



**Universidad de Valladolid**



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIA E INGENIERÍA  
AGROALIMENTARIA Y DE BIOSISTEMAS

TESIS DOCTORAL:

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS  
DE COACHING, MOTIVACIÓN Y MEDIOS  
SOCIALES COMO INSTRUMENTOS DE  
SALARIO EMOCIONAL EN LA CADENA DE  
VALOR AGRARIA

Presentada por Deiyalí Angélica Carpio Pacheco  
para optar al grado de  
Doctor por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:  
Dra. Beatriz Urbano López de Meneses



A mi amada primavera, *Abril Aimée*.  
Tú, eres fuente inagotable de inspiración, motivación, amor y alegría.  
Te amo hija.



Palabras que me han acompañado desde niña,

“La actitud que tomes ante las circunstancias,  
es lo que definirá el tipo de persona que eres.  
Mantén tu nobleza, tu integridad y la prudencia.  
Si tienes un objetivo, ve por él,  
a pesar de todo y de todos.  
Y jamás permitas que te  
roben la sonrisa.”

*Ali Carpio Carpio*



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su infinito amor, por guiarme y darme la fortaleza emocional, mental y física para cumplir mis sueños. Sé que siempre estás conmigo en este gran salón de clases llamado “vida”.

A *Beatriz*, mi directora de tesis, gracias por tus palabras, éstas siempre fueron claves para animarme y motivarme durante todo este tiempo. Gracias por todo el conocimiento, el apoyo y el cariño que me has transmitido. Gracias por ser y estar.

A mis padres, *Alí* y *Deilis*, gracias por el apoyo que siempre me han brindado.

A mis chicas favoritas, *Abril* y *Pasqualina*, gracias por ser un soplo de aire fresco. Por ustedes todo tiene sentido.

A mi hermana *Danalí*, mi Cuña *David*, mi mosa hermosa *Mariana* y mi hermanacate *Luz*, así como a familiares y amigos, físicamente presentes o no, que durante este camino me han acompañado con sus palabras, acciones y gestos de cariño, los cuales me han animado, motivado y hecho reír. Estos momentos de desconexión e introspección permitieron que pudiera reiniciarme y seguir avanzando. Gracias.

A mi yo del pasado, gracias por seguir en pie a pesar de las circunstancias, por tu valentía, por los días buenos y los no tan buenos, por creer en ti, por tu capacidad de resiliencia, por tu amor propio, por tu honestidad y por haber trabajado tanto, que lo único que hoy me queda a mi es escribir los agradecimientos; y a mi yo del futuro, sigue soñando en grande porque los sueños se hacen realidad, pues aquí tienes este libro que te hice y que en algún momento fue parte de un sueño.

Deiyalí Angélica Carpio Pacheco





**ÍNDICE**

ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 MARCO CONCEPTUAL .....	11
1.1.1. El coaching.....	11
1.1.1.1. Escuelas, metodologías y enfoques.....	17
1.1.1.1.1. Escuela Norteamericana.....	17
1.1.1.1.2. Escuela Europea.....	18
1.1.1.1.3. Escuela Sudamericana .....	18
1.1.1.2. Tipos de coaching .....	19
1.1.1.3. Tipos de coach .....	23
1.1.1.4. Beneficios del coaching .....	24
1.1.1.5. Medición del coaching.....	26
1.1.1.6. El coaching y la motivación.....	29
1.1.2. La motivación .....	33
1.1.2.1. Tipos de motivación.....	36
1.1.2.2. Teorías de la motivación.....	37
1.1.2.3. El proceso de la motivación.....	42
1.1.2.4. Beneficios de la motivación.....	44
1.1.2.5. Medición de la motivación.....	45
1.1.2.6. Técnicas de motivación laboral .....	47

---

1.1.2.7. La motivación y el salario emocional .....	50
1.1.3. El salario emocional.....	51
1.1.3.1. Tipos de salario emocional .....	53
1.1.3.2. Beneficios del salario emocional .....	58
1.1.3.3. Teorías de salario emocional y su aplicación .....	62
1.1.3.4. Medición del salario emocional .....	63
1.1.3.5. Modelos del salario emocional .....	66
1.1.3.5.1 Great Place to Work.....	66
1.1.3.5.2. Google.....	67
1.1.3.5.3. Randstad.....	68
1.1.3.6. Factores determinantes para la elección de una empresa.....	69
1.1.3.7. El salario emocional y los medios sociales.....	73
1.1.4. Medios Sociales (MS).....	74
1.1.4.1. Clasificación o tipos de MS .....	77
1.1.4.2. Beneficios de los MS .....	80
1.1.4.3. Los MS, las organizaciones, los empleados.....	87
1.1.4.4. Los MS y la cadena de valor agraria (CVA).....	102
1.1.5. Cadena de valor.....	104
1.1.5.1. Tipos de cadena de valor.....	105
1.1.5.2. Importancia de la cadena de valor .....	106
1.1.5.3. CVA en España.....	107
1.2 MARCO CONTEXTUAL.....	109
1.2.1. Contexto de coaching, motivación y salario emocional .....	110
1.2.1.1. Tesis doctorales previas relacionadas con el coaching .....	116
1.2.1.2. Tesis doctorales previas relacionadas con la motivación .....	121

---

1.2.1.3. Tesis doctorales previas relacionadas con el salario emocional .....	124
1.2.2. Contexto de MS y la CVA .....	128
1.2.2.1. MS como una herramienta para la mejora de la gestión de las empresas.....	133
1.2.2.2. MS como un medio para las empresas de la CVA.....	135
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....	137
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....	147
3.1. Introducción .....	149
Etapa 1. Coaching .....	150
3.2. Caracterización de las empresas de coaching .....	150
3.2.1. Selección de la muestra de empresas de coaching .....	150
3.2.2. Variables analizadas en empresas de coaching.....	150
3.2.3. Métodos de análisis de las empresas de coaching .....	150
3.3. Caracterización de las empresas de la cadena de valor agraria que aplican coaching....	153
3.3.1. Selección de la muestra de empresas de la CVA aplican coaching.....	153
3.3.2. Variables analizadas en las empresas de la CVA que aplican coaching.....	153
3.3.3. Tratamiento de los datos de empresas de la CVA que aplican coaching.....	153
3.4. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican coaching .....	154
3.5. Panel de expertos Delphi de empresas de coaching.....	156
3.5.1. Métodos de análisis de las empresas expertas en coaching .....	159
3.5.2. Comparación de estudios de panel de expertos Delphi. Circunstancias y resultados del panel de expertos de empresas de la CVA que reciben coaching versus las circunstancias y resultados que perciben los expertos de las empresas de coaching .....	161
Etapa 2. Medios sociales (MS) .....	162
3.6. Uso de los MS en las empresas de la CVA.....	162
3.6.1. Modelo teórico .....	162

---

3.6.2. Modelo empírico.....	163
Etapa 3. Coaching, motivación, MS y retribuciones flexibles de salario emocional.....	166
3.7. Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA.....	166
3.7.1. Selección de la muestra.....	166
3.7.2. Tratamiento de los datos .....	171
Etapa 4. Salario emocional .....	175
3.8. Evaluación del salario emocional por los estudiantes universitarios pre titulados.....	175
3.8.1. Selección de la muestra.....	175
3.8.2. Variables de análisis .....	177
3.8.3. Desarrollo del panel de universitarios pre titulados.....	177
3.8.4. Tratamiento de los datos .....	179
3.9. Resumen de la metodología utilizada en la investigación .....	180
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES .....</b>	<b>181</b>
4. 1. Caracterización de las empresas de coaching externo .....	183
4.2. Caracterización de las empresas de la CVA que aplican coaching .....	184
4.2.1. Análisis de empresas que aplican coaching .....	184
4.2.2. Conglomerados de empresas que aplican coaching.....	187
4.3. Discusión. Caracterización de las empresas de coaching externo y Caracterización de las empresas de la CVA que aplican coaching.....	189
4.4. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican coaching.....	190
4.4.1. Expertos de la CVA que aplican coaching .....	190
4.4.2. Tipo de coaching en las empresas de la CVA.....	191
4.4.3. Circunstancias y resultados del uso de coaching .....	196
4.4.4. Coaching, motivación y salario emocional .....	198

---

4.4.5. Análisis de contingencia .....	199
4.4.5.1. Uso del coaching según el tipo de empresa .....	199
4.4.5.2. Circunstancias del uso del coaching en la cadena de valor .....	206
4.5. Panel de expertos Delphi de empresas de coaching.....	210
4.5.1. Expertos en coaching y las empresas de la CVA.....	210
4.5.2. Tipo de coaching que aplican los expertos en las empresas de la CVA .....	212
4.5.3. Circunstancias y resultados del coaching para las empresas de la CVA según los expertos .....	214
4.5.4. Coaching, motivación y salario emocional .....	216
4.5.5. Análisis de contingencia .....	218
4.5.5.1. Tipo de coaching aplicado por los expertos a las empresas de la CVA, las circunstancias y los resultados.....	218
4.5.5.2. Clientes de la CVA que tienen los expertos en coaching, tipo de coaching aplicado, las circunstancias y los resultados .....	222
4.6. Discusión. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican coaching y Panel de expertos Delphi de empresas de coaching .....	229
4.6.1. Plan de Motivación y Coaching .....	230
4.7. Uso de los MS en las empresas de la CVA.....	232
4.7.1. Visibilidad en los MS .....	232
4.7.2. Imagen de las empresas de la CVA agraria en MS.....	235
4.7.3. Modelo de visibilidad en MS para empresas de la CVA.....	236
4.8. Discusión. Uso de los MS en las empresas de la CVA.....	237
4.8.1. Plan de gestión interna, imagen y posicionamiento para las empresas de la CVA .....	239
4.8.2. Fase 1: Análisis interno y externo.....	239
4.8.3. Fase 2: Definición de objetivos.....	239

---

4.8.4. Fase 3: Plan de acción.....	240
4.8.4.1. Grupo objetivo .....	240
4.8.4.2. El mensaje.....	241
4.8.4.3. Los medios .....	242
4.8.4.4. Herramientas de los MS.....	243
4.8.4.5. Estructura y normativa de los MS.....	244
4.8.5. Fase 4: Revisión y retroalimentación del plan.....	244
4.9. Análisis de la aplicación de técnicas de motivación, coaching, uso de medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA.....	245
4.9.1. Caracterización de las empresas .....	245
4.9.2. Valoración de la satisfacción de los trabajadores de empresas de la CVA sobre la aplicación de técnicas de motivación, coaching, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional .....	246
4.9.2.1. Caracterización de los trabajadores .....	246
4.9.2.2. La motivación de los trabajadores .....	247
4.9.2.3. El coaching en los trabajadores.....	247
4.9.2.4. Retribuciones flexibles de salario emocional y la satisfacción de los trabajadores..	247
4.9.2.5. Valoración de cambio de trabajo por los trabajadores.....	248
4.9.3. Penetración de los medios sociales en las empresas de la CVA.....	248
4.9.4. Análisis de contingencia .....	249
4.9.4.1. El salario emocional en las empresas de CVA medido a partir de la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa .....	249
4.9.4.2. El salario emocional en las empresas de la CVA medido a partir de la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa según la edad del empleado .....	252

---

4.9.4.3. La satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; la motivación, coaching, medios sociales, retribuciones flexibles de salario emocional y la valoración del empleado medido a partir del eslabón de la cadena de valor que ocupa la empresa (N=381).....	254
4.9.4.4. Modelo de regresión logística para predecir la satisfacción del empleado de las empresas de la CVA en el empleo y en la empresa .....	258
4.10. Discusión. Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación, MS y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA.....	267
4.11. Evaluación del salario emocional por los estudiantes universitarios pre titulados.....	269
4.11.1. Caracterización de los estudiantes universitarios pre titulados.....	269
4.11.2. Valoración del salario emocional por los universitarios pre titulados.....	270
4.11.3. Análisis .....	274
4.12. Discusión. Evaluación del salario emocional por los estudiantes universitarios pre titulados.....	276
4.13. Resumen de los resultados de la investigación .....	279
CAPÍTULO 5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....	281
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES .....	289
BIBLIOGRAFÍA .....	297
ANEXOS .....	351
ANEXO 1. CUESTIONARIO PANEL DELPHI A EMPRESAS DE LA CVA QUE APLICAN COACHING .....	353
ANEXO 2. CUESTIONARIO PANEL DELPHI DE EXPERTOS EN COACHING.....	357
ANEXO 3. ENTREVISTA A EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA DE VALOR AGRARIA.....	361
ANEXO 4. ENTREVISTA A UNIVERSITARIOS PRE TITULADOS - ¿DÓNDE QUIERO TRABAJAR? .....	363

---

ANEXO 5. LISTADO DE EMPRESAS AGRARIAS QUE RECIBEN COACHING EXTERNO.....	365
ANEXO 6. LISTADO DE EMPRESAS DE COACHING EXTERNO .....	366
ANEXO 7. LISTADO PANEL DE EXPERTOS DE COACHING.....	368
ANEXO 8. LISTADO PANEL DE EXPERTOS EMPRESAS AGRARIAS QUE RECIBEN COACHING .....	369
ANEXO 9. PUBLICACIONES CIENTÍFICAS.....	370
1ra Publicación: .....	370
2da Publicación:.....	372



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Definiciones de coaching.....	16
Tabla 2. Beneficios y desventajas del coach interno .....	23
Tabla 3. Beneficios y desventajas del coach externo.....	24
Tabla 4. Retribución tradicional vs salario emocional (Retribución flexible).....	61
Tabla 5. Clasificación de los MS .....	78
Tabla 6. Tipos de MS.....	78
Tabla 7. Tipos de MS de acuerdo a su rango principal de uso .....	80
Tabla 8. Descripción de los tipos de medios sociales .....	81
Tabla 9. Importancia de los MS para diferentes funciones corporativas.....	87
Tabla 10. Coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching: Estimaciones por región del mundo.....	111
Tabla 11. Trabajos previos a la investigación sobre coaching organizacional .....	118
Tabla 12. Trabajos previos a la investigación sobre motivación .....	125
Tabla 13. Trabajos previos a la investigación sobre salario emocional.....	127
Tabla 14. Valor de los MS como herramienta de gestión interna de la empresa resaltando aquellas aportaciones relacionadas al coaching, motivación y salario emocional, caracterizada por impactos a corto, mediano o largo plazo .....	133
Tabla 15. Etapas de la investigación.....	149
Tabla 16. Fase de consulta: Integrantes del panel de expertos Delphi de empresas CVA que aplican coaching.....	156
Tabla 17. Fase de consulta: Integrantes del panel de expertos Delphi de empresas de coaching .....	158
Tabla 18. Perfil del muestreo válido de empresas de la cadena de valor agraria (N = 400) con MS válidos, referido al sector agroindustrial español.....	164

---

Tabla 19. Muestra de Empresas Españolas.....	168
Tabla 20. Variables de análisis .....	170
Tabla 21. Muestra de Estudiantes matriculados en último curso y por edades (N=141).....	176
Tabla 22. Variables de salario emocional entre los jóvenes de último curso de Grado y Máster .....	178
Tabla 23. Resumen de la combinación de métodos que se han empleado en la investigación indicando el objeto, el método y los resultados en cada etapa del trabajo de investigación .	180
Tabla 24. Empresas de Coaching (N=50).....	183
Tabla 25. Significación. Características de las empresas de coaching externo y la aplicación de coaching a empresas de la CVA (N=50) .....	185
Tabla 26. Datos empresariales de 22 empresas de la CVA que reciben coaching externo de las 50 empresas de Coaching.....	186
Tabla 27. Caracterización del panel de expertos Delphi de empresas de la CVA (N=15)....	191
Tabla 28. Circunstancias, resultados de la aplicación de técnicas de coaching en las empresas de la CVA. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican Coaching (N=15) .....	199
Tabla 29. Contingencia. Tamaño de las empresas y el tipo de coaching empleado: ejecutivo, empresarial en el panel de expertos de la CVA .....	200
Tabla 30. Contingencia. Tipo de coaching empleado por las empresas de la CVA y el año de creación.....	200
Tabla 31. Contingencia. Tamaño de las empresas de la CVA y la fuente de coaching empleada por el panel de expertos .....	201
Tabla 32. Contingencia. Empleo de coaching interno y/o externo y el año de creación de las empresas de la CVA.....	202

---

Tabla 33. Contingencia. Año de creación de la empresa y las circunstancias de utilizar coaching .....	202
Tabla 34. Contingencia. Circunstancias de utilizar coaching en la empresa y el tamaño de la empresa agraria .....	203
Tabla 35. Contingencia. Tamaño de las empresas de la CVA del panel de expertos y los resultados observados por los expertos con la aplicación de las técnicas de coaching .....	205
Tabla 36. Contingencia. Año de creación de las empresas de la CVA del panel de expertos y los resultados observados por los expertos con la aplicación de las técnicas de coaching....	205
Tabla 37. Contingencia. Tipo de coaching que utilizan las empresas de la CVA y su actividad en la cadena de valor.....	206
Tabla 38. Contingencia. Actividad desarrollada por la empresa en la CVA y los servicios de coaching empleados.....	206
Tabla 39. Contingencia. Eslabón de actividad de la empresa en la CVA y las causas que llevan a utilizar el coaching .....	207
Tabla 40. Contingencia. Resultados observados por los expertos con la aplicación de las técnicas de coaching en las empresas de la CVA y los eslabones de actuación de las empresas en la CV .....	209
Tabla 41. Caracterización del panel de expertos Delphi de empresas de coaching (N=25)..	211
Tabla 42. Circunstancias, resultados y valoración de la aplicación de técnicas de coaching en empresas de la CVA. Panel de expertos de empresas de coaching .....	217
Tabla 43. Significación. Tipo de coaching utilizado por los expertos en las empresas de la CVA, las circunstancias y los resultados de su aplicación (N=25) .....	221
Tabla 44. Significación. Cantidad de clientes, tipo de coaching utilizado por los expertos en las empresas de la CVA, circunstancias y resultados de su aplicación (N=25) .....	224

---

Tabla 45. Circunstancias y resultados según el panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que reciben coaching (N=15) y la percepción del panel de expertos Delphi de empresas de Coaching (N=25).....	227
Tabla 46. Expertos CVA que reciben coaching (EAC) versus expertos de coaching (EC). Media y desviación estándar ( $M \pm SD$ ), diferencia de medias (EC-EAC) y significación de la prueba t (valor t y p) .....	228
Tabla 47. Propuesta de plan de actuaciones de motivación y coaching para las empresas de la CVA a partir del panel de expertos de la CVA que aplican coaching .....	231
Tabla 48. Visibilidad de las empresas de la CVA en los MS calificada por Howsociable ...	233
Tabla 49. Media de las puntuaciones de visibilidad en los MS de Howsociable y correlación dentro de cada subsector, mediante análisis ANOVA y dentro de cada ubicación, mediante análisis de la prueba T de Student.....	234
Tabla 50. Frecuencias de palabras en los MS de las empresas de la CVA, porcentaje de apariencia, media y desviación estándar (SD) para cada tipo de imagen (N = 400) .....	235
Tabla 51. Análisis ANOVA dentro de los subsectores, imágenes en MS contadas por la herramienta digital Tagxedo (N = 400) .....	236
Tabla 52. Estimaciones de coeficientes y diagnósticos de regresión logística binaria que explican las imágenes de las empresas de la CVA con visibilidad (puntuación de Howsociable > 0) en los MS .....	237
Tabla 53. Datos empresariales de 381 empresas de la CVA. ....	246
Tabla 54. Empleados de las empresas de la CVA. (N=381).....	248
Tabla 55. Medios sociales en las empresas de la CVA.....	249
Tabla 56. Satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; con respecto a la aplicación de técnicas de motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado (N=381) .....	250

Tabla 57. Significación por sector. Satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; con respecto a la aplicación de técnicas de motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado (N=381) .....	252
Tabla 58. Satisfacción del empleado, por edades, en el trabajo y en la empresa; con respecto a la aplicación de técnicas de motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado (N=381) .....	254
Tabla 59. Significación entre el eslabón de la CV que ocupa la empresa con respecto a la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; la motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado (N=381) .....	255
Tabla 60. Satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa, según el eslabón de la cadena de valor, con respecto a la motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado (N=381) .....	258
Tabla 61. Correlación bivariada de Pearson entre variables independientes (N=381) .....	259
Tabla 62. Parámetros estimados por el modelo de regresión logística que explican la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa (N=381).....	260
Tabla 63. Satisfacción de los empleados de las empresas de la CVA según el eslabón que ocupan en la cadena de valor. ....	267
Tabla 64. Datos de los estudiantes universitarios pre titulados de la rama agrícola y del medio rural para la valoración del salario emocional (N=141) .....	269
Tabla 65. Valoración del salario emocional por los jóvenes de rama agrícola y del medio rural (N=141).....	271
Tabla 66. Preferencias laborales de los Universitarios pre titulados por titulaciones y sectores (N=141).....	276
Tabla 67. Resumen de los resultados obtenidos en cada etapa de la investigación.....	279

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. La dirección por medio del coaching .....	21
Figura 2. Pirámide Jerarquías de las necesidades según Maslow .....	32
Figura 3. Teorías de la Motivación .....	41
Figura 4. Proceso de la motivación.....	42
Figura 5. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de las necesidades .....	44
Figura 6. Cadena de valor .....	107
Figura 7. Modelo teórico de imagen y posicionamiento en MS .....	163
Figura 8. Dendograma de las empresas de la CVA que aplican coaching, agrupadas según su actividad en la cadena de valor. Análisis clúster jerárquico (N=22) .....	188
Figura 9. Circunstancias de la aplicación de coaching. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican Coaching .....	193
Figura 10. Resultados de la aplicación de coaching. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican Coaching.....	195
Figura 11. Percepción de los beneficios del coaching por las empresas de la CVA en función de su posicionamiento en la cadena de valor .....	208
Figura 12. Panel Delphi. Expertos en coaching que prestan servicios a empresas de la CVA .....	211
Figura 13. Motivos por los que empresas de la CVA no contratan servicios de coaching. Panel Delphi. Expertos en coaching .....	211
Figura 14. Tipos de Coaching aplicados en empresas de la CVA. Panel Delphi. Expertos en coaching .....	212
Figura 15. Circunstancias de aplicación de coaching. Panel Delphi. Expertos en coaching .....	214
Figura 16. Resultados de la aplicación de coaching. Panel Delphi. Expertos en coaching ...	215

Figura 17. Circunstancias de los clientes de la CVA versus las circunstancias percibidas por los expertos en coaching .....226

Figura 18. Resultados obtenidos por los clientes de la CVA versus los resultados percibidos por los expertos en coaching.....228

Figura 19. Modelo de coaching para las empresas de la de la CVA .....232

Figura 20. Valoración del salario emocional por los universitarios pre titulados de la rama agrícola y del medio rural. Medias de los valores otorgados (N=141).....274

**RESUMEN**

Actualmente, las empresas de la cadena de valor agraria (CVA) se enfrentan a continuos procesos de cambio: la apertura económica, la competencia nacional e internacional entre empresas, adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial, los mercados cambiantes y por la necesidad de cumplir con normativas o certificaciones que así lo exigen. Lo que ha llevado a la generación de una gran demanda de conocimiento, preparación y motivación de las personas que laboran en las organizaciones y el entorno empresarial. En vista de ello, las empresas de la CVA se ven en la obligación de buscar estrategias o técnicas empresariales que les permitan garantizar la supervivencia e incrementar sus niveles de competitividad. Entre estas técnicas de gestión humanista se encuentran bien posicionadas la motivación, el coaching, los medios sociales y las retribuciones flexibles de salario emocional. Debido a que no se encontraron evidencias de investigación y/o implementación de nuevos instrumentos de gestión empresarial que hayan sido empleados para mejorar la CVA y mucho menos de la consideración de herramientas del nuevo capitalismo humanista; y a que tampoco se encontraron trabajos previos que hayan analizado el uso de las técnicas de coaching, motivación y medios sociales (MS) como instrumentos de salario emocional en la CVA; y mucho menos de la caracterización de las empresas de la cadena de valor que usan este tipo de herramientas para la gestión humanista de la empresa, el objetivo de la investigación es analizar la aplicación de las técnicas de motivación, coaching y MS como instrumentos de salario emocional en la CVA. Proporcionando una contribución teórica y práctica al aumento del conocimiento sobre la aplicación de estas técnicas en las empresas de la CVA. Para dar solución a este objetivo la investigación se dividió en cuatro etapas. En la primera etapa de la investigación el primer objetivo es determinar el grado de penetración del coaching en la CVA. El segundo objetivo es determinar las motivaciones y los resultados de aplicar coaching en las empresas de la CVA según los expertos de coaching y los expertos de la CVA. En la segunda



---

etapa de la investigación el objetivo es determinar el uso de los MS en las empresas de la CVA. En la tercera etapa de la investigación el objetivo es determinar la aplicación de estrategias de coaching, motivación, MS y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA. Y en la cuarta etapa de la investigación el objetivo es determinar si las preferencias de los futuros egresados universitarios al momento de elegir un empleo están relacionadas con el salario emocional. En la investigación se han utilizado una combinación de métodos de investigación en consonancia con los objetivos e hipótesis propuestas en el trabajo, que van desde revisión en medios de comunicación, internet, congresos y redes de coaching. Utilización de herramientas como: encuestas, Howsociable y Tagxedo. Análisis de: significación, clúster jerárquico, panel Delphi, t-student, regresión logística y análisis Kruskal – Wallis. A partir del desarrollo de cada una de las etapas se obtuvieron los siguientes resultados: actividad de coaching en la CVA, conglomerados clúster de las empresas que reciben coaching por eslabones en la CVA, circunstancias y resultados (beneficios) de aplicar coaching en empresas de la CVA, comparación de las opiniones sobre los resultados de aplicar coaching entre los expertos de coaching y las empresas de la CVA, penetración de los MS en las empresas de la CVA y usos que le dan a los MS en las empresas de la CVA; predecir la satisfacción de los trabajadores de las empresas de la CVA que aplican técnicas de motivación, coaching, MS y retribuciones flexibles de salario emocional, la importancia del salario emocional, las preferencias de los universitarios pre titulados al momento de elegir un trabajo y la realidad del mercado laboral según lo que valoran los empleados de la CVA.

