

LA UTILIZACIÓN DEL COACHING EN LA EMPRESA AGRÍCOLA DE LAMBAYEQUE

THE UTILIZATION OF COACHING IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISE OF LAMBAYEQUE

Jhonatan Boulanger Montoya¹
Hugo Espinoza Rodríguez²



Fecha de recepción : 25 enero 2019
Fecha de aceptación : 15 marzo 2019
DOI : <https://doi.org/10.26495/rtzh1911.130208>

Resumen

La presente investigación, se centra en el problema de las deficiencias, limitaciones, carencias, distorsiones y empirismos aplicativos que afectan la utilización de esta herramienta tan importante para el desarrollo del personal como es el coaching. Es por ello que, como parte del desarrollo de nuestros estudios de doctorado, decidimos investigar esta realidad con el fin de contribuir a la solución de dichos problemas, y dejar un precedente en esta área tan importante de la administración del capital humano. El tipo de investigación es aplicada o fáctica, explicativa y causal, y el tipo de análisis es mixto predominantemente cualitativo, pero siempre que sea posible con precisiones cuantitativas. Los datos recogidos fueron incorporados a programas computarizados y presentados como informaciones, en forma de figuras, gráficos, cuadros y resúmenes, con respecto a los cuales se formularon apreciaciones resultantes del análisis que serían analizadas, calificadas e interpretadas, dando lugar a su vez a apreciaciones resultantes del análisis que luego se usaron como premisas para contrastar las sub hipótesis.

Palabras claves: Coaching, agrícola, utilización, empresa.

Abstract

The present research focuses on the problem of deficiencies, limitations, shortcomings, distortions and empirical applications that affect the use of this tool as important for the development of personnel as coaching. That is why, as part of the development of our doctoral studies, we decided to investigate this reality in order to contribute to the solution of these problems, and to leave a precedent in this important area of the administration of human capital. The type of research is applied or factual, explanatory and causal, and the type of analysis is mixed predominantly qualitative, but whenever possible with quantitative precision. The collected data were incorporated into computerized programs and presented as information, in the form of figures, graphs, tables and summaries, with respect to which assessments were made resulting from the analysis that would be analyzed, qualified and interpreted, leading in turn to appreciations resulting from the analysis that were then used as premises to contrast the sub hypotheses.

Keywords: Coaching, agricultural, utilization, company.

¹ Doctor en Administración, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias empresariales, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú, <https://orcid.org/0000-0002-8758-5309>

² Doctor en Administración, adscrito a la Escuela de Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Señor de Sipán, Pimentel-Chiclayo, Perú, hespinoza@crece.uss.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0003-0783-7770>

I. Introducción

El problema en que se centra la investigación es el que denominamos: Deficiencias, limitaciones carencias, distorsiones y empirismos aplicativos en la utilización del coaching en la empresa agrícola Negociaciones Jayanca S.A. (NAJSA). Este problema, que tiene las cinco variables mencionadas, forma parte de la problemática que afecta al liderazgo que se investiga, junto con otros problemas, como: Carencias de compromiso en los trabajadores; Deficiencias en el clima laboral en la empresa; Deficiencias en la adaptación a los cambios; Carencias de estímulo de los trabajadores hacia la producción; Discrepancias teóricas en el manejo de conflictos; Restricciones para la innovación; Distorsiones en delegar responsabilidades.

Algunos antecedentes reflejados en la presente investigación obtenidas fueron en el ámbito Mundial [...] “Según las investigaciones realizadas el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo. Esta nueva época supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes, que como señala Casado (2003), deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos. Los líderes de hoy han de poder crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido, tienen que ser conscientes de los cambios, y se han de adaptar lo mejor posible modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad. Se han dado cuenta de que para lograrlo su mejor recurso es el capital humano, es decir, sus trabajadores (los que sufren todos los problemas y son las principales víctimas del cambio). Por ello, han hecho uso de recursos externos, es decir, de técnicas y herramientas que permiten a la empresa, según Vilallonga (2003), una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad -esencialmente dinámica- en la que nos encontramos. Los directivos demandan sobre todo una herramienta o metodología llamada coaching, al suponer un acompañamiento en su desarrollo de forma continua. El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales. Se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, etc.” [...] (Arqueros, M. (2009)), en el ámbito Nacional [...] “En el año 2008, Laredo S.A.A. continuó con la implementación de su Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano, enfocado al desarrollo de las personas con el fin de incrementar las competencias y competitividad. Se realizaron talleres en Desarrollo de Talentos, Coaching y Contribución a través de otros, dirigido a las jefaturas. También se dieron los talleres en Sistema de Gestión por Competencias y Gestión por Desempeño”. [...] (Arqueros, (2009)).

