

Caracterización del uso de coaching ejecutivo-organizativo en la cadena de valor agroalimentaria

Managerial, executive coaching characterization in the agrifood value chain

Caracterização do uso de coaching executivo-organizacional na cadeia de valor agrícola

Deiyalí A. Carpio Pacheco; Beatriz Urbano*

Departamento de Ingeniería Agrícola y Forestal, Universidad de Valladolid (España). Avda. de Madrid nº57. 34004 Palencia. Correo electrónico: dbeatu@ifa.uva.es; beaturb@iaf.uva.es

Resumen

Las empresas agroalimentarias necesitan instrumentos de gestión capaces de hacer frente al entorno cambiante de la cadena de valor. El coaching está altamente posicionado como instrumento de adaptación a los cambios en la empresa. El trabajo tiene por objeto caracterizar el uso del coaching en la cadena de valor agroalimentaria. En una primera etapa, se analizaron empresas que ofrecen y reciben servicios de coaching en la cadena agroalimentaria. A continuación, un panel Delphi caracterizó el uso de coaching en la cadena agroalimentaria. En una tercera etapa, un clúster sirvió para agrupar las empresas con coaching en la cadena agroalimentaria. Finalmente, se obtuvo un plan de coaching para la cadena de valor agroalimentaria. Los resultados revelaron, i) una baja penetración del coaching ejecutivo-organizativo en las empresas agroalimentarias, ii) una mayor penetración en el eslabón de comercialización, iii) un mayor uso del coaching ejecutivo-organizativo en industrias de transformación y comercialización para adaptarse a los cambios del mercado, organizacionales y nuevos modelos de gestión que conllevan un mejor rendimiento individual, de equipos y organizacional, iv) un mayor uso de coaching externo en las empresas con actividad en toda la cadena de valor debido a replanteamientos estratégicos y que tienen como resultado un mayor compromiso de los trabajadores, satisfacción y motivación. Esta investigación contribuye a caracterizar el uso de coaching en la cadena de valor agroalimentaria.

Palabras clave: motivación, habilidades personales y profesionales, sistema agroalimentario.

Recibido el 30-10-2018 • Aceptado el 04-02-2019.

*Autor de correspondencia. Correo electrónico: beaturb@iaf.uva.es

Abstract

Agribusinesses challenge to face a changing agrifood value chain. Coaching is positioned to adapt businesses to changing environments. The aim of this study is to characterize the use of coaching in the agrifood value chain. In a first step, coaching companies serving to agribusinesses were analyzed. Then, a Delphi method was carried out to study the coaching used by agribusinesses. In a third step, agribusinesses' coaching was clustered according to their activity in the agrifood value chain in order to characterize the coaching in the agrifood value chain. Finally, a coaching model to improve the agrifood value chain was developed. Results show, i) the low use of coaching in the agrifood value chain, ii) the more use of coaching in the commercialization stage, iii) the more use of coaching in the agrifood industry, for the adaptation to the market and to organizational changes which results in an increase of the individual, equipment and organization yield, iv) the more use of external coaching by whole-of-chain businesses for strategical reconsideration which results in a higher worker commitment and satisfaction. The work contributes to get insight into the use of coaching in the agrifood value chain.

Key words: motivation, personal and professional skills, Agribusinesses.

Resumo

As empresas agroalimentares precisam de ferramentas de gerenciamento capazes de lidar com as mudanças no ambiente da cadeia de valor. O coaching está altamente posicionado como um instrumento de adaptação às mudanças na empresa. O objetivo do trabalho é caracterizar o uso de coaching na cadeia de valor agroalimentar. Numa primeira etapa, foram analisadas as empresas que oferecem e recebem serviços de coaching na cadeia agroalimentar. Em seguida, um painel Delphi caracterizou o uso de coaching na cadeia agroalimentar. Em um terceiro estágio, um cluster serviu para agrupar empresas com treinamento na cadeia agroalimentar. Finalmente, foi obtido um plano de treinamento para a cadeia de valor agroalimentar. Os resultados revelaram: i) baixa penetração do coaching organizacional-executivo nas empresas agroalimentares; ii) maior penetração no vínculo de marketing; iii) maior uso do coaching organizacional-executivo nas indústrias de transformação e marketing para se adaptar a mudanças de mercado, novos modelos organizacionais e de gestão que levam a um melhor desempenho individual, de equipe e organizacional; iv) maior uso de coaching externo em empresas com atividade em toda a cadeia de valor devido a repensar estratégico e resultar em maior comprometimento, satisfação e motivação dos trabalhadores. Esta pesquisa contribui para caracterizar o uso do coaching na cadeia de valor agroalimentar.

Palavras-chave: motivação, habilidades pessoais e profissionais, sistema agroalimentar.

Introducción

En la actualidad, las empresas agroalimentarias se enfrentan a continuos procesos de cambios. En vista de ello, las empresas agroalimentarias están obligadas a buscar estrategias que les permitan garantizar la supervivencia y aumentar su actividad. Entre estas técnicas está altamente posicionado el coaching como una herramienta que contempla el liderazgo, el desarrollo profesional y la solución de problemas, involucrando rasgos de personalidad y experiencia de la persona (Haan y Duckworth, 2012). El coaching se presenta como una estrategia novedosa que, según Cook y Poole (2011), se origina en las situaciones de conflicto que surgen para integrarse en el medio y enfrentarse a los desafíos (Collins y Palmer, 2011).

El coaching ejecutivo-organizativo es un procedimiento de desarrollo profesional tanto en el ámbito individual, grupal o de la organización, siempre en contextos organizativos o empresariales (AECOP, 2018). No se debe olvidar que el capital humano es la fuente principal de los resultados que se obtienen en las empresas; por ello el coaching organizacional se centra en el personal para lograr objetivos y metas (Joo, 2005). La International Coach Federation (ICF, 2018) establece una serie de beneficios del coaching ejecutivo-organizativo para las empresas como son, la capacidad de consolidar con rapidez y eficacia los cambios en la organización, la habilidad de potenciar la fidelización del talento interno, la capacidad de in-

Introduction

At present, agri-food companies are facing continuous processes of change. In view of this, agri-food companies are obliged to look for strategies that allow them to guarantee survival and increase their activity. Among these techniques, coaching is highly positioned as a tool that contemplates leadership, professional development and problem solving, involving personality traits and person experience (Haan and Duckworth, 2012). Coaching is presented as a novel strategy that, according to Cook and Poole (2011), originates in conflict situations that arise to integrate into the environment and face challenges (Collins and Palmer, 2011).

The executive-organizational coaching is a procedure of professional development in the individual, group or organization, always in organizational or business contexts (AECOP, 2018). It should not be forgotten that human capital is the main source of the results obtained in companies; therefore, organizational coaching focuses on the staff to achieve goals and objectives (Joo, 2005). The International Coach Federation (ICF, 2018) establishes a series of benefits of executive-organizational coaching for companies such as, the ability to quickly and effectively consolidate changes in the organization, the ability to strengthen the loyalty of internal talent, ability to integrate a methodology that multiplies the capabilities of people, increasing the possibility of innovating in management models and enhancing

tegrar una metodología que multiplica las capacidades de las personas, el aumento de la posibilidad de innovar en modelos de gestión y de potenciar los resultados de la organización. Musicco (2013) indica que esta disciplina abre el camino a una nueva forma de liderar las empresas en el ámbito de un nuevo capitalismo humanista. A pesar de los beneficios citados, poco se conoce de las razones que llevan a las empresas agroalimentarias al uso del coaching y los resultados obtenidos. Varios autores han analizado los resultados del coaching ejecutivo en empresas de ingeniería (Kim y Egan, 2013), de consultoría (Baek-Kyoo *et al.*, 2016), de electrónica (Ratiu *et al.*, 2017) y de investigación y desarrollo (Wang, 2013) analizando a los trabajadores. Sin embargo, pocos trabajos se ocupan de los motivos y resultados del uso de coaching. Por una parte, Vidal-Salazar *et al.* (2012) analizaron en cuarenta pequeñas empresas el efecto del coaching organizacional y Kolodziejczak (2015) relacionó desde el punto de vista teórico, la cultura empresarial con la posible aplicación del coaching. Aunque en todos ellos subyace la cultura empresarial y la consecución de objetivos (Lin *et al.*, 2017) ninguna investigación ha caracterizado socialmente el uso de coaching de manera empírica. No se han encontrado trabajos previos de la aplicación del coaching en el sector agroalimentario y tan sólo un apunte de Katona-Kovács y Bóta-Horváth (2012) señala la necesidad de utilizar coaching en proyectos de emprendimiento rural por su naturaleza alejada de los centros

