrevistas aplicadas no se nota claramente los valores que identifican la identidad de la organización. En alguna parte del acta constitutiva se menciona trabajo en equipo, compromiso, honestidad y transparencia como valores de la organización.

Esta información sirvió como insumo para preparar la encuesta Likert y las preguntas abiertas, estas herramientas fueron revisadas por el comité asesor del trabajo de graduación antes de ser aplicada a los socios de la organización.

4.2. Resultados de la encuesta Likert y las preguntas abiertas

Con la aplicación de la encuesta Likert y las preguntas abiertas se logró identificar objetivos en común, necesidades y aspiraciones de los socios de la organización, lo cual estaba planteado en el primer objetivo específico a continuación, se presentan los resultados importantes a considerar para el diseño de la estrategia:

4.2.1 Distribución de asociados encuestados

A continuación, se presentan los datos de las personas encuestadas.

Cuadro 3. Distribución de edades y sexo de las personas encuestadas:

Edades	Mujeres	Hombres
18 a 35 años	2	1
36 a 65 años	13	15
Mayor de 65 años	1	1
Total	16	17

4.2.2- Resultados generales de la encuesta Likert

Esta herramienta fue utilizada para determinar debilidades, necesidades, aspiraciones y puntos de vista en común de los socios de la organización, para obtener un punto de partida para el diseño de la herramienta NPS y como insumo para realizar el taller para la validación de la información.

Cuadro 4. Resumen de los resultados de la encuesta Likert.

Pregunta	Resultado general	Mujeres	Hombres
1. Ser parte de la organización feria de productos cotobruseños contribuye a que se sienta motivado personal y laboral mente.	3.76	3.88	3,65
2. Todos tienen la misma posibilidad de ser parte de la junta directiva	3.55	3.50	3.59
3. Los demás socios activos de la organización contribuyen al desarrollo de los proyectos, gestiones y tareas necesarias para el crecimiento de la organización.	3.48	3.69	3.29
4. Participo en todas las reuniones, asambleas y planes de trabajo de la organización	3.73	3.75	3.71
5. Existe buena comunicación entre los socios y la junta directiva actual	3.42	3.50	3.35

6. Cuando hay actividades (reuniones, sesiones de trabajo, asambleas y los días de la feria) me siento contento y entusiasmado por participar.	3.76	3.69	3.82
7. Nunca he pensado en abandonar la organización.	3.73	3.69	3.76
8. Siento que todos tenemos valores y metas en común que contribuyen a que sigamos juntos en la organización.	3.73	3.63	3.82
9. Existe un buen ambiente entre los socios de la organización.	3.55	3.38	3.71
10. Existe apoyo entre los socios de la organización.	3.82	3.81	3.82
11. La organización muestra interés por la seguridad de todos los socios de la organización.	3.79	3.75	3.82
12. Cuando hay logros por parte de algún asociado, usted como compañero se alegra de esto.	3.97	3.94	4
13. Siento orgullo de pertenecer a esta organización.	3.91	3.81	4
14. Todo socio puede comunicarse con la junta directiva de forma fácil y por múltiples medio de comunicación (llamada telefónica, WhatsApp, en persona).	3.82	3.81	3.82
15. Todos los socios de la organización somos iguales, todos tenemos las mismas oportunidades y opciones dentro de la organización.	3.82	3.81	3.82
16. Espero que mis hijos e hijas más adelante sean parte de la organización.	3.42	3.63	3.24
17. Tiene total conocimiento de los proyectos que está gestionando la organización actualmente	3.42	3.25	3.59
18. Siento la necesidad de cuidar los bienes de la organización como toldos, herramientas, equipo de oficina y otros.	3.91	3.81	4.00
19. Existe un plan de trabajo anual adecuado para para el desarrollo de la organización y cumplimiento de metas.	3.36	3.31	3.41
20. La organización ha gestionado espacios para el aprendizaje empresarial, técnico y otro para mejorar mi emprendimiento.	3.45	3.13	3.76

21. Tengo total conocimiento del estatuto y reglamentos de la organización.	3.55	3.44	3.65
22. Conozco las conexiones con instituciones que tiene la asociación actualmente.	3.48	3.25	3.71
23. La organización cuenta con líderes aptos para mejorar el crecimiento de la organización.	3.70	3.63	3.76
24. Sienten que se cumplen sus expectativas al ser parte de la organización.	3.76	3.56	3.94
25. Siento que los socios de la organización son estables, se retiran poco y más bien hay personas que desean unirse constantemente.	3.67	3.50	3.82
Promedio de las respuestas	3.66	3.61	3.71
Resultado total en porcentaje a 100 %	91.50%	90.25 %	92.75%

Como se puede observar en el cuadro anterior el resultado final general es bueno según los resultados, ninguna respuesta estuvo por debajo del 80%, que es considerado como un resultado no positivo acerca del sentido de pertenencia, sin embargo hay respuestas a preguntas que se han identificado que se deben de considerar para la estrategia para mejorar el sentido de pertenencia de la organización, a continuación se presentan las áreas a tomar en cuenta para la estrategia del sentido de pertenencia:

- Existe mayor motivación por parte de las mujeres que de los hombres, teniendo un resultado general de medio. Es un punto donde se puede propiciar una estrategia para aumentar el sentido de pertenencia de los socios, ya que es de vital importancia que se sientan totalmente motivados en ser parte de la organización. La motivación de las socias si es bien manejado podría transformarse en una mayor participación de mujeres en la junta directiva o coordinando comités de trabajo dentro de la organización.
- Se puede determinar que se percibe cierta apreciación por parte de los socios de la organización de que no todos tienen la misma posibilidad de ser parte de la junta directiva, es importante que se sientan que todos son iguales, que tienen la misma posibilidad de asumir cargos directivos y participar en otras actividades en pro del crecimiento de la organización, si esto no sucede es muy posible que en vez de ser protagonistas sean espectadores, lo cual puede debilitar la organización.
- Algunos socios encuestados exponen que algunos socios son espectadores de las situaciones y acciones de la organización, por lo tanto, no tendrán la necesidad de contribuir en todas las áreas de la organización, esto puede provocar que siempre trabajen los mismos creando un desgaste en estas personas y la limitación de nuevas ideas y proyectos, por lo tanto, es importante fomentar el apoyo de todos los socios y socios de la organización para que esta se establezca y crezca.
- En el caso de las mujeres el resultado vislumbra que ellas participan más en todas las actividades, si la complementamos a la respuesta de la pregunta uno se puede ver que existe más participación y motivación más de las mujeres que de los hombres.