Entre los conceptos básicos relacionados con la utilización del coaching, se ha seleccionado, priorizado y definido con base en citas textuales de autores reconocidos o vigentes; considerando: a) Coaching, b) coach, c) coaches, d) jefe, e) pupilo, y f) sesión de coaching.

- a) El Coaching: Valderrama, B. (2009). [...] “El término Coaching viene del mundo de los deportes y describe la acción de guiar o entrenar”. [...]; según Stoltzfus, T. (2012). [...] “El coaching es el arte y la práctica de guiar a una persona o grupo desde donde se encuentran hacia la mayor competencia y realización que ellos desean”. [...].
- b) Coach. [...] “La palabra coach se transfirió al ámbito empresarial como la figura, interna o externa, que ayuda a alcanzar resultados excelentes”. [...] (Valderrama, 2009); [...] “Un Coach lo impulsa a pensar, a esforzarse, asumir responsabilidad por su vida y completar lo que usted sabe que necesita hacer”. [...] (Stoltzfus, 2012); Cubeiro, J. C. (2011). [...] “El coach debe ser un auditor sueños. Te ayuda comprobar cuáles son tus metas (y hallarlas, si no las tienes claras). Te ayuda a diferenciar una meta (un horizonte, en términos positivos, visualizables, emotivos) de un objetivo (que debe ser medible, ambicioso y realista, temporal y específico), de los indicadores para comprobar su cumplimiento y de los hitos mes a mes (objetivos de comportamiento) para alcanzarlos”. [...]; [...] “El coach no necesita ser un experto en el área de trabajo de su cliente”. [...] (Valderrama, 2009).
- c) Coaches. Stoltzfus, T. (2012). [...] “Los coaches son los expertos en cambio que ayudan a los líderes a asumir responsabilidades para sus vidas y actuar para maximizar su propio potencial”. [...]
- d) Jefe. Es la persona encargada de un grupo de personas en un área determinada, en un proyecto, o un proceso. [...] “Un jefe puede, en cierto modo, desempeñar el papel de coach”. [...] (Valderrama, 2009).

- e) Pupilo. Cubeiro, J. C., 2011. [...] "El coach suele indagar en la trayectoria profesional y vital del pupilo para que, a través de preguntas abiertas y silencios elocuentes, inspirarle o provocarle para que con el plan de acción adecuado, esa brasa incipiente encienda. Y sopla incesantemente para que le llame no se pierda". [...]
- f) Sesión de coaching. [...] "Son diálogos, conversaciones profundas, para lograr en el pupilo reflexión y descubrimiento como pasos previos a la acción". [...] (Cubeiro, 2011).

El objetivo general de la presente investigación pretende analizar la utilización del coaching en la empresa agrícola NAJSA; con respecto a un Marco referencial que integre: planteamientos teóricos directamente relacionados al coaching; normas que la rigen y entorno regional, mediante un tipo de investigación: aplicada, explicativa - causal; y con un tipo de análisis mixto: predominantemente cualitativo, pero complementariamente con precisiones cuantitativas, siempre que sea posible; con el propósito de identificar las causas de las variables prioritarias del problema; de tal manera que tengamos fundamento para proponer recomendaciones que contribuyan a elevar la eficiencia de la utilización del coaching en la empresa agrícola NAJSA. Para alcanzar el objetivo general enunciado en el numeral anterior, secuencial y concatenadamente, se deben lograr los siguientes propósitos específicos: a) ubicar, priorizar, seleccionar y definir o resumir los planteamientos teóricos, tales como conceptos y principios de coaching; las normas que la rigen, tales como disposiciones presupuestarias y disposiciones operativas; y del entorno regional, tales como empresas consultoras y beneficios potenciales; b) describir la realidad en sus partes prioritarias, tales como: Personal, coaches, actividades, procedimientos seguidos y recursos; c) desarrollar un tipo de investigación aplicada, explicativa y causal; y un tipo de análisis mixto; predominantemente cualitativo, pero complementariamente con precisiones cuantitativas; con respecto a cada parte o variable del marco referencial que esté directamente relacionada; d) identificar las causas, relaciones causales o motivos de cada parte o variable del problema; es decir, de las deficiencias, limitaciones, carencias, distorsiones y empirismos aplicativos; proponer recomendaciones que contribuyan a la utilización del coaching en la empresa agrícola NAJSA; de tal manera que se proponga cómo se podrían suplir las deficiencias, superar los topes externos de las limitaciones, cubrir las carencias, corregir las distorsiones, y reducir los empirismos aplicativos; orientados a alcanzar un aprovechamiento máximo de los atributos en su utilización.