the results of the organization. Musicco (2013) indicates that this discipline opens the way to a new way of leading companies in the field of a new humanistic capitalism. Despite the benefits mentioned, little is known about the reasons that lead agri-food companies to use coaching and the results obtained. Several authors have analyzed the results of executive coaching in engineering companies (Kim and Egan, 2013), consulting (Baek-Kyoo *et al.*, 2016), electronics (Ratiu *et al.*, 2017) and research and development (Wang, 2013) analyzing the workers. However, few works deal with the reasons and results of the use of coaching. On the one hand, Vidal-Salazar *et al.* (2012) analyzed in forty small companies the effect of organizational coaching and Kolodziejczak (2015) related from the theoretical point of view, the business culture with the possible application of coaching. Although in all of them there is an underlying corporate culture and the achievement of objectives (Lin *et al.*, 2017) no research has socially characterized the use of coaching empirically. No previous work has been found in the application of coaching in the agri-food sector and only a note by Katona-Kovács and Bóta-Horváth (2012) points out the need to use coaching in rural entrepreneurship projects because of its nature far from the decision-making centers, isolation, lack of leadership and access to the value chain.

The term agri-food value chain refers to the way in which a set of actors is related to a specific product from its production stage to consumption,

decisiones, aislamiento, falta de liderazgo y de acceso a la cadena de valor.

El término de cadena de valor agroalimentaria se refiere a la manera en que un conjunto de actores se relaciona con un producto específico desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución (Peña *et al.*, 2008). La complejidad del sistema agroalimentario y la preocupación por la sostenibilidad ha originado que en los últimos años, gestores y académicos muestren un interés creciente por la mejora de la dinámica de la cadena de valor agroalimentaria (Passel, 2013). Los autores señalan la necesidad de optimizar la logística de la cadena de valor (Dubey *et al.*, 2016), mejorar la cooperación entre los eslabones (Soosay *et al.*, 2012), promover el intercambio de información y tecnología entre los actores (Reefke y Sundaram, 2017) y conseguir una distribución más equitativa del valor entre los eslabones (Rimington *et al.*, 2006). La literatura señala, además, que las personas que operan en la cadena deben contar con instrumentos de gestión, liderazgo, organización y planificación (Ras y Vermeulen, 2009) para poder operar de manera sostenible en la cadena de valor agroalimentaria. Sin embargo, no existen evidencias de la investigación y/o implementación de instrumentos de coaching que hayan sido empleados en este sentido. Tampoco se conocen trabajos previos que hayan caracterizado el uso de coaching organizativo-ejecutivo en la cadena de valor.

including marketing, market and distribution (Peña *et al.*, 2008). The complexity of the agri-food system and the concern for sustainability have led to a growing interest in managers and academics in recent years to improve the dynamics of the agri-food value chain (Passel, 2013). The authors point out the need to optimize the logistics of the value chain (Dubey *et al.*, 2016), improve cooperation between the links (Soosay *et al.*, 2012), promote the exchange of information and technology between the actors (Reefke and Sundaram, 2017) and achieve a more equitable distribution of value between the links (Rimington *et al.*, 2006). The literature also points out that the people who operate in the chain must have management, leadership, organization and planning instruments (Ras and Vermeulen, 2009) to be able to operate in a sustainable manner in the agrifood value chain. However, there is no evidence of research and / or implementation of coaching instruments that have been used in this regard. There are also no previous works that have characterized the use of organizational-executive coaching in the value chain.

The objective of the work was to characterize executive-organizational coaching in the agrifood value chain. This includes determining the degree of coaching penetration in the agri-food sector, describing the characteristics of coaching used in the agri-food value chain and describing the motivations and results of implementing the coaching discipline in agrifood companies.

El objetivo del trabajo fue caracterizar el coaching ejecutivo-organizativo en la cadena de valor agroalimentaria. Lo cual comprende determinar el grado de penetración del coaching en el sector agroalimentario, describir las características del coaching utilizado en la cadena de valor agroalimentaria y describir las motivaciones y los resultados de implementar la disciplina de coaching en las empresas agroalimentarias.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló en varias etapas. En la primera etapa se hizo la identificación y cuantificación del uso de coaching por las empresas agroalimentarias mediante el análisis de empresas de servicios de coaching. En esta etapa, se realizó un muestreo intencional comprendido por empresas de coaching españolas (50) mediante medios de comunicación, medios sociales, congresos y redes de coaching. Para las empresas de coaching de la muestra se recogieron variables i) empresariales, ii) de actividad de coaching y iii) de coaching en empresas agroalimentarias. Se creó una variable categórica de actividad (SI/NO) y una variable cuantitativa (N) que representa el número de empresas agroalimentarias a las que daban servicio de coaching. Un análisis de contingencia permitió relacionar los resultados con las características empresariales mediante un análisis de significación Chi-cuadrado ($\chi^2_{.95}$). La hipótesis nula H_0 , de no relación entre las

Materials and methods

The research was developed in several stages. In the first stage, the identification and quantification of the use of coaching by agri-food companies was made through the analysis of coaching services companies. At this stage, intentional sampling was carried out by Spanish coaching companies (50) through means of communication, social media, congresses and coaching networks. For the coaching companies in the sample, variables i) business, ii) coaching activity and iii) coaching in agrifood companies were collected. A categorical variable of activity was created (YES / NO) and a quantitative variable (N) that represents the number of agrifood companies to which they gave a coaching service. A contingency analysis allowed to relate the results with the business characteristics through a chi-squared significance analysis ($\chi^2_{.95}$). The null hypothesis H_0 , of no relation between the variables was rejected for a *p-value* lower than 1 % and rejected with reserves for *p-values* between 1 and 5 %.

In the next phase of the research, the characterization of the agri-food companies that received coaching was carried out, for which, through an intentional sampling, a total of 22 agri-food companies were selected.

In a next step of the analysis, agri-food companies that used coaching as a business strategy were grouped according to their position in the value chain. For this, the hierarchical cluster analysis was chosen, widely used in the classification of individuals and

variables fue rechazada para un *p-valor* inferior al 1% y rechazada con reservas para *p-valores* entre el 1 y el 5%.

En la siguiente fase de la investigación se realizó la caracterización de las empresas agroalimentarias que recibían coaching, para lo cual, a través, de un muestreo intencional se seleccionaron un total de 22 empresas agroalimentarias.

En un siguiente paso del análisis, las empresas agroalimentarias que utilizaban el coaching como estrategia empresarial se agruparon en función de su posición en la cadena de valor. Para ello, se escogió el análisis clúster jerárquico, utilizado ampliamente en la clasificación de individuos y consumidores en estudios sociales agrarios (De Martinelli, 2011; Lerdon *et al.*, 2014; Pérez *et al.*, 2017). Los criterios utilizados para realizar la agrupación y obtener conglomerados similares fueron los siguientes: i) empresas dedicadas a la transformación e industrialización y comercialización, ii) empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización; y iii) empresas dedicadas a la producción y/o comercialización. Para los grupos o conglomerados obtenidos se utilizó el dendograma de agrupación como gráfico de representación. En el tratamiento de datos se utilizó la herramienta informática SPSS v.23.0.