- Un área a mejorar según la encuesta es la comunicación, siendo esto un factor fundamental para poder expresar ideas y proyectos para la organización, posibilidades de mejorar y necesidades de apoyo para proyectos y actividades planteadas por la junta directiva de la organización.
- Se puede ver que existe un sentimiento de entusiasmo medio con relación a participar en las actividades de la organización, es un punto que se podría mejorar, ya que el sentirse feliz y contento en participar de las actividades fomenta y resguarda la participación de los socios en la organización, su fortalecimiento y por ende su crecimiento.
- Se puede visualizar que hay algunas personas que han pensado en abandonar la organización, esto en complemento con las preguntas abiertas se podría especular que la razón es porque no están vendiendo su producto o participar en los días de feria no es rentable para algunas personas. Es importante ver qué posibilidades hay para mejorar esta situación como atraer más clientes y que la organización pueda brindar mayor cantidad de servicios y productos a los socios para no perder socios activos.
- En cuanto al tema del buen ambiente en la organización, es un resultado regular por lo que es un área a mejorar.
- Muchos de los socios sienten que no tienen conocimiento de los proyectos que se están gestando por la junta directiva, ocasionando pérdida del interés en el trabajo de la organización.
- Gestionar espacios para el aprendizaje es un punto que fortalecer, las mujeres sienten que son pocos los espacios que gestiona la organización. Es necesario crear un plan de fortalecimiento de capacidades basadas en necesidades manifiestas.
- Existe un conocimiento regular del estatuto y reglamentos, las personas posiblemente no se sienten identificadas con la misma, no saben cómo dirigirse dentro de ella y no conocen derechos y responsabilidades como socios, provocando que sean espectadores en vez de actores.
- Existe desconocimiento de las conexiones de la junta directiva con las instituciones locales y regionales.
- En cuanto al liderazgo existe se sienten bien con líderes que tiene actualmente, sin embargo, hay otros asociados que ven que es un punto por mejorar, esta área debería ser considerada en la estrategia de fortalecimiento de la organización.
- Se puede observar como las mujeres sienten que la organización no cumple sus expectativas como socias de la organización, mientras que los hombres si sientes que se cumplen sus expectativas como parte de la organización.

A continuación, se presentan las áreas donde las mujeres tienen resultados menores que los hombres, donde por ejemplo sienten que no tienen las mismas posibilidades de ser parte de la junta directiva, el mismo acceso a la información, necesidades de más espacios de aprendizaje, entre otras como se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5. Resumen de las preguntas donde las mujeres tienen menores resultados de la encuesta Likert.

Pregunta	Mujeres
----------	---------

Todos tienen la misma posibilidad de ser parte de la junta directiva	3.50
Tiene total conocimiento de los proyectos que está gestionando la organización actualmente	3.25
Siento que todos tenemos valores y metas en común que contribuyen a que sigamos juntos en la organización.	3.63
Existe un buen ambiente entre los socios de la organización.	3.38
La organización ha gestionado espacios para el aprendizaje empresarial, técnico y otro para mejorar mi emprendimiento.	3.13
Sienten que se cumplen sus expectativas al ser parte de la organización.	3.56
Siento que los socios de la organización son estables, se retiran poco y más bien hay personas que desean unirse constantemente.	3.50

Es importante considerar esta áreas por que ellas están motivadas, pero si deben de realizar una estrategia para que se sientan mejor y sean participantes activas de proyectos y la organización dentro de la asociación.

- Muchos padres creen que sus hijos no van a participar de la organización por falta de interés y otros prefieren que se dediquen a otras actividades que no sean agrícolas, para que según ellos tengan mejores condiciones de vida, es importante crear estrategias para que la participación de los jóvenes se fomente desde la familia y otras estrategias que pueda gestionar la organización a nivel general, donde se pueda demostrar que por medio de la organización se pueden gestionar actividades y proyectos que mejore la calidad de vida de todos y todas en la familia.

4.2.3. Respuestas abiertas

Esta herramienta se realizó con el fin de identificar valores, puntos de vista de los socios, necesidades y oportunidades de mejora, mediante las preguntas abiertas se pudo captar los puntos de vista individuales, como se puede observar a continuación existe similitud en las respuestas de los socios, lo cual es un buen insumo para determinar objetivos y aspiraciones en común.

Cuadro 6. Resumen de resultado: ¿Cuáles son los valores que representan la organización y a usted?

Valor	Frecuencia
Respeto	11
Responsabilidad	9
Honestidad	8
Compañerismo	6
Solidaridad	5
Tolerancia	4
Trabajo en equipo	3
Fidelidad	3

Puntualidad	2
Perseverancia	2
Paciencia	2
Familia	2
Comunicación	2
Compromiso	2
Amor	2
Vocación	1
Servicio	1
Proactividad	1
Orden	1
Igualdad	1
Identidad	1
Humildad	1
Gratitud	1
Éxito	1
Esperanza	1
Disciplina	1
Dignidad	1
Capacidad de activar	1

Figura 6. Se citan los valores mencionados por los asociados y asociadas según el nivel de frecuencia.



Cuadro 7. Resumen de resultado de ¿Qué piensa usted que puede hacer la organización para propiciar el crecimiento de los socios y la asociación?

Respuestas	Frecuencia
Mercadeo de las actividades y servicios de la asociación para el público en general	12
Capacitación en diversas áreas productivas y administrativas	9
Gestionar proyectos para beneficios de los socios y mejorar condiciones para espacio ferial	7
Mercadeo de las actividades y servicios de la asociación para el público en general	12
Motivar a los productores	4
Espacio para darle valor agregado a los productos de los asociados.	1

Cuadro 8. Resumen de resultado de: ¿Qué nuevos servicios o productos debe suministrar la organización para propiciar el crecimiento de los socios y sus familias?

Respuestas	Frecuencia
Ofrecer más variedad de servicios y productos a los socios de la organización	20
Propiciar alianzas y actividades para aumentar ventas de la feria	4
Tener tecnología a disposición de los socios y utilizarla para vender los productos	3
Aumentar la oferta de productos y servicios de la feria a los clientes meta.	3

Dentro de los servicios que puede ofrecer la organización, los asociados mencionan que se puede ofrecer mejores instalaciones para la venta tanto para socios como para clientes, además ofrecer asistencia técnica y asesoría en diversificación de productos y servicios. Servicios de contabilidad y otros temas.