**PALABRAS CLAVE:** Cadena de valor, motivación, gestión humanista, preferencias laborales, desarrollo rural, satisfacción, empleo, universidad, empresa, salario emocional.

**ABSTRACT**

Currently, companies in the agricultural value chain (AVC) face continuous processes of change: economic openness, national and international competition between companies, adaptation to new business management models, changing markets and the need to comply with regulations or certifications that require it. Which has led to the generation of a great demand for knowledge, preparation and motivation of the people who work in organizations and the business environment. In view of this, AVC companies are obliged to seek business strategies or techniques that allow them to guarantee survival and increase their levels of competitiveness. Among these humanistic management techniques, motivation, coaching, social media and flexible remuneration for emotional salary are well positioned. Because there was no evidence of research and / or implementation of new business management instruments that have been used to improve the AVC and much less the consideration of tools of the new humanist capitalism; and that no previous work was found that analyzed the use of coaching, motivation and social media (SM) techniques as instruments of emotional salary in the AVC; and much less of the characterization of the companies of the value chain that use this type of tools for the humanistic management of the company, the objective of the research is to analyze the application of the techniques of motivation, coaching and social media as instruments of emotional salary in the AVC. Providing a theoretical and practical contribution to increasing knowledge about the application of these techniques in AVC companies. To solve this objective, the research was divided into four stages. In the first stage of the investigation the first objective is to determine the degree of penetration of coaching in the AVC. The second objective is to determine the motivations and results of applying coaching in AVC companies according to coaching experts and AVC experts. In stage two of the investigation the objective is to determine the use of SM in AVC companies. In stage three of the investigation, the objective is to determine the application of coaching, motivation, SM and flexible remuneration

---

strategies for emotional salaries in AVC companies. And in stage four of the research the objective is to determine if the preferences of future university graduates when choosing a job are related to emotional salary. In the research, a combination of research methods have been used in line with the objectives and hypotheses proposed in the work, ranging from the review in the media, internet, conferences and coaching networks. Use of tools such as: surveys, Howsociable and Tagxedo. Analysis of: significance, hierarchical cluster, Delphi panel, t-student, logistic regression and Kruskal - Wallis analysis. From the development of each of the stages, the following results were obtained: coaching activity in the AVC, conglomerates of companies that receive coaching by links in the AVC, circumstances and results (benefits) of applying coaching in AVC companies, comparison of opinions on the results of applying coaching between coaching experts and AVC companies, penetration of SM in AVC companies and uses given to SM in AVC companies; predict the satisfaction of the workers of the AVC companies that have motivation techniques, coaching, SM and flexible remuneration of emotional salary, the importance of emotional salary, the limitations of pre-graduated university students when choosing a job and reality of the labor market according to what the employees of the AVC value.

**KEY WORDS:** Value chain, motivation, humanistic management, work preferences, rural development, satisfaction, employment, university, business, emotional salary.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas de la cadena de valor agraria (CVA) se enfrentan a continuos procesos de cambio: la apertura económica, la competencia nacional e internacional entre empresas, adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial, los mercados cambiantes y por la necesidad de cumplir con normativas o certificaciones que así lo exigen (MAPAMA, 2017).

Lo que ha llevado a la generación de una gran demanda de conocimiento, preparación y motivación de las personas que laboran en las organizaciones y el entorno empresarial.

Asimismo, la complejidad del sistema 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 CVA (Erol et al., 2009; Ortiz-Miranda y Moragues-Faus, 2015; Reefke y Sundaram, 2017; Van Passel, 2013). Los autores señalan la necesidad de optimizar la logística (Dubey et al., 2016; Reefke y Sundaram, 2017; Van Passel, 2013), mejorar la cooperación entre los eslabones (Dam y Petkova, 2014; Soosay, Fearne y Dent, 2012; Vachon, 2010), promover el intercambio de información y tecnología entre los actores (Dubey et al., 2016; Reefke y Sundaram, 2017) y conseguir una distribución más equitativa del valor entre los eslabones (Chin y Tat, 2015; Rimmington, Smith y Hawkins, 2006). La literatura señala, además, que las empresas que operan en la cadena deben contar con instrumentos de gestión, comunicación, motivación, liderazgo, organización y planificación (Darby y Jenkins, 2006; Ras y Vermeulen, 2009) así como recursos financieros y de administración (Ortiz-Miranda y Moragues-Faus, 2015; Ras y Vermeulen, 2009; Reefke y Sundaram, 2017; Rimmington, Smith y Hawkins, 2006) para poder operar de manera sostenible en la CVA.

En vista de ello, las empresas de la CVA se ven en la obligación de buscar estrategias o técnicas empresariales que les permitan garantizar la supervivencia e incrementar sus niveles de competitividad. Entre estas técnicas de gestión humanista se encuentran bien posicionadas la motivación, el coaching, los medios sociales y las retribuciones flexibles de salario emocional.

---

A pesar de ello, no se encontraron evidencias de investigación y/o implementación de nuevos instrumentos de gestión empresarial que hayan sido empleados para mejorar la CVA y mucho menos de la consideración de herramientas del nuevo capitalismo humanista. Tampoco se encontraron trabajos previos que hayan analizado el uso de las técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la CVA; y mucho menos de la caracterización de las empresas de la cadena de valor que usan este tipo de herramientas para la gestión humanista de la empresa.

Por tal motivo, la investigación, se centró en las empresas de la CVA, específicamente las empresas del sector agrario, vitivinícola y alimentario. El objetivo de la investigación es analizar la aplicación de las técnicas de motivación, coaching y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la CVA. Al mismo tiempo, al centrarse en las empresas de la CVA, esta investigación proporcionará una contribución teórica y práctica al aumento del conocimiento sobre la aplicación de estas técnicas en las empresas de la CVA. En torno a este objetivo, la información que se presenta se organizó en seis capítulos, organizados en una secuencia lógica de la siguiente manera.

Un primer apartado teórico, cuya fundamentación apoya y valida la investigación realizada a través de una amplia revisión bibliográfica orientada a justificar a nivel teórico, con evidencias empíricas, la vigencia y pertinencia de este estudio en cuanto a las técnicas de coaching, motivación, salario emocional, medios sociales y la cadena de valor agraria.

Un segundo apartado empírico, en el cual se consideran los objetivos y las hipótesis de la investigación.

Un tercer apartado metodológico, donde se presenta la metodología empleada en cada una de las etapas de la investigación, incluyendo: los participantes, los instrumentos y el procedimiento que se llevó a cabo.

Un cuarto apartado en el cual se muestran los resultados de la investigación y las discusiones de cada uno de ellos.

Un quinto apartado donde se presenta el contraste de las hipótesis planteadas con los resultados obtenidos.

Un sexto apartado con las conclusiones de la investigación, las contribuciones e implicaciones prácticas, las principales limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Finalmente, las referencias bibliográficas citadas en el texto o discurso escrito que da cuerpo y constituye las bases que sustentan el trabajo de investigación que se presenta. Y los anexos, en los cuales se presentan los instrumentos utilizados para recoger la información relacionada con la metodología utilizada en el estudio y los artículos científicos que se originaron a partir de la investigación.



## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**





## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se presenta la revisión teórica realizada de las técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la CVA; para la gestión humanista de la empresa.

#### **1.1.1. El coaching**

Las técnicas de coaching están en un alto nivel de posicionamiento, ya que se utiliza como herramienta de capacitación incluyendo temas como el liderazgo, la motivación, el desarrollo profesional y la solución de problemas de desempeño; sumando a esto la experiencia y los rasgos de la personalidad de los trabajadores. Esta técnica permite la creación de grupos de líderes profesionales con capacidad de acción en entornos cambiantes, preparándolos para enfrentarse a la resolución de eventualidades que se puedan presentarse en las empresas, asimismo ofrece los conocimientos y entrenamientos necesarios para crear la sinergia de los grupos de trabajo (Baron y Morin, 2009; Biswas-Diener, 2009; Elston y Boniwell, 2011; Fischer y Beimers, 2009; Haan y Duckwoth, 2012; Kombarakaran et al., 2008; Perkins, 2009; Styhre y Josephson, 2007). El coaching se presenta como una novedosa estrategia empresarial que, según Cook (2000), se origina a partir de las diferentes situaciones de conflicto que se presentan en las empresas para integrarse al mercado y afrontar retos.

Asimismo, el coaching beneficia a la organización en diferentes niveles mejorando continuamente las fortalezas del personal y, por consiguiente, incrementa la motivación, el rendimiento y la productividad del personal a través de la toma de consciencia sobre su propio potencial (Collins y Palmer, 2011; Hill, 2004; Whitmore, 1997).

En este sentido, Grant (2003) y Joo (2005), indican que el coaching es visto de diferentes maneras. En algunos casos, como una oportunidad de mejora para la organización y sus líderes;

---

y, en otros casos, como una herramienta netamente terapéutica, cuya falta de evidencia empírica, hasta hace poco tiempo, y resultados poco medibles, hace que las credenciales sean cuestionables, además, del alto costo de los servicios.

Estas palabras introductorias, conllevan a indagar y/o profundizar en los orígenes, definiciones, tipos, escuelas o modelos del coaching que demuestran la eficacia y efectividad de esta metodología.

Investigaciones recientes como la de Sans (2012), destacan que la palabra coaching viene del húngaro "kocsi", una carreta especial con un sistema de suspensión más cómodo que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs. Este término pasó al alemán como "kutsche", al italiano como "cocchio", al inglés como "coach" y al español como "coche". Por lo que el coaching, transporta a las personas de un lugar a otro, es decir, acompaña a la persona, siendo ésta la que determina el camino y las decisiones que se tomará para llegar a la meta u objetivo deseado.

El coaching está influenciado por pensamientos, teorías y métodos filosóficos, entre los más resaltantes se encuentran según López y Moreno (2012) y Ravier (2005<sup>b</sup>):

- Sócrates influencia el coaching por medio de la mayéutica o el arte de preguntar, que dio las bases para obtener respuestas de los comportamientos de las personas por medio de preguntas de la propia vida y sus cualidades, es decir, el conocimiento no está en el coach sino en el cliente - coachee.
- El pensamiento de diálogo de Platón se basa en preguntas y respuestas, su aporte es la estructura primitiva de la sesión de coaching, donde podemos apreciar la importancia de las preguntas como herramienta fundamental para crear las conversaciones y obtener información relevante.
- La ética Aristotélica se basa en un proceso cognitivo y también se apoya en el concepto de motivación, a lo que él llamaba "apetitivo intelectual" (hones, reconocimientos y autorrealización) del hombre lo cual es la base fundamental, el objetivo del coaching.

Básicamente el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en ella. También explica que la metodología básica para llegar a ser lo que debes ser, es la acción.

- La filosofía Existencialista es como su nombre lo indica, la existencia individual, lo cual es el eje principal del coaching. A través de la toma de consciencia en sí mismo, las personas hacen un replanteamiento de sus proyectos de vida.
- La fenomenología, la cual se basa en encontrarse a sí mismo. Examina el contenido de la conciencia humana. Tuvo influencia en el coaching en lo que se refiere a la abstención de emitir juicios y/o tener prejuicios sobre las personas, permitiendo que ellas mismas encuentren sus causas y respuestas.
- El construccionismo, dio las bases fundamentales al coaching para dirigir a las personas a la construcción de conocimiento, a través de tres pilares fundamentales: pensamiento, lenguaje y acción.
- Método y libro “The Inner Game” (El juego interior), creado por Timothy Gallwey, profesor de literatura y capitán del equipo tenis de la Universidad de Harvard, en el cual explica que el principal freno de un deportista no está en su físico, sino en su mente. El método se basaba en el entrenamiento de los deportistas en superar obstáculos actuando en dos ámbitos: uno externo utilizando las cualidades y talentos físicos y otro interno donde se trabaja la mente del jugador. Este método fue un éxito en la parte deportiva, que posteriormente fue llevado al ámbito empresarial inglés por John Whitmore, quien a su vez fue el precursor del coaching de Negocios, Ejecutivo y Personal.

Gracias a estas influencias se han definido conceptos, clasificaciones, métodos y áreas de aplicación del coaching. En este sentido, López y Moreno (2012) y Sans (2012), explican que los orígenes del coaching no son precisos, definidos, ni asignables a un único autor o a una corriente de pensamiento, sino que confluyen numerosas ciencias, disciplinas y pensadores.

---

Asimismo, estos autores indican que no hay un único origen, ni siquiera un “padre” del coaching, pues no hay una única definición.

En relación a esto López y Moreno (2012) y Sans (2012), señalan que las definiciones del coaching pueden variar según la escuela o asociación y que estas pueden tener tanto coincidencias como diferencias. Las siguientes definiciones se presentan como las más destacadas:

La International Coach Federation (ICF), define el coaching como “una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional” (ICF,2019; López y Moreno, 2012).

La Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP), “es una relación de colaboración entre ejecutivos de niveles medio y alto, su organización y un coach ejecutivo con dos objetivos: facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y el logro de resultados identificados previamente” (Sans, 2012),

La Asociación Española de Coaching (ASESCO), “es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. En la relación de coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la consciencia, generando responsabilidad u construyendo autoconfianza” (ASESCO, 2019<sup>b</sup>; Sans, 2012).

La Escuela Europea de Coaching (EEC), “es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultados el logro de los objetivos” (EEC, 2019; López y Moreno, 2012; Sans, 2012).

Rafael Echeverría (2005) señala que, los coaches son facilitadores del aprendizaje, la tarea fundamental de un coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje (Echeverría, 2005; Sans, 2012).

Timothy Galway destaca la importancia de la conversación, “El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas” (Galway, 2010; López y Moreno, 2012; Sans, 2012).

Para Jim Selman el coaching, “Es la relación profesional continuada que ayuda a las personas a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios” (López y Moreno, 2012; Sans, 2012).

Finalmente, para Sir John Whitmore, “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (López y Moreno, 2012; Sans, 2012; Whitmore, 2011).

En esta gran variedad de definiciones se pueden encontrar palabras claves, como: acompañar, facilitar, aprendizaje, limitaciones, objetivos, metas, creencias, potencial, resultados, etc.

En este sentido, investigaciones como la de Muñoz y Díaz (2014), sostienen que el coaching no solo es una profesión, es una herramienta para la vida, la cual permite en cada situación de la vida identificar el tipo de observador desde el cual se percibe el mundo y los juicios que se emiten. Por tanto, se convierte en un elemento fundamental en la toma de decisiones y para el cumplimiento de objetivos tanto personales como empresariales.

Asimismo, López y Moreno (2012), explican que no es posible identificar un origen único del coaching de manera clara e inequívoca. Pareciera más bien que haya surgido de forma simultánea en diversos lugares, fruto de un devenir que se sintetiza en una nueva metodología para el aprendizaje y el desarrollo de las personas, teniendo un crecimiento de gran intensidad en el mundo de las organizaciones.

Según Vidal, Cerdón y Ferrón (2011), el coaching se define como un proceso donde un orientador y un individuo o un reducido grupo de personas, se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos.

Batista y Cançado (2017), indican que existen diversos conceptos relacionados con el coaching, y que, en realidad, no son conceptos, sino descripciones de la práctica, de acuerdo con el objeto y objetivo de estudio de diferentes investigadores, como se muestra en la. En este sentido, concluyen que las diferentes investigaciones parecen estar de acuerdo en que el coaching es un proceso, una relación de ayuda entre un profesional cualificado y su cliente, que tiene como objetivo el desarrollo personal y profesional.

A partir de estas definiciones, se conceptualiza el coaching como un proceso de orientación práctica, destinada a la promoción y el fomento del aprendizaje, a partir de los objetivos relacionados con el desarrollo personal y profesional.

Tabla 1. *Definiciones de coaching*

Autores	Definición
Cavanagh, Grant y Kemp (2005)	Es considerado como una actividad multidisciplinaria, su objetivo principal es mejorar el bienestar, aumentar el rendimiento y facilitar el cambio tanto individual como organizacional.
Blanco (2006)	Se caracteriza como un proceso de integración y colaboración, enfocado en promover y estimular el aprendizaje. El objetivo no es enseñar, sino ayudar al otro a aprender.
Maynard (2006)	La actividad del coach es ser un facilitador de procesos, promover apoyo y aliento. El coaching es un proceso de orientación práctica que promueve el desarrollo personal y profesional a través de cambios auto-promovidos, se diferencia de la terapia por su orientación a una población no clínica (en busca de una mejora inmediata en su bienestar o cura de situaciones que requieren intervención terapéutica).
Ting y Scisco (2006)	El coach ejecutivo ayuda a mejorar la comprensión de los líderes sobre sí mismos, de tal modo que puedan explicar sus fortalezas y ayudar de manera más eficaz e intencionalmente, desarrollar las necesidades identificadas y el potencial aún no ensayado. Gran parte del trabajo del coach consiste en ayudar a los ejecutivos para obtener claridad acerca de sus propias motivaciones, aspiraciones y compromiso con el cambio.
Clutterbuck (2008)	Es una actividad realizada con alguien y no para alguien. La responsabilidad de hacer que el proceso funcione se divide entre el coach y el coachee. Ambos tienen que demostrar una conducta de confianza y apertura, esencial para el establecimiento de una conexión entre ellos.
Matta (2008)	El coaching es un proceso que tiene como objetivo aumentar el rendimiento de una persona (o grupo de empresa), aumentar los resultados positivos a través de metodologías, herramientas y técnicas científicamente validados, aplicados por un profesional cualificado (el coach), en colaboración con el cliente (coachee).
Underhill et al. (2010)	El propósito del coaching ejecutivo es el desarrollo de habilidades de líder, que tienen posición formal o no, en diversas organizaciones - empresa grande o pequeña; con o sin fines de lucro; privado, público o gubernamental.
Taie (2011)	Es el arte y la práctica de inspirar, estimular y facilitar el desempeño, el aprendizaje y el desarrollo del coachee.
Batista y Cançado (2017)	Conceptualiza el coaching como un proceso de orientación práctica, orientado hacia la promoción y el estímulo del aprendizaje, a partir de las metas relacionadas al desarrollo personal y/o profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Batista y Cançado (2017)

### **1.1.1.1. Escuelas, metodologías y enfoques**

Actualmente coexisten varias escuelas de coaching. Esto no significa que sean teorías totalmente independientes, de hecho, parecen alimentarse mutuamente; no difieren tanto en la práctica y en los resultados como en la explicación teórica de sus propios fundamentos. Las tres escuelas han experimentado una gran expansión por el resto del mundo (Ortiz de Zárate, 2010), éstas son:

#### *1.1.1.1.1. Escuela Norteamericana*

Utiliza una metodología para incentivar la autoestima, motiva la acción, la consecución de objetivos y pone a prueba a sus clientes a través de retos y desafíos (Leonard, 1999). El enfoque de esta escuela es pragmático, ya que posibilita la optimización del rendimiento en los puntos débiles de los individuos. Su principal representante es Thomas Leonard, el cual es fundador de la International Coach Federation (ICF) y el modelo Coach Vile basado en el modelo autodenominado, Método “5\*15”, el término viene dado, ya que son cinco elementos relacionados entre sí y, además, cada uno se encuentra compuesto por quince ítems que lo desarrollan. Este método constituye los principios del coaching, el cual propone el acompañamiento integral del cliente y la óptima formación del coach. Los cinco elementos antes mencionados, son: i) el desarrollo de las competencias o habilidades básicas del coach en la conversación con clientes, ii) clarificadores que ayudan a captar el fundamento esencial de lo que expresan las personas, iii) profundizar en las aportaciones que se sugieren a las personas, iv) estudiar las creencias que conforman el mapa mental de las personas y, v) optimización del modo de relacionarse del coach con clientes (Leonard, 1999; Ortiz de Zárate, 2010).

En este sentido, Musicco (2013) define el modelo de coaching americano como más directo, pragmático y orientado a un resultado valorable en términos de acciones, basado en el aquí y el ahora.



---

#### *1.1.1.1.2. Escuela Europea*

Esta metodología se enfoca en el ser humano, liberar su potencial interior, el conocimiento de sí mismo, incrementar su desempeño personal y profesional; la responsabilidad de la persona y en la toma de conciencia para elegir vida mejor. En tal sentido, Galwey (2010) explica en su libro que todas las personas tienen dentro de su mente un juego interior, sin darle importancia a lo que sucede en el exterior. Al dominar el juego interior, derrotando el miedo y la baja autoestima, se multiplicarán las posibilidades de ganar externamente. Para Musicco (2013) el modelo de coaching europeo es más reservado y más profundo, ya que indaga sobre la persona en la línea de la mayéutica socrática, ayudándola para que, a través del arte de preguntar, se encuentre a sí misma y facilite su crecimiento como profesional y como ser humano.

Asimismo, en la escuela europea existen métodos como el de Alexander y Renshaw (2005, citados por Whitmore, 2009), quienes desarrollaron la metodología llamada el método GROW. Dicho método, cuyo significado es “crecer en inglés”, es un acrónimo que hace referencia a 4 claves para el logro de metas y objetivos. (Goal (Meta), Reality (Realidad), Options (Opciones) y Will (Voluntad)). Esta herramienta de coaching funciona como una llave que abre esa frontera entre el conocimiento aprendido y su puesta en práctica en la vida real. Una llave para el crecimiento permanente que beneficia a la persona que decide implementarla. Este método es muy utilizado en las organizaciones y es implantado como herramienta de liderazgo. Según Whitmore, (2011), es recomendable aplicar en la consecución del objetivo el modelo SMART, que quiere decir: Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Realistic (Realista) y Timely (Tiempo oportuno).

#### *1.1.1.1.3. Escuela Sudamericana*

Se enfoca en el entrenamiento del ser y las conversaciones son la clave para comprender cómo son los seres humanos. La escuela sudamericana es conocida como coaching ontológico,

debido a la afamada obra de su principal exponente Rafael Echeverría, llamada Ontología del Lenguaje. Según Echeverría (2005), esta metodología es más profunda, ya que relaciona lenguaje, cuerpo y emociones; se basa en el análisis de las creencias de las personas. El coaching ontológico ayuda a identificar qué tipo de observador está siendo el cliente y cómo puede observar de otra manera. Esto le permitirá solucionar de una forma más eficiente las situaciones que se le presentan. A su vez, afirma que el lenguaje es acción puesto que genera y crea realidades, ya que cuando el ser humano habla se compromete, afirma, declara y acuerda, es decir genera opciones para el futuro. En este sentido, Ortiz de Zárate (2010), explica que el coaching ontológico tiene vocación de intervenir aportando herramientas muy poderosas orientadas al desarrollo del potencial humano, más que a la mera resolución de conflictos o a la búsqueda de objetivos puntuales.

Una vez presentadas las principales escuelas de coaching, se puede observar que hay escuelas con enfoques hacia la mejora continua de resultados, otras al desarrollo integral de la persona y otras a potenciar las habilidades. En este sentido, el coaching también se clasifica en diferentes tipos según el área de atención.

#### **1.1.1.2. Tipos de coaching**

Según García (2018), debido a la amplitud del concepto de coaching se establecen ciertos límites para reducir el campo de acción, ya que no es lo mismo trabajar para el desarrollo de una persona que trabajar con el directivo de una empresa. Es por ello que existen diferentes tipos de coaching, entre ellos están:

- Coaching personal (Life Coaching): Hace referencia al coaching de habilidades para la vida diaria. Se trabaja en los proyectos de vida, la misión personal, los objetivos, las estrategias para el cambio, etc. Este tipo de coaching persigue el bienestar, desarrollo y transformación de la persona en los diferentes ámbitos de la vida (García, 2018).

- 
- Coaching deportivo: El coaching deportivo trabaja principalmente la motivación y el desarrollo de todo el potencial del deportista. También trabaja el empoderamiento y las habilidades de liderazgo. Consiste en despertar el talento y los recursos del deportista, entrenador y directivo para incrementar al máximo su rendimiento deportivo y personal, y eliminar los obstáculos internos a través del establecimiento de objetivos (a corto y largo plazo) para que se ponga manos a la obra y lo haga mediante un plan de acción. (García, 2018; Gutiérrez y Scheele, 2013).
  - Coaching organizacional: Se puede dividir en dos tipos de coaching (García, 2018; Martín, 2010), por una parte, el coaching empresarial está dirigido a organizaciones o empresas en general. Es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos la cual se traslada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias como el empoderamiento, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, la productividad, la satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, etc. y producir grandes saltos en el aprendizaje de los trabajadores, gerentes y ejecutivos (García, 2018; Muñoz y Díaz, 2014). Por otra parte, el coaching ejecutivo que es una disciplina: dentro de los tipos de coaching organizacional que está dirigido a altos ejecutivos para desarrollar aptitudes y destrezas que puedan emplear para dirigir la empresa de la manera más profesional y óptima posible. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, etc. (García, 2018; Haan y Duckworth, 2012).

Whitmore, (2011) detalla que un gerente tiene dos funciones básicas: conseguir que se lleven a cabo las tareas y desarrollar a su personal. Sin embargo, los gerentes están a menudo demasiado atareados haciendo lo primero, como para ocuparse de lo segundo. Es por esto, que cuando se usa el coaching como estilo gerencial, ambas funciones se combinan. Lo mismo

sucede en los equipos, cuando se aplica el coaching en la dirección de un equipo se consiguen ambas cosas al mismo tiempo. Entre los diferentes tipos y aplicaciones del coaching está lo que se conoce también como coaching de equipos, que es una herramienta fundamental para dirigir, ejecutar tareas y desarrollar equipos (Figura 1).

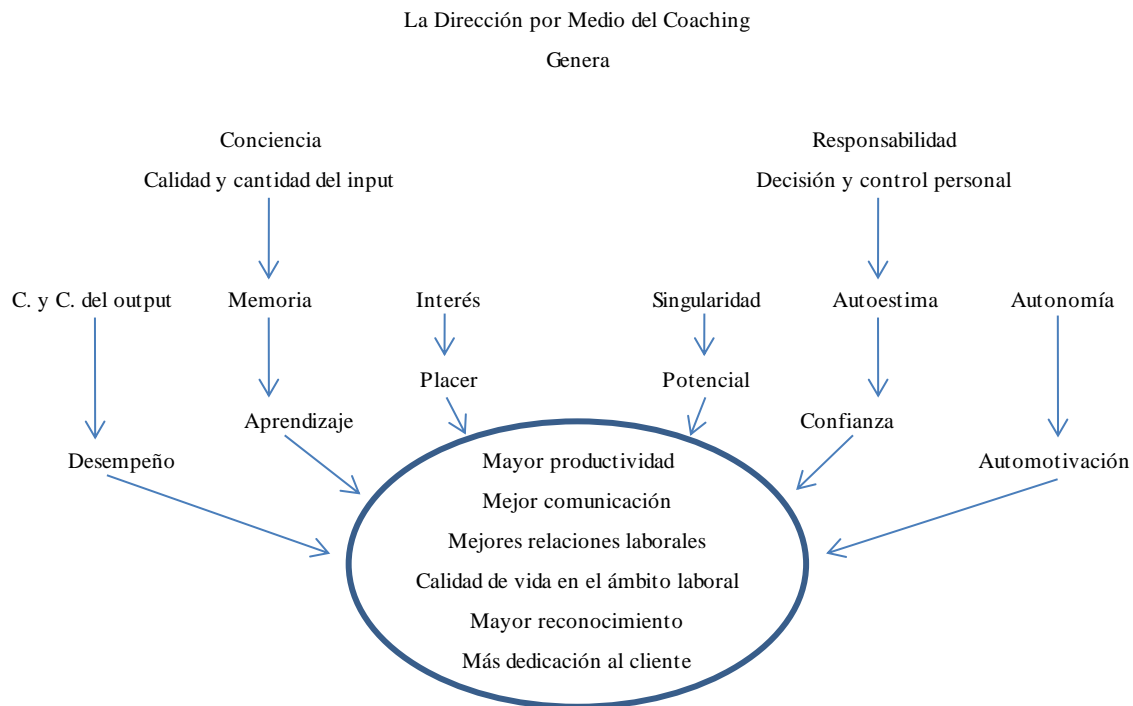


Figura 1. La dirección por medio del coaching. Fuente: Elaboración propia a partir de Whitmore (2011)

En este sentido, Ayuso y Ubeira (2011), definen el coaching de equipos como una herramienta poderosa, que favorece el crecimiento colectivo, y con la que se obtienen resultados excelentes. A su vez, explica que los motivos por los que se contratan los servicios de coaching de equipos son: solventar problemas de comunicación entre los miembros del equipo; mejorar vínculos; motivar al equipo; lograr una visión compartida; gestionar situaciones de conflicto y generar un clima laboral propicio para el desarrollo del equipo; alinear al equipo con la estructura y directrices de la empresa; impulsar cambios de cultura organizativa; aprovechar las sinergias dentro de equipo y con otras áreas o departamentos de la compañía; y potenciar equipos de alto

---

rendimiento. A su vez, se obtienen resultados como: mejor comunicación y mejor relación y conocimiento entre los componentes del equipo; cohesión interna y visión de conjunto; sentido de pertenencia; dinamización de la consecución de metas y retos; compromiso y voluntad de entendimiento; la motivación del equipo; y conversaciones más productivas. En definitiva, los clientes valoran el hecho de aunar los aspectos intangibles con los tangibles, la reflexión con el plan de acción, romper la inercia para ampliar la mirada, con la finalidad de alcanzar resultados que hasta el momento no se están consiguiendo con la forma “tradicional” de funcionar.

Dimas, Rebelo y Lourenco (2016), definen el coaching de equipo como una actividad líder, que incluye tácticas tales como: establecer expectativas claras, con el fin de aumentar la identificación de los miembros del equipo con los resultados deseados; proporcionar reconocimiento y retroalimentación; reforzar el buen desempeño e identificar las áreas que necesitan mejorarse; y estimular la resolución de problemas, instigando a los miembros del equipo a pensar en nuevas formas de abordar los problemas, en lugar de imponer las soluciones. Asimismo, el coaching de equipos se puede concebir como una interacción entre un coach y un equipo, con la finalidad de reflexionar, definir e implementar nuevas estrategias para el logro de los objetivos del equipo (Carr y Peters, 2013; Dimas, Rebelo y Lourenco, 2016; Peters y Carr, 2013). El rol de coach de equipo puede ser asumido por un profesional externo al grupo (un consultor), por el líder del equipo o incluso por miembros regulares. En realidad, los líderes de los equipos se involucran en diferentes tipos de comportamientos destinados a fomentar la efectividad del equipo y el proceso del coaching podría ser una de ellas (Dimas, Rebelo y Lourenco, 2016; Hackman y Wageman, 2005). El concepto de coaching de equipo por parte del líder es similar al del coaching ejecutivo, que se puede definir como una práctica de liderazgo eficaz que promueve el aprendizaje y la eficacia de los empleados. La principal

diferencia es que, en el coaching de equipo, el equipo es un todo, en lugar del individuo, es el foco de las acciones de los líderes.

### 1.1.1.3. Tipos de coach

En un estudio realizado por la ICF en el 2016, *Building a Coaching Culture with Managers and Leaders*, se define al coach interno como un profesional que está empleado dentro de una organización y tiene responsabilidades específicas de coaching identificadas en su descripción de cargo. Y en cuanto al coach externo lo define como un profesional que es independiente o se asocia con otros coaches profesionales, para formar un negocio de coaching.

En el *Organizational Coaching Study*, realizado por ICF en el 2013, se muestran los beneficios y desventajas del coach interno (Tabla 2) y del coach externo (Tabla 3).

Tabla 2. *Beneficios y desventajas del coach interno*

Beneficios	Desventajas
- Conocimiento y comprensión inherente de la cultura de la organización.	- Riesgo de parcialidad, lo cual puede afectar la confidencialidad.
- Un recurso “gratuito” para la organización	- No cuentan con tan buena formación, o no cuentan con acreditaciones.
- Son vistos como accesibles,	- Desempeñan también otro rol dentro de la organización, y la mayoría brinda coaching como una pequeña parte de su rol.
- Conduce al desarrollo de un conjunto de habilidades	- Carecen de liderazgo.
- Mantener la confidencialidad.	

Fuente: Elaboración propia a partir de *Organizational Coaching Study*, ICF (2013)

Asimismo, Jones, Woods y Guillaume (2015), explican que los coaches pueden ser externos o internos a la organización empleadora (coachee). Los coaches internos son diferentes de los gerentes y supervisores (que también puede dar retroalimentación de rendimiento y sugerir maneras de mejorar como parte de la gestión del desempeño) porque no tienen responsabilidades de supervisión para el coachee. En cuanto a los coaches externos son a menudo contratados como consultores de la organización para trabajar con empleados específicos.

Tabla 3. *Beneficios y desventajas del coach externo*

Beneficios	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay riesgo de parcialidad.</li> <li>- Se percibe con más entrenamiento y con mayor tendencia a tener acreditaciones.</li> <li>- El coaching es su prioridad y son considerados 100% enfocados dado que ese es su principal y único trabajo. Son totalmente independientes.</li> <li>- Llegan sin ideas preconcebidas de la organización y también son ajenos a cualquier grilla interna.</li> <li>- Experiencia en liderazgo. Esto es considerado como extremadamente importante para lograr el éxito en la relación de coaching en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· En algunas ocasiones se percibe que los coaches externos no tienen un entendimiento claro de la cultura de la organización.</li> <li>· Es percibido como un servicio costoso.</li> <li>· No están a diario en la organización, por lo que no tienen la oportunidad de observar a su cliente trabajando.</li> <li>· Pueden carecer de una perspectiva total.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Organizational Coaching Study, ICF (2013)

#### 1.1.1.4. Beneficios del coaching

El capital humano es la fuente principal de los resultados que se obtienen en una organización, ya que ésta depende de la visión, las emociones, la motivación, el desarrollo y demás características del personal; es por esto que el coaching organizacional, se enfoca en todo el personal que labora dentro de ella para el logro objetivos y metas. En este sentido, diversos autores consideran al coaching como una forma de motivar, desarrollar y retener a los empleados en las organizaciones; teniendo siempre como objetivo hacer que las empresas sean más competitivas en el mercado cambiante. (Evered y Selman, 1989; Joo, 2005; Orth, Wilkinson y Benfari, 1987; Sherman y Freas, 2004).

Asimismo, Theeboom, Beersma y van Vianen (2014) indican que el coaching tiene efectos positivos significativos en el rendimiento y habilidades, bienestar, afrontamiento, actitudes de trabajo y la auto-regulación dirigida a metas. En general, indica que el coaching es una herramienta eficaz para mejorar el trabajo de los individuos en las organizaciones.

A su vez, la International Coach Federation, ICF – España (2019), establece una serie de beneficios del coaching para las organizaciones, que son: consolidar con rapidez y eficacia nuevas promociones o cambios de asignación, potenciar la fidelización del talento interno,

integrar metodología que multiplica las capacidades de las personas, innovar en procesos o modelos de gestión y potenciar los resultados de negocio.

La Asociación Española de Coaching. ASESCO (2019<sup>b</sup>), menciona los beneficios de la aplicación del coaching en las organizaciones, los cuales son: facilitar el acercamiento entre los trabajadores y el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, de modo que todos aprendan algo, aprovechar al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo para recoger enseñanzas de situaciones reales, evitar las horas que pasarían los empleados fuera del trabajo para asistir a cursos o seminarios, facilitar la transferencia de lo aprendido a las situaciones que surgen en el trabajo, fomentar un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad y mejorar la calidad de trabajo.

Asimismo, Murillo (2010), explican que el coaching pone al descubierto el potencial de los trabajadores, lo que permite el alcance de los objetivos que al principio parecen inalcanzables. Motiva a la colaboración, el trabajo en equipo, el consenso y a la consecución de resultados, además facilita la adaptación a los cambios de una manera más eficiente y eficaz. Es tal el retorno de la inversión en las organizaciones que ya lo han aplicado que continúan utilizando esta herramienta en otras áreas del entorno organizacional. Es decir, aplicar coaching en la organización es una inversión en el personal, en su desarrollo integral, su motivación y, por consiguiente, en su productividad.

Según Musicco (2013), establece que esta disciplina, abre paso a una nueva manera de liderar las empresas en el ámbito de un nuevo capitalismo humanista. Son muchos los beneficios que se derivan de la implementación de un proceso ético en la empresa y algunos “superan la esfera del negocio para entrar en la dimensión humana y cultural de una sociedad” por medio de la mejora del clima de trabajo; reducir los conflictos interpersonales en la organización; reducir la rotación y el absentismo de personal; la retención de talentos; el desarrollo de la creatividad y la innovación; el desarrollo de los talentos personales; mayor auto-realización en el trabajo;



---

mayor motivación e implicación del personal para alcanzar los objetivos empresariales; una mejor imagen de la empresa en el mercado gracias al pasa palabras positivo de sus clientes y proveedores; una mayor facturación y mayor beneficio, en definitiva: mayor productividad. El coaching es útil en las organizaciones para acelerar el desarrollo de las competencias de cada directivo y de los grupos, estimular la motivación, mejorar el clima laboral y las prestaciones para conseguir nuevos objetivos en las fases de cambio de la organización. Y para las personas significa tener al lado a un profesional que lo acompaña a enfocar los objetivos de desarrollo profesional y personal y en la realización diaria de los desafíos que se presenten.

En este sentido, Muñoz y Díaz (2014) indican que el coaching es una alternativa importante para las organizaciones, para el logro de objetivos y metas, en la medida que se tome consciencia de las acciones realizadas. Por medio de la creación de un clima y condiciones laborales adecuadas. Lo que da como resultado procesos eficaces. El coaching tiene múltiples áreas de aplicación en las organizaciones, lo que permite que se convierta en una práctica rentable tanto para el empleado como para la empresa.

#### **1.1.1.5. Medición del coaching**

El Organizational Coaching Study, realizado por ICF en el 2013, indica que muy pocas organizaciones reportaron tener un proceso formal cuantitativo para medir el impacto del coaching. Sin embargo, casi todas las organizaciones recopilan retroalimentación de las sesiones de coaching, pero de una forma informal, y la información recibida no siempre se analiza y organiza de manera centralizada. En general el coaching es medido a través de evaluaciones 360 y por encuestas de compromiso/satisfacción en el trabajo que se puede vincular con las personas que recibieron coaching. Los cambios de comportamiento también como resultado del coaching, siendo cualitativos, son difíciles de medir. Este estudio también arrojó datos sobre la necesidad de tener una forma estándar para poder medir el impacto del

coaching en sus organizaciones, lo que permitirá a las organizaciones entenderlo y conocerlo mejor antes de implementarlo.

En este sentido, Muñoz y Díaz (2014) proponen una metodología de medición del coaching, basada en el Balanced Score Card para evaluar los resultados obtenidos una vez aplicado el coaching y la inversión que hace la organización.

A su vez, diversos estudios coinciden en que se dificulta medir los resultados en la organización tras aplicar un programa de coaching. Un procedimiento intensivo como es la relación del coaching para el beneficio organizacional requiere que se tengan estrategias en el momento de definir las medidas que se usarán para medir el efecto del coaching. El coaching organizacional es una herramienta de gestión y está asociada con poner en práctica acciones predeterminadas y alineadas con la gestión organizacional. Tratar de medir su efecto, implica tener definidas las estrategias de la organización, los objetivos y los resultados. (Leedham, 2005; Levenson, 2009).

Según, la Escuela de Coaching Lider-haz-GO! (2013), hay que tener en cuenta ciertos factores para medir los resultados y la efectividad de un proceso de coaching, los cuales son:

- Experticia del coach: cumplir la metodología durante el proceso de coaching, uso de las herramientas, habilidades y conocimientos adecuados del coach.
- Impacto del objetivo: Formular un objetivo claro, concreto y, en la medida de lo posible, cuantificable. Detectar las variables en las que impacta la consecución del objetivo, y medirlas con indicadores consistentes.
- Transferencia del aprendizaje: compromiso del coachee/cliente para poner en práctica el plan de acción. Transformación personal a través del desarrollo de comportamientos y adquisición de hábitos y habilidades.
- Indicadores económicos como el retorno de la inversión (ROI): que cuantifica la relación coste-beneficio del proceso.

---

Asimismo, Arqueros (2010) indica que un factor relevante para la evaluación real del proceso de coaching es el análisis de los diferentes modelos existentes, ya que establecen una base indispensable para una mejor comprensión del nivel de eficacia que se puede obtener, de acuerdo al modelo que se aplique.

Otra forma de medir el coaching es a través del retorno de la inversión (ROI), también conocido como "efectividad del coaching", éste se considera frecuentemente como una preocupación de fondo cuando de coaching organizacional se trata. El ROI se menciona con frecuencia como si fuera la medida clave para determinar el valor, el impacto o la efectividad del coaching. El ROI suele medir el impacto en el grupo objetivo (clientes) y la organización (partes interesadas, colegas, productividad y otros factores). Con frecuencia se utiliza como una forma de medir los beneficios totales en lugar de sólo el beneficio para el receptor directo del coaching (el cliente). La fórmula típica para calcular el ROI se basa en, primero, el cálculo del costo de una intervención de coaching; segundo, sustraído de un cálculo de los beneficios obtenidos; tercero, con la cantidad resultante multiplicada por 100; cuarto, ese total dividido por el cálculo del costo de la intervención de coaching y el cálculo resultante se expresa como un porcentaje, con lo que se puede medir el impacto o la efectividad del coaching (Carr, 2011).

Edwards (2012), explica que el ROI del coaching se puede medir a partir de los aspectos tangibles y los intangibles. En el caso de los tangibles a través de la evaluación de programas en cinco niveles: Nivel 1 (Reacción/Satisfacción); Nivel 2 (Aprendizaje); Nivel 3 (Aplicación y Conducta); Nivel 4 (Impacto económico en los negocios); Nivel 5 (ROI). Adicionalmente sabemos que el coaching tiene beneficios intangibles, que incluyen: Niveles mejorados de satisfacción del cliente; Niveles mejorados del compromiso de los empleados y Niveles mejorados de la satisfacción en el trabajo. Cada una de esas mediciones puede ser monetizada, lo cual no es siempre lo más práctico o lo que se desea. Las mediciones de los intangibles

pueden ser capturadas mediante las encuestas, cuestionarios o focus groups que se utilizan para realizar las mediciones de los aspectos tangibles.

#### **1.1.1.6. El coaching y la motivación**

El coaching es un término ampliamente utilizado con varios significados, dependiendo de la situación. Generalmente, se refiere a los métodos utilizados para ayudar a otros, con el fin de que pueda mejorar, desarrollar y aprender nuevas habilidades, lograr el éxito personal, alcanzar objetivos y gestionar el cambio de vida y los desafíos personales. Comúnmente abarca las actitudes, comportamientos, conocimientos, habilidades relacionadas no solo con el desarrollo físico sino además espiritual. Es por esto que tiene relación con la motivación, ya que se enfoca en ayudar a las personas a obtener resultados extraordinarios en su vida, profesión, negocios y organizaciones.

En este sentido, Castillo (2014), establece que la motivación, como principio básico para el ser humano, se presenta en los procesos de coaching como un elemento decisivo en la toma de acciones y la consecución de los objetivos. Esto se observa en la vida diaria, y concretamente en los procesos de coaching, que cuanto más fuerte es el motivo, más enérgica y fuerte es la acción que provoca; cuanto más fuerte es la motivación, más energías se movilizarán y cuanto más energía tenga, más fácil le resulta a la persona actuar. Es por esto que la importancia de la motivación en el coaching radica en que, sin una motivación para cubrir la necesidad de cambio, de superación, no habrá éxito.

Según Prego (2014) las estrategias que utiliza el coaching para motivar al personal se basan en:

- Identificar a la persona o grupo de personas que se necesita motivar. Desde su comportamiento laboral a través del análisis de hábitos frente a sí mismos y a través de personas allegadas.

- 
- Indagar aspectos personales y familiares que puedan estar interfiriendo en el factor motivacional a nivel laboral.
  - Observar la conducta para diagnosticar la personalidad, ya que la conducta es la expresión externa de la misma.
  - Evaluar las necesidades de la persona o grupo, desde lo personal y en relación al entorno que se desarrolla ya sea familiar, laboral, etc. para identificar factores de interferencia que provoca afectación de la motivación y que se manejaran desde el coaching.
  - Implementar estímulos que actúen a nivel de este factor desde lo empresarial y en coordinación con la dirección empresarial.
  - Reubicación del personal en un área laboral que esté acorde con sus competencias y que sea más gratificante.
  - Beneficios extras por aspectos como cumplimiento, puntualidad, disposición al trabajo, generación de ideas innovadoras que favorezcan a la organización, etc.
  - Obsequios por parte de la empresa.
  - Hacer concesiones en el ámbito familiar desde lo empresarial y en coordinación con la dirección empresarial para que el personal pueda desarrollarse tanto en lo personal como en lo laboral.
  - Realizar seguimiento de la reacción del personal, en cuanto al comportamiento y actitud, después de la implementación de los estímulos presentados a nivel organizacional.

Dentro del ámbito organizacional el coaching es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de desarrollar habilidades específicas o de conseguir una meta trazada. A su vez, es una herramienta basada en la observación que ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y la retroalimentación positiva (motivación). Para Muradeg (2009), el coaching se trata de una

modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser.

Asimismo, Ravier (2005<sup>a</sup>, citado por Sánchez (2013)) destaca que el coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito. Es una disciplina basada en un modelo de observación, acción y resultado, que comprende que las acciones realizadas por cada persona y los resultados obtenidos van a depender del tipo de observador que este sea. La ontología dentro de esta disciplina, hace referencia a la comprensión de lo que significa ser humano, por lo cual, siendo observadores diferentes, se logra abrir nuevas oportunidades de acción para el logro de los objetivos buscados. De esta manera hay una relación directa entre la forma de observar el mundo, las acciones que se emprenden y los resultados que se obtienen.

Por tanto, se considera que los seres humanos, interpretan el mundo a su manera. Su comportamiento está determinado por el sentido que le confiere al acontecer. En los hechos, observamos el mundo desde el tipo de observador que somos: desde nuestros factores lingüísticos, emocionales y corporales (Echeverría, 2005).

Whitmore (2011), explica que el coaching es una herramienta de valor incalculable para ayudar a los empleados a aclarar sus ideas, puesto que, mientras estén confundidos y frustrados, es muy poco probable que tengan un desempeño óptimo. Algunos empleados pueden renunciar a la organización, pero la mayoría tratará de encontrarle sentido a su trabajo actual y, debido a eso, tendrán un mejor desempeño, estarán más a gusto y más satisfechos. Asimismo, Whitmore

(2011), indica que el coaching también tiene que ver con las dos partes superiores de la pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow (Figura 2), en lo que se refiere a la autorrealización y la autoestima.

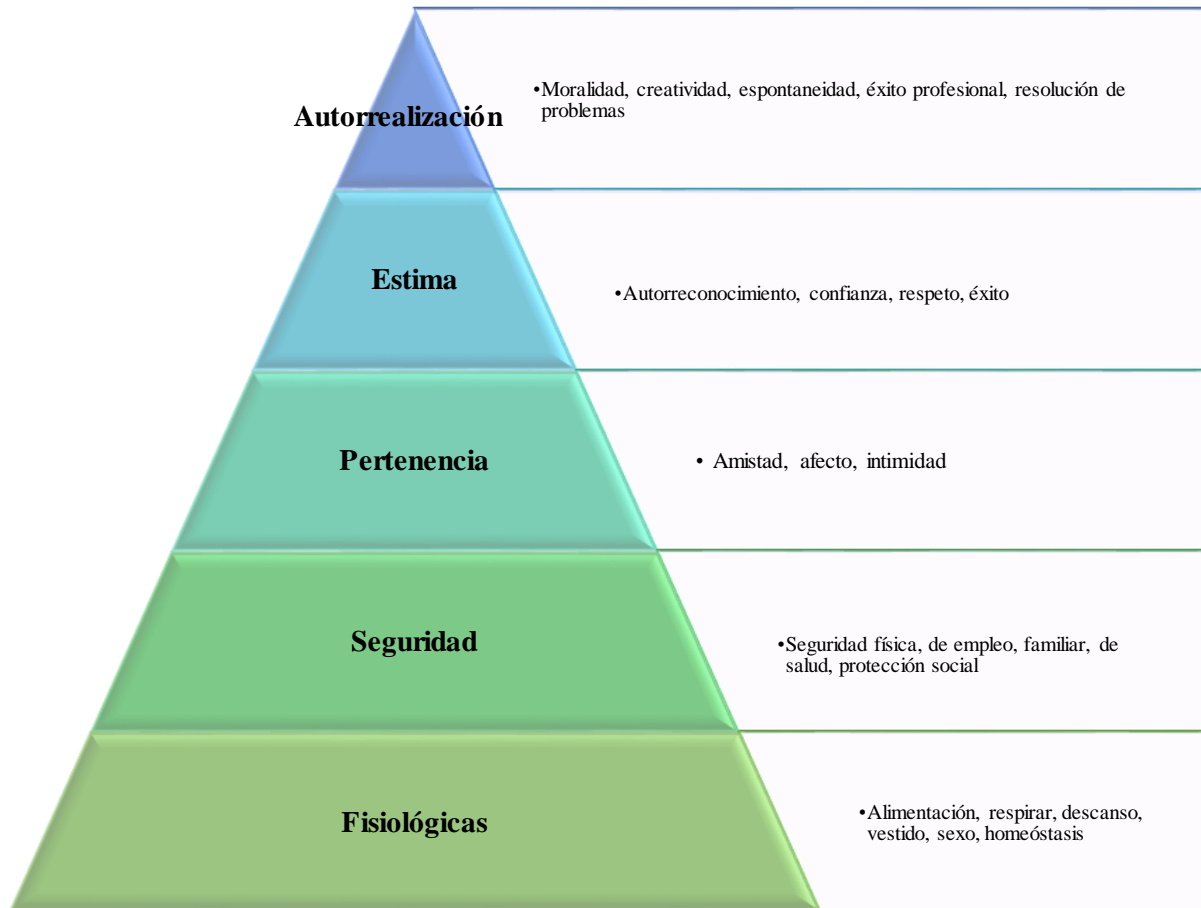


Figura 2. Pirámide Jerarquizada de las necesidades según Maslow. Fuente: elaboración propia a partir de Maslow (1975), Rodríguez (2017), Ruíz et al. (2013) y Whitmore (2011)

En general, la motivación es una herramienta utilizada en los procesos de coaching, ya que éste es considerado como una forma de entrenamiento o de enseñanza integral destinado a ayudar a las personas a mejorar, a menudo en un sentido práctico y a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. Además, se centra en la mejora del desempeño y la calidad de vida, profundiza en el autoconocimiento, proporcionando

un aprendizaje que genera la transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

### **1.1.2. La motivación**

Cuando se habla de motivación (del latín movere = mover), Sánchez (2008) la define como el motivo que impulsa a la acción, y cuando se refiere al trabajo se resume en la cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo. Teniendo una componente de cantidad (más o menos energía y esfuerzo), foco (las responsabilidades o cometidos que se esperan de una persona en su trabajo) y duración o sostenibilidad (tiempo que se está dispuesto a mantener ese nivel de energía y esfuerzo).

A su vez, Sánchez (2008), establece que la definición o percepción de motivación es muy diferente si se mira desde el punto de vista de la organización o de la persona, para la organización, la motivación de sus empleados es una necesidad y su compromiso, un derecho exigible fruto de la relación laboral. Sin su energía personal puesta en el trabajo, ninguna organización podría conseguir sus objetivos. En cambio, para la persona, su motivación o compromiso con la empresa, es un deber moral fruto de su relación contractual.

En este sentido, Huilcapi, Jácome y Castro (2017) concluyen que la motivación es un elemento básico en cuanto a la administración de empresas, ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores, y además mejora la calidad de vida tanto personal como profesional. Con el desarrollo de un buen sistema motivacional la empresa puede retener al personal más valioso, así como atraer nuevos talentos, en ambas situaciones la empresa gana y mejora su productividad. Dar un valor agregado al personal de la empresa, es de gran valor, ya que al saber que los directivos se preocupan por el bienestar de sus trabajadores, esto los motiva y los compromete a trabajar con esmero. El saber que sus opiniones son escuchadas y consideradas al momento de tomar una decisión y que los



---

resultados obtenidos han sido positivos, hace que el empleado se sienta parte de la organización.

Asimismo, Ramírez, Abreu y Badii (2008), señala que la motivación, en el ámbito laboral, es definida actualmente como el proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos. Por consiguiente, es importante conocer las causas que generan la acción, ya que, mediante la motivación, entre otros aspectos, los directivos pueden manejar estos elementos a fin que la organización funcione apropiadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Solf Zarate (2006), explica que la motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos. En el ámbito laboral la motivación es objeto de un amplio análisis, en los que se diferencian dos grupos: “motivadores extrínsecos” y “motivadores intrínsecos”. Los “extrínsecos” están fuera de la persona y pertenecen al ámbito material y social. Los “intrínsecos” se presentan al realizar el trabajo y dependen de las características propias del puesto y las del trabajador.

En este orden de ideas, García y Forero (2014) plantean que la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas, ya que el empleado se comporta de forma particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea.

Asimismo, López (2005) indica que, aunque los patrones de comportamiento varían (necesidades individuales, valores y capacidad) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente), el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Entonces concluye que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento

o desempeño en las organizaciones, y que se debe estar muy atento al comportamiento de las personas y del entorno que los rodea para mejorar el desempeño.

A su vez, Chaparro (2006) explica que existe una relación significativa entre la motivación y la percepción, debido a que la motivación se ve determinada por la percepción de un contexto específico.

Asimismo, Colquitt, Lepine y Noe (2000 citado por Chaparro (2006)) afirman que la motivación laboral se ve determinada por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

En este sentido, Schadeck et al. (2015), explican que la motivación puede actuar como una fuerza motriz del comportamiento humano y un elemento importante en cualquier esfera de la vida, pero tiene un valor especial en el lugar de trabajo, pues esta actividad ocupa una gran parte de la existencia, por lo que debe ser motivadora para que no se torne en una actividad alienante y opresiva, sino en un medio para alcanzar satisfacción.

Asimismo, Schadeck et al. (2015), indican que cada persona es diferente cuando se trata de motivación. Las necesidades cambian de persona a persona, de este modo, se produce diferentes tipos de comportamiento, los valores y los principios sociales son diferentes, la capacidad de lograr los objetivos y las metas son diferentes. Debido a todas estas diferencias, los patrones de comportamiento varían, el proceso es prácticamente el mismo para todas las personas.

La motivación laboral está constituida por todo lo que impulsa a una persona a realizar su trabajo de forma excelente (Ruíz et al., 2013).

En este sentido, Robbins y Judge (2013) define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para lograr un

---

objetivo. Los tres elementos fundamentales en esta definición son intensidad, dirección y persistencia. En cuanto a la intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace la persona. Es un elemento en el que la mayoría se enfoca cuando se habla de motivación. No obstante, para que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, el esfuerzo debe ser orientado en una dirección que beneficie a la organización. Por consiguiente, se tiene que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo tiene que estar dirigido hacia el logro de las metas de la organización y que sea consistente con estas. Por último, la dimensión de persistencia, es decir, el tiempo que la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Las personas motivadas permanecen en un trabajo lo suficiente para alcanzar su objetivo.

#### **1.1.2.1. Tipos de motivación**

Ramírez et al. (2008), explica que la motivación puede ser concebida desde tres puntos de vista o modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. La perspectiva fisiológica hará énfasis en las bases biológicas de la motivación. Desde la perspectiva conductual, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca juegan un papel importante cuando se quiere explicar la conducta de las personas. En cuanto a la perspectiva cognitiva, ésta pone atención especial en los pensamientos y procesos mentales que influyen en las acciones de las personas.

Asimismo, Gallardo, Espluga y Triadó (2007), explican que la motivación laboral se define en el marco del compromiso entre la organización y el trabajador, para el logro de objetivos que redundan en beneficios comunes y que están fundamentados en factores intrínsecos (propios del trabajador), y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador). Se entienden como factores intrínsecos las acciones realizadas por el trabajador, planificadas por él mismo enfocadas para el logro de sus metas y la satisfacción de sus necesidades, acorde con sus

habilidades y capacidades. En otro sentido, se entienden como extrínsecos aquellos factores que provienen del exterior. Por lo tanto, habitualmente parten de la organización y son los facilitadores que ponen a disposición de los trabajadores los elementos necesarios para que éstos puedan lograr sus metas y objetivos, en correlación con las metas y objetivos de la organización.

### **1.1.2.2. Teorías de la motivación**

Según, Díaz, Díaz y Morales (2014), la motivación puede ser analizada desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones (energía psíquica profunda que dirige la acción hacia un fin, descargándose al conseguirlo) inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Desde el conductismo, se hará énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas, entre otras teorías.

En este sentido López (2005) explica que existen varias teorías sobre la motivación; éstas difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y a partir de ahí realizan los pronósticos apropiados. La teoría de las necesidades y la teoría de la equidad describen las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los refuerzos señala que las consecuencias de una determinada conducta pueden afectar su repetición. La teoría de las expectativas describe las diferentes acciones alternativas que tiene una persona, basadas en sus expectativas de lo que obtendrá de cada conducta. La teoría de las metas se enfoca en establecerlas y la forma en la cual las metas pueden afectar la motivación. Sin embargo, así como estas teorías tienen diferencias también tienen en común el papel

---

decisivo de la consciencia personal en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

Castillo (1991 citado por Martínez, (2011)) hace referencia a los tres grandes grupos de teorías de la motivación las cuales son las más tomadas en cuenta por la dirección de los colaboradores en las diferentes organizaciones:

a) Teorías enfocadas en los contenidos: para este grupo de teorías estáticas la motivación está directamente relacionada con factores internos de la persona, principalmente a los rasgos y necesidades. Y también al tipo de tareas y de contexto. En este tipo de teorías se incluyen las aportaciones de Maslow, Alderfer y Herzberg (Ruíz et al., 2013).

b) Teorías enfocadas en los procesos: para este grupo de teorías dinámicas su enfoque principal es describir, analizar y explicar cómo se le da energía y dirección al comportamiento de la persona. En este tipo de teorías las aportaciones más destacadas son las de Vroom, Adams y Skinner (Ruíz et al., 2013). Quienes se centran principalmente en los procesos de aprendizaje, el condicionamiento y la autorregulación de la persona.

c) Teorías sustentadas en las consecuencias: en este grupo de teorías el individuo se motiva y desmotiva en función de variables vinculadas a las expectativas, a las metas o a los aspectos intrínsecos y extrínsecos, entre otros.

Según Ramírez et al. (2008), Las teorías de contenido analizan las necesidades que se tratan de satisfacer por medio del trabajo. Las teorías de proceso explican cómo se origina la motivación.

Los modelos integradores relacionan ambas para dar una visión integral de la motivación.

Asimismo, Robbins y Judge (2013), explican que las teorías sobre la motivación tienen diferente valor predictivo. Algunas de ellas se dirigen a explicar la rotación de personal, la productividad y otros posibles resultados; mientras que otras difieren en su poder de predicción.

A continuación, las más relevantes:

- Teorías de las necesidades. La jerarquía de Maslow, las necesidades de McClelland y la teoría de los dos factores, se enfocan en las necesidades. Ninguna ha recibido un gran apoyo, aunque la más relevante es la de McClelland, en cuanto a la relación entre el logro y la productividad. En general, las teorías de las necesidades no constituyen explicaciones muy válidas acerca de la motivación (Ruíz et al., 2013).
- Teoría de la autodeterminación y teoría de la evaluación cognitiva. Mientras incrementa la realización de estudios e investigaciones sobre los efectos motivacionales de las recompensas, cada vez parece más que las recompensas extrínsecas pueden socavar la motivación, si se les considera coercitivas. Tan solo aumentan la motivación si ofrecen información sobre la competencia y la relación.
- Teoría del establecimiento de metas. Las metas claras y desafiantes conducen a mayores niveles de productividad de los empleados, lo cual sustenta la explicación que da la teoría del establecimiento de metas. Sin embargo, la teoría no explica el ausentismo, la rotación de personal ni la satisfacción.
- Teoría del reforzamiento. Esta teoría tiene un historial impresionante de predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. Sin embargo, no ofrece grandes explicaciones sobre la satisfacción de los empleados ni sobre su decisión de renunciar.
- Teoría de la equidad/justicia organizacional. Se relaciona con variables como productividad, satisfacción, ausentismo y rotación de personal. No obstante, su aportación más valiosa pueda ser el inicio de las investigaciones sobre la justicia organizacional, cuyo respaldo en la literatura es mayor.
- Teoría de las expectativas. Ofrece una intensa explicación de algunas variables del desempeño como la productividad, el ausentismo y la rotación de personal. Sin embargo, supone que los empleados tienen pocas restricciones en su toma de

---

decisiones, como los sesgos o la información incompleta, lo cual limita sus aplicaciones. La teoría de las expectativas tiene cierta validez ya que, para muchas conductas, ya que son considerados los resultados esperados.

En este sentido, Ruíz et al. (2013), explica que la gran variedad de circunstancias personales y sociales han dado lugar a diferentes teorías explicativas de la motivación. Las cuales se explican en la Figura 3.

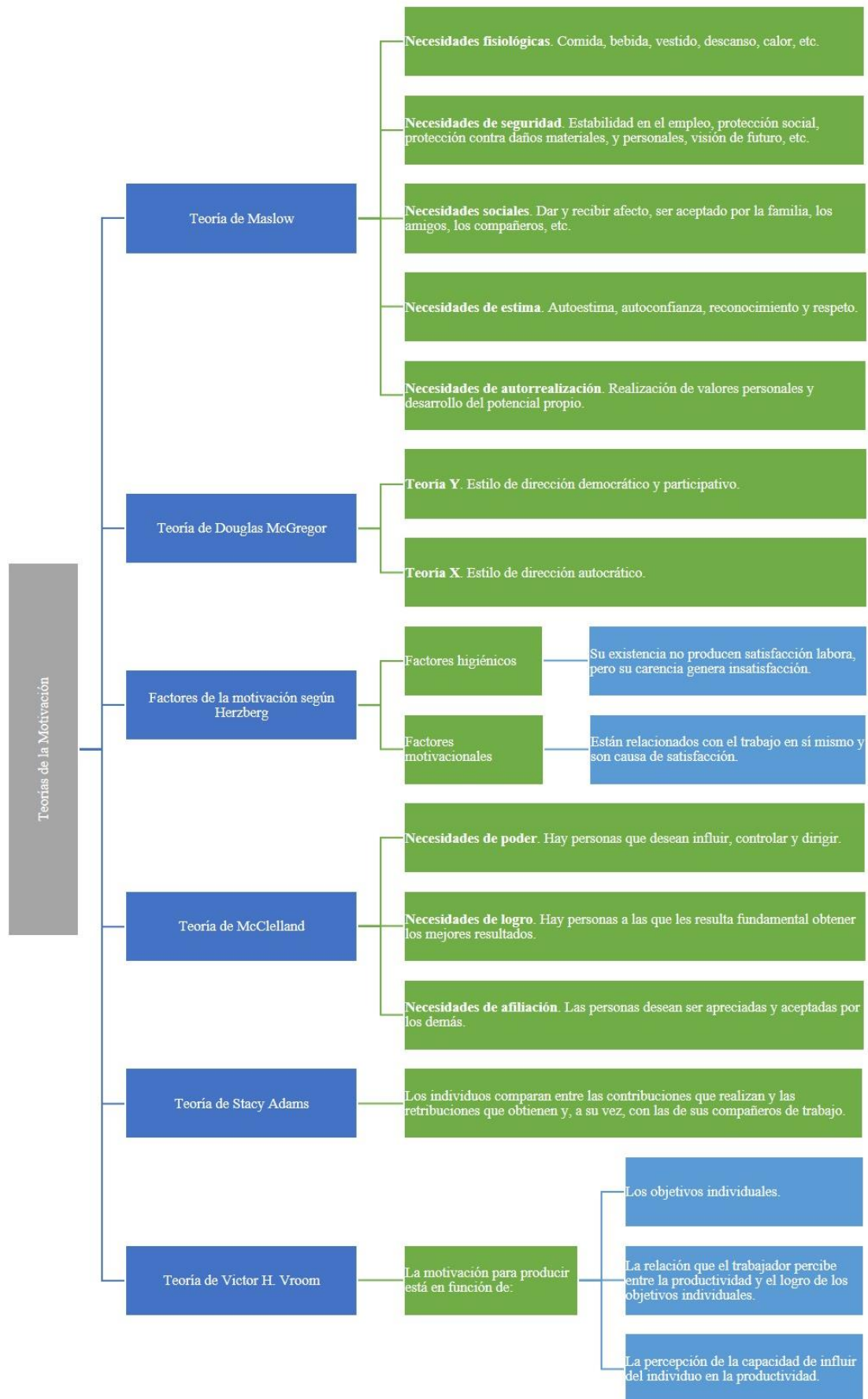


Figura 3. Teorías de la Motivación. Fuente: elaboración propia a partir de Ruíz et al. (2013)



### 1.1.2.3. El proceso de la motivación

Valderrama (2010), explica que motivar (1) consiste en utilizar incentivos o estímulos que generen en las personas el deseo de lograrlos (2). Una persona está motivada cuando siente un impulso (3) que lo lleva a esforzarse y a dirigir su comportamiento (4) para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción es el goce que se experimenta tras haber logrado una meta o deseo, es decir, obtener una recompensa o refuerzo (5) (Figura 4).

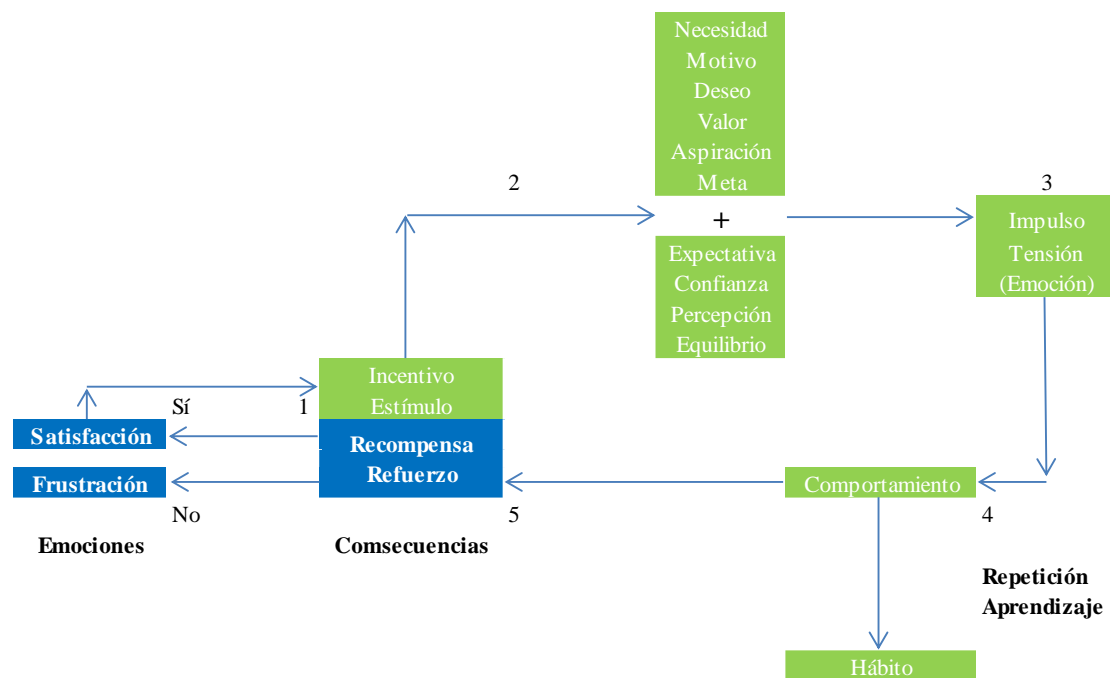


Figura 4. Proceso de la motivación. Fuente: elaboración propia a partir de Valderrama (2010)

Asimismo, Valderrama (2010), indica que, si solo se hace énfasis en generar impulso y esfuerzo, y no en la de recompensar, se estará creando un gran desequilibrio. Entonces, trabajadores muy motivados pueden frustrarse por falta de recompensa o estresarse por exceso de esfuerzo. Las personas motivadas por el logro se fijan metas constantemente y se responsabilizan personalmente por alcanzarlas, por lo que no es necesario motivarlas, sino recompensar el esfuerzo y velar que descansen y disfruten lo suficiente para no entrar en estrés.

En este sentido, Valderrama (2011), explica que en el proceso de motivación el resultado que siempre se espera es un comportamiento. En el contexto laboral, se desea obtener de los profesionales los siguientes comportamientos:

- Ingreso: incorporación en la empresa. Atraer a los mejores profesionales.
- Vinculación: retención del personal en la empresa. Involucrar a los buenos trabajadores para evitar que se marchen a otra empresa.
- Productividad: tener un buen desempeño.
- Innovación: contribuir con sus ideas y creatividad.
- Calidad total: involucrarse en la mejora continua de los procesos y la satisfacción del cliente.

Según Ruíz et al. (2013), la motivación se inicia con una necesidad que rompe el estado de equilibrio del organismo, originando tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este cambio lleva a la persona a realizar un comportamiento o acción capaz de liberar la tensión, la insatisfacción o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, la persona logra satisfacer la necesidad; satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior. No obstante, la necesidad no siempre es satisfecha, debido a que puede frustrarse o compensarse. En otros casos la necesidad no es frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando se produce la satisfacción de otra necesidad que calma la necesidad que no puede ser satisfecha. Por ejemplo, un trabajador puede ver compensada su frustración por no obtener un ascenso, mediante una mejora en su horario, un cambio de lugar de trabajo, días de descanso, etc. (Figura 5)



Figura 5. . Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de las necesidades. Fuente: elaboración propia a partir de Ruíz et al. (2013)

#### 1.1.2.4. Beneficios de la motivación

Según Prieto (2013 citado por Huilcapi, Jácome y Castro, 2017) cuando las empresas se preocupan por el personal, su imagen mejora, por los resultados que se obtienen:

- Más compromiso e implicación con la empresa.
- Mejora el rendimiento laboral, producción con eficiencia y eficacia, generando mayores beneficios para la empresa.
- Incremento en la generación de buenas ideas que son transmitidas a los directivos, las personas se vuelven más creativas.
- Menos inconvenientes para la empresa (disminución de accidentes laborales, asistencia puntual, mejoran las relaciones interpersonales, bajan los niveles de stress y disminución de pérdidas económicas para la organización).
- Incrementan los niveles de competitividad empresarial, ya que el personal se siente bien y a gusto en su trabajo, es decir, está mejor preparado para enfrentar los cambios del mundo globalizado actual.

- Disminución de la rotación de personal.
- Mejora la imagen de la empresa como buen empleador, aspecto que atrae nuevos talentos.

En este sentido García y Forero (2014) señala que, a nivel organizacional, la motivación hace parte de los factores que influyen en la vida laboral de los trabajadores. Según el grado de motivación en que se encuentre el empleado, éste se comportará de cierta manera en particular. Las personas que poseen una alta motivación desarrollan las diferentes tareas de forma asertiva y, al satisfacer sus necesidades, alcanzan un muy buen desempeño laboral.

#### **1.1.2.5. Medición de la motivación**

Según García y Forero (2014) para medir la motivación se utiliza un instrumento diseñado por Toro en 1992, el cuestionario para la motivación del trabajo, con este instrumento se puede identificar y valorar objetivamente la motivación laboral tanto de forma individual como colectiva.

En este sentido, Toro (1998 citado por Chaparro, 2006), define el cuestionario para la motivación del trabajo (CMT), como un instrumento psicométrico diseñado para identificar y valorar objetivamente la motivación. El cuestionario contiene en total 75 ítems que en conjunto representan quince factores motivacionales. Los ítems son presentados en grupos de cinco, y cada uno mide un factor de motivación. Consta de tres partes: condiciones motivacionales internas (logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento), medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, expectativa) y condiciones motivacionales externas (supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario, promoción).

Asimismo, Tziner y Tanami (2013), utilizan en su investigación para medir la motivación la fórmula de Hackman y Oldham (1975), El potencial motivacional del puesto (MPS) del modelo

---

Job Diagnostic Survey (JDS), el cual se define como el valor total de la percepción de la tarea realizada por el trabajador en términos motivacionales. La fórmula para el cálculo del MPS es:

$$\text{MPS} = ((\text{SV} + \text{TS} + \text{TI}) / 3) \times \text{A} \times \text{JF}$$

(El promedio entre: SV: *Skill Variety*-Variedad de herramientas, TS: *Task Significance*-Significación de la tarea, TI: *Task Identity*-Identificación con la tarea; multiplicado por A: *Autonomy*-Autonomía; y nuevamente multiplicado por el JF: *Job Feedback*-Remuneración del trabajo).

Según, Ruíz et al. (2013), explica que en los departamentos de recursos humanos de las organizaciones se utilizan diferentes instrumentos para diagnosticar y evaluar la motivación del personal de la empresa. Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

- Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores. La observación puede detectar si los trabajadores manifiestan actitudes positivas o negativas en el puesto de trabajo, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad.
- Entrevistas. Se realiza para detectar los factores que generan insatisfacción, se aplican a trabajadores seleccionados, representantes sindicales de los trabajadores y a trabajadores que se van voluntariamente de la empresa.
- Análisis de las condiciones de trabajo. Se realiza para diagnosticar las condiciones de trabajo, ya que, si no se ajustan a estándares mínimos, los trabajadores de la empresa tendrán muy baja motivación y por consiguiente disminución del rendimiento.
- Buzones de reclamaciones, quejas y sugerencias. Cuando las opiniones o sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta para mejorar el clima laboral de la organización, la motivación aumenta.
- Plan de sugerencias. En este proceso los trabajadores realizan una propuesta de mejora y la organización agradece todas las sugerencias y expresa las razones por las que van a ser puestas o no en práctica. Este tipo de acciones útiles, generalmente son premios

por las organizaciones y el trabajador se siente orgulloso de su labor y muy motivado para continuar.

#### **1.1.2.6. Técnicas de motivación laboral**

Según Ruíz et al. (2013), las organizaciones pueden realizar diversidad de acciones para motivar a sus empleados, entre ellas:

- Políticas de conciliación. Que estén formadas por medidas para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar. Por ejemplo: horarios flexibles, trabajos a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad superiores a los legales, jornadas reducidas a cambio de reducción salarial, servicios de guardería, permisos y excedencias para cuidar a familiares dependientes, etcétera.
- Mejoras de las condiciones laborales. Por ejemplo, el salario; las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración; o los equipos de trabajo.
- Enriquecimiento del trabajo. Realizar modificaciones en la forma de hacer el trabajo para que resulte menos rutinario. Esto se puede lograr dando autonomía al trabajador y oportunidad de participar en las decisiones que afecten a su trabajo, ya que los trabajadores son quienes mejor conocen cómo realizarlo.
- Adecuación de la persona al puesto de trabajo. Seleccionar el personal con competencias idóneas para cada puesto, según sean las exigencias del mismo, con la finalidad de que tenga un excelente desempeño y que el trabajador esté motivado e interesado en su trabajo.
- El reconocimiento del trabajo. Reconocer y elogiar los logros del trabajador (trabajo bien hecho o mejora de rendimiento). El reconocimiento consistiría, simplemente, en palabras de agradecimiento, felicitar por correo electrónico, una carta, un informe

---

favorable para el jefe inmediato superior, una propuesta de ascenso, etc. También, el reconocimiento se puede traducir en premios, regalos, cestas de Navidad, viajes de empresa, bonos de dinero extra, días de descanso, etc. los reconocimientos pueden ser reforzados de forma inmaterial.

- Formación y desarrollo profesional. Permite un mejor desempeño en el puesto de trabajo y genera perspectivas para el desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa, a través de promociones y ascensos.
- Dirección participativa por objetivos. Consiste en negociar los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado (trimestre, semestre, años...). Para que los trabajadores se motiven en el logro de los objetivos, estos han de ser:
  - Realistas. Que se puedan alcanzar.
  - Desafiantes. Que exijan esfuerzo para poder alcanzarse.
  - Medibles. Que se pueda comprobar su alcance. Realizar evaluaciones periódicas para el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos.
- Evaluación del desempeño. Identificación, medición y desarrollo continuo de los trabajadores. Cotejando las características del puesto y sus requerimientos con la formación académica y profesional; así como el grado de actualización de las competencias profesionales de los trabajadores.

Diseño de planes de acción en función de los resultados para:

- Identificar criterios de desempeño.
- Formar a los trabajadores para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.
- Medir el grado de cumplimiento de los criterios identificados previamente y establecer acciones para mejorar.

Asimismo, Robbins y Judge (2013), explican las acciones más conocidas acerca de la motivación de los empleados en las organizaciones. Entre ellas, sugiere que:

- Reconocimiento de las diferencias individuales. Sensibilización de los gerentes ante las diferencias individuales. Por ejemplo, los empleados de las culturas asiáticas prefieren no ser vistos como alguien especial porque eso los incomoda. Dedicar el tiempo necesario para comprender lo que es importante para cada trabajador. Esto permitirá individualizar las metas, el nivel de involucramiento y las recompensas, con la finalidad de que coincidan con las necesidades del individuo. Asimismo, diseñar puestos de trabajo que satisfagan las necesidades del trabajador y maximicen su potencial de motivación.
- Utilizar metas y retroalimentación. Establecer metas firmes y específicas para los trabajadores, y recibir retroalimentación sobre el esfuerzo realizado para el logro.
- Permitir que los trabajadores participen en las decisiones que los afectan. Tomar en cuenta y en consideración la opinión del trabajador para el establecimiento de metas, elección sus paquetes de prestaciones y en la resolución de problemas de productividad y calidad. El involucrar al trabajador suele incrementar su productividad, compromiso hacia el logro de las metas, su motivación y su satisfacción laboral.
- Vincular las recompensas con el desempeño. Las recompensas tienen que estar supeditadas al desempeño del trabajador, y éste debe percibir la relación entre ambos. Sin importar que tan significativa sea la relación, si los individuos perciben que la relación es débil, los resultados del desempeño serán deficientes, habrá disminución en la satisfacción laboral, aumento en la rotación de personal y en el ausentismo.
- Verificación de la equidad del sistema. Los trabajadores deben tener en cuenta que la experiencia, las aptitudes, las capacidades, el esfuerzo y otros aportes evidentes justifican las diferencias en el desempeño y, por lo tanto, en el salario, las asignaciones laborales y otras recompensas notorias.



---

### **1.1.2.7. La motivación y el salario emocional**

Según Ruíz et al. (2013), el salario emocional es el complemento del salario cuidando otras facetas. El salario emocional está constituido por todas aquellas acciones que generan en el trabajador que se sienta distinguido, considerado y tenido en cuenta (motivado). Por ejemplo: ser consultado, proponer iniciativas, hacer sugerencias, recibir felicitaciones por el trabajo bien hecho y el esfuerzo realizado, ser formado para mejorar y promocionar, la autonomía, para hacer el trabajo, etc.

Asimismo, Pastrana (2014), explica que mantener el compromiso y la motivación en la organización supone uno de los principales retos para los directivos. Si tradicionalmente el sueldo suponía el mayor aliciente, actualmente los empleados también le dan relevancia a otros factores, tales como: flexibilidad, conciliación laboral-personal, reconocimientos, entre otros; todos ellos forman parte de lo que se denomina salario emocional.

En este sentido, Sagredo (2012), explica que tanto en Europa como en Estados Unidos el término salario emocional está últimamente posicionándose como una forma muy efectiva de motivar al empleado para alcanzar su satisfacción plena. El salario emocional tiene que ver con la calidad de vida más que con el balance de la cuenta bancaria. Los conceptos tradicionales de motivación y fidelidad han mutado en los últimos años como consecuencia de la crisis. La antigüedad en la empresa y por consiguiente el sueldo, han sido considerados desde siempre fundamentales, sin embargo, ahora el salario emocional, prima ante un futuro incierto.

Según Rodríguez (2017), el salario emocional, concepto que se asocia al sentimiento de satisfacción por parte de una persona en su ambiente laboral, tiene que ver con las dos partes superiores de la pirámide de Maslow: la estima y reconocimiento; y la autorrealización, dos estadios de la personalidad que son atendidos o satisfechos por este “salario”. El cual sobrepasa la cuestión económica, el salario emocional tiene que ver con la empatía intrínseca de una persona hacia el lugar de donde proviene su ingreso económico. Es, en resumidas cuentas, el

cúmulo de factores no monetarios que hacen que una persona se sienta satisfecha o plena en su trabajo. La motivación de una persona en su ambiente de trabajo depende de las condiciones emocionales que en él se generan pues la interacción con los compañeros de trabajo influye en el desempeño y la productividad.

### **1.1.3. El salario emocional**

Para Gay (2006), el término “salario emocional” engloba cualquier forma de compensación, retribución y contraprestación no monetaria, que recibe un trabajador a cambio de su aporte laboral. Evidentemente es una definición genérica, aunque difícil de definir dada la complejidad, por número y a veces dificultad de aplicación de alternativas que ofrece y, también, por la especificidad y singularidad que, en cada organización, alcanza el concepto de salario emocional.

Asimismo, Gay (2006) explica que “se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” y “se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de que se trate (vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactores en el contexto del clima laboral), se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos y, muy especialmente, a los motivos trascendentes, es decir, la motivación del buen samaritano, teniendo en cuenta que la caridad bien entendida empieza por uno mismo.”

Según Arias, Portilla y Castaño (2008) Las personas trabajan cada vez más por alternativas de compensación diferentes a la económica. El salario emocional se ve influido positivamente por el salario, desarrollo profesional, reconocimiento en un proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar. A su vez, se verá deteriorado por

---

factores tales como: incomodidades que pueda tener el puesto de trabajo y riesgos, definidos como inestabilidad de la empresa.

En este sentido, Duque, Castaño y Portilla (2010), explica que el salario emocional es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no necesariamente económicos, y que son destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del trabajador, con el objetivo de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno.

Poelmans (2006 citado por Llano, 2014), define el salario emocional como el “conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy”.

A su vez, Barceló (2015), explican que el salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador obtiene de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de positivamente la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer sus necesidades personales, familiares o profesionales, mejorando la calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Asimismo, la Asociación Española Para La Calidad (s.f, citado por Molina, 2017), indica que el concepto de salario emocional, está ligado “a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral”.

Por su parte, Molina (2017), define el salario emocional como un elemento que motiva al trabajador, no por involucrar algún tipo de factor monetario, sino por percibirlo como un beneficio que dependiendo de las necesidades que tenga puede ser más valioso y productivo para él.

En este sentido Muñoz (2013), explica que el salario emocional es la parte no económica de los conceptos retributivos de un trabajador. Se utiliza como refuerzo y está destinado a satisfacer algunas de sus necesidades personales, familiares y profesionales, con el objetivo de mejorar el rendimiento del trabajador a partir de su satisfacción.

Campayo (2017), expresa que el salario emocional es una estrategia de bajo costo, de fácil de aplicación para motivar a los equipos de trabajo; aumentar la productividad y generar beneficios para ambas partes.

Acosta (2014<sup>a</sup>), explica que, en los últimos años, el salario que recibe un trabajador ha ido cambiando, ya que hoy los empleados buscan algo que les retribuya no solo económicamente sino emocionalmente, para esto describe los principales elementos del salario emocional:

- Oportunidades de desarrollo: capacitación, gestión de talento, coaching, mentoring y plan de carrera.
- Balance de vida: esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.
- Bienestar psicológico: reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad.
- Entorno laboral: clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.
- Cultura laboral: responsabilidad social, ética en el lugar de trabajo y relación con líderes.

### **1.1.3.1. Tipos de salario emocional**

Diversos autores coinciden en que existen varios tipos de salario emocional como la horarios flexibles, el teletrabajo, oportunidades de ascenso, formación o capacitación continua, relaciones de calidad con los jefes, conciliación entre la vida laboral y familiar, tickets de alimentación, seguro médico privado, retos profesionales, manejo de tiempos, planes de carrera

---

y reconocimiento de los logros alcanzados (Alba, 2016; Alsa, 2016; Barragán et al., 2009; Lahoz, 2016; Mora, 2014; ORH, 2017; Parralejo, 2017; Torres, 2016).

En este sentido, Barceló (2015), indica diez ejemplos de salario emocional en las organizaciones:

- Horario flexible, es decir, cumplir las ocho horas sin tener un horario estricto de entrada o de salida, lo importante es realizar el trabajo, ya que cumplir un horario no es sinónimo de productividad.
- El teletrabajo (trabajo a distancia); de gran valor para las nuevas generaciones de trabajadores, por el uso continuo de las herramientas informáticas, pero también es un beneficio importante para padres o madres que tienen hijos o familiares enfermos y les resulta muy complicado conciliar la vida laboral y familiar.
- Ayudas en el desarrollo de la carrera profesional; capacitar a los empleados para el desarrollo de la misma. Ayudas económicas para el pago de alguna formación o facilitar tiempo para asistir a esas formaciones.
- Guardería para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones.
- Días libres para los empleados el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o en momento de pérdida de un ser querido.
- Beneficios sociales como seguros, planes de jubilación, ayudas para la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación.
- Espacios de distracción en la empresa; salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.
- Ayuda en capacitación y formación que no esté directamente relacionada con el trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considere necesario para su desarrollo personal.

- Actividades de voluntariado promovidas por la organización y con horas libres para que los empleados que realicen dichas actividades.
- Y, por último, el reconocimiento al trabajo bien hecho (palabras o gestos). Palabras tan sencillas como “gracias”, “enhorabuena”, “bien hecho”, “confío en ti”, son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica.

Asimismo, Poelmans (2006), señala que los elementos del salario emocional se pueden dividir en:

- Elementos intrínsecos: todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo, etc.
- Elementos extrínsecos: elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría tienen cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o a la carta, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios, etc.

Según, Muñoz (2013), indica lo que se consideran tipos de salario emocional:

- Políticas de conciliación de la vida profesional y personal:
  - Horarios laborales no coincidentes con horarios escolares, flexibilidad en horarios de entrada y salida.
  - Jornada continua para poder salir antes del trabajo.
  - Teletrabajo, con aportación tecnológica y con control por parte de la empresa.
- Programas, planes o medidas de igualdad de oportunidades.
- Programas o medidas de apoyo a la paternidad y maternidad.
- Ayudas para el cuidado de familiares dependientes.
- Planes de acogida para los nuevos trabajadores.

- 
- Políticas de desarrollo profesional:
    - Planes de carrera públicos y con bases claras y objetivas que permitan el desarrollo y la gestión del talento de los trabajadores.
    - Planes de carrera individualizados para cada trabajador.
    - Planes de formación continua para la plantilla.
    - Programas personalizados de formación diseñados en función del propio trabajador o del puesto de trabajo.
    - Procesos de coaching y mentoring.
    - Medidas de reconocimiento para los profesionales más eficientes.
    - Programas de voluntariado corporativo y social.
    - Política de comunicación interna transparente y bidireccional.
    - Feedback 360°.
    - Modelos de liderazgo cooperativo y generador de emociones positivas.

En este sentido Pita (2016), explica que el salario emocional usualmente es agrupado en tres frentes, como lo son:

- Oportunidades de Desarrollo
  - Capacitación
  - Feedback
  - Promociones y línea de Carrera
  - Coaching
- Balance de Vida
  - Horarios flexibles
  - Beneficios adicionales
  - Integrar a la familia
  - Actividades recreativas de integración

- Bienestar Emocional
  - Respeto
  - Retos profesionales
  - Participación
  - Niveles de autonomía
  - Reconocimiento

Asimismo, Almeda (2017), menciona que existen seis tipos de salario emocional que se le puede ofrecer a los trabajadores para aumentar su motivación y el compromiso con la empresa, éstos son:

- Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Saber que en una compañía se puede empezar desde abajo y tener la oportunidad de demostrar que se pueden ocupar otros puestos más relevantes, es una motivación extra. Así el trabajador valorará un futuro estable dentro de su trabajo con oportunidad de mejorar día tras día y que ese esfuerzo se vea recompensado con nuevas responsabilidades.
- Desarrollo personal y profesional. Permitir que el trabajador se desarrolle plenamente tanto a nivel personal como profesional ayudará a fidelizarlo. Un ejemplo de desarrollo profesional es la formación dentro de la propia empresa. El trabajador quiere aprender constantemente, ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades. Si la empresa le proporciona esta ayuda para hacerlo, estará más feliz y además, será más productivo.
- Buen ambiente laboral. Un entorno laboral sin conflictos, en los que todos saben cuál es su lugar supone un punto importante a la hora de fidelizar al talento. Nadie quiere trabajar en un ambiente hostil donde el equipo de trabajo no comparta opiniones ni sugerencias. Fomentar el trabajo en equipo y desarrollar una cultura



---

de empresa es importante para que el trabajador se sienta a gusto cada día que va trabajar.

- Cultura y valores de empresa acordes a los del trabajador. Ésta es una de las formas de cultivar el sentido de pertenencia y asegurar la permanencia de los candidatos y/o trabajadores de la empresa. Sentir que forman parte de algo en lo que creen y, sobre todo, con lo que están de acuerdo.
- Compatibilidad de vida personal y profesional. Flexibilidad en horarios de trabajo, días libres para asuntos médicos, guarderías en las empresas, días de vacaciones por objetivos, y un sin fin de opciones son algunos de los salarios emocionales. La calidad de vida es un punto muy relevante a la hora de elegir o permanecer en un trabajo.
- Ser parte de las decisiones de la empresa. Cuando una empresa cuenta con la opinión de sus trabajadores les hace sentir parte de un proyecto en el que ellos son una de las claves fundamentales. Pregunta a tus empleados, incítales a compartir propuestas e iniciativas. Hazles ver que su voz realmente importa en las decisiones de la empresa. Deja que sean creativos, al talento le encanta demostrar lo que vale.

### **1.1.3.2. Beneficios del salario emocional**

Molina (2017), explica que se ha encontrado que, al implementar el salario emocional, las empresas pueden satisfacer con mayor profundidad las necesidades de los trabajadores, y a su vez, se convierten en mejores lugares para trabajar. A su vez el salario emocional representa un verdadero impacto en el desempeño y permanencia de los trabajadores, así como en el nivel de producción y posicionamiento de las empresas en el mercado.

A su vez, Llano (2014), explica que es ese salario emocional lo que convierte a una empresa en un “lugar bueno para trabajar”, a tal punto que existe una organización del ámbito

internacional, Great Place to Work® que anualmente selecciona las empresas consideradas así por sus trabajadores, estableciendo un ranking. Actualmente, muchas empresas están interesadas en formar parte de ese ranking y disponen de recursos y esfuerzos para ser valoradas así, dentro de sus estrategias de responsabilidad social corporativa.

Mora (2017), indica que este tipo de retribución puede actuar como factor motivador de los trabajadores y así mejorar la opinión que tienen de la empresa. Es por ello que el salario emocional representa una inversión a largo plazo y puede generar beneficios mucho mayores para los empleados. Anualmente se siguen sumando más empresas que entienden la importancia del salario emocional y la tendencia parece ser indetenible.

Asimismo, la Asociación Española para la Calidad (2019), señala que las ventajas que se obtienen para la empresa que incluye la retribución emocional en sus políticas retributivas son:

- Bajos índices de rotación del personal.
- Reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal.
- Bajos niveles de absentismo.
- Empleados satisfechos, son empleados con elevados índices de productividad y competitividad.

Poelmans (2006 citado por Llano, 2014), explica que la aplicación de políticas de salario emocional dentro del modelo de retribución organizativo tiene beneficios que, por su propia naturaleza, no siempre son cuantificables:

- Fidelizar el talento, ya que por motivos generacionales o de formación de los trabajadores, valoran los beneficios intangibles.
- Reforzar la implicación en los objetivos de la organización.
- Aumentar el compromiso de los trabajadores.
- Generar un impacto positivo en el orgullo de pertenencia.

- 
- Flexibilizar a la organización haciéndola más orientada al logro de objetivos y más competitiva.

En este sentido, Muñoz (2013), expresa que la retribución emocional actúa como factor motivador para los trabajadores, mejorando la opinión que tienen de sí mismos y de la empresa para la que trabajan. Las empresas interesadas en aplicar una política retributiva con salarios emocionales deben pensar que no es cómodo y necesariamente económico aplicarla. Sin embargo, tiene beneficios cuantificables:

- Mayor productividad: trabajadores satisfechos que concilian su vida laboral con la personal trabajan de manera más eficiente y comprometida con la empresa.
- Disminución del índice de rotación: trabajadores satisfechos son más fieles a la empresa. Esto reduce los gastos de selección, nuevas formaciones por admisión y gestión de personal.
- Menor nivel de absentismo: muchas enfermedades y trastornos que producen bajas laborales o ausencias del puesto de trabajo tienen un trasfondo emocional: acoso laboral, estar quemado, estrés, depresión, ansiedad, etc. Los salarios emocionales adecuados redundan en beneficios psicológicos y reducen las bajas y retrasos.

Asimismo, Cascante (2017), explica que existe la necesidad de que las organizaciones empresariales incluyan una nueva competencia en el perfil de sus profesionales: la gestión de la diversidad generacional, así como la implantación de políticas que la desarrollen y formación para su personal directivo sobre la realidad generacional. Esta competencia, debe ir dirigida, entre otros aspectos, a aprender a implantar un nuevo modelo de liderazgo inclusivo, con el que se sepa gestionar conflictos y equipos multigeneracionales. Esta realidad generacional se hace estratégica para las organizaciones, y si son bien gestionadas, pueden aportar grandes beneficios para las empresas, ya que es fuente de riqueza y de éxito. Refleja internamente la propia diversidad de la sociedad, evitando así caer en la miopía de confundir la composición

de la organización con las necesidades de los distintos mercados y clientes, incrementa la creatividad e innovación, conectando el talento de todos y favorece el compromiso de los empleados, lo que redundará en el incremento de las reputaciones de las organizaciones entre otros muchos beneficios.

Gutiérrez (2017), explica que el salario emocional hace que el empleado se sienta a gusto en su puesto de trabajo, fomenta la productividad ofreciendo al empleado las mejores condiciones para desarrollarse personal y profesionalmente y donde prima el reconocimiento del trabajo bien hecho. El salario emocional tiene mucho que ver con la cultura de la empresa, cómo se establece la relación con los empleados y qué importancia adquieren. Esa parte humana que es muy muy importante y que lleva a las empresas a cambiar el chip hacia la gestión humanista. Un empleado estará comprometido, será productivo y dará lo mejor de sí cuando; trabaje en un entorno amigable, se sienta valorado, se le reconozca su esfuerzo y sienta que es una parte importante del equipo (Tabla 4).

Tabla 4. *Retribución tradicional vs salario emocional (Retribución flexible)*

Empresas con Retribución Tradicional	Empresas con Salario Emocional (Retribución flexible)
Motivación= Presión	Motivación= Incentivos
Productividad= Tiempo	Productividad= Resultados
Retribución= Dinero	Retribución= Dinero + Salario Emocional

Fuente: elaboración propia a partir de Gutiérrez (2017)

Asimismo, estudios como el de la Universidad de Granada y Edenred (2013) y el de Vidal, Cordon y De la Torre (2015) señalan, que la retribución flexible ofrece también otras ventajas tanto al empleado como a la compañía. Con respecto a los trabajadores, los incentivos fiscales asociados pueden aumentar el salario neto, mayor decisión sobre la composición de su retribución (con límites), el salario se adecua a sus necesidades e intereses y la contratación conjunta permite adquirir productos a precios más ventajosos. En cuanto a la empresa, permite

---

aumentar el poder adquisitivo de la plantilla sin disparar costes, mejora su capacidad negociadora frente a cada trabajador, mejora su imagen externa, es un elemento importante en la atracción y retención del talento, transmite al empleado su interés por él, aumentando su fidelidad a la empresa y crea conciencia a los empleados del valor de la retribución en especie. Diversos estudios coinciden en que la aplicación del salario emocional y las políticas de conciliación (profesional y personal) pueden ser promotoras de cambio en las empresas, cuando, desde la directiva, desarrollan estrategias que promueven una cultura empresarial enfocada en la gestión humanista de los empleados (Ferguson et al., 2012; Llano, 2011; Marcos, 2011; Moreno y Giménez, 2011; Pasamar y Valle, 2011).

En este sentido Moreno y Giménez (2011), explican que la gestión o desarrollo humanista en la empresa se basa en una concepción estructural y en el ejercicio de un modelo de liderazgo. La gestión humanista de la empresa marca una diferencia clara en su forma de crear y distribuir la riqueza; también en la mejora de la posición de las personas y esto en conjunto se define como progreso social. Por lo que la gestión humanista de la empresa y las políticas de salario emocional están estrechamente relacionadas. Asimismo, indican que para las empresas en las que su panorama competitivo sí necesita del impulso de sus personas, la gestión humanista no es en absoluto un concepto filosófico sino un elemento competitivo de gran magnitud. Afirmando de esta manera que la clave para que una empresa pueda pertenecer, realmente, al siglo XXI, es la gestión humanista, sin perder de vista los resultados del negocio.

### **1.1.3.3. Teorías de salario emocional y su aplicación**

Gay (2006), menciona la Teoría de las 4 C's de salario emocional, la cual trata sobre las condiciones básicas que debe generar una empresa para la satisfacción de sus colaboradores:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.

- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia.

Asimismo, Campayo (2017), coincide en que la teoría de las 4 C's del salario emocional son las condiciones básicas con las que cuentan las empresas para tener a un personal altamente motivado, y coincide en tales como: condiciones suficientes para trabajar a gusto, condiciones ambientales del espacio de trabajo, compañerismo en las relaciones laborales, conciliación de trabajo y familia.

En este sentido, autores como Fleetwood (2007) y Meil et al. (2008), explican que, para implantar el salario emocional y las políticas de conciliación en las empresas, existen varios aspectos claves, tales como:

- Gerenciar con enfoque humanista y orientado a las personas.
- Cumplir y mejorar las normativas existentes del marco legal y laboral.
- Difundir la aplicación de las estrategias de salario emocional a todos los empleados de la empresa, a través de políticas comunicativas, claras y precisas, en las cuales se especifiquen, motivo y finalidad de las mismas.
- Aplicar correctamente los planes de acción.
- Controlar la relación costo - beneficio que supone para la empresa.

#### **1.1.3.4. Medición del salario emocional**

Según Duque, Castaño y Portilla (2010), el salario emocional integra en una simple razón matemática 8 variables importantes para cada empleado enmarcadas en sus necesidades y expectativas en la organización:

- Salario (S): Representación monetaria de la compensación recibida por el trabajo realizado y el poder adquisitivo del mismo, comprende en gran proporción la expectativa de todo empleado al ser el medio directo de satisfacción de sus necesidades.

- 
- Desarrollo profesional (P): Representa la percepción del empleado de pertenecer a una organización donde puede escalar y obtener un crecimiento profesional sea en capacitación u otro aprendizaje.
  - Participación en proyectos desafiantes (PP): Califica la percepción del empleado poder aportar con ideas, al mejoramiento de los procesos de la organización, creando la sensación de ser una pieza importante en el mejoramiento continuo de la empresa.
  - Variedad de actividades y desafíos (V): Esta variable mide el grado de variedad en las actividades y responsabilidades del cargo, evitando monotonía en la operatividad de los mismos.
  - Red de conexiones (C): Establece el factor de comunicación al interior de la organización, la forma en que el empleado es escuchado por sus superiores y este comunica la información vertical y transversalmente.
  - Desarrollo personal (DP): Es la variable que proporciona una medida al crecimiento personal paralelo a su cargo, en la forma en la cual su trabajo no perjudica su entorno personal y por el contrario brinda espacios para el desarrollo integral del mismo.
  - Incomodidades del cargo (I): Variable que define y pondera aquellas circunstancias que incomodan y generan malestar al empleado, representadas en acoso laboral, malas relaciones y normatividad de la organización.
  - Riesgos inherentes al cargo (RN): Esta variable resume aquellos riesgos importantes del cargo en cuanto a la estabilidad laboral, administración de la justicia, afectación de la salud, entre otras consideraciones determinadas riesgo.

Asimismo, Duque, Castaño y Portilla (2010), indica que para calcular el salario emocional se recurre a una operación matemática que suma las variables que otorgan valor y que todo trabajador espera que sean de alta presencia en su cargo, este valor es dividido por la suma de las variables que se busca, sean de mínima presencia en la vida laboral del empleado, así:

$$\text{Salario Emocional (SE)} = \frac{S + P + PP + V + C + DP}{I + RN}$$

Para tener uniformidad en los cálculos y representación de cada uno de los algoritmos, se realiza una parametrización de las variables.

X1= Salario

X2= Desarrollo profesional

X3= Participación en proyectos desafiantes

X4= Variedad de actividades

X5= Red de conexiones

X6= Desarrollo personal

X7= Incomodidades del cargo

X8= Riesgos inherentes al cargo

$$SE = \frac{X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6}{X7 + X8}$$

A partir de la ecuación anterior se deduce que el aumento en las variables negativas (I (X7), RN(X8)) tiene peso sobre las variables positivas (S(X1), P(X2), PP(X3), V(X4), C(X5), DP(X6)) restando su efecto y notoriedad en el indicador; de tal manera que el “Salario Emocional” es inversamente proporcional a las incomodidades y riesgos inherentes al cargo. El resultado del mismo será un valor entero positivo que no expresaría un porcentaje como se determina con cumplimientos, utilidades, productividad u otras mediciones organizacionales que así lo permiten.

En este sentido, Barceló (2017), señala algunos de los parámetros de medición que deciden cuáles son las mejores empresas para trabajar, según el estudio realizado por Great Place to Work:

- Gran cantidad de solicitudes de empleo.
- Disponer de premios y prácticas para reconocer esfuerzos extraordinarios por parte de sus empleados.
- Contar con horario flexible.



- 
- Tener medidas de teletrabajo.
  - Ofrecer seguro médico privado a sus empleados.
  - Ofrecer ayudas a la formación de sus empleados.
  - Tener un código de conducta referido a combatir la discriminación por sexo, edad, orientación sexual y/o religión.
  - Medir el nivel de satisfacción de los empleados.
  - Tener un sistema retributivo de compensación flexible.
  - Tener zonas de descanso habilitadas para sus empleados.
  - Ofrecer facilidades para tomar un año sabático a sus empleados e invertir tiempo en su desarrollo.

Asimismo, Ferguson et al. (2012), explican que sea cual sea la metodología utilizada para aplicar el salario emocional, ésta influye directamente en la satisfacción del trabajador en el puesto de trabajo y en la empresa.

En este sentido, Fleetwood (2007) y Meil et al. (2008), también coinciden en que, para valorar el grado de utilidad de aplicar estrategias de salario emocional, se podrá medir, directa o indirectamente, en la jornada laboral diaria y a través de la actitud o la satisfacción del empleado.

### **1.1.3.5. Modelos del salario emocional**

#### *1.1.3.5.1 Great Place to Work*

Great Place to Work Institute, realiza investigaciones a organizaciones en varios países del mundo, con el fin de listar los lugares líderes para trabajar, estas cualidades son otorgadas por los trabajadores. Esto es debido a que muchas de estas empresas a nivel mundial están optando por implementar el salario emocional como estrategia para la gestión humana. Great Place to Work® son expertos en ayudar a las organizaciones a crear, en 49 países, excelentes lugares

para trabajar, es decir, lugares en los que se logran los objetivos marcados con personas que entregan lo mejor de sí mismas, trabajando unidas en un entorno de confianza.; y en España ya cuenta con 15 años acompañando a las organizaciones a ser grandes lugares para trabajar. (Buchmann, 2014)

Según, el modelo de Great Place to Work, (2018) los trabajadores consideran que un gran lugar para trabajar es aquel donde confían en las personas para las que trabajan, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan con la gente con la que trabajan. Asimismo, desde el punto de vista del management, un excelente lugar para trabajar es aquel donde se alcanzan los objetivos organizacionales, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, trabajando unidos como equipo/familia en un ambiente de confianza. Para construir grandes lugares de trabajo el punto de partida es la confianza. El ambiente laboral está en permanente cambio. Si las organizaciones se adaptan a los nuevos desafíos, indudablemente verán resultados positivos.

Asimismo, Bush (2018), explica que un excelente lugar para trabajar “For All” (para todos), debe tener seis componentes que actualmente son medidos y que son importantes: Valores, Innovación, Crecimiento financiero, Eficacia del Liderazgo, Maximizar el potencial humano y Confianza. Estos seis elementos de un Great Place to Work For All son importantes de manera individual y en conjunto, es decir trabajan juntos para crear un retrato de un Gran lugar para Trabajar para Todos. Las organizaciones pueden maximizar el potencial humano a través de la efectividad del liderazgo, valores significativos y una cultura donde todos los empleados experimentan altos niveles de confianza. Cuando esas piezas están en su lugar, las empresas se benefician de la innovación mejorada y el crecimiento financiero.

#### *1.1.3.5.2. Google*

La organización Google nace en 1998 con la misión de “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”. Desde el principio, el objetivo principal de la

---

organización fue desarrollar servicios que mejoraran de manera considerable la vida de la mayor cantidad de personas posible. No solo para algunos, sino para todo el mundo. (Google Empresa, 2017).

Las políticas y estrategias de gestión de Google están orientadas a la organización en torno a la capacidad de atraer y aprovechar el talento de tecnólogos y personas de negocios excepcionales. Proporcionar beneficios inusuales para sus empleados, incluidas comidas gratuitas, médicos y lavadoras. Teniendo mucho cuidado al considerar las ventajas a largo plazo de estos beneficios para la compañía, se enfocan en seguir agregando beneficios en lugar de reducirlos con el tiempo, ya que creen que estos beneficios pueden ahorrar para los empleados un tiempo considerable, mejorar su salud y productividad. (Google Empresa, 2004). Debido a la importante participación de los empleados, Google es la empresa en la que se ha convertido hoy en día. Debido al talento de los empleados, Google está haciendo un trabajo emocionante en casi todas las áreas de la ciencia de la computación. Están en una industria muy competitiva donde la calidad de los productos es primordial. Las personas con talento se sienten atraídas por Google porque las empoderan para cambiar el mundo; Google tiene grandes recursos computacionales y de distribución que les permite a las personas marcar la diferencia. Su principal beneficio es un lugar de trabajo con proyectos importantes, donde los empleados pueden contribuir y crecer. Se centra en proporcionar un entorno en el que personas talentosas y trabajadoras sean recompensadas por sus contribuciones a Google y por hacer del mundo un lugar mejor (Google Empresa, 2004).

#### *1.1.3.5.3. Randstad.*

Randstad es la empresa líder en España en soluciones de Recursos Humanos, hace posible que cada día 40.000 personas en España tengan un empleo. Trabajan para aumentar la empleabilidad de los trabajadores y ofrecen anualmente más de 1,000.000 de horas de

formación. Con más de 50 años de experiencia en el mercado laboral y con sede en Diemen, Holanda, Randstad Holding cotiza en la Bolsa NYSE Euronext Amsterdam. Ofrecen a sus clientes un servicio global en consultoría de recursos humanos: selección de profesionales, externalización de tareas, desarrollo de planes e implementación ad hoc de formación, contratación temporal y procesos de recolocación. A nivel mundial son 36.524 empleados y 4.752 oficinas en 39 países. En 2016, Randstad obtuvo ingresos de 20.700 millones de euros. En España es un equipo de más de 1.700 personas y más de 250 oficinas. Randstad fue elegida como una de las mejores empresas para trabajar por la consultora internacional Great Place to Work en 2017 (Randstad, 2017<sup>a</sup>).

#### **1.1.3.6. Factores determinantes para la elección de una empresa**

Cuando se habla de los factores determinantes para la elección de un empleo, Rodríguez (2017), explica que es imprescindible pensar que el salario emocional constituye la cúspide de la pirámide de Maslow en el empleo, en la actualidad las condiciones y el ambiente laboral son variables consideradas para tomar una decisión de dónde trabajar. Setenta y tantos años después de Maslow, su teoría sigue vigente para tener al mejor talento en las organizaciones, las nuevas generaciones están en pos de este incentivo y no del monetario.

En base a esto, Zingheim y Schuster (2008) señalan que en la mayoría de las organizaciones trabajan personas de diferentes generaciones y a su vez con preferencias laborales muy distintas, las definen de la siguiente manera:

- Generación Y: con altas expectativas financieras, retroalimentación inmediata del desempeño, contribuciones de trabajo que son significativas para el individuo, cambios de trabajo repetidos.
- Generación X: prefieren un balance entre el trabajo y la vida personal, reconocimiento por contribuciones individuales, horarios flexibles.

- 
- Baby Boomers: prefieren el reconocimiento al trabajo duro, asistencia médica y beneficios de jubilación.
  - Tradicionalistas: acuerdos de trabajo flexibles, reconocimiento por los conocimientos y la experiencia, beneficios.
  - Millennials: los cuales seguirán y se encuentran especialmente preocupados por las retribuciones emocionales y las oportunidades de desarrollo profesional que las empresas pueden ofrecerle.

En este sentido, Cascante (2017) expresa que las compañías presentan plantillas cada vez más heterogéneas en lo relativo a la edad. Donde se pueden ver en las organizaciones entre tres y cinco generaciones conviviendo en la misma coyuntura laboral: veteranos, baby boomers, generación X, generación Y y la generación Z. Asimismo, explica que ninguna de ellas tiene el mismo modo de proceder, valores, conocimientos y circunstancias vitales. Afirma que las organizaciones son conscientes de estas diferencias, pero que aún no se ha profundizado en cómo marcan su esencia vital y profesional; y cuál es la aportación de su valor en el ámbito laboral. Las define y explica sus necesidades o expectativas, al seleccionar una empresa, de la siguiente manera:

- Baby Boomer: La lealtad y el compromiso son la carta de presentación de esta generación que ahora tiene entre 46 y 60 años. Aportan experiencia para analizar y tomar decisiones; les estimulan las organizaciones que le presentan retos asociados a oportunidades de crecimiento. Sus demandas capitales son los retos, respeto y reconocimiento (Cascante, 2017).
- Generación X: Entre la tradición y el futuro. Así se reconocen los de la generación X (entre 35 y 45 años). Este tipo de trabajadores oscilan entre el pesimismo del “a dónde hemos llegado” y el optimismo del “y por qué no vamos a poder cambiarlo”. Se sienten legitimados para buscar un mundo mejor en el que primen valores como la generosidad,

la solidaridad y el altruismo, y proponen la “inteligencia emocional” y “el sentido común” para encarar los proyectos y las relaciones yendo más allá de la eficiencia mercantil. Esta generación se encuentra satisfecha con su trayectoria profesional y se compromete con su organización, pero reclama mayor información por parte de ésta como único medio para mantener un clima laboral que contribuya al buen funcionamiento del negocio (Cascante, 2017).

- Generación Y: El término “crisis” define el significado histórico de esta generación (entre 24 y 34 años), a la que le ha tocado vivir los peores tiempos para el empleo y la etapa con los cambios tecnológicos más disruptivos. La adaptabilidad, no solo tecnológica sino también al entorno globalizado, es la gran competencia que les singulariza. Pero también es una generación entrenada para responder a lo inmediato y, por ende, impaciente y poco tolerante con el tempo habitual de los procesos. Por eso aceptan la experiencia internacional como una oportunidad habitual para su desarrollo profesional a la vez que demuestran escaso compromiso con el largo plazo. Rechazan adquirir responsabilidades que consoliden su relación laboral y buscan proyectos que les apasionen en organizaciones con un buen clima de trabajo donde puedan aprender, desarrollarse, ser reconocidos, y donde se respete su autonomía (Cascante, 2017).
- Generación Z: Esta generación, de menos de 23 años, viven y se desarrollan en la globalización y el cambio de milenio. Son los verdaderos nativos digitales y viven conectados a golpe del clic del ratón. Es la generación de lo “Inmediato”, teclean enter y lo que desean lo tienen. Además, internet les permite la autoformación continua. Esta generación ve un mundo muy competitivo con altos niveles de exigencia y también de incertidumbre. Saben que están trabajando en negocios que quizás en unos años habrán desaparecido o evolucionado hacia otra cosa. Pero no tienen miedo, asumen el reto preparándose sobre la marcha. Para ellos, encontrar trabajo es importante, pero tienen

---

claro que si no lo encuentran tienen el plan B, montar su propio proyecto (Cascante, 2017).

Asimismo, Acosta (2014b), explica la importancia de esta clasificación generacional definiendo sus necesidades o expectativas, al seleccionar una empresa, de la siguiente manera:

- Baby Boomers (1946-1964): trabajan duro. Son idealistas y valoran el éxito, consideran importante el reconocimiento, la experiencia y los beneficios de salud (Acosta, 2014<sup>b</sup>).
- Generación X (1965-1980): son emprendedores e independientes, están enfocados en resultados, buscan balance de vida y ser reconocidos por sus logros, por lo que requieren reconocimiento de su trabajo; pretenden opciones para su desarrollo profesional y esquemas flexibles de trabajo (Acosta, 2014<sup>b</sup>).
- Generación Milenio (1981-2000): representan un alto interés por invertir en sus vidas personales, buscan trascender en su rol dentro de las organizaciones, los estimulan los retos y ambientes de trabajo creativos, y agradables, requieren opciones para participar en acciones de responsabilidad social, retroalimentación continua y balance de vida, donde puedan ser ellos mismos (Acosta, 2014<sup>b</sup>).

Según Acosta (2014<sup>b</sup>), las nuevas generaciones buscan desarrollarse en empresas que impulsen su desarrollo personal y profesional, por lo que un salario económico alto no garantiza su permanencia dentro de una compañía ni un óptimo desempeño en su trabajo, si llegan a sentirse insatisfechos con el ambiente laboral o las oportunidades de crecimiento. Asimismo, explica que este tipo de retribuciones podrían constituir un factor fundamental para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores influyendo notablemente en su productividad, lo que representa un valioso beneficio para la organización. Ya que, a través de un buen salario emocional, la empresa también logrará disminuir la rotación de personal y el ausentismo, lo que se traducirá en la reducción de costos administrativos.

El informe de Randstad (2017<sup>a</sup>), expresa que los factores más importantes al elegir una empresa para los españoles son, en orden de prioridad: sueldos y beneficios; ambiente en el trabajo, estabilidad laboral, progresión profesional y equilibrio trabajo-vida privada.

En este sentido Pérez y Ramos (2015) explican que las preferencias laborales en los universitarios dependen en buena medida, sin atender para nada a la situación económica del momento, de sus actitudes y conductas hacia lo que buscan y esperan del mercado de trabajo. Estas actitudes, reciben la influencia de numerosos factores personales que conforman su manera de ser, como son: los valores, las preferencias laborales, el grado de iniciativa, las creencias, las motivaciones, el estatus, el nivel de estudios y el género. Aunque el ingreso económico y la seguridad del puesto laboral siguen siendo relevantes, también se aprecia una clara tendencia a preferencias por trabajos interesantes y gratificantes, en definitiva, centrados en los procesos de autorrealización personal, la conciliación familiar y la asunción de retos constantes o desarrollar nuevas experiencias.

#### **1.1.3.7. El salario emocional y los medios sociales**

García (2011<sup>a</sup>), explica que una gran parte del trabajo diario de una empresa sucede gracias a las relaciones informales que existen entre sus empleados. Estos vínculos se establecen a través de los medios sociales, que facilitan la transmisión de información, la generación de nuevas ideas, el intercambio de favores, la coordinación de acciones, o la formación de consensos. Y, además, sirven como medio para que las personas interpreten los cambios que a diario experimentan la empresa y su entorno. Estas interpretaciones condicionan el comportamiento de las personas en las empresas y adquieren especial relevancia en un entorno donde el cambio se ha vuelto una constante, es decir volátil, incierto y ambiguo. Igualmente, explica que la mayoría de los directivos empresariales no conocen los detalles de esas relaciones informales



---

y, en consecuencia, no suelen tenerlos en cuenta cuando diseñan estrategias de gestión destinadas a influir en el comportamiento de los miembros de la empresa.

Del mismo modo, Lacayo (2015), expresa que los medios sociales en las empresas son necesarios en la construcción y desarrollo de las redes empresariales. Explica que el capital humano es el activo más importante que tiene cualquier organización; y que gracias a este se desarrolla el capital relacional de la compañía, con clientes, competidores, accionistas, administraciones públicas, entre otros. Los medios sociales son una herramienta muy potente para reforzar la comunicación interna de la empresa, ya que mejora el desempeño en el desarrollo de procesos, y estimula a los empleados a que participen y se sientan comprometidos con la empresa. Invertir en el desarrollo del capital humano permitirá la maximización de los beneficios empresariales. Ya sea a través de los medios sociales o de otro tipo de herramientas. Lacayo (2015), también explica que actualmente, las ventajas competitivas en el ámbito empresarial no solo están ligadas al poder financiero o imagen de marca, estas ventajas residen ahora en las personas, en su capacidad de generar ideas e innovar, y por supuesto en el uso de las nuevas tecnologías.

En este sentido Gómez (2016), señala que las empresas que permiten el uso de los medios sociales en el trabajo mantienen a sus empleados motivados y felices. Por lo que estos sentimientos favorecen al compromiso con la organización, generan mayor fidelidad y productividad en los empleados y a su vez crea un ambiente laboral más relajado, aumentando la participación entre los empleados.

#### **1.1.4. Medios Sociales (MS)**

A nivel mundial las personas tienen una gran participación y vinculación con la tecnología web 2.0; y las plataformas de MS (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, etc.), es decir, son una parte importante de su vida diaria, ya que se han involucrado progresivamente en la mayoría

de los aspectos de la vida de las personas (vida social, vida comercial, vida empresarial, sector educativo, vida política). Por esta razón, las empresas empiezan a considerar estas nuevas tecnologías como mecanismos efectivos para interactuar más con los empleados y clientes (Abdallah et al., 2017).

Filo, Lock y Karg (2015), definieron los MS como nuevas tecnologías de medios que facilitan la interacción y la co-creación; permiten el desarrollo y el intercambio de contenido generado por los usuarios, entre organizaciones y personas (empleados y clientes).

En este sentido, Wells (2011, citado por Abdallah et al., 2017) define los MS como herramientas, o medios de comunicación que permiten transmitir, llegar e influenciar ampliamente a las personas. Estas herramientas incluirían Facebook, Twitter, LinkedIn, Blogs, YouTube, Foursquare, Instagram, etc., ya que estas herramientas llegan o influyen ampliamente a las personas. A su vez consideró que los MS son utilizados para contactar directamente y tener interacción con el personal con quien esa persona u organización tiene una relación real o con la que le gustaría tener contacto.

Asimismo, Kaplan y Haenlein (2010) definieron los MS como un grupo de aplicaciones basadas en internet que se apoyan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0 y que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario.

Zeng y Gerritsen (2014), consideran los MS como una de las herramientas de redes en línea más poderosas, ya que se ha integrado a la vida social y económica en el mundo real.

Cohen (2011), encuestó a un grupo de 30 de sus compañeros para conocer la definición de MS, desde diferentes perspectivas. Algunas características y naturalezas importantes se han identificado en estas definiciones. En resumen, estas incluyen que los MS: primero, son herramientas, aplicaciones, plataformas y medios en línea, y por lo tanto dependen de la tecnología de la información; segundo, son canales de comunicación entre iguales, lo que permite la creación, colaboración e intercambio de contenido interactivo por parte de los

---

participantes y el público, facetas que introducen cambios sustanciales y generalizados en la comunicación entre organizaciones, comunidades y personas; y, tercero, vinculan a los usuarios para formar una comunidad virtual mediante el uso de plataformas cruzadas, y por lo tanto afecta el comportamiento de las personas y la vida real.

El uso de los MS en las empresas es definido por Felix, Rauschnabel y Hinsch (2017), como un concepto interdisciplinario y multifuncional que utiliza los MS (a menudo en combinación con otros canales de comunicación) para lograr los objetivos de la organización al crear valor para las partes interesadas. A nivel estratégico, la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) y el marketing en los MS abarca las decisiones de una organización sobre su alcance en los MS (que van desde defensores hasta exploradores), cultura (que van desde conservadurismo hasta modernismo), estructura (que van desde jerarquías a las redes) y gobierno (que van desde autocracia hasta la anarquía).

En este sentido Johannsen (2018), explica que la comunicación entre una empresa y clientes a través de los MS puede ser multifacética. Contrariamente al uso interno de los MS, que afecta principalmente los procesos asociados con la colaboración, la comunicación y el intercambio de conocimientos entre los empleados, su uso externo solo se especifica vagamente, ya que los posibles campos de aplicación se extienden a toda la cadena de valor.

Heidemann, Klier y Probst (2012), indican que la idea subyacente de los MS es que los usuarios primero pueden actuar de forma independiente unos de otros y crear una identidad virtual propia configurando un perfil de usuario. Posteriormente, la creación y el uso de relaciones ya existentes y nuevas con otros usuarios se convierten en el motivo central para usar MS. Por lo tanto, los usuarios pueden crear una red personal que consta de cientos de conexiones directas e indirectas con amigos, conocidos, colegas y otros usuarios afines.

#### **1.1.4.1. Clasificación o tipos de MS**

Kaplan y Haenlein (2010), crearon un esquema de clasificación (Tabla 5), basándose sistemáticamente en un conjunto de teorías en el campo de la investigación de los medios y los procesos sociales, dos elementos clave de MS, éstas son:

- La primera clasificación está basada en la riqueza del medio y el grado de presencia social que permite; las aplicaciones como los proyectos colaborativos (p.e. Wikipedia) y los blogs que obtienen las puntuaciones más bajas, ya que a menudo se basan en textos y, por lo tanto, solo permiten un intercambio relativamente simple. En el siguiente nivel están las comunidades de contenido (p.e., YouTube) y los sitios de redes sociales (p. e., Facebook) que, además de la comunicación basada en texto, permiten compartir imágenes, videos y otras formas de medios. En el nivel más alto se encuentran los juegos virtuales y los mundos sociales (p. e., World of Warcraft, Second Life), que intentan reproducir todas las dimensiones de las interacciones cara a cara en un entorno virtual.
- Una segunda clasificación, en función del grado de autorrevelación que requiere y el tipo de autopresentación que permite; los blogs generalmente obtienen una puntuación más alta que los proyectos de colaboración, ya que estos últimos tienden a centrarse en dominios de contenido específicos. En un ánimo similar, los sitios de redes sociales permiten más autorrevelación que las comunidades de contenido. Finalmente, los mundos sociales virtuales requieren un mayor nivel de autorrevelación que los mundos de juegos virtuales, ya que estos últimos se rigen por pautas estrictas que obligan a los usuarios a comportarse de cierta manera (p. e., como guerreros en una tierra imaginaria de fantasía).

Tabla 5. *Clasificación de los MS*

		Presencia social / riqueza de medios (Social presence/ Media richness)		
		Bajo	Medio	Alto
Autopresentación/ Autorrevelación	Alto	Blogs	Sitios de redes sociales/ Social networking sites (p.e., Facebook)	Mundos sociales virtuales/ Virtual social world (p.e., Second Life)
	Bajo	Proyectos de colaboración/ Collaborative projects (p.e., Wikipedia)	Comunidades de contenido/ Content communities (p.e., Youtube)	Mundos de juegos virtuales/ Virtual game worlds (p.e., World of Warcraft)

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan et al. (2010)

Mangold y Faulds (2009), explican que los MS abarcan una amplia gama de foros en línea que incluyen blogs, paneles de discusión y salas de chat patrocinados por las empresas, correo electrónico de consumidor a consumidor, sitios web y foros de productos de consumo o calificaciones de servicio, foros de discusión y foros de Internet, moblogs (sitios que contienen audio digital, imágenes, películas o fotografías) y sitios web, entre otros (Tabla 6).

Tabla 6. *Tipos de MS*

Uso	Medios sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitios de redes sociales</li> <li>• La creatividad funciona compartiendo sitios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sitios para compartir videos</li> <li>◦ Sitios para compartir fotos</li> <li>◦ Sitios para compartir música</li> </ul> </li> <li>◦ Uso compartido de contenido combinado con asistencia</li> <li>◦ Sitios generales para compartir la propiedad intelectual</li> <li>• Blogs patrocinados por usuarios</li> <li>• Sitios web / blogs patrocinados por la compañía</li> <li>• Sitios de causa / ayuda patrocinados por la compañía</li> <li>• Redes sociales solo de invitación</li> <li>• Sitios de redes empresariales</li> <li>• Sitios web colaborativos</li> <li>• Mundos virtuales</li> <li>• Comunidades de comercio</li> <li>• Podcasts</li> <li>• Sitios de entrega de noticias</li> <li>• Materiales educativos compartidos</li> <li>• Comunidades de Software de Código Abierto</li> <li>• Sitios de marcadores sociales que permiten a los usuarios recomendar noticias en línea, música, videos, etc.</li> </ul>	MySpace, Facebook, Faceparty, Instagram, Twitter  YouTube Flickr Jamendo.com Piczo.com Creative Commons The Weblog no oficial de Apple, Cnet.com Apple.com, P & G's Vocalpoint Campaña de Dove para la belleza real, click2quit.com ASmallWorld.net LinkedIn Wikipedia Second Life eBay, Amazon.com, Craig's List, iStockphoto, Threadless.com "Para publicación inmediata: The Hobson and Holtz Report" TV actual MIT OpenCourseWare, MERLOT Mozilla's spreadfirefox.com, Linux.org Digg, del.icio.us, Newsvine, Mixx it, Reddit

Fuente: Elaboración propia a partir de Mangold y Faulds (2009)

Zeng, Yang y McLean (2014) explican que los MS incluyen sitios de: redes sociales, revisión de consumidores, comunidad de contenido, wikis, foros de internet y redes sociales basadas en localización. Los MS se han convertido en la nueva forma en que las personas se conectan socialmente, al integrar tecnologías de la información y la comunicación (como las tecnologías móviles y basadas en la web), la interacción social y la construcción de palabras, imágenes, videos y audio. En realidad, es más que una nueva forma de comunicarse; es un entorno en línea completo basado en las contribuciones e interacciones de los participantes.

En este sentido, Fisher y Reuber (2011), explican que no existe una tipología definitiva de los diferentes tipos de redes sociales, pero que es común diferenciar entre redes sociales (Facebook), marcadores sociales (Digg), compartir videos (Youtube), compartir imágenes (Flickr), redes profesionales (LinkedIn), foros de usuarios, weblogs (o blogs), y microblogging (Twitter).

McCann y Barlow (2015) explican, en cuanto a la clasificación de los MS, que existe una superposición en la funcionalidad de las aplicaciones, el tipo de interacción social humana y el nivel de contenido de información. Son estas propiedades y características las que hacen que los MS sean únicos y atractivos para las empresas en su capacidad para habilitar, alentar y mejorar la participación, la conversación, la colaboración y la interacción.

Heidemann, Klier y Probst (2012), distinguen los MS particularmente de acuerdo con su rango principal de uso entre: MS privados (p. e., Facebook, MySpace), MS de negocios (p. e., LinkedIn, Xing), MS generales (p. e., Facebook) y MS de interés especial (p. e., Bottletalk).

Según Aichner y Jacob (2015), los MS no están limitadas a redes como Facebook, pero incluyen blogs, redes de negocios, proyectos colaborativos, redes sociales empresariales, foros, microblogs, compartir fotos, revisiones de productos/servicios, marcadores sociales, juegos sociales, intercambio de videos y mundos virtuales (Tabla 7).

Tabla 7. *Tipos de MS de acuerdo a su rango principal de uso*

Tipos de MS	Ejemplos	
	Nombre	Sitio web
Blogs	The Huffington Post	<a href="http://huffingtonpost.com">huffingtonpost.com</a>
	Boing	<a href="http://boingboing.net">boingboing.net</a>
Redes de negocios (Business networks)	LinkedIn	<a href="http://linkedin.com">linkedin.com</a>
	XING	<a href="http://xing.com">xing.com</a>
Proyectos colaborativos (Collaborative projects)	Wikipedia	<a href="http://wikipedia.org">wikipedia.org</a>
	Mozilla	<a href="http://mozilla.org">mozilla.org</a>
Redes sociales empresariales (Enterprise social networks)	Yammer	<a href="http://yammer.com">yammer.com</a>
	Socialcast	<a href="http://socialcast.com">socialcast.com</a>
Foros (Forums)	Gaia Online	<a href="http://gaiaonline.com">gaiaonline.com</a>
	IGN Boards	<a href="http://ign.com/boards">ign.com/boards</a>
Microblogs	Twitter	<a href="http://twitter.com">twitter.com</a>
	Tumblr	<a href="http://tumblr.com">tumblr.com</a>
Compartir Fotos (Photo sharing)	Flickr	<a href="http://flickr.com">flickr.com</a>
	Instagram	<a href="http://instagram.com">instagram.com</a>
Revisión de productos / servicios (Products/services review)	Amazon	<a href="http://amazon.com">amazon.com</a>
	Elance	<a href="http://elance.com">elance.com</a>
Marcadores sociales (Social bookmarking)	Delicious	<a href="http://delicious.com">delicious.com</a>
	Pinterest	<a href="http://pinterest.com">pinterest.com</a>
Juegos sociales (Social gaming)	World of Warcraft	<a href="http://warcarft.com">warcarft.com</a>
	Mafia Wars	<a href="http://mafiaWars.com">mafiaWars.com</a>
Redes sociales (Social networks)	Facebook	<a href="http://facebook.com">facebook.com</a>
	Google+	<a href="http://plus.google.com">plus.google.com</a>
Video compartido (Video sharing)	YouTube	<a href="http://youtube.com">youtube.com</a>
	Vimeo	<a href="http://vimeo.com">vimeo.com</a>
Mundos virtuales (Virtual worlds)	Second Life	<a href="http://secondlife.com">secondlife.com</a>
	Twinity	<a href="http://twinity.com">twinity.com</a>

Fuente: Elaboración propia a partir de Aichner y Jacob (2015)

Asimismo, Heidemann, Klier y Probst (2012) proporcionan una breve descripción de cada tipo de MS (Tabla 8).

#### 1.1.4.2. Beneficios de los MS

Okazaki y Taylor (2013) plantean que, desde la perspectiva de los organismos nacionales de gobierno, los MS podrían mejorar estratégicamente la comunicación bidireccional entre empresas, empleados y clientes, y, en consecuencia, relacionar más a los clientes con las marcas. Esto se sumaría a la capacidad de las redes sociales de presentar el contenido publicado visualmente, verbalmente o textualmente o mediante una combinación de contenido textual, visual y verbal.

Tabla 8. Descripción de los tipos de medios sociales

Tipo de MS	Descripción
Blogs	Un blog ('web' y 'log') es una lista cronológica de publicaciones que pueden leer y comentar los visitantes. Son administrados por individuos y compañías, que publican noticias u otro material informativo, como pruebas de productos.
Redes de negocios (Business networks)	Las personas usan redes de negocios para establecer y mantener contactos profesionales. Los usuarios registrados crean un perfil personal donde comparten información personal y profesional como, el tipo y duración de su educación, experiencia profesional, habilidades, otros. Las empresas usan redes profesionales principalmente para posicionarse como empleador y para buscar nuevos empleados o expertos.
Proyectos colaborativos (Collaborative projects)	Los proyectos colaborativos reúnen a los usuarios de Internet con un interés común y/o con cierto conocimiento para planificar, desarrollar, mejorar, analizar y/o probar proyectos tecnológicos, académicos, científicos o proyectos orientados a la diversión. Los resultados (programas, códigos, hallazgos, resultados, juegos) se distribuyen generalmente como código abierto y se ponen a disposición del público, sin costo.
Redes sociales empresariales (Enterprise social networks)	Las redes sociales empresariales están abiertas para el registro solo a empleados de una compañía o grupo específico, ofreciendo características similares a las redes sociales, incluyendo perfiles personales, imágenes de perfil, etc. Las empresas quieren asegurarse de que sus empleados se conozcan entre sí e intercambien experiencias e ideas. Esto ayuda a aumentar la eficiencia de la gestión del conocimiento dentro de la empresa.
Foros (Forums)	Un foro es una plataforma virtual de discusión donde los usuarios pueden preguntar y/o responder las preguntas de otros usuarios e intercambiar ideas, opiniones o experiencias. La comunicación aquí no ocurre en tiempo real, como en un chat, sino que se retrasa y generalmente es visible para el público.
Microblogs	Los microblogs restringen la duración de las publicaciones a aproximadamente 200 caracteres, lo que puede ser la razón principal de su popularidad. Las publicaciones pueden incluir imágenes o enlaces web. Los usuarios pueden suscribirse a noticias de otros usuarios, compañías, marcas o celebridades.
Compartir Fotos (Photo sharing)	Los sitios web de intercambio de fotos ofrecen servicios tales como la carga, el alojamiento, la administración y el uso compartido de fotos. A menudo, las fotos se pueden editar en línea, organizadas en álbumes y comentadas por otros usuarios.
Revisión de productos / servicios (Products/services review)	Los sitios web de revisión de productos y servicios, venden y brindan información sobre los productos. Los clientes pueden evaluar, escribir y/o leer reseñas de los productos o ciertos atributos (calidad del producto).
Marcadores sociales (Social bookmarking)	Social bookmarking describe el concepto de guardar y organizar marcadores de Internet en una plataforma centralizada para compartirlos con amigos y otros usuarios. Los marcadores sociales son un indicador valioso para sitios web populares y otros contenidos web.
Juegos sociales (Social gaming)	Los juegos sociales son juegos en línea que permiten o requieren interacción social entre jugadores (juegos de cartas o multijugador).
Redes sociales (Social networks)	Las redes sociales conectan a personas que se conocen, comparten intereses comunes o les gustaría participar en actividades similares. Los usuarios tienen un perfil individual; los pueden encontrar otros usuarios usando su nombre completo, cargan fotos y videos. Las empresas utilizan las redes sociales mediante la creación de un perfil corporativo con el fin de posicionar las marcas, para informar y apoyar a los clientes existentes o para ganar nuevos clientes.
Video compartido (Video sharing)	Las plataformas de intercambio de videos permiten a los usuarios subir y compartir videos personales, comerciales o libres de regalías y pueden mirarlos legalmente. La mayoría de los sitios web ofrecen la oportunidad de comentar videos específicos. Las empresas usan este tipo MS para compartir comerciales, probar videos promocionales no convencionales o ahorrar costos, que son mucho más bajos en comparación con la publicidad televisiva.
Mundos virtuales (Virtual worlds)	Los mundos virtuales están ocupados por muchos usuarios que pueden crear un avatar personal, simultáneamente y de forma independiente explorar el mundo virtual, participar en sus actividades o comunicarse con los demás. A diferencia de los juegos de computadora, el tiempo continúa incluso cuando el usuario no está conectado. Los mundos virtuales a menudo usan monedas virtuales, que tienen un valor real, y permiten a las empresas vender productos virtuales o reales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Aichner y Jacob (2015) y Kaplan y Haenlein (2010)



---

Los MS permiten a las empresas participar en contacto directo y eficaz con el cliente final, a un costo relativamente bajo y con niveles de eficiencia más altos que los que se pueden lograr con herramientas de comunicación más tradicionales. Esto hace que los MS no solo sean relevantes para las grandes empresas multinacionales, sino también para las pequeñas y medianas empresas, e incluso para las agencias sin fines de lucro y gubernamentales. El uso de los MS requiere nuevas formas de pensar, pero las ganancias potenciales están lejos de ser insignificantes (Kaplan y Haenlein, 2010).

Asimismo, los MS ofrecen una plataforma única para que los consumidores publiquen sus evaluaciones personales sobre las empresas y sus productos, por lo tanto, facilitan la comunicación boca a boca (Chen, Fay y Wang, 2011).

Los MS son una herramienta estratégica que generan una notable cantidad de datos para la predicción. En particular, las publicaciones, tweets, blogs o cualquier otro contenido en el contexto de los MS generan un sistema de alerta temprana. Los MS permiten a las empresas acceder a un área para que puedan rastrear datos propios de sus empleados y clientes, a gran escala. Destacando que cuando los datos de los MS se emplean con modelos estadísticos, las empresas obtendrían una herramienta efectiva a favor de predecir las necesidades de los clientes (Schoen et al., 2013).

En este sentido, White et al. (2017), concluyen que el contenido que se crea y comparte en los MS tiene un impacto positivo en las empresas de la cadena de valor agraria porque tratan de proporcionar información precisa a los consumidores que no conocen sus prácticas. Este deseo de marcar la diferencia tiene una conexión con las otras necesidades que cubren los MS.

Según Michaelidou, Siamagka y Christodoulides (2011), existen beneficios adicionales percibidos y derivados del uso de MS que incluyen aumentar la conciencia y la comunicación de la marca en línea. Las empresas pueden usar MS para crear valor para el cliente, a través de la interacción con los clientes, así como para desarrollar y fomentar las relaciones con los

clientes. El estar más cerca de sus clientes les permitirá crear una identidad de marca única y diferenciarse de la competencia. Asimismo, los clientes también pueden beneficiarse de la compañía ya que, a través del uso de MS, podrán comunicarse con la compañía y generar feedback.

Fisher y Beimers (2011) explican que las razones de la popularidad de los MS son sin duda muchas y variadas, pero, una característica clave es que permiten una oportunidad sin precedentes para que las personas, incluidos los empresarios, participen en interacciones sociales en una escala, y de alguna manera, eso no fue posible antes de que los MS se popularizaran ampliamente.

Según Durkin, McGowan y McKeown (2013), la experiencia, el conocimiento, la visión y las preferencias del cliente se convierten en un recurso valioso para la PYME, cuando se aprovechan y pueden ayudar a definir y agudizar la forma en que la PYME hace negocios. Sin embargo, desde una perspectiva empresarial efectiva, se argumenta que se pueden extraer más ideas al considerar y definir dónde las oportunidades de los MS empoderan a los empresarios, empleados y clientes, y cómo estas oportunidades pueden explotarse para su beneficio. En este sentido, explican que la era actual del empoderamiento del cliente, para la cual los MS son un catalizador, llevan al marketing a sus raíces con un enfoque en la entrega de propuestas de valor auténticas que cumplen y exceden las expectativas del cliente de forma rentable.

Asimismo, Agnihotri et al. (2016), explican que los MS presentan una "nueva avenida" para la comunicación bidireccional y crean "posibilidades" para interacciones más positivas entre clientes y empresas si se usan de forma adecuada. Al extender las interacciones de ventas de una manera que da la bienvenida a la comunicación bidireccional, se fomentan las actividades no relacionadas con las ventas y los componentes de las relaciones, tales como la prospección y los seguimientos posteriores a la venta mediante el uso de los MS. En este sentido sugieren dos efectos clave del uso de los MS dentro del dominio de ventas de la empresa. Primero, los

---

MS proporcionan un medio para comunicarse con los clientes de una manera que posiblemente permita una mayor capacidad de respuesta de la empresa. Por lo tanto, los MS pueden proporcionar un medio para permitir a la empresa comunicarse de una manera más receptiva. Y segundo, los MS pueden tener implicaciones en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, los MS pueden proporcionar un medio para habilitar mejor las experiencias positivas que satisfagan las expectativas de la base de clientes.

He, Wang y Zha (2014), explican que los MS se han convertido en un poderoso canal tanto para las pequeñas empresas como para las grandes empresas para atraer y mantener clientes existentes; y atraer nuevos clientes. Como los MS se pueden configurar sin costo, ofrecen una gran oportunidad para que las pequeñas empresas compitan con las grandes empresas, promuevan y vendan sus productos o servicios en internet.

McCann y Barlow (2015), indican que las empresas serían tontas al ignorar el creciente número de personas que regularmente y con frecuencia usan los MS rutinariamente; y el valor y el potencial posterior de esto para crear oportunidades de negocios.

Braojos, Benitez y Llorens (2015), explican que una capacidad de los MS, es decir, el dominio de las empresas en el uso y el aprovechamiento de los MS para actividades comerciales puede variar entre las empresas. Las pequeñas empresas tienen una cartera de recursos financieros más baja para competir de manera más efectiva en el mercado, lo que sugiere que las capacidades de los MS pueden volverse más importantes/estratégicas para las pequeñas empresas.

Asimismo, Johannsen (2018) explica que el uso de los MS en las empresas permite utilizar la creatividad, la experiencia y la inteligencia colectiva de los usuarios para llegar a ofertas innovadoras de clientes. Es decir, el uso de los MS tiene muchos beneficios en las diversas áreas operativas de una empresa, gestión interna (empleados y procesos), con respecto al

desarrollo de productos y servicios, apoyo de iniciativas de innovación abierta: marketing, atención al cliente, gestión de reclamaciones, gestión de marca o ventas, entre otros.

En este sentido, Heidemann, Klier y Probst (2012), señalan posibles beneficios comerciales de los MS a lo largo de la cadena de valor, en primer lugar, aprovechar en el contexto de la investigación y el desarrollo. Los usuarios de MS pueden desarrollar y diseñar productos y servicios, discutir nuevas ideas innovadoras y evaluarlas. En segundo lugar, en el contexto del marketing y las ventas. Los MS pueden aprovecharse para diversas actividades comerciales, como la realización de campañas de marketing y marketing boca a boca o publicidad dirigida. Adicionalmente los MS se pueden aprovechar para obtener beneficios específicos en el campo de Servicio al Cliente para la interacción con el mismo y conocer sus necesidades. En el campo de los recursos humanos, para el reclutamiento de profesionales y la gestión interna (empleados y procesos). Y finalmente, como complemento al uso externo de los MS, las empresas se involucran cada vez más en la creación de MS para aplicaciones internas a fin de respaldar la creación de redes entre sus empleados. De este modo resumen que para las empresas existen campos prometedores de aplicación de los MS a lo largo de toda la cadena de valor. El uso de éstas puede ser beneficioso de múltiples maneras, incluida la generación de innovación, la provisión de apoyo social, la mejora del conocimiento o el impulso de las ventas mediante campañas de marketing. Debido a la enorme cantidad de datos proporcionados y la rápida difusión de información habilitada, su uso efectivo puede llevar a costos más bajos y mayores ingresos.

Asimismo, Aichner y Jacob (2015), explican que las empresas están midiendo su éxito en los MS, ya que se han vuelto cruciales para las empresas en un número cada vez mayor dentro de sus actividades en la cadena de valor. Aunque los MS brindan información valiosa para la investigación y el desarrollo, los proyectos colaborativos y las redes sociales empresariales son la fuente principal para el desarrollo de nuevos productos. La Tabla 9 muestra de forma general

---

la importancia de los diferentes tipos de MS (blogs o redes sociales) para cada una de las funciones operativas de una empresa (por ejemplo, recursos humanos o marketing), esta información es de gran importancia para los investigadores de mercado cuando su interés de investigación se centra en una función o actividad corporativa específica. Cabe destacar que no es suficiente que las empresas simplemente "estén allí" y que tengan una cuenta en los diferentes MS. Deben actualizar sus perfiles y sitios web con regularidad y ser altamente reactivos a las solicitudes de los clientes en los MS para que su presencia sea efectiva. Las publicaciones, concursos, cargas de contenido y otras actividades deben planificarse con bastante anticipación y requieren que las empresas coordinen su presencia en los diferentes MS. En el nivel corporativo, las actividades de MS para la gestión interna de la empresa, requieren, planes estratégicos, reglas internas claras, personal dedicado y un monitoreo adecuado. Para cumplir con estos requisitos, las empresas deben invertir cantidades importantes de dinero. Es por esto que, un número creciente de empresas está incrementando los esfuerzos para medir el éxito de sus actividades en los MS.

Según Castelló (2010), los MS son cada día más utilizadas por las organizaciones como soportes para lograr las estrategias empresariales y de publicidad, al permitir a la empresa basada en las relaciones, comunicarse con sus empleados y clientes actuales y potenciales. Las comunicaciones personalizadas, interacciones y experiencias de marca que pueden ofrecerse en los MS facilitan la creación de comunidades en torno a la misma. Con estas nuevas herramientas, las empresas pueden tener mayor relación con su entorno (empleados y clientes), involucrarlos en la construcción de la marca, aportarles valor, generar engagement y, por lo tanto, concebir branding social.

Tabla 9. *Importancia de los MS para diferentes funciones corporativas*

Tipo de MS	Función corporativa					
	I + D	Marketing	Atención al cliente	Ventas	Recursos Humanos	Organización
Blogs	(1)	(2)	(1)			
Redes de negocios (Business networks)					(4)	(1)
Proyectos colaborativos (Collaborative projects)	(4)					
Redes sociales empresariales (Enterprise social networks)	(3)				(2)	(4)
Foros (Forums)	(2)	(1)	(4)			
Microblogs		(3)	(1)		(1)	
Compartir Fotos (Photo sharing)		(2)				
Revisión de productos / servicios (Products/services review)	(1)	(2)		(4)		
Marcadores sociales (Social bookmarking)		(2)				
Juegos sociales (Social gaming)		(2)				
Redes sociales (Social networks)	(1)	(4)	(2)		(1)	(1)
Video compartido (Video sharing)		(4)	(1)			
Mundos virtuales (Virtual worlds)	(1)	(3)		(1)		

Importancia: (vacío) ninguno o casi ninguno; (1) bajo; (2) medio; (3) alto; (4) muy alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Aichner y Jacob (2015)

### 1.1.4.3. Los MS, las organizaciones, los empleados

Según Gómez (2015) los MS han dado poder a las personas para elegir a las empresas en las que desean trabajar, por lo que también deben cuidar su imagen para poder ser atractivas para los trabajadores actuales y futuros. Es un error pensar que las empresas no necesitan tener presencia en los MS, ya que esta idea le puede alejar de la posibilidad de construir equipos de trabajo leales y talentosos. Las empresas deben ocuparse en crear una estrategia de employer branding con fórmulas para atraer y retener el talento. Los MS son útiles para agilizar y hacer más efectivo el reclutamiento; y también mejoran la transferencia y la consolidación de los conocimientos. En este sentido, los MS permiten que se desarrolle la comunicación entre varios puntos. Los MS funcionan como plataformas donde es posible diseminar información de

---

relevancia para el trabajo de las empresas y sus empleados, aportando conocimiento clave para la mejora del desempeño y, en consecuencia, para el aumento de la excelencia empresarial.

En este sentido Randstad (2017<sup>b</sup>), señala que el objetivo de los MS en la gestión interna de la empresa es proporcionar a los empleados un lugar para tener conversaciones, para colaborar y compartir. Los MS permiten que la comunicación sea cada vez más horizontal, todos los miembros de la organización están invitados a participar y a aportar sus ideas. Pueden equipararse a las conversaciones que se dan en torno a la máquina de café. La finalidad de usar los MS en la gestión interna de la empresa es contribuir a crear un sentido de comunidad que fomente la cooperación, el trabajo en equipo, el intercambio de conocimiento, el conocimiento mutuo (que es la base de la confianza mutua) y, en definitiva, a mejorar el desempeño de la organización.

Asimismo, Zaragoza (2016) explica que la comunicación interna va dirigida al público de dentro de la empresa, es decir, los trabajadores y empleados, sea cual sea su rango dentro de la organización. La comunicación interna a través de los MS trata de fortalecer la relación entre la empresa y sus trabajadores. Y es que, con un personal motivado, la empresa puede ser más competitiva y eficiente.

Además, García (2011<sup>b</sup>) señala que el uso de los MS como herramienta de comunicación en la gestión interna de las empresas trae ventajas, tales como: mayor rapidez en la comunicación de documentación interna, reducción de costos y tiempos en la recolección de opiniones; mejora el trabajo en equipo; aumenta el interés y la motivación de los usuarios, ya que encuentran un espacio virtual horizontal y democrático donde sus opiniones son escuchadas; y mejoran aspectos claves en la organización como la colaboración, cohesión y liderazgo, que redundan directamente en la productividad.

De igual manera, Huy y Shipilov (2012) explican que, para tener éxito, las iniciativas del uso de los MS en la gestión interna deben centrarse principalmente en el desarrollo del capital

emocional, que se define como los sentimientos agregados de buena voluntad hacia una empresa y la forma en que opera. El capital emocional de una empresa con sus empleados puede ser construido por las acciones de los ejecutivos; representa los activos basados en la emoción que la organización ha desarrollado a lo largo del tiempo con sus empleados. De la utilización de los MS en la gestión interna de las empresas se obtienen beneficios reales en términos de flujos de información mejorados, colaboración, menor rotación y mayor motivación de los empleados.

Luego, Ugas (2013), explica que los empleados de las organizaciones son sus mejores embajadores y su implicación en la estrategias de la empresa es vital para el éxito de una buena integración de la organización en los MS. Asimismo indica que las empresas inteligentes son aquellas que utilizan y aprovechan los MS como herramienta para conocer mejor a sus empleados, saber de primera mano las opiniones que se vierten sobre ella en la red y como instrumento para mejorar el servicio que ofrece tanto a sus clientes y proveedores como al público interno de la empresa. Destaca que, si se pretende que los empleados recomienden los productos y servicios de la organización, hay que involucrarlos, dejando que opinen con total libertad. Siendo la formación, la clave, ya que las organizaciones deben darse cuenta que formar en MS a sus empleados, bajo parámetros y directrices, es invertir en innovación, oportunidades, y lo más importante, en difusión. Implicando a las plantillas en la estrategia MS, se está contribuyendo al auténtico word-of-mouth.

En este sentido, Amago (2013) indica que los MS son una figura clave en el proceso de crear una empresa más abierta, comunicativa, participativa y en la que se puedan acercar los diferentes estamentos para cohesionar diferentes personas, perfiles heterogéneos y realidades vitales que, muchas veces, coinciden en una fanpage de Facebook. Las empresas deben involucrar a los trabajadores en su estrategia de MS porque ellos pueden ser sus mejores embajadores/prescriptores, esto lo pueden lograr a través de la formación continua, de manera



---

consensuada y voluntaria. Y si no han desarrollado una actividad en MS, avanzar en pequeños pasos incorporando en los planes de formación, píldoras de conocimiento sobre la realidad de la Web 2.0 que puedan alinear a los trabajadores con la misión y valores de la empresa; informarles desde el ámbito de la cultura corporativa como base de conocimiento, diseñando un storytelling que inicie desde el *¿Quiénes somos?*, *¿Qué buscamos?* y *¿Cómo lo hacemos?...*, alineándolo con la filosofía 2.0 desde el principio, explicando dónde se encuentra la empresa y qué se puede hacer con estas nuevas herramientas de conocimiento y conversación. En este proceso también es importante, aplicar herramientas motivacionales, coaching y mentoring en sus primeros pasos por los MS, creando sus perfiles, orientándoles sobre cómo trabajar su marca personal y cómo pueden ayudar a la marca empresarial. A su vez Amago (2013), aclara que este proceso es durante el horario laboral del trabajador, ya que es el tiempo de la empresa y es cuando el trabajador puede ayudar a la entidad a crecer en reputación, presencia y, posiblemente, en las ventas.

Asimismo, Amago (2013), explica que cada vez más se demanda formación en MS para los trabajadores en el ámbito de las empresas para conocer, investigar e iniciar esa relación entre empresa/trabajador y el universo 2.0, que vincule e incida en el desarrollo, tanto profesional, como personal. En este sentido presenta seis claves para que se genere el engage necesario entre trabajador y marca:

- Ser los primeros embajadores de la marca: conocer las 5W (who? what? when? why? where?) básicas de la empresa y todo lo relacionado con su cultura corporativa.
- Empatizar con el grupo, romper las barreras del enemigo digital para convertirlo, al final de la sesión, en nativo digital.
- Ser prácticos y resolutivos, facilitando siempre un plan B y, al finalizar la sesión, mandar documentación, manuales, tips, enlaces de interés, bibliografía.

- Monitorizar a los trabajadores/as en aquellos perfiles nuevos o ya creados, para que estén bien configurados y se animen a desarrollar su marca personal.
- Promover en los trabajadores/as una participación activa: en el blog, en las herramientas colaborativas internas, etc.
- Proponer una segunda formación, pasado un tiempo prudencial, con la que perfeccionar y profundizar en las herramientas existentes o en nuevas herramientas que puedan ayudar a la empresa la consecución de los objetivos de su estrategia 2.0.

Según Ruíz (2014), no hay una norma para integrar la gestión de la presencia de una marca en los MS, pero sí hay recomendaciones generales para incorporarlas en la estrategia de la empresa:

- Asumir el cambio. La empresa en su conjunto, y muy especialmente la dirección, debe asumir que el poder lo tienen los usuarios y que los MS demandan un cambio radical de actitud. Hay que cambiar el gritar e interrumpir (la publicidad) por el conversar; el sentirse el centro por ser uno más de la comunidad; el hablar de nosotros por el escuchar; la imagen de marca por la gestión de la reputación; y los mensajes de masas por las relaciones que se establecen con los diferentes segmentos.
- Implicar al equipo. Los MS no son una cuestión solamente del departamento de marketing, comunicación o atención al cliente, sino de todo el equipo, es decir, de cada uno de los trabajadores de la empresa. Hay que consultar y consensuar las acciones y protocolos con todos los departamentos e implicar a todos los empleados, ya que cada uno de ellos ejerce de influenciador en su comunidad.
- Organizar las relaciones. ¿Cómo va a fluir la información dentro de la empresa? ¿Cómo vamos a canalizar las demandas, quejas o comentarios de los seguidores? ¿Qué contenidos se van a publicar y cuándo? ¿Quién va a responder a los comentarios y cómo va a hacerlo?. Hay definir y organizar las relaciones entre los diferentes miembros del

---

equipo, nombrando responsables y creando roles (no jerarquías) que permitan un intercambio fluido de información.

- Implantar los canales de relación. Una vez definidas las relaciones, hay que implantar los canales por los que se va a llevar a cabo el intercambio de información y formar al equipo en su uso.
- Seguimiento y evaluación. Periódicamente hay que analizar y evaluar todo el proceso para detectar mejoras y adaptarse a los cambios.

En este sentido Villalba (2014), establece algunas claves importantes para mejorar la estrategia de MS implicando al resto de la empresa con el objetivo de que los trabajadores realicen acciones (compartir, ‘me gusta’, RT, pinear, etc.) en las páginas y cuentas oficiales de la empresa. Esto es de gran utilidad sobre todo para las PYMES, ya que sirve para mejorar la visibilidad e interacción en los MS. Y no solo eso, sino que se consigue que la plantilla se implique mucho más en la empresa haciendo que sienta como parte activa de la mejora de la visibilidad y reputación de la misma. Estas claves son:

- Planificar y organizar las tareas para que los trabajadores de la empresa ejecuten las acciones que les han asignado.
- Coordinar y supervisar todas estas tareas.
- Incentivar esta práctica y darle una importancia similar a las demás tareas que hacen los trabajadores.
- Controlar las fechas y los empleados que realizan las acciones en cada red social, evitando así repeticiones. Observar el feedback de cada acción.
- Realizar reuniones con los trabajadores para obtener feedback sobre sus acciones y las plataformas en general. Gracias a esto se puede conocer lo que piensa el usuario y aplicar mejoras en cada red.

- Aplicar estrategias motivacionales. Crear algún tipo de concurso reconocido dentro de la empresa para el trabajador que más y mejor haya contribuido a través de sus acciones en las redes sociales de la empresa.
- Tener claro que el objetivo es que los trabajadores aporten su granito de arena en el despegue de la compañía en las redes sociales. Si además se implican y se sienten reconocidos, la empresa ganará fans incondicionales (obviamente para ello es obligatorio no descuidar la plantilla en otros campos).

Vela (2012), recomienda una serie de pasos que son vitales para que la participación de los empleados sea beneficiosa para ambos (trabajador/empresa) y, sobre todo, para que no dañe a la reputación de la empresa:

- Evaluar en primer lugar qué perfiles profesionales, qué empleados pueden ser de gran ayuda a la marca, habitualmente directivos, knowledge workers (alguien que posee unas dotes excelentes para comunicar, aprender, actuar, resolver problemas y animar los demás a involucrarse y participar de forma activa en los proyectos y las tareas, tanto realizando las tareas propias de su puesto, como incentivando a la creatividad), empleados clave, etc.
- Una vez determinado qué perfiles resultarían más interesantes para la estrategia, realizar una investigación para conocer la reputación de dichos empleados:
  - Si cuentan con MS, evaluar si sería conveniente o no que abriesen otros perfiles profesionales para participar en los canales de empresa: muchos empleados, además, no querrían vincular sus cuentas personales a las de la empresa por motivos obvios.
  - Si no cuentan con MS personales, o si los tienen, pero no es aconsejable o no quieren vincularlos, es necesario asesorarlos y mostrarles cómo crear sus perfiles profesionales.

- 
- A cualquier empleado que se vincule a canales sociales de la empresa o negocio, hay que dejarle claro que son monitorizados, que deben seguir determinadas pautas de conducta y hábitos que la empresa debe facilitarle, por lo que se hace imprescindible en el plan de comunicación, o de MS, definir cuál es la estrategia, la planificación, qué roles tienen, qué es aconsejable, etc.
  - Establecer qué pueden y no hacer en los MS, los empleados pueden ser vitales para conseguir que la empresa se perciba tal y como se ha planificado: el tono de los empleados da una mayor vitalidad y transparencia, refuerza la imagen de marca y, sobre todo, genera confianza en los usuarios y clientes, por todo ello, no se puede dejar al libre albedrío de los empleados, que, sin sospecharlo, podrían dañar la reputación o crear conflictos. Una empresa que