A continuación, y con el objeto de conocer los motivos y resultados del coaching en las empresas agroalimentarias se organizó un panel Delphi, tanto para las empresas que ofrecen servicios de coaching como para las empresas agroalimentarias

consumers in agrarian social studies (De Martinelli, 2011, Lerdon *et al.*, 2014, Pérez *et al.*, 2017). The criteria used to carry out the grouping and obtain similar conglomerates were the following: i) companies engaged in the transformation and industrialization and marketing, ii) companies engaged in production, transformation and marketing; and iii) companies engaged in production and / or marketing. For the groups or conglomerates obtained, the grouping dendrogram was used as a representation graph. In the data processing the SPSS v.23.0 computer tool was used.

Then, and in order to know the reasons and results of coaching in agri-food companies, a Delphi panel was organized, both for companies that offer coaching services and for agri-food companies that used coaching as a business strategy. Following the methodology (García and Suárez, 2013) each panel had a preparatory phase, followed by consultation and finally consensus. In the preparatory phase a questionnaire-guide was elaborated and structured in 3 blocks of questions. The first block referred to the type of coaching offered / used by the company and the motivations that led them to use coaching. The second block contained questions related to the benefits of coaching in the company, as well as other measures of motivation. The questionnaire was developed in the Jotform computer tool and distributed as a pre-test by email in June 2017. The consultation phase was attended by experts, including those in charge of human resources and training. The sample consisted of

que utilizaban el coaching como estrategia empresarial. Siguiendo la metodología (García y Suárez, 2013) cada panel contó con una fase preparatoria, seguida de consulta y finalmente de consenso. En la fase preparatoria se elaboró un cuestionario-guía que se estructuró en 3 bloques de preguntas. El primer bloque se refería al tipo de coaching que ofrecía/utilizaba la empresa y las motivaciones que les llevaban a utilizar coaching. El segundo bloque contenía preguntas relativas a los beneficios del coaching en la empresa, así como otras medidas de motivación. El cuestionario fue desarrollado en la herramienta informática Jotform y distribuido como prueba pre-test mediante el correo electrónico en junio de 2017. La fase de consulta contó con los expertos, entre ellos encargados del área de recursos humanos y de formación. La muestra consistió en 15 expertos que se ajustaba a la muestra válida para este método (Reefke y Sundaram, 2017). La fase de consulta se inició el 4 de septiembre de 2017 telefónicamente, y se invitó a completar los cuestionarios por e-mail. Mediante el correo electrónico se hizo llegar los resultados a los integrantes del panel, quienes añadieron sus comentarios que enviaron vía e-mail, constituyendo la fase de consenso. La figura 1 muestra el modelo de coaching en las empresas de la cadena de valor agroalimentaria.

Resultados y discusión

Caracterización de las empresas de coaching

15 experts that fit the valid sample for this method (Reefke and Sundaram, 2017). The consultation phase began on September 4, 2017 by telephone, and invited to complete the questionnaires by e-mail. Through the email, the results were sent to the members of the panel, who added their comments sent via e-mail, constituting the consensus phase. Figure 1 shows the coaching model in the companies of the agrifood value chain.

Results and Discussion

Characterization of coaching companies

Most of the coaching companies had been created after the year 2000 (78 %) and 52 % of them had less than ten employees. Of the companies that provided services to agri-food companies (24 %), 10 % had at least one agri-food company as a customer, 8 % served 2 companies, 2 % to 3 companies, another 2% to 4 companies and the 2 % remaining up to six companies. In turn, 86 % of these coaching companies provided consulting and training services to companies; and 14 % only gave training (table 1).

It was found that it was highly probable (p -value = 0.05) that they were coaching companies created in the nineties or later those that do coaching to agri-food companies. This result makes sense because of the growing appearance of coaching companies during the eighties and nineties (ASESCO, 2018). However, despite the increase in coaching

La mayoría de las empresas de coaching habían sido creadas después del año 2000 (78 %) y un 52 % de ellas tenían menos de diez empleados. De las empresas que prestaban servicios a empresas agroalimentarias (24 %), un 10 % tenía al menos una empresa agroalimentaria como cliente, el 8% prestaba servicio a 2 empresas, un 2 % a 3 empresas, otro 2% a 4 empresas y el 2 % restante hasta seis empresas. A su vez de estas empresas de coaching un 86% daban servicios de consultoría y formación a las empresas; y un 14 % solo daban formación (cuadro 1).

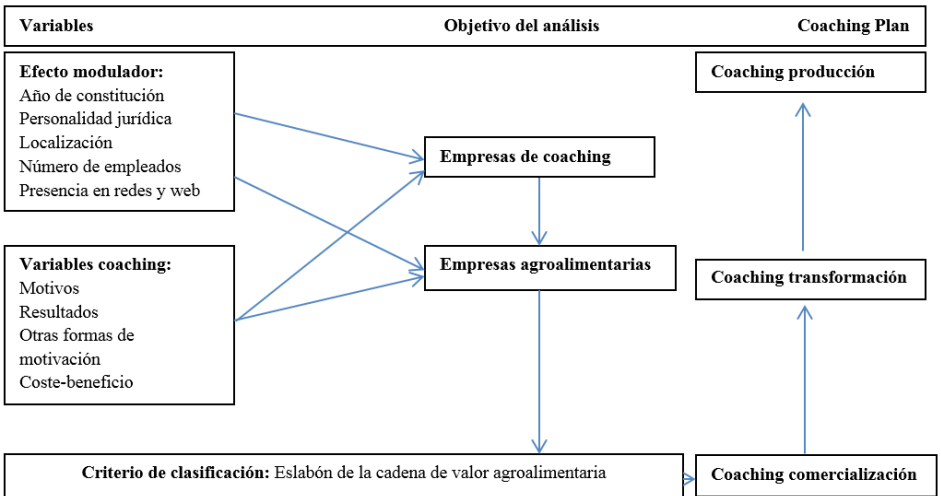
companies and their activity in the agri-food sector, the penetration of coaching in the value chain is even lower than in other sectors of activity with an average of 53 % (Arsuaga *et al.*, 2009).

Characterization of agri-food companies that use coaching.

Most of the agri-food companies that used coaching as a business strategy belonged to the food and beverages sector (54.5 %). They were mostly public limited company or private limited company (91 %) with more than 50 employees (95.5 %). The majority were located in Navarra (22.7%) and Castilla

Figura1. Modelo de coaching en las empresas de la cadena de valor agroalimentarias.

Figure 1. Coaching model in the agrifood value chain companies.



Fuente: elaboración propia.

Source: self made.

Cuadro 1. Características de las empresas de coaching analizadas (N = 50).**Table 1. Characteristics of the coaching companies analyzed (N = 50).**

| Variabes | Descripción | % | Variabes | Descripción | % | |
|-----------------------------|------------------------------------|----|-----------------------|--------------------------|----|----|
| Año de Creación | Antes de 1989 | 2 | Personalidad Jurídica | Sociedad Anónima | 62 | |
| | 1990-2000 | 20 | | Sociedad Limitada | 16 | |
| | 2001-2010 | 52 | | Autónomo | 10 | |
| | Después de 2011 | 26 | | ONG | 6 | |
| Tipo de Coaching | Personal, Organizacional y otros* | 32 | Empleados | Asociación | 4 | |
| | Organizacional y otros* | 20 | | Responsabilidad Limitada | 2 | |
| | Organizacional | 18 | | 2 a 10 | 52 | |
| | Personal y organizacional | 14 | | 11 a 50 | 40 | |
| | Personal y otros* | 10 | | 51 a 200 | 8 | |
| | Organizacional, deportivo y otros* | 2 | | N Clientes | 0 | 76 |
| | Personal, deportivo y otros* | 2 | | Agroalimentarias | 1 | 10 |
| | Otros* | 2 | | | 3 | 8 |
| Servicios | Consultoría y formación | 86 | | 5 | 2 | |
| | Formación | 14 | | 4 | 2 | |
| Coaching a Agroalimentarias | No | 76 | | 6 | 2 | |
| | Sí | 24 | | | | |

*Otros: se refiere a otros tipos de coaching, tales como profesional, de equipos o educativo.