Cuadro 9. Resumen de resultado de ¿Cuál piensa usted que es el principal motivo de la renuncia de los socios a la organización?

Motivo	Frecuencia
Pocas ventas de los productos	21
Falta de motivación de la organización	4
Falta de capacitación a los socios	3
Dar campo a nuevos socios	2
Problemas de Salud	1

Edad muy avanzada	1
Producto poco aceptado por los clientes de la feria	1

Cuadro 10. Resumen de resultado de ¿Qué debe hacer usted como socios para propiciar el crecimiento de la organización?

Motivo	Frecuencia
Tener variedad de productos y de calidad	19
Darnos apoyo entre socios y expositores	12
No sabe	2

f- ¿Por qué usted forma parte de la organización y que lo mantiene activo como socio de la misma?, las respuestas fueron las siguientes:

- Todos los socios expusieron que el ser parte de la organización y mantenerse activos es por que tuvieron la oportunidad de vender los productos, en un espacio estable el cual que les permite tener ganancias para ellos y sus familias.

Se puede observar que los socios piensan que su labor más importante es una dar buena atención en la feria, tener productos de calidad y ser estables, pero muy pocos sienten que la participación en la gestión de proyectos y actividades es una necesidad para el crecimiento de la organización, que al final el crecimiento de la organización propiciara el bienestar para todos. Es necesario hacer entender que la participación y constante es una de las labores más importantes para el crecimiento de todos no únicamente la venta de los productos, que sin duda es importante, pero sin las gestiones de la organización no contarían con un espacio y equipo para la venta en la feria.

En la mayoría de los casos la motivación para estar en la organización es poder vender producto y obtener ganancias, en resumen, si no venden salen de la organización, si el sentido de pertenencia de los socios de la organización esta ligado solo a las ventas.

4.3. Resultados de la herramienta NPS:

Esta herramienta mide el nivel de satisfacción de los socios, en general el resultado es bueno, excepto el punto donde los socios no sienten tiene la misma oportunidad de ser parte de la toma de decisiones de planes de trabajo y gestiones de la organización, a continuación, se presentan los datos:

Cuadro 11. Resumen de resultado de herramienta NPS.

Pregunta	Detractores 1-6	Pasivos 7-8	Promotores 9-10	Resultado en %
¿Qué tan motivado se siente usted en ser parte de la asociación de feria de productos Cotobrusenseños?	3	9	21	54,55
¿Qué tanta participación tiene usted en la decisión de formulación de los planes de trabajo y gestiones que realizan la organización?	15	3	15	0
¿Siente que existe igualdad de condiciones para que todos y todas formen parte de la junta directiva?	4	7	21	53,13
¿Qué tan motivado se siente con los servicios ofrecidos por la organización?	1	13	19	54,55
¿Qué tanta apertura de escuchar y atender tiene los líderes actuales de la organización con los socios y socias?	4	8	21	51,52
¿Cómo calificaría los servicios brindados por la organización a los socios?	2	15	16	42,42
¿Qué tan satisfecho se siente con la gestión de proyectos de la organización?	4	10	19	45,45
¿Promovería que sus hijos (as), cónyuges y familiares participen en las actividades de la organización?	4	21	8	12,12
¿Recomendaría a otro productor unirse a la organización?	1	3	29	84,84

Estos resultados confirman los obtenidos de las herramientas anteriores donde existe poca participación de los socios en la formulación de proyectos, planes y reglamentos, parece que todas las decisiones se toman desde la junta directiva. De igual manera se ve de la promoción para ser parte de la organización no es alta, lo cuales son puntos para considerar.

4.4. Resultados del taller de validación:

Luego de recopilar la información con las herramientas se presentó los resultados a los asociados y asociadas mediante un taller donde se realizó la validación y se logró definir las áreas de la propuesta para mejorar el sentido de pertenencia de los socios y socas de la organización y cumplir con el segundo objetivo específico del trabajo de graduación. De la realización del taller se identificaron las principales áreas de mejora, el total de las áreas de interés para la organización y la puntuación dado se presenta a continuación:

Cuadro 12. Resumen de resultado en prioridad de puntuación de las áreas de mejora del sentido de pertenencia.

Área de mejora	Puntuación	De mayor a menor
Crear espacios y mecanismos para mejorar la comunicación.	12	1
Integrar a más socios en la creación y gestión de planes de trabajo y proyectos.	10	2
Incluir más jóvenes en la gestión de la organización	9	3
Dar a conocer los estatutos y reglamentos para que todos sepan sus derechos y deberes	7	4
Identificar necesidades de capacitación y gestión de la organización	6	5
Crear una estrategia para que los socios sean gestores y vigilantes y no solo espectadores.	4	6
Gestionar actividades para mejorar las ventas de los socios	3	7
Gestionar mayor cantidad de servicios y productos de la organización a los socios	3	7
Actividades para mejorar el ambiente dentro de la asociación	0	8

Para la propuesta se tomaron las 5 primeras áreas (según el puntaje asignado por los participantes del taller), para crear la propuesta de fortalecimiento, ya que son las que los socios demostraron mayor interés para poder trabajarla.

4.5. Propuesta de una estrategia para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los asociados de asociación de feria de productos cotobruceños.

Las estrategias del sentido de pertenencia dentro de la organización, implica la reactivación de proyectos ya existentes, conocimiento de estatutos y reglamentos y nuevas propuestas que contribuyan al bienestar de todos (as) con el fin de que se mejore el desempeño y compromiso organizacional; para fomentar las buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva y aportes al proyecto personal de las mismas. Además, parte de las estrategias de comunicación deben de ser orientadas a disminuir el sentimiento de las mujeres que se siente en desventaja en la organización.

La siguiente estrategia diseñada retoma las posibilidades de mejora que fueron identificados mediante las diferentes herramientas y fueron priorizadas por la organización, con el fin de crear una estrategia para fortalecer el sentido de pertenencia de los asociados de la organización.

Objetivo general de la estrategia. Mejorar el sentido de pertenencia de los socios(as) de la Asociación de Feria de Productos Cotobruceños para contribuir a la consolidación de sus procesos organizativos.

4.5.1 Área de interés 1: Mejorar la comunicación dentro la organización.