En cuanto a la hipótesis global de la investigación es la utilización del Coaching en la empresa agrícola NAJSA es afectado por deficiencias, limitaciones, carencias, distorsiones y empirismos aplicativos lo que ocasiona una disminución en los niveles de eficiencia y eficacia en las labores que el personal desempeña, ocasionados por no cumplir algunas disposiciones presupuestarias u operativas, desconocer conceptos o aplicar mal los principios del coaching o no adecuarse al entorno regional, especialmente en cuanto a empresas consultoras o beneficios potenciales que podrían obtener; y las hipótesis específicas formulada en el trabajo de investigación fueron: a) las actividades (A_3) desarrolladas en la utilización del coaching; tienen deficiencias ($\sim X_1$) debido a que no se han aplicado algunos principios del coaching, ($\sim B_2$) no se han cumplido algunas disposiciones operativas ($\sim B_4$) o a que no se han aprovechado los beneficios potenciales ($\sim B_6$); b) los topes externos para la disposición presupuestaria ($\sim B_3$), o que no se cuenta con adecuadas disposiciones operativas ($\sim B_4$), o el no contar con acceso a empresas consultoras ($\sim B_5$) en la región limita ($\sim X_2$) a los coaches (A_2); c) las carencias ($\sim X_3$) en los recursos (A_5) para la utilización del coaching en la empresa NAJSA es provocada por las inadecuadas disposiciones presupuestarias ($\sim B_3$), la escasez de empresas consultoras ($\sim B_5$), o el no aprovechamiento de los beneficios potenciales ($\sim B_6$); d) el mal entendimiento de algunos conceptos ($\sim B_1$), o la mala transmisión de algunos principios del coaching ($\sim B_2$), o la mala transmisión de las disposiciones operativas ($\sim B_4$) ocasionan que los procedimientos seguidos (A_4) sean distorsionados ($\sim X_4$); e) el personal (A_1) de la empresa agrícola NAJSA al no aplicar o no conocer algunos conceptos ($\sim B_1$) o principios del coaching ($\sim B_2$), provoca que sean afectados por empirismos aplicativos ($\sim X_5$).

Para la identificación de las variables se obtuvo del cruce de variables que se consideran en las subhipótesis, para obtener los datos que al ser tabulados y mostrados como informaciones con respecto a las cuales se formulan apreciaciones descriptivas que luego son calificadas e interpretadas en el análisis para presentarlas integradas y resumidas como apreciaciones resultantes del análisis, que al usarse como premisas permitan contrastar cada subhipótesis con las que están directamente relacionadas, en esta investigación se requiere obtener los datos de los dominios de las siguientes variables: Variables de la realidad (variables intervinientes en la relación causal que desempeñan el papel de causa minoritarias); Variables del marco referencial. (Variables independientes en la relación causal que desempeñan el rol o papel de causas

mayoritarias) y Variables del problema. (Variables dependientes en la relación causal que desempeñan el rol o papel de efecto o consecuencia).

En material y métodos, se exponen con rigurosidad las características de la muestra, el componente ético, el lugar, el periodo del estudio, descripción del enfoque, del método y los materiales de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, la población, la muestra y el proceso para analizar la información. En las investigaciones cuantitativas es preciso incluir la información de las variables estudiadas y de los métodos de medición y metodología estadística.

El tipo de investigación de la presente investigación es aplicada o fáctica, explicativa y causal. El análisis es mixto, predominantemente cualitativo, pero siempre que sea posible con precisiones cuantitativas.