* Other: refers to other types of coaching, such as professional, team or educational.

Se obtuvo que era altamente probable (p -valor=0,05) que fueran empresas de coaching creadas en los noventa o después las que realizan coaching a las empresas agroalimentarias. Este resultado tiene sentido por la creciente aparición de empresas de coaching durante los años ochenta y noventa (ASESCO, 2018).

y León (22.7 %). All of them had a website and were present in a social network such as Twitter, Facebook or LinkedIn (54.5 %). The majority of the companies (86.4 %) had CSR corporate social responsibility (table 2).

Delphi analysis of coaching companies

Sin embargo, a pesar del aumento de empresas de coaching y de su actividad en el sector agroalimentario, la penetración del coaching en la cadena de valor es aún menor que en otros sectores de actividad con un promedio del 53 % (Arsuaga *et al.*, 2009).

Caracterización de las empresas agroalimentarias que utilizan coaching.

La mayoría de las empresas agroalimentarias que utilizaban el coaching como estrategia empresarial pertenecían al sector de alimentación y bebidas (54,5 %). Eran en su mayoría sociedades anónimas o sociedades limitadas (91 %) con más de 50 empleados (95,5 %). La mayoría estaban ubicadas en Navarra (22,7 %) y Castilla y León (22,7 %). Todas ellas tenían página web y estaban presentes en alguna red social como Twitter, Facebook o LinkedIn (54,5 %). La mayoría de las empresas (86,4 %) tenían responsabilidad social corporativa RSC (cuadro 2).

Análisis Delphi de las empresas de coaching

En cuanto a, si la aplicación del coaching es rentable para las organizaciones en relación a la inversión y los resultados obtenidos, la respuesta del panel de expertos fue positiva y unánime (100 %), en consonancia con Musicco (2013), Muñoz y Díaz (2014). La mayoría de los expertos (70 %) manifestaron que no podían cuantificar cuáles han sido los beneficios de la aplicación del coaching para las empresas agroalimentarias. Sin embargo, el 30 % restante, tal

As for, if the application of coaching is profitable for organizations in relation to investment and the results obtained, the response of the panel of experts was positive and unanimous (100 %), in line with Musicco (2013), Muñoz and Díaz (2014). The majority of experts (70 %) stated that they could not quantify what the benefits of coaching have been for agrifood companies. However, the remaining 30 %, as explained by the authors ICF (2018), Musicco (2013), Muñoz and Díaz (2014), indicated that they can quantify it or at least try it, according to their experience and the results obtained. In this case, 40 % of these experts quantified it in economic benefits of up to 15 %. In addition, as benefits in social relations and image (20 %), the experts said that companies get more and / or better reputation, retention of staff, employee branding (employees internalize the image and values of the brand that the company wants project its clients, suppliers, investors, etc. among which are the clients and potential clients) and commitment. Regarding the business benefits (20 %) in the increase of work tools, interpersonal relationships, efficiency, competences and effectiveness, the experts stated that the application of coaching generates greater production, better team management, better time management and better organization (Arsuaga *et al.*, 2009). Regarding environmental benefits (20 %), they stated that there is a lower environmental impact (time management) and greater energy savings (reconciliation) (table 3).

Cuadro 2. Características de empresas agroalimentarias que utilizaban coaching (N = 22).**Table 2. Characteristics of agri-food companies that use coaching (N = 22).**

| Variable | Descripción | % | Variable | Descripción | % |
|--------------|----------------------|------|-----------------------|---------------------|------|
| Localización | Navarra | 22,7 | Año de | Antes de 1950 | 32 |
| | Castilla y León | 22,7 | Creación | 1950-1970 | 27 |
| | Cataluña | 18,2 | | 1971-1990 | 27 |
| | Madrid | 18,2 | | Después de 1991 | 14 |
| | Andalucía | 9,1 | Personalidad Jurídica | Sociedad Limitada | 50 |
| | La Rioja | 4,5 | | Sociedad Anónima | 41 |
| | País Vasco | 4,5 | | Asociación | 4,5 |
| Actividad | Alimentos bebidas | 54,5 | | Cooperativa | 4,5 |
| | Producción alimentos | 31,5 | Página Web | Sí | 100 |
| | Vinos y licores | 9,5 | Redes sociales | Twitter & LinkedIn | 54,5 |
| | Consultoría | 4,5 | | Facebook & LinkedIn | 18,3 |
| Empleados | 1001-5000 | 31,8 | | Facebook | 13,6 |
| | 51-200 | 27,4 | | Facebook & Twitter | 9,1 |
| | 201-500 | 13,6 | | LinkedIn | 4,5 |
| | 501-1000 | 13,6 | RSC | Sí | 86,4 |
| | Más de 5001 | 9,1 | | Desconocido | 13,6 |
| | 25-50 | 4,5 | | | |

tal como lo explican los autores ICF (2018), Musicco (2013), Muñoz y Díaz (2014), indicaron que pueden cuantificarlo o al menos intentarlo, de acuerdo a su experiencia y los resultados obtenidos. En este caso, el 40 % de esos expertos lo cuantificaron en unos beneficios económicos hasta de un 15 %. Además, como beneficios en relaciones sociales e imagen (20 %), los

The experts said that the agrifood companies also use other forms or methods to promote the personal and professional development of employees and these benefit the company. Among them, the specific training in the position they occupy (44.55%), the application of new management strategies (33.3 %), such as: social learning, learning

expertos manifestaron que las empresas obtienen mayor y/o mejor reputación, retención de personal, employee branding (los empleados internalizan la imagen y los valores de la marca que la empresa quiere proyectar a sus clientes, proveedores, inversores, etc. entre los que se encuentran los clientes y los potenciales clientes) y compromiso. En cuanto a los beneficios empresariales (20%) en el aumento de herramientas de trabajo, relaciones interpersonales, eficiencia, competencias y eficacia, los expertos manifestaron que la aplicación del coaching genera mayor producción, mejor dirección de equipo, mejor gestión del tiempo y mejor organización (Arsuaga *et al.*, 2009). Sobre los beneficios ambientales (20 %), manifestaron que hay un menor impacto ambiental (gestión del tiempo) y mayor ahorro de energía (conciliación) (cuadro 3). Los expertos manifestaron, que las empresas agroalimentarias también emplean otras formas o métodos para favorecer el desarrollo personal y profesional de los empleados y éstas redundan en beneficio de la empresa. Entre ellas, la formación específica en el puesto que ocupan (44,55 %), la aplicación de nuevas estrategias gerenciales (33,3 %), tales como: social learning, workshop de aprendizaje, mentoring, team building, out/in door, world café, future search, appreciative inquiry, jornadas de empowerment, desarrollo experiencial, entre otros; también mencionaron las retribuciones en especie (11,1 %) y en algunos casos manifestaron que las empresas aplican pocas o ninguna estrategia (11,1 %).

workshop, mentoring, team building, out / in door, world coffee, future search, appreciative inquiry, days of empowerment, experiential development, among others; they also mentioned remuneration in kind (11.1 %) and in some cases said that companies apply little or no strategy (11.1 %).

The coaching experts agreed, according to their experience, that the agri-food chain uses coaching mainly for the development of skills and abilities of its workers (34.5 %). For 24.1 % of the panel of experts the circumstances that lead agri-food companies to use coaching is due to the constant organizational changes they face, coinciding with what Arsuaga *et al.* (2009). Other circumstances indicated by the experts were, the strategic rethinking of the company (20.7 %) and motivating and encouraging staff (13.8 %), as well as adapting to internal studies that advised coaching (6.9 %). The experts of the panel considered that coaching has a positive influence on the agri-food value chain, since it improves individual and team and organizational performance (17.3 %), which in turn generates greater motivation and a better staff attitude (17.3 %), also positively influences the development of skills and abilities of staff (15.4 %), generates a greater commitment of workers with the organization (13.5 %), with the coaching techniques a greater job satisfaction (11.5 %) and problem solving in the labor area (11.5 %) (Arsuaga *et al.*, 2009) (table 3).