Considerando que uno de los mayores problemas que se identificaron es la falta o inapropiada forma de comunicación en todas las vías, se establece una línea de acción donde se contribuya a mejorar la comunicación y que todos se sientan parte importante de la organización.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo (Castro et al, 2014). La comunicación organizacional se da naturalmente, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Teniendo esto en cuenta, la comunicación en una organización es el acumulado total de mensajes que se intercambian entre los empleados, la organización, y su medio. (Castro et al, 2014).

Objetivo específico: Establecer mecanismos de comunicación entre Socios y Junta Directiva de la organización, como estrategia para mejorar el sentido de pertenencia de la organización.

Cuadro 13. Estrategia para fomentar la comunicación dentro de la organización.

Actividades	# Indicadores	Plazo	Responsables
--------------------	----------------------	--------------	---------------------

Desarrollar un taller para concientizar a la Junta Directiva y socios, sobre la importancia de tener mecanismos de comunicación asertiva dentro de la organización.	# número de participantes de la junta directiva. # número de participantes asociados.	Corto: 1 año	AEA San Vito, MAG coordinado con Junta Directiva.
Establecer boletines con información del avance de las gestiones realizadas y ayuda requerida por lo socios por el medio que determinen los socios.	# número de boletines anuales. # número de respuestas por parte de los socios por boletín.	Mediano: 1 a 3 años	Junta directiva
Establecer un mecanismo de comunicación de los socios hacia la Junta Directiva y la socialización de los resultados.	# número de documentos emitidos por la Junta Directiva en respuesta a las inquietudes, sugerencias y acciones de los socios. # de acuerdos de la organización sobre los mecanismos de comunicación.	Mediano: 1 a 3 años	Junta directiva
Crear una comisión de mujeres empoderadas para que pueda tener acceso directo la junta directiva para comunicar necesidades e información de ellas y esta pueda comunicar a todas las mujeres.	Creación del comité. Acuerdo de junta que habilite al comité y las vías de comunicación.	Corto: 1 año	Junta Directiva y asociadas en general.
Dar a conocer la organización en los colegios de la zona mediante un día de feria.	# número de colegios participantes. # número de estudiantes participantes	Corto plazo: 1 año	Junta Directiva y comité de jóvenes.

4.5.2 Área de interés 2: Fomentar la participación de los socios en la creación y gestión de planes de trabajo y proyectos.

Otro problema identificado fue el poco conocimiento de la gestión de proyectos y la poca posibilidad de contribuir en la creación de los planes de trabajo, se propone las siguientes acciones.

Objetivo específico: Establecer espacios de participación asertiva para la toma de decisiones en conjunto para la creación de planes de trabajo y gestión de proyectos para la organización.

Cuadro 14. Estrategia para fomentar la participación de los socios en la creación y gestión de planes de trabajo y proyectos.

Actividades	# Indicadores	Plazo	Responsables
Capacitar sobre formulaciones de planes de trabajo para las organizaciones.	# número de personas capacitadas.	Mediano: 1 a 3 años	Junta directiva, coordinará con INA u otra institución.
Crear un plan de trabajo para la creación de comités, con responsabilidades y conformación igualitaria. Se debe tener al menos un 40% de la participación de mujeres.	Documento con la designación de comisiones y responsabilidades.	Mediano: 1 a 3 años	Junta directiva.
Crear de comités de trabajo que conformen los planes por tema. (capacitación, comunicación, ventas, proyectos y otros).	# número de personas que participan en los comités de trabajo. Crecimiento de la participación en un 10% por año.	Mediano: 1 a 3 años	Junta directiva y asociados de la organización.

<p>Evaluar el cumplimiento de los planes y presentar resultados a la asamblea por cada comisión.</p>	<p># número de documentos presentados. Acuerdo en firme anualmente. Documento entregado a todos y todas las socias de la organización.</p>	<p>Mediano: 1 a 3 años</p>	<p>Todos los socios de la organización, liderado por la junta directiva.</p>
--	--	----------------------------	--

4.5.3 Área de interés 3: Incluir más jóvenes en la gestión de la organización.

Otro de los problemas que se señalo es la poca participación de los socios jóvenes e hijos de los asociados en el desarrollo de actividades de la organización, se establecen las siguientes líneas de acción.

Objetivo específico: Fomentar la integración de la juventud, tanto familiares de los socios como personas jóvenes externas a la gestión y trabajo dentro de la organización, con el fin de que la asociación sea sostenible en el tiempo.

Cuadro 15. Estrategia para incluir los jóvenes en la gestión de la organización.

Actividades	# Indicadores	Plazo	Responsables
<p>Identificar de jóvenes de la organización e hijos de los socios.</p>	<p>Lista de jóvenes identificados por edad, nivel de escolaridad y ocupación actual</p>	<p>Corto plazo: 1 año</p>	<p>Junta Directiva</p>
<p>Crear un comité para el desarrollo de los jóvenes de la organización, que identifique y desarrolle las estrategias para la atracción de los jóvenes.</p>	<p>Conformación del comité. Acuerdo de Junta Directiva para el apoyo hacia el comité.</p>	<p>Corto plazo: 1 año</p>	<p>Junta Directiva con apoyo de Unidad de empresarialidad del MAG.</p>
<p>Realizar actividades de integración y recreación para la organización, donde sea requisito la participación de los jóvenes de las familias, donde se desarrollen actividades para fomentar el trabajo en equipo, apoyo</p>	<p># número de actividades realizadas. # número de jóvenes participantes.</p>	<p>Mediano plazo: 1a 3 años.</p>	<p>Junta Directiva</p>

a las unidades productivas de la familia.			
Identificar necesidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de los jóvenes dentro de la organización.	# número de colegios participantes. # número de estudiantes participantes	Corto plazo: 1 año	Comité de Jóvenes
Gestionar capacitaciones para los jóvenes dentro de la organización y proyectos con instituciones públicas y/o ONG para los emprendimientos de los jóvenes de la organización.	# número de proyectos gestionados. # número de beneficiarios	Corto, mediano y largo plazo.	Junta Directiva y comité de jóvenes. Apoyo institucional.

4.5.4 Área de interés 4: Estatutos y Reglamentos

Considerando que se presenta desconocimiento y desinterés, se realiza un plan de acción para que todos los socios conozcan los estatutos y reglamentos, para que puedan identificar derechos y deberes que tienen por ser parte de la organización.

Objetivo específico: Mejorar conocimientos sobre el manejo de la organización a través de la socialización del estatuto y reglamentos de manera asertiva a socios (as).

Cuadro 16. Estrategia para mejorar los conocimientos sobre el manejo de la organización a través de la socialización de los estatutos y reglamentos.