Las técnicas, instrumentos, informantes o fuentes y variables a las que se aplicó a la investigación fueron las siguientes: a) LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL, utilizando como instrumentos de recolección de datos de las fuentes documentales, fichas textuales y de resumen, recurriendo como fuentes a libros especializados, documentos oficiales e internet, que aplicamos para obtener los datos de los dominios de las variables: principios de coaching, beneficios potenciales, disposiciones presupuestales, disposiciones operativas, empresas consultoras y conceptos. y b) LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA, utilizando como instrumento para la recopilación de datos de campo una guía de entrevistas y recurriendo como informantes a los responsables (ejecutivos de la empresa NAJSA) y a los supervisores de campo, que aplicamos para obtener los datos de los dominios de las variables: actividades, coaches, recursos, procedimientos seguidos y personal.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes mencionados han sido incorporados a programas computarizados, como los aplicativos de ms Office y SPSS y, con precisiones porcentuales y prelacones u ordenamientos de mayor a menor, los promedios o sumas son presentados como informaciones en forma de figuras, gráficos, cuadros o resúmenes.

II. Resultados

Para lograr la contrastación de la hipótesis global, se logró primero la contrastación de cada una de las subhipótesis

2.1. Subhipótesis e: El personal (A1) de la empresa agrícola NAJSA al no aplicar o no conocer algunos conceptos (~B1) o principios del coaching (~B2), provoca que sean afectados por empirismos aplicativos (~X5) [...]

Tabla 1

Conocimiento sobre principios y conceptos básicos del coaching con respecto a empirismos aplicativos y planteamientos teóricos en la empresa agrícola NAJSA

Conocimiento	Empirismos aplicativos	Planteamientos teóricos
Principios del coaching	53 %	50 %
Conceptos básicos del coaching	50 %	47 %
Total	51.5 %	48.5 %

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1 muestra la contrastación del enunciado de la subhipótesis “e” con las apreciaciones resultantes del análisis del conocimiento de planteamientos teóricos por el personal, nos permite establecer que esta subhipótesis se prueba con 51.5%, porque es el porcentaje de empirismos aplicativos que afectan al personal. Pero simultáneamente se disprueba con 48.5% que es el porcentaje integrado de conocimiento de planteamientos teóricos por el personal de la empresa agrícola NAJSA.

2.2. Subhipótesis b: Los topes externos para la disposición presupuestaria (~B3), o que no se cuenta con adecuadas disposiciones operativas (~B4), o el no contar con acceso a empresas consultoras (~B5) en la región limita (~X2) a los coaches (A2)

Tabla 2
Topes externos con respecto a la limitación de la Región

Topes externos	No existen limitaciones	Existen limitaciones
Disposiciones presupuestales	73 %	27 %
Empresas consultoras de coaching	72 %	28 %
Disposiciones Operativas	49 %	51 %
Total	64.7 %	35.3 %

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2 muestra la contrastación del enunciado de la subhipótesis “b” con las apreciaciones resultantes del análisis de los topes externos para acceder a los coaches, nos permite establecer que esta subhipótesis se disprueba con 64.7%, porque es el porcentaje logros para el acceso a coaches. Pero simultáneamente se prueba con 35.3% que es el porcentaje integrado de topes externos o limitaciones para el acceso a coches por la empresa agrícola NAJSA.

2.3. Subhipótesis a: Las actividades (A3) desarrolladas en la utilización del coaching; tienen deficiencias (~ X 1) debido a que no se han aplicado algunos principios del coaching, (~B2) no se han cumplido algunas disposiciones operativas (~B4) o a que no se han aprovechado los beneficios potenciales (~B6)

Tabla 3
Actividades desarrolladas en la utilización del coaching con respecto con respecto a las deficiencias o no en los beneficios potenciales, disposiciones operativas y principios de coaching

Topes externos	Deficiencias	Eficiencias
Beneficios potenciales	24 %	76 %
Disposiciones operativas	24 %	74 %
Principios de coaching	49 %	51 %
Total	33 %	67 %

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 muestra la contrastación del enunciado de la subhipótesis “a” con las apreciaciones resultantes del análisis de la eficiencia en las actividades, nos permite establecer que esta subhipótesis se disprueba con 67 %, porque es el porcentaje de logros en la eficiencia de actividades. Pero simultáneamente se prueba con 33% que es el porcentaje integrado de deficiencia en las actividades desarrolladas por la empresa agrícola NAJSA.