Los expertos de coaching coincidieron, según su experiencia, en que la cadena agroalimentaria emplea el coaching principalmente para el desarrollo de competencias y habilidades de sus trabajadores (34,5 %). Para el 24,1 % del panel de expertos las circunstancias que llevan a las empresas agroalimentarias a utilizar coaching se debe a los constantes cambios organizacionales a los que se enfrentan coincidiendo con lo expresado por Arsuaga *et al.* (2009). Otras circunstancias indicadas por los expertos fueron, el replanteamiento estratégico de la empresa (20,7 %) y el motivar e incentivar al personal (13,8 %), así como adaptarse a los estudios internos que aconsejaban coaching (6,9 %). Los expertos del panel consideraban que el coaching influye positivamente en la cadena de valor agroalimentaria ya que mejora el rendimiento individual y de equipos y de la organización (17,3 %), a su vez genera una mayor motivación y una mejor actitud del personal (17,3 %), también influye positivamente en el desarrollo de competencias y habilidades del personal (15,4 %), genera un mayor compromiso de los trabajadores con la organización (13,5 %), con las técnicas de coaching se logra una mayor satisfacción en el trabajo (11,5%) y la resolución de problemas en el área laboral (11,5 %) (Arsuaga *et al.*, 2009) (cuadro 3).

Análisis Delphi de las empresas agroalimentarias que reciben coaching

El 57,8 % de las empresas agroalimentarias realizaban coaching profesional y de equipos mientras

Delphi analysis of agri-food companies that receive coaching.

57.8 % of the agri-food companies carried out professional and team coaching while 42.3 % did business or executive coaching. 72.7 % of the companies used a combination of external coaching, through a consultant or advisor, and internal coaching, through the company's own staff, and 27.3 % of the companies only did internal coaching. Agrifood companies performed coaching mainly for the development of skills and abilities of employees (35.5 %). The Heinz Company explained that it used external coaching when it was acquired by H.J. Company for organizational change, currently all coaching was internal. Matarromera and Grupo AN pointed out that not all external coaching companies are capable of achieving the expected results, it is necessary to value the combination of external techniques with continuous motivation, leadership and training techniques by the company's own personnel. The panel indicated by consensus that the important thing is to achieve a good effect on the employees according to their specific needs and the objectives of the company. Therefore, a good preparation of coaching is needed, with a good knowledge of the company, the sector and the problems of the workers (Ratiu *et al.*, 2017).

Regarding the reasons for applying coaching, the experts agreed that it is mainly due to a concern for the welfare of workers and the work environment. For 19.4 % of panel experts, they are due to an adaptation to new management

Cuadro 3. Resultados del Panel Delphi de empresas de coaching.

Table 3. Panel Delphi results of coaching companies.

| Variable | Descripción | % | Variable | Descripción | % |
|----------------------------|--|------|------------|--|------|
| Rentabilidad del Coaching | Sí | 100 | Resultados | Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional | 17,3 |
| Beneficios Cuantificables | No | 70 | | Mayor motivación y actitud del personal | 17,3 |
| | Sí | 30 | | Desarrollo de competencias y habilidades | 15,4 |
| Beneficios del Coaching | Económicos | 40 | | Mayor compromiso de los trabajadores con la organización | 13,5 |
| | Imagen y sociales | 20 | | Mayor satisfacción en el trabajo | 11,5 |
| | Ambientales | 20 | | Resolución de problemas en el área laboral | 11,5 |
| | Empresariales | 20 | | Competitividad de la organización en el mercado | 5,8 |
| Otros Formas de Motivación | Formación | 44,5 | | Productividad incrementada | 3,9 |
| | Nuevas Estrategias Gerenciales | 33,3 | | Reducción de costes | 1,9 |
| | Aplican pocas o ninguna estrategia | 11,1 | | Disminución de la rotación de personal | 1,9 |
| | Retribución/rendimiento | 11,1 | | | |
| Circunstancias | Desarrollo de competencias y habilidades | 34,5 | | | |
| | Cambios organizacionales | 24,1 | | | |
| | Replanteamiento estratégico | 20,7 | | | |
| | Motivar e incentivar al personal. | 13,8 | | | |
| | Estudios internos aconsejan | 6,9 | | | |

que el 42,3 % realizaba coaching empresarial o ejecutivo. El 72,7 % de las empresas utilizaban una combinación de coaching externo,

models. As well as the adaptation to changes in the organization (16.1 %) and the strategic rethinking of the company (12.9 %), or internal studies

a través de un consultor o asesor, e interno, a través de personal propio de la empresa, y el 27,3 % de las empresas sólo realizaba coaching interno. Las empresas agroalimentarias realizaban coaching principalmente para el desarrollo de competencias y habilidades de los empleados (35,5 %). La empresa Heinz explicó que utilizó coaching externo cuando fue adquirida por H.J. Company para el cambio organizacional, actualmente todo el coaching era interno. Matarromera y Grupo AN señalaron que no todas las empresas de coaching externo son capaces de conseguir los resultados esperados, es necesario poner en valor la combinación de técnicas externas con técnicas continuadas de motivación, liderazgo y formación por personal propio de la empresa. El panel indicó por consenso que, lo importante es conseguir un buen efecto sobre los empleados acorde con sus necesidades específicas y los objetivos de la empresa. Por ello, se necesita una buena preparación del coaching, con un buen conocimiento de la empresa, el sector y los problemas de los trabajadores (Ratiu *et al.*, 2017).

En cuanto a los motivos para aplicar coaching, los expertos consensuaron que se debe fundamentalmente a una preocupación por el bienestar de los trabajadores y ambiente de trabajo. Para un 19,4 % de los expertos del panel, se deben a una adaptación a nuevos modelos de gestión. Así como la adaptación a cambios en la organización (16,1 %) y el replanteamiento estratégico de la empresa (12,9 %), o estudios internos que aconsejaron medidas

that advised improvement measures (9.7 %) (table 4). The circumstances less indicated were, the excessive rotation of personnel, only by freezes of Navarra with campaigns of up to 800 workers that must form in the position; and the requirements or comply with regulations, in Urzante oils. The experts of the panel agreed that coaching has never been due to labor conflicts or personnel problems, unlike that expressed by Arsuaga *et al.* (2009).

The experts agreed that the greatest result of the application of coaching in agrifood companies was the development of skills and competencies in the personnel (13.9 %). For 12.6 % the coaching techniques have contributed a greater commitment of the workers with the organization. For 22.6 % the coaching techniques achieved greater motivation and satisfaction of the workers. Coaching improves individual, team and organizational performance (10.1 %). As well as solving problems in the work area (10.1 %). The experts of the panel except one agreed that the benefits of coaching exceed the investment made in coaching techniques. In this sense, only slightly more than half of the experts (54.5 %) acknowledged quantifying or at least attempting to do so, the benefits of coaching in the company. A third of the companies that quantified the benefits did so during training hours, attendance of participants, etc. 54.5 % of the experts identified benefits in social and image relations. However, only two of the experts recognized that coaching

de mejora (9,7 %) (Cuadro 4). Las circunstancias menos señaladas fueron, la excesiva rotación de personal, sólo por congelados de Navarra con campañas de hasta 800 trabajadores que debe formar en el puesto; y las exigencias o cumplir normativas, en aceites Urzante. Los expertos del panel estuvieron de acuerdo en que el coaching nunca se ha debido a conflictos laborales o de problemas de personal, a diferencia de lo manifestado por Arsuaga *et al.* (2009).