Actividades	# Indicadores	Plazo	Responsables
Generar espacios de socialización y enseñar los estatutos y reglamentos de la organización.	# Capacitaciones desarrolladas # de personas alcanzadas con procesos de capacitación	Corto, mediano y largo plazo	Junta Directiva
Compartir documentación por medios digitales de los estatutos y reglamentos como parte del refrescamiento del tema a los socios (as) de la organización.	# número de boletines al año.	Corto, mediano y largo plazo	Junta Directiva

4.5.5 Área de interés 5. Fortalecimiento de capacidades empresariales y técnicas.

Se identifica la insatisfacción de los socios sobre la gestión del conocimiento que la organización ha realizado para que estos puedan contar con herramientas necesarias en el desenvolvimiento de sus labores, se establece la siguiente estrategia de acción.

Objetivo específico: Mejorar las habilidades y conocimientos técnicos de socios(as) para el desempeño eficiente de sus actividades y el crecimiento de la organización.

Cuadro 17. Estrategia para fortalecer el fortalecimiento de capacidades empresariales y técnicas.

Actividades	# Indicadores	Plazo	Responsable
Generar un diagnóstico que permita identificar las necesidades a fortalecer a socios (as) y sus familias.	# de personas con diagnóstico.	Corto: 1 año	Junta Directiva
Diseñar un documento curricular de formación en diferentes áreas, según resultados del diagnóstico	# de personas alcanzadas a través del plan de capacitación.	Mediano: 1 a 3 años.	Junta Directiva
Gestionar con INA, IMAS, MAG y otras instituciones locales la posibilidad de capacitar a los asociados (as).	# de personas alcanzadas a través del plan de capacitación.	Mediano: 1 a 3 años.	Junta Directiva
Diseñar e implementar un plan de capacitación a socios (as) y familiares según necesidades.	# de personas alcanzadas a través del plan de capacitación.	Mediano: 1 a 3 años.	Junta Directiva

5. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO.

La experiencia obtenida como estudiante en el desarrollo de este proyecto, es la ratificación de que el sentido de pertenencia es la base de la sostenibilidad de una organización, quienes son actores importantes para propiciar el bienestar común de las comunidades rurales. Si los socios de una organización sienten que forman parte activa de la misma es posible que trabajen en pro del desarrollo común, propiciando el desarrollo social, económico y por la visión actual del mercado la adopción de tecnologías amigables para el ambiente de forma grupal.

Una de las limitaciones fue el acceso a la información secundaria en tiempo y forma, para futuros proyectos se debe tener certeza antes de trabajar con una organización que ellos entregarán esta información para no tener inconvenientes en el desarrollo del trabajo y también tener toda la información completa para que el análisis a realizar sea más real.

Es importante mencionar que la organización no tiene un plan de trabajo adecuado y sensibilizado con los socios y la inexistencia de un plan estratégico que sirva de guía para el trabajo en conjunto y verse como un grupo con metas comunes, es un área a trabajar con la anuencia de la organización.

Dentro de las lecciones aprendidas es que se debe fomentar la participación de los socios y socias en todas las actividades de la organización. Que los productores mostraron agradecimiento por se considerados para la aplicación de estas herramientas, ya que les permitió sentir que su opinión es importante. También es recomendable realizar al menos un taller más para conocer algunos aspectos más internos de la organización, sin embargo, para el presente trabajo no se realizó debido a la disponibilidad de la organización en cuanto a actividades grupales.

Que la propuesta de trabajo debe ser entregada y ligada a alguna institución u organización para que les den el seguimiento requerido para el cumplimiento de la misma.

6 CONCLUSIONES

- Hubo mucha apertura por parte de los líderes de la organización para poder recolectar la información necesaria de las herramientas y realizar la validación de los resultados. También se contó con la apertura de actores claves para poder recabar información.
- Existió un hermetismo por parte de la organización para dar a conocer los documentos de información secundaria, por ejemplo, en el tema de los planes anuales de trabajo se observa en los Libros de Actas que se presentan todos los años los planes de trabajo a los socios, aunque de los resultados indican que muchos socios no conocen, ni saben en que está trabajando la Junta Directiva de la organización, por lo que la comunicación de esta información a nivel organizacional no ha sido buena.
- Los socios en general perciben únicamente que su responsabilidad dentro de la organización es tener productos de calidad y ser constantes, dejando totalmente de lado la necesidad de ser gestor y vigilante de los proyectos de la organización.
- La propuesta para el fortalecimiento del sentido de pertenencia contempla áreas de comunicación, fortalecimiento empresarial y técnico, inclusión de jóvenes y conocimiento de los estatutos y reglamentos de la organización a la que pertenecen.
- Es necesario que la organización analice la necesidad y posibilidad de tener un gerente para que pueda llevar a cabo las actividades organizacionales y administrativas, con el fin de que las actividades se vayan realizando en tiempo y forma, para fomentar el crecimiento y sostenibilidad de la organización en todas sus aristas.
- Existe un sentimiento de desventaja por parte de las mujeres de la organización, por lo que se trató de incluir dos propuestas para mejorar la percepción de ellas del trato de la organización mediante la creación de un comité de mujeres y su participación en los demás comités de trabajo.
- Además de las áreas desarrolladas en la propuesta de esta investigación, hay otras áreas que pueden considerarse para mejorar el sentido de pertenencia de la organización como son, gestionar actividades para mejorar el ambiente entre la organización, gestionar actividades para mejorar las ventas de los socios y así propiciar su crecimiento económico, gestionar desde la organización mayor cantidad de servicios y productos y crear una estrategia para que los socios y socias sean gestores y vigilantes y no únicamente espectadores, sin embargo, al ser una propuesta con un proceso construcción participativo, el diseño de la propuestas considero las principales áreas de interés según la valoración de los socios, pero es importante evidenciar estas áreas para ser consideradas a futuro por la organización en el desarrollo de sus planes de trabajo.

7 RECOMENDACIONES

- Aunque no fue tema de estudio es necesario que la organización trabaje en la elaboración de un plan estratégico, con el fin de que todas sus acciones vayan orientadas a tener logros en común, además la construcción de este documento debe ser con todos los socios de la organización.
- Dar a conocer este documento a las instituciones del Sector Agropecuario de Coto Brus, para que apoyen la estrategia, ya que actualmente la organización está gestando muchos proyectos económicos en beneficio de sus socios, sin duda el sentido de pertenencia es y será siempre un punto importante para la sostenibilidad de una organización.
- Para próximos proyectos con la organización, se debe exigir como requisito la entrega de los documentos para la información secundaria, con el fin de tener mayor cantidad de elementos de juicio para la creación de herramientas y la toma de decisiones.
- Dar a conocer la propuesta final a la organización y darle seguimiento para el cumplimiento de la misma.