2.4. Subhipótesis d: El mal entendimiento de algunos conceptos (~B1), o la mala transmisión de algunos principios del coaching (~B2), o la mala transmisión de las disposiciones operativas (~B4) ocasionan que los procedimientos seguidos (A4) sean distorsionados (~X4)

Tabla 4
Calificación de las distorsiones y logro del entendimiento y transmisión de los procedimientos con respecto a los conceptos, disposiciones operativas y principios de coaching

Topes externos	Calificación como distorsiones	Logro del entendimiento y transmisión de los procedimientos
Conceptos	40%	60 %
Disposiciones operativas	40%	62 %
Principios de coaching	38 %	60 %
Total	39.3 %	60.7 %

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 muestra la contrastación del enunciado de la subhipótesis “d” con las apreciaciones resultantes del análisis del entendimiento y transmisión de los procedimientos, nos permite establecer que esta subhipótesis se disprueba con 60.7 %, porque es el porcentaje de logros en el entendimiento y transmisión de los procedimientos. Pero simultáneamente se prueba con 39.3% que es el porcentaje integrado de distorsiones en los procedimientos desarrollados por la empresa agrícola NAJSA.

2.5. Hipótesis global: La utilización del Coaching en la empresa agrícola NAJSA es afectado por deficiencias, limitaciones, carencias, distorsiones y empirismos aplicativos lo que ocasiona una disminución en los niveles de eficiencia y eficacia en las labores que el personal desempeña, ocasionados por no cumplir algunas disposiciones presupuestarias u operativas, desconocer conceptos o aplicar mal los principios del coaching o no adecuarse al entorno regional, especialmente en cuanto a empresas consultoras o beneficios potenciales que podrían obteneLogro del Objetivo general

Tabla 5
Hipótesis global

PRUEBA Y DISPRUEBA DE LA HIPÓTESIS GLOBAL		
Subhipótesis	Porcentaje de prueba (lo negativo relacionado con las variables del problema)	Porcentaje de disprueba (lo positivo relacionado con los logros)
"e"	51.00%	49.00%
"b"	35.30%	64.70%
"a"	33.00%	67.00%
"d"	39.30%	60.70%
"c"	56.70%	43.30%
Prueba y disprueba de la hipótesis global	43.06%	56.94%

Fuente: Elaboración propia

El promedio de las contrastaciones de las subhipótesis nos permite establecer que la hipótesis global se prueba en un 43.06% porque ese es el promedio de empirismos aplicativos, limitaciones, deficiencias, distorsiones y carencias; y simultáneamente se disprueba en un 56.94% porque es el promedio de logros que complementan a los de las variables del problema.

III. Discusión

Algunos antecedentes reflejados en la presente investigación obtenidas fueron en el ámbito Mundial [...] “Según las investigaciones realizadas el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo. Esta nueva época supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes, que como señala Casado (2003), deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos. Los líderes de hoy han de poder crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido, tienen que ser conscientes de los cambios, y se han de adaptar lo mejor posible modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad. En este trabajo de Investigación se logró contrastar el conocimiento vertido por los autores de investigaciones que fueron consideradas como antecedentes; permitiendo de esta manera encontrar que el análisis del conocimiento de planteamientos teóricos por el personal, nos permite establecer que esta subhipótesis se prueba con 51.5%, porque es el porcentaje de empirismos aplicativos que afectan al personal. Pero simultáneamente se disprueba con 48.5% que es el porcentaje integrado de conocimiento de planteamientos teóricos por el personal de la empresa agrícola NAJSA (ver tabla 1); el análisis de los topes externos para acceder a los coaches, nos permite establecer que esta subhipótesis se disprueba con 64.7%, porque es el porcentaje logros para el acceso a coaches. Pero simultáneamente se prueba con 35.3% que es el porcentaje integrado de topes externos o limitaciones para el

acceso a coches por la empresa agrícola NAJSA; el análisis de la eficiencia en las actividades, nos permite establecer que esta subhipótesis se disprueba con 67 %, porque es el porcentaje de logros en la eficiencia de actividades. Pero simultáneamente se prueba con 33% que es el porcentaje integrado de deficiencia en las actividades desarrolladas por la empresa agrícola NAJSA; y por último se determinó que el análisis del entendimiento y transmisión de los procedimientos, nos permite establecer que esta subhipótesis se disprueba con 60.7 %, porque es el porcentaje de logros en el entendimiento y transmisión de los procedimientos. Pero simultáneamente se prueba con 39.3% que es el porcentaje integrado de distorsiones en los procedimientos desarrollados por la empresa agrícola NAJSA. Permitiendo de esta manera contrastar la hipótesis global donde nos permite determinar que un 43.06% es el promedio de empirismos aplicativos, limitaciones, deficiencias, distorsiones y carencias; y simultáneamente se disprueba en un 56.94% porque es el promedio de logros que complementan a los de las variables del problema. Los resultados permiten reafirmar y validar lo vertido por Vilallonga (2003), donde manifiesta que existe una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad esencialmente dinámica en la que nos encontramos.

IV. Conclusiones

- La utilización del coaching en la empresa agrícola NAJSA es un 56.94% positivo, porque ese es el promedio integral de los resultados de las calificaciones de logros que comprende al conocimiento de planteamientos teóricos, respuestas positivas a topes externos, eficiencia de las actividades, entendimiento y transmisión de procedimientos y satisfacción de los recursos.

- En el conocimiento de planteamientos teóricos por el personal de la empresa agrícola NAJSA predominan los empirismos aplicativos, porque el promedio de promedios de los porcentajes de las calificaciones como empirismos aplicativos de 51%, 52% de desconocimiento de principios del coaching y 50% de desconocimiento de conceptos básicos del coaching.

- Al acceso a los coaches no existen limitaciones en la empresa agrícola NAJSA, porque el promedio de promedios de los porcentajes de las calificaciones de que no existen limitaciones o topes externos para acceder a los coaches es 64.7%; 73% disposiciones presupuestales; 72% Empresas consultoras de coaches; y 49% disposiciones operativas.

- En el desarrollo de las actividades de la empresa agrícola NAJSA predominan las eficiencias, porque el promedio de promedios de los porcentajes de las calificaciones como eficiencias es 67%; 76 % beneficios potenciales; 74% disposiciones operativas; y 51% principios del coaching.

- Con respecto al entendimiento y transmisión de los procedimientos en la aplicación del coaching en la empresa agrícola NAJSA predominan los logros, porque el promedio de promedios de los porcentajes de las calificaciones como logros del entendimiento y transmisión de los procedimientos es 60.7%; 62% disposiciones operativas; 60% conceptos de coaching; y 60% principios del coaching.

- En cuanto a la disponibilidad de recursos para la aplicación del coaching, la empresa agrícola NAJSA se ve afectada por carencias, ya que el promedio de promedios de los porcentajes de insatisfacción de los recursos es: 56.7%; 68% de empresas consultoras; 62% de beneficios potenciales; 40% de disposiciones presupuestales.

V. Referencias

Arqueros, M. T. (2009). *El Coaching en las Organizaciones*. Madrid; Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Psicología Social.

Berlinjn, J. (2009). *Manuales para Educación Agropecuaria. Organización de Operaciones Agropecuarias*. Tercera Edición. México: Editorial Trillas.

Caballero, A. (2013). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México: Editorial Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Octava edición. México D.F: Mc Graw Hill.

- Cook, J. (2000). *Coaching efectivo, cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Segunda Edición. Bogotá- Colombia: Ecoe Ediciones.
- Court E. (2009). *Reportes Financieros Centrum Católica Burkenroad Latinoamérica*. Lima: P.U.C.P. Dirección de Investigación.
- Cubeiro, J. C. (2011). *Por qué necesitas un coach*. España: Editorial alienta.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Primera Edición. Buenos Aires: Granica.
- Lavolpe, A. (2010). *Presupuesto y Gestión*. Argentina: Editorial La Ley.
- Masías, D. (2011). *Diccionario de derecho comercial y empresarial*. Segunda edición. Arequipa: Editorial Adrus, S.R.L.
- Miranda, J. (2010). *El desafío de la Gerencia de Proyectos*. Basados en los principios y orientaciones del PMI. Tercera Edición. Bogotá- Colombia: MM Editores.
- Pérez, J. (2010). *Finanzas para directivos*. Primera Edición. España-Madrid: Editorial Pearson Educación S.A.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Bogotá: Editorial Ecoe.
- Stoltzfus, T. (2012). *Coaching en Liderazgo*. Estados Unidos: Editorial Stoltzfus.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. España: Editorial Pearson educación, p.10
- Whitmore, J. (2003). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Argentina: Editorial Paidós.