Los expertos consensuaron que el mayor resultado de la aplicación del coaching en las empresas agroalimentarias era el desarrollo de habilidades y competencias en el personal (13,9%). Para el 12,6 % las técnicas de coaching han aportado un mayor compromiso de los trabajadores con la organización. Para el 22,6 % las técnicas de coaching conseguían una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores. El coaching mejora el rendimiento individual, de equipo y de la organización (10,1 %). Así como resolver problemas del área laboral (10,1 %). Los expertos del panel menos uno, estuvieron de acuerdo en que los beneficios del coaching superan la inversión realizada en las técnicas de coaching. En este sentido, tan sólo algo más de la mitad de los expertos (54,5 %) reconoció cuantificar o al menos intentarlo, los beneficios que reporta el coaching en la empresa. Un tercio de las empresas que cuantificaba los beneficios lo hacía en horas de formación, asistencia de participantes, etc. El 54,5 % de los expertos identificaron beneficios en relaciones

techniques reported environmental benefits (18.2 %). The panel agreed (90.9 %) that the competitiveness of the company is influenced by the motivation of its workers (table 4).

The experts acknowledged using other formulas for staff motivation such as social benefits, complementary salaries, etc. Congelados de Navarra pointed out flexible hours, reconciliation of work and family life, suggestion box, food ticket, payment in spices with products from the factory, etc. and on-the-job training. Campofrío indicated the remuneration of employees based on performance, flexible hours and other social benefits. Bajamar manifested the internal promotion and that employees feel that their expectations are met within the company. Florette carried out a strategy of leadership training, organizational culture, relational skills, the organization of group activities and mentoring. In Nestlé, a remuneration policy was carried out based on objectives, flexible hours, private medical service, various social activities, etc. and the person in charge recognized that, although many actions were carried out, it seemed that it was never enough for the workers. For the Mahou brewery, a combination of training was made and part of the workforce had pay for performance, health insurance, flexible hours and other social benefits. In the AN Group, a direction by objectives was carried out, from the company cascading downwards and listening from bottom to top, there was remuneration complement for objectives and a lot of

Cuadro 4. Resultados Panel Delphi empresas agroalimentarias que emplean coaching.**Table 4. Panel Delphi results agri-food companies that use coaching.**

| Variable | Descripción | % | Variable | Descripción | % |
|---|---------------------------|------|-------------------------|--------------------------------|------|
| Tipo de Coaching | Profesional, equipos | 57,8 | Motivos | Desarrollo competencias | 35,5 |
| | Empresarial | 21,1 | | Adaptación modelos de gestión | 19,4 |
| | Ejecutivo | 21,2 | | Cambios organizacionales | 16,1 |
| Servicio | Interno y externo | 72,7 | | Replanteamiento estratégico | 12,9 |
| | Interno | 27,3 | | Estudios internos aconsejan | 9,7 |
| | Externo | 0 | | Excesiva rotación de personal | 3,2 |
| Importancia Certificación | Indiferente | 63,6 | | Cumplir normativa | 3,2 |
| | Sí | 26,4 | Resultado | Desarrollo de competencias | 13,9 |
| Tipo de Certificación | Desconoce | 41,7 | | Mayor compromiso trabajador | 12,6 |
| | Nacional | 16,7 | | Mayor motivación personal | 11,3 |
| | Ninguna | 16,7 | | Mayor satisfacción | 11,3 |
| | ASESCO | 8,3 | | Rendimiento trabajador | 10,1 |
| | ICF-España | 8,3 | | Resolución de problemas | 10,1 |
| | AECOP | 8,3 | | Competitividad | 10,1 |
| Rentabilidad del Coaching | Sí | 90,9 | | Productividad | 8,7 |
| Beneficios Cuantificables | Sí | 54,5 | | Reducción de costes | 7,1 |
| | No | 45,5 | | Menor rotación trabajador | 2,4 |
| Otros formas de Motivación | Retribución/ rendimiento | 36,4 | | Mayor organización trabajo | 1,2 |
| | Formación | 27,3 | | Creación de equipos integrados | 1,2 |
| | Beneficios sociales | 18,2 | Beneficios del coaching | Sociales e Imagen | 54,5 |
| | Benef. Soc. y formación | 9,1 | | Económicos | 33,4 |
| | Benef. Soc. y retribución | 9,1 | | Ambientales | 18,2 |
| Competitividad influenciada por la motivación | Si | 90,9 | | | |

sociales y de imagen. Sin embargo, tan sólo dos de los expertos reconocían que las técnicas de coaching reporten beneficios ambientales (18,2 %). El panel estuvo de acuerdo (90,9 %) en que la competitividad de la empresa está influenciada por la motivación de sus trabajadores (Cuadro 4).

Los expertos reconocieron utilizar otras fórmulas de motivación del personal como beneficios sociales, retribuciones complementarias, etc. Congelados de Navarra señaló flexibilidad horaria, conciliación de la vida familiar y laboral, buzón de sugerencias, ticket de comida, pago en especias con productos de la fábrica, etc. y la formación en el puesto. Campofrío indicó la retribución de los empleados en función del rendimiento, horarios flexibles y otros beneficios sociales. Bajamar manifestó la promoción interna y que los empleados sientan que se cubren sus expectativas dentro de la empresa. Florette llevaba a cabo una estrategia de formación en liderazgo, en cultura organizacional, en habilidades relacionales, la organización de actividades de grupo y mentoring. En Nestlé se llevaba a cabo una política de retribución en función de objetivos, horario flexible, servicio médico privado, actividades sociales varias, etc. y el responsable reconoció que, aunque se realizaban muchas acciones parecía que nunca era suficiente para los trabajadores. Para la cervecera Mahou, se hacía una combinación de formación y parte de la plantilla tenía retribución por rendimiento, seguro sanitario, horario flexible y otras prestaciones sociales.

internal promotion was carried out. The Matarromera winery made training with a specific stress management module.

Business conglomerates obtained from cluster analysis.

The results indicate that according to the progress made in the value chain, the use of coaching by companies is greater, which makes sense as Ratiu *et al.* (2017) indicated that one of the advantages of coaching is the best perception of the company by the end users.

Companies in the production and marketing links (conglomerate 1) (figure 2), agreed that the application of coaching, executive-organizational and / or equipment techniques could improve the work environment of these companies, reduce conflicts between workers, retain the talent of the youngest in the sector, develop creativity and innovation, help personal development and improve self-realization. The companies in the links of transformation and commercialization (conglomerate 2) agreed on a greater use of executive-organizational coaching in front of the companies with activity throughout the value chain that used preferably professional and group coaching and to a greater extent external coaching services. The companies with activity throughout the chain (conglomerate 3) pointed out that, mainly, they used coaching in strategic rethinking of the company, while the companies with activity in the transformation and marketing indicated that, mainly due to an adaptation to the market and to the new ones management models, as

En el Grupo AN se llevaba a cabo una dirección por objetivos, desde la empresa en cascada hacia abajo y se escuchaba de abajo a arriba, existía un complemento retributivo por objetivos y se realizaba mucha promoción interna. La bodega Matarromera hacía formación con un módulo específico de gestión del stress.

Conglomerados empresariales obtenidos del análisis clúster

Los resultados permiten indicar que conforme se avanza en la cadena de valor, mayor es el uso del coaching por las empresas, lo cual cobra sentido ya que Ratiu *et al.* (2017) indicaron que una de las ventajas del coaching es la mejor percepción de la empresa por los usuarios finales.

Las empresas de los eslabones de producción y comercialización (conglomerado 1) (figura 2), consensuaron que la aplicación de las técnicas de coaching, ejecutivo-organizacional y/o de equipos podría mejorar el ambiente laboral de estas empresas, reducir los conflictos entre los trabajadores, retener el talento de los más jóvenes en el sector, desarrollar la creatividad y la innovación, ayudar al desarrollo personal y mejorar la autorrealización. Las empresas en los eslabones de transformación y comercialización (conglomerado 2) consensuaron una mayor utilización de coaching ejecutivo-organizacional frente a las empresas con actividad en toda la cadena de valor que utilizaban preferentemente coaching profesional y grupal y en mayor medida los servicios de coaching externo. Las empresas con actividad en toda la cadena (conglomerado 3) señalaron

well as organizational changes. The companies that work in all the links of the value chain agreed that the application of the coaching techniques results in a greater commitment of the workers, satisfaction, motivation and the resolution of labor problems, while for the companies that only acted in the link of the transformation and the commercialization they indicated that the results that they observe are mainly, the improvement of the individual performance of equipment and organizational.