LITERATURA CITADA

- Ajzen, I. 1991. La teoría del comportamiento planificado. Comportamiento organizacional y procesos de decisión humana. 211 pag.
- Brea, L. 2014. Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. Un modelo de identidad social de tres factores y su identidad.
- Castro Mora, AM; Escobar Ascencio, I; Urbina Cruz, LM. 2014. Fortalecimiento del sentido de pertenencia estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los docentes del jardín dreams kindergarten (En Línea). Consultado 01 de jun. 2022. Disponible en <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/11643/Ana%20Maria%20Castro%20Mora%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. 1994. Administración de recursos humanos. 2da Ed. McGraw – Hill.
- Collins, J; Porras, J. 2004. Construir la visión de su empresa. Gestión del Cambio. Revista Colección Harvard Business. Buenos Aires. Deusto.
- Dávila de León, C; Jiménez García, G. 2014. Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Revista de Psicología 32(2): 272-302.
- DINADECO. 2019. Guía Organización Comunal (En Línea). Consultado 01 de ene. Disponible en http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/documentoscapacitacion/GU%C3%8DA%20ORGANIZACION%20Y%20DESARROLLO.pdf
- Fleury, A; Fleury, M. 1995. Aprendizaje e innovación organizacional. San Pablo. Atlas.
- Forero, M; Rincón Morales, X; Velandia, M. 2008. Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional Flores la Valvanera LTDA. Trabajo de grado. Bogotá. Colombia. Universidad de la Salle.
- Lopez Cuburucu, A.M. 2017. El sentido de pertenencia (sp) como elemento de la cultura organizacional (co): factores que inciden en su desarrollo. Licenciatura. Colombia. Universidad Santo Tomás.
- Goodenow; G. 1993. La relación entre la pertenencia a la escuela y los valores con la motivación académica entre los estudiantes adolescentes urbanos. Revista de educación experimental:60-71.
- Gotrett, M; Junkin, R. 2012. Manual Técnico. Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales. Serie Técnica. No. 116. Colección de Desarrollo Empresarial Rural No.5. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba, Costa Rica. 84p.
- Hannan, M; Freeman, J. 1984. Inercia estructural y cambio organizacional. Revista sociológica americana 11(1):149-164

- Herrera, G. 2012. Relación entre sentido de pertenencia y estabilidad laboral. Tesis Lic. Ciudad de Guatemala. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. 72 pág.
- Kotter, J. P. 1995. Liderar el cambio: por qué fracasan los esfuerzos de transformación. *Revista de Negocios Harvard*, 73(2), 59–65.
- Ludlow, R. 1997. *La esencia de la comunicación*. Prentice Hall. México.
- Maslow, A. 1954. *Motivación y Personalidad*. 3 Ed. Madrid. España. Díaz de Santos.
- Mejía Uribe, LM; Gallego Ramírez, JE. 2015. Estrategias para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados de odontología en servicios de salud IPS suramericana.
- Morales, E; Liberoff, J. 2013. Diagnostico socio cultural y físico espacial de las comunidades ubicadas en el corredor fronterizo – cantón de Coto Brus – Puntarenas. Ministerio de Vivienda y Asentamientos humanos.
- Municipalidad de Coto Brus. 2019. Datos de Cantón. (En Línea). Consultado 11 de jun. Disponible en <http://www.municotobrus.go.cr/articulo/55/resumen>
- Municipalidad de Coto Brus. 2019. Plan de desarrollo cantonal Coto Brus 2019- 2023.
- Muñoz Briceño, PA. 2014. El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. Especialista. Bogotá. Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Orellana Portalanza, BJ. 2014. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Revista Suma negocios* 5(11): 117-125.
- Piderit, S. K. 2000. Repensar la resistencia y reconocer la ambivalencia: una visión multidimensional de las actitudes hacia un cambio organizacional. *Revista Academia de administración*.
- QuestionPro. 2022. ¿Qué es un indicador NPS?. (En Línea). Consultado 11 de jun. Disponible en https://www.questionpro.com/blog/es/indicador-nps/#medir_indicador_NPS
- Ramírez, R., Abreu, J; Badii, M. 2008. Motivación laboral, factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales: Caso de una empresa fabricante de tubos de acero. *Revista internacional de buena conciencia*. 3(1): 143-185.
- Rebeil, M. 2008. *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Trillas. México.
- Rebeil; Ruiz. 2008. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés. Ed 1. México.
- Strayhorn, T. 2012. *El sentido de pertenencia de los estudiantes universitarios*. Nueva York. Routledge.
- Schein, E. 1982. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Prentice Hall.

- Soria, R.; Alvarado, B. 2010. Comunicación organizacional en tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco: un análisis comparativo. Ponencia presentada en el XXII Encuentro Nacional AMIC. Universidad Iberoamericana. México.
- Suset, A; Machado, H; Taymer, M; Campos, M; Duquesne, P; Sánchez, T; Lamela, L; Mesa, A; Reyes, F; Nodarse, F; Sardiñas, J. 2010. Empoderamiento y cambio social a partir de la participación y el fomento de capacidades. Estudio de caso en tres cooperativas agropecuarias. Artículo de Investigación. Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey". Revista Pastos y Forrajes 33 (4): 18.
- Van Dam, K.; Oreg, S; Schyns, B. 2008. Contextos de trabajo diario y resistencia al cambio organizacional: el papel del intercambio líder-miembro, el clima de desarrollo y las características del proceso de cambio. *Psicología aplicada: una revisión internacional* 7(2): 313–334.
- Vargas, A. 1999. Identidad y sentido de pertenencia. Una mirada desde la cotidianidad. 1º Congreso Internacional de Cultura y Desarrollo. Habana. Cuba.
- Vidal, T; Pol, E; Guardia, J; Però, M. 2004. Un modelo de apropiación del espacio mediante ecuaciones estructurales. *Revista medio ambiente y comportamiento humano* 5(1): 27-52.

ANEXOS

Cuadro 18. Cuadro para recopilar información secundaria para describir la cultura organizacional.

Información suministrada	Disponible	No disponible	Completa	Incompleta	Observaciones
Lista con datos de los asociados	X			x	Se realiza la actualización pertinente.
Acta de constitución	X		X		
Estatutos y reglamentos	X		X		Reglamento general
Informe de proyectos 3 años		x		x	Se menciona en las asambleas generales, sin embargo, la organización no entrega la información.
Estados financieros de los últimos 3 años	X			x	Únicamente presentan del 2018 al 2019, solo la utilizan para proyectos.
Actas de reuniones de la junta directiva 2 años	X		X		
Informes de asambleas generales 3 años	X		X		Se tienen la información completa.
Plan de trabajo 2020 y 2021	X			x	Se observa en la acta de asambleas generales que siempre se comparte estos planes a los socios, sin embargo, no hay más información.

Cuadro 19. Como segundo paso se aplica cuestionario de preguntas abiertas a actores clave, a continuación, se presenta un resumen por pregunta:

Pregunta	Respuestas
<p>1-¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de esta organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen apoyo interinstitucional. • Realizan una labor innovadora para la zona. • Tienen buena comunicación entre los socios de la organización. • Tienen una junta directiva sólida, pero es importante fortalecer la participación de otros socios de esta. • Pienso que la principal fortaleza es que todos se conocen bien y son un grupo unido, han tenido ciertas diferencias, pero han logrado salir adelante. Además, tienen la facilidad de mantener un local para realizar la feria, que no es propio, pero cuentan con un fuerte apoyo de la ADIL, San Vito. También el apoyo que reciben de diferentes instituciones es bueno y les ha ayudado a salir adelante con la actividad. • Son productores los que venden directamente sus productos, la feria inicia por solitud de ellos mismos, lo que es un pilar fundamental en todo proyecto. • Tiene potencial para crecer más y beneficiar más productores de la zona, propiciar beneficio social, ambiental y económico para la zona. • Tiene una junta directiva muy unida y trabajadora, es fácil ponernos de acuerdo. • Tiene muchas personas interesadas en ser parte de la organización y de las actividades de la organización. • Diversos de servicios que brinda, número de agremiados, diversidad de productos que ofrecen
<p>2-¿Cuáles cree usted que son las debilidades de esta organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen poca escolaridad por lo que realizar ciertos tramites se les complica, muchas veces no pueden acceder a ciertas ayudas por falta de capacidad de realizar los trámites y llenar los requisitos. • Necesitan incluir a jóvenes en la gestión administrativa, muchos de los que hay son personas mayores y no se ve una integración generacional, a pesar de que si hay jóvenes socios a la organización y familias socias con jóvenes, que pueden venir a ayudar en la gestión y crecimiento de la organización. • Falta mucho fortalecimiento en temas administrativos • Falta un lugar propio para que realicen la feria • Necesitan un espacio propio e ir haciendo crecer sus ventas. • Las ventas express son muy irregulares y estas deben de mejorar porque es un servicio interesante para la población de Coto Brus. • Es necesario dar a conocer más lo que hace esta organización.

	<ul style="list-style-type: none"> • Como todas las Organizaciones de Productores han tenido diferencias entre ellos, incluso algunos productores se han alejado por rencillas personales con la Junta Directiva. Pienso entonces que se debe manejar la posibilidad de formalizar capacitaciones para fortalecer la Unión de grupo y lograr que más participantes productores se incorporen o reincorporen al grupo general, incluso que lleguen nuevos productores con mente fresca a formar parte de la Junta Directiva. • Aunque los socios participan en algunas actividades no se siente el compromiso de todos, son muy pocos los que realmente están comprometidos con el crecimiento de nuestra organización. • Nos hace falta recursos económicos para brindar más y mejores servicios a nuestros clientes. • Es necesario poder tener más jóvenes trabajando activamente en la organización, por ahora solo tenemos una persona joven de dentro de la junta directiva, ha sido una buena experiencia. • Falta de costos de producción claros, estructura operativa débil, falta de planificación e inclusión de comisiones de trabajo temática, para desconcentrar el poder y manejo de la información.
<ul style="list-style-type: none"> • 3-¿Según su experiencia y conocimiento de la organización cuál considera es el potencial de la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> • Según mi opinión esta organización tiene mucho potencial de crecimiento para la zona, primero es muy nueva, segundo, hacen algo innovador en la zona que es poder conectar al productor con el consumidor, han venido mejorando calidad, presentación y constancia, si logran consolidarse incluso podrían hacer paquetes para las empresas de comidas en la zona, donde le vayan a dejar los productos a donde ellos los pidan. • Además, apenas son 30 productores vendedores y podrían crecer más y poder beneficiar a mayor cantidad de productores en la zona. • Fortalecer el proyecto que se viene desarrollando desde tiempo atrás, con la colaboración del INDER desde el Cosel, Coto Brus, para buscar un local propio para las actividades de la Feria de Productos Cotobruceños, además que no sea solo Feria de un día, más bien establecer otras actividades dentro de la semana para que haya actividades unas tres veces por semana. • Lo mismo sería la formalización de capacitaciones constantes a los productores asociados, en coordinación con las instituciones para mejoramiento de la producción, comercialización, mercadeo y mejoramiento de la calidad y volumen de venta de los productos ofrecidos. Compra de terreno

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero a emprendedores con bajo interés • Fortalecer áreas de ambientes protegidos • Seguimiento técnico a las áreas productivas • Experiencia en la gestión de proyectos con fondos públicos y privados, trayectoria de funcionamiento y los servicios que brindan son necesarios.
<p>4-¿Qué recomendación le haría usted a la organización para fortalecer la cultura organizacional que tiene actualmente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primero que nada, deben de mejorar las capacidades y habilidades agro-administrativas. Segundo deben de tener un plan estratégico, objetivos, visión, misión que identifique a todos los socios de la organización. Tercero deben de tener planes de trabajos más completos, esto último lo digo porque este año gestionaron un proyecto con nosotros y el plan que tenía es muy insípido no dice nada, tuvimos que trabajar con ellos en mejorar este aspecto, pero es importante que la organización lo haga siempre para tener una guía de como trabajar de buena calidad y que sea conocida por todos los involucrados para tratar de que todos trabajen en ello, cuarto, deben idear una estrategia para fomentar la participación de los jóvenes en las diferentes áreas de la organización. • Sobre todo, la necesidad de unirse y ser honestos en la solicitud de capacitaciones sobre Manejo de la organización, así como las buenas relaciones internas entre los asociados y la libre participación de nuevos productores, siempre y cuando sean del Cantón de Coto Brus y que de verdad sean productores. • Capacitaciones en manejos organizacional, así como que se enfoquen en el relevo generacional. • Podemos crecer más con más productos y servicios tanto para los clientes como para los socios. En la zona muchos productos se traen de la meseta central, pero tenemos como zona la capacidad de producir casi todos y nosotros como organización podremos contribuir en la comercialización de estos productos con el comercio local, el comercio de la zona baja y el PAI de la región. • Crear comisiones temáticas con su respectivo plan de trabajo: Planta beneficiadora, Programa PAI, y Feria agropecuaria.
<p>5-¿Qué recomendación le haría usted a la organización para fortalecer la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deben definir áreas de mejorar para poder ofrecer mayor cantidad de servicios a sus asociados y poder atraer la atención de los socios. • Deben tener una estrategia de comercialización y marketing para poder propiciar el crecimiento de la organización y sus socios.

<p>estabilidad y participación de los socios en las actividades de la asociación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe de hacer un plan de trabajo anual o bianual que involucre a todos los socios de la organización para que participen activamente. • Se debe socializar la información del plan de trabajo y actividades a realizar a todos los socios y estar en comunicación directa, el COVID-19 ha disminuido esto en la organización más que son poco tecnológicos, pero hay que buscar la manera de que vuelvan a conectar. • También deben de establecer mecanismos como reuniones, buzones de sugerencia entre otros para que puedan ver las necesidades y solicitudes de todos los socios, ya que esto los hará sentir importantes y que pueden decir lo que necesitan de la organización y que por otro lado sea tomado en cuenta en las actividades, asambleas generales o reuniones de la junta directiva para poder atenderlas. • Se deben de incluir a los jóvenes de la familia en la organización, esto permitirá crecimiento, arraigo y desarrollo de nuevas ideas en el seno de la organización por lo tanto conservar a los socios, integrar nuevos y la ansiada estabilidad con la que sueñas las organizaciones. • Lo principal acá sería estar realizando reuniones o talleres de refrescamiento y de conocimiento de Los Estatutos de la Organización, así como las normas y metas que rigen la organización. Hacer sentir a los asociados que la Feria es de todos y entre todos deben luchar para que cada día sea más exitosa y eficiente en su crecimiento. • Reparación de los organizadores para que reflejen seguridad a sus asociados. • Mayor cantidad de personas interesadas en trabajar en la junta directiva. • Mas jóvenes como socios de la organización y ayudando activamente a su crecimiento. • Mas personas proactivas que reactivas. • Mediante las Comisiones de trabajo y con su plan de trabajo, rendir informes semestrales de avance. Mediante medios de comunicación como San Vito TV, crear página Facebook, tener un sitio web.
---	--

Cuadro 20. Lista de productores que participaron en el taller de validación.

Nombre	Edad cumplida	Telefono	cedula	Lugar donde vive
Jorge Rojas Rojas	58	8369-4732	26429085	San Vito
Elieth Sanchez	48	8740-0784	602630667	Alfa
Armando Rojas	40	6248-5090	603170683	Bajo Corrales
Melissa Alvarado Cascante	24	8405-6356	604420725	Fila Méndez
Oswaldo Benavides Arias	59	8547-5264	502030006	Valle Azul
Melvin Azofeifa Bejarano	47	6048-7391	602670859	Villa Roma
Antonio González B	62	8897-9819	601470802	fila Guinea
Gerardina Retana E	43	8524-3968	628495	Ceibo
Geiner Ugalde A	50	8845-7652	624445	Ceibo
Yamileth Bermudez B	58	8967-3062	900900507	San Miguel
Jose Manuel Montoya	58	8943-7136	302640008	San Miguel
Hazel Montoya B	23	8470-0828	604490846	San Miguel
Luis Arturo Serracin B	20	8668-8246	118250752	Barrio Sabanero
Cindy Chavarría C.		8501-8133	701280344	San Francisco
Magaly Agüero M.	45	8756-8804	602250930	San Vito
Ashly Ramírez R.	18	8504-3190	118830592	La Administración
Victor Camareno C.	65	8306-3167	501670157	Aguas Claras
Gerardo Mena A	66	8752-9227	601200117	Limoncito

Figura 7. Evidencias del taller de validación

Conversatorio sobre Resultados

¿Qué les parecen los resultados?

- Importantes, nos pueden ayudar a mejorar el trabajo
- Que algunas personas dicen no saber por desinterés que obtienen cosas sin trabajar
- Importante incluir a más jóvenes
- Se ve que importante mejorar la comunicación en todos los sentidos
- Me parecen buenos, debemos ver áreas a temas para capacitar a los jóvenes y demás asociados
- Es importante que no se desorganicen los planes, se implementen y proyectos que se están ejecutando, quizás algunos nuevos quieran ayudar en esto si los conocen
- A veces no se consideran para hacer planes de trabajo por desinterés de algunos socios, pero podríamos hacer reuniones con ellos
- Que difícil ver que los socios solo ven que deben tener siempre de proyectos

¿Pensan que se deben hacer algunas acciones para mejorar algunas áreas?

- Si
- mientras estén en nuestras posibilidades
 - Crean que estos resultados son importantes para el desarrollo de la organización? Si ellos hay que trabajar en los más importantes
 - ¿cómo mejorar la comunicación y capacitaciones?
 - Consideran que hay otra área de mejora que podamos incluir para mejorar sentido de pertenencia?
 - NO - La investigación tiene mucho que trabajar

ASO. PRO C.B.

Junio 2022

1. Dar a conocer estatutos y reglamentos para que sepan derechos y obligaciones como asociados ●●●●●●
2. Actividades para mejorar el ambiente entre la organización ●●●●●●
3. Gestionar actividades para mejorar las ventas de los socios ●●●●●●
4. Incluir más jóvenes en la gestión de la organización ●●●●●●
5. Identificar necesidades de capacitación y gestionarlos ●●●●●●
6. Crear espacios y mecanismos para mejorar la comunicación ●●●●●●
7. Integrar a más socios en la creación y gestión de planes de trabajo y proyectos ●●●●●●
8. Gestionar mayor cantidad de servicios y productos de la organización a los socios ●●●●●●
9. Crear una estrategia para que los socios sean gestores y vigilantes y no solo espectadores ●●●●●●

● 1 ● 2 ● 3

(2 participantes)