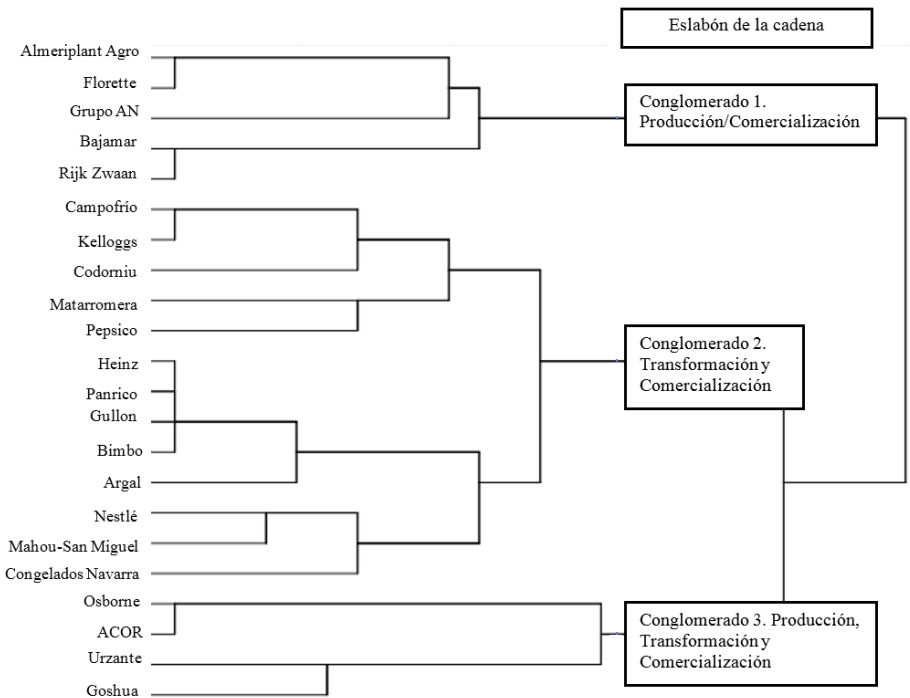
Coaching plan.

The analysis of coaching in the agri-food value chain leads to proposing an adequate plan for the chain and comprising four phases. The first phase includes the diagnosis of the situation both internally and in the environment. In this phase, the objectives are established and the action plan is developed with managers and team leaders. The second phase consists of choosing the appropriate instruments or strategies through training, mentoring and / or coaching as the case may be (Haan and Duckworth, 2012). In the third phase, the process is followed up and the different strategies or motivation tools will be applied (García and Forero, 2014). In the fourth phase, the objectives are measured with the objectives met and the work done is rewarded (Muñoz and Díaz, 2014). All this translates into an LTMR plan: i) listen, ii) train, iii) motivate and iv) reward (table 5).

The characterization of coaching in the agri-food value chain revealed

Figura 2. Dendograma de las empresas agroalimentarias que reciben coaching agrupadas según su actividad en la cadena de valor. Análisis clúster jerárquico.

Figure 2. Dendrogram of the agri-food companies that receive coaching grouped according to their activity in the value chain. Hierarchical cluster analysis.



que, principalmente empleaban coaching en replanteamientos estratégicos de la empresa, mientras que las empresas con actividad en la transformación y comercialización indicaron que, principalmente se debe a una adaptación al mercado y a los nuevos modelos de gestión, así como a cambios organizacionales. Las empresas que trabajan en todos

that all the links required specific training. In this sense, at the level of production, training in the position is required, while in the advanced links such as marketing, leadership training and social skills are necessary. For intermediate positions, mentoring and group activities are advised.

los eslabones de la cadena de valor consensuaron que la aplicación de las técnicas de coaching tiene como resultados un mayor compromiso de los trabajadores, satisfacción, motivación y la resolución de problemas laborales, mientras que para las empresas que sólo actuaban en el eslabón de la transformación y la comercialización señalaron que los resultados que observan son principalmente, la mejora del rendimiento individual de equipos y organizacional.

Plan de coaching.

El análisis del coaching en la cadena de valor agroalimentaria lleva a proponer un plan adecuado a la cadena y que comprende cuatro fases. La primera fase incluye el diagnóstico de la situación tanto interna como del entorno. En esta fase se establecen los objetivos y se desarrolla el plan de acción con directivos y jefes de equipos. La segunda fase consiste en la elección de los instrumentos o estrategias adecuados mediante formación, mentoring y/o coaching según el caso (Haan y Duckworth, 2012). En la tercera fase se realiza el seguimiento del proceso y se aplicarán las diferentes estrategias o herramientas de motivación (García y Forero, 2014). En la cuarta fase se realiza la medición de los objetivos planteados con los objetivos cumplidos y se recompensa por la labor realizada (Muñoz y Díaz, 2014). Todo esto se traduce en un plan EFMR: i) escuchar, ii) formar, iii) motivar y iv) recompensar (cuadro 5).

La caracterización del coaching en la cadena de valor agroalimentaria,

It is observed that the companies that act in all the links of the chain of value, production, transformation and commercialization, carry out more holistic techniques that consider the dialogue and the communication between all the employees and levels of the company. In this sense, the cascading effect of the superior positions towards the intermediate and inferior ones and a communication from the bottom to the top of the employees to the managers must be considered, making the means of improvement reach their superiors. In the intermediate links of transformation motivation and promotion strategies are recommended through social benefits, health insurance, food tickets, gym and other types of social advantages.

Conclusions.

It can be concluded that recently created agri-food companies have a greater use of coaching as a business strategy. Despite this, the penetration of coaching in the value chain is even lower than in other sectors of activity. This fact may be due to, as shown, the perceived differences in the benefits of coaching between the companies in the value chain and the experts who offer coaching services. The study obtained that the application of coaching in the value chain motivates, develops and empowers the workers (individual, general and teams), being able to make the chain more competitive and being able to face the changes that it faces. The application of coaching generates, in the value chain, an

Cuadro 5. Propuesta de actividades de un plan de coaching para empresas de la cadena de valor a partir de los resultados obtenidos y la experiencia del panel de expertos.

Table 5. Proposal of activities of a coaching plan for companies in the value chain based on the results obtained and the experience of the panel of experts.

| ESCUCHAR | FORMAR | MOTIVAR | RECOMPENSAR |
|--|--------------------------------------|--|---|
| Buzón de sugerencias. Encuestas para conocer el nivel de satisfacción. | Formación en cultura organizacional. | Seguimiento del Proceso. Proponer retos. Trabajo con equipos interdisciplinarios en objetivos comunes. | Medición del proceso. Evaluación 360°. Indicadores. |
| Tormentas de ideas. | Formación en el puesto. | Flexibilidad horaria. Conciliar vida familiar y laboral. Guardería. | Complemento retributivo por rendimiento. Promoción interna, cubrir las expectativas del trabajador. |
| Establecer Objetivos. | Mentoring. | Ticket de comida. Comedor. | Días libres. |
| Plan de acción. | Formación en Habilidades Sociales. | Pago en especies. | Bonos regalo. |
| Dirección por objetivos, cada director en cascada hacia abajo y se escucha de abajo a arriba. | Formación en liderazgo. | Servicio médico. Seguro médico privado. | Premios en forma de viaje, etc. |
| Encuentros individuales y grupales con los trabajadores y jefes de equipo para orientarles sobre el proceso de mejora. | Formación en gestión de stress. | Actividades de grupo. Pausas activas en horario laboral. | Actividades sociales varias. |

reveló que todos los eslabones requerían formación específica. En este sentido, en el nivel de la producción se requiere de formación en el puesto mientras que en los eslabones avanzados como la comercialización se hace necesaria formación en liderazgo y habilidades sociales. Para cargos intermedios se aconseja mentoring y actividades de grupo.

increase in the capacities of workers, new management models, innovative processes and consequently greater performance and improvement of results. The characterization by links of the companies of the agri-food value chain that apply coaching allowed grouping companies by their similarity to observe their probable performance or behavior in the value chain.

Se observa que las empresas que actúan en todos los eslabones de la cadena de valor, producción, transformación y comercialización, llevan a cabo técnicas más holísticas que consideran el diálogo y la comunicación entre todos los empleados y niveles de la empresa. En este sentido, se debe considerar el efecto cascada de los cargos superiores hacia los intermedios e inferiores y una comunicación de abajo a arriba de los empleados a los directivos haciendo llegar a sus superiores las formas de mejora. En los eslabones intermedios de transformación se recomiendan estrategias de motivación y promoción mediante beneficios sociales, seguros sanitarios, tickets de comida, gimnasio y otros tipos de ventajas sociales.

Conclusiones.

Se puede concluir que las empresas agroalimentarias de reciente creación tienen una mayor utilización del coaching como estrategia empresarial. A pesar de ello, la penetración del coaching en la cadena de valor es aún menor que en otros sectores de actividad. Este hecho puede deberse a, tal como se demuestra, las diferencias percibidas en los beneficios del coaching entre las empresas de la cadena de valor y los expertos que ofrecen servicios de coaching. El estudio obtuvo que la aplicación del coaching en la cadena de valor motiva, desarrolla y potencia a los trabajadores (individual, general y equipos), pudiendo hacer la cadena más competitiva y siendo capaz de afrontar los cambios a los que se enfrenta. La

At the same time, it allowed generating the coaching plan for the companies of the agri-food chain.

This research contributes with a first characterization of the use of coaching in the agri-food value chain. It provides researchers with a methodology for analyzing the use of coaching from a holistic view that considers the activity of the company. The results and benefits found can encourage sectors with less use of coaching to greater implementation and penetration of coaching in the agri-food value chain.

End Of Version of English

aplicación del coaching genera, en la cadena de valor, un aumento de las capacidades de los trabajadores, nuevos modelos de gestión, procesos innovadores y por consiguiente mayor rendimiento y mejora de los resultados. La caracterización por eslabones de las empresas de la cadena de valor agroalimentaria que aplican coaching, permitió agrupar las empresas por su similitud para observar su probable actuación o comportamiento en la cadena de valor. A su vez permitió generar el plan de coaching para las empresas de la cadena agroalimentaria.

Esta investigación contribuye con una primera caracterización del uso del coaching en la cadena de valor agroalimentaria. Aporta a los

investigadores una metodología de análisis del uso del coaching desde una visión holística que considera la actividad de la empresa. Los resultados y beneficios encontrados pueden animar a los sectores con menor uso de coaching a una mayor implementación y penetración del coaching en la cadena de valor agroalimentaria.

research directions. *J. CLEAN PROD.* 142(2): 1119-1130.

Literatura citada

Arsuaga, E., M. Ortiz de Zarate, L. Picazo y R. Zappino. 2009. Market Coaching '08. Un estudio sobre la utilización del coaching en las empresas españolas. Cuadernos de Coaching. 2:18-21.

García, M. y C. Forero. 2014. Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente.* 17(31):120-142.

García, M. y M. Suárez. 2013. El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Rev. Cub. Salud pública.* 39(2):253-267.

Haan, E. y A. Duckworth. 2012. Signaling a new trend in executive coaching outcome research. *Int. Coach. Psychol. Rev.* 8:6-19.

ICF International Coach Federation. 2018. Definición de Coaching. Disponible en: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana/>. Fecha de consulta: julio 2019.

Joo, B. 2005. Executive Coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Hum. Resour. Dev. Rev.* 4(4):462-488.

Katona-Kovács, J. y N. Bóta-Horváth. 2012. Rural Team-Entrepreneurs: An answer to Innovative, Multidisciplinary Human Capital Education. *Int. Food Agribus Man.* 15: 93-97.

Kim, S. y T. Egan. 2013. Invited reaction: The contrasting effects of coaching style on task performance: The mediating roles of subjective task complexity and self-set goal. *Hum. Resour. Dev. Q.* 24:459-468.

Kolodziejczak, M. 2015. Coaching Across Organizational Culture. *Procedia Econ. Financ.* 3:329-334.

Lerdon, F.J., C.J. Miranda; L.V. Moreira y R.M. Gebauer. 2014. Análisis comparativo de dos metodologías para la asignación de costos en producción de leche bovina: Estudio de casos. *Idesia (Arica).* 32(3): 51-58.

Lin, W.J., C.Y. Lin y Y.H. Chang. 2017. The impact of coaching orientation on subordinate performance: the moderating effects of implicit person theory and LMX. *Asia Pac. J. Hum. Resour.* 55:86-105.

ASESCO. 2018. Asociación Española de Coaching. Disponible en: <http://www.asescoaching.org/>. Fecha de consulta: julio 2019.

AECOP Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring. 2018. Coaching Ejecutivo – Organizativo. Disponible en: <http://aecop.net/objetivos-mision-principios/>. Fecha de consulta: julio 2019.

Baek-Kyoo, J., J.G. Park y T. Lim. 2016. Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *PR.* 45(5):1069-1086.

Collins, A. y S. Palmer. 2011. Developing senior executives within a coaching psychology framework. *CPI - ISCP.* 4:15-18.

Cook, M.J. y L. Poole. 2011. *Effective Coaching.* Second Edition. McGraw-Hill. New York.

De Martinelli y G. 2011. De los conceptos a la construcción de los tipos sociales agrarios. Una mirada sobre distintos modelos y las estrategias metodológicas. *RELMIS.* 2:24-43.

Dubey, R., A. Gunasekaran, T. Papadopoulos, S.J. Childe, K.T. Shiban y F. Wamba. 2016. Sustainable supply chain management: framework and further

- Muñoz, C. y O. Díaz. 2014. El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las empresas y los coaches. *SUMNEG*. 5(11):62-69
- Musicco, G. 2013. El nuevo coaching en Europa. *RUE*. 19:23-38.
- Passel, S. 2013. Food Miles to Assess Sustainability: A Revision. *Sust Develop*. 21:1-17.
- Peña, Y., P.A. Nieto y F. Díaz. 2008. Cadenas de valor: un enfoque para las agro cadenas. *Equidad y Desarrollo*. 9:77-85.
- Pérez S.M., T.I. Sánchez y B.F. Espasandín. 2017. La propensión exportadora de la economía social andaluza: análisis clúster. *REVESCO*. 125(2):159-186.
- Ras, P.J. y J.V. Vermeulen. 2009. Sustainable Production and the Performance of South African Entrepreneurs in a Global Supply Chain. The Case of South African Table Grape Producers. *Sust Develop*. 17: 325-340.
- Ratiu, L., O.A. David y A. Baban. 2017. Developing Managerial Skills through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *J. Rat-Emo Cognitive-Behav Ther*. 34:244-266.
- Reefke, H. y D. Sundaram. 2017. Key themes and research opportunities in sustainable supply chain management – identification and evaluation. *Omega*. 66(B):195-211.
- Rimington, M., J.C. Smith y R. Hawkins. 2006. Corporate social responsibility and sustainable food procurement. *British Food Journal*. 108:824-837.
- Soosay, C., A. Fearne y B. Dent. 2012. Sustainable value chain analysis – a case study of Oxford Landing from “vine to dine”. *Supply Chain Manag*. 17(1):68-77.
- Vidal-Salazar M.D., V. Ferrón-Vílchez y E. Cerdón-Pozo. 2012. Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review*. 22(5):423-433.
- Wang, Y.L. 2013. R&D employees’ innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators. *Asia Pac. J. Hum. Resour*. 51:491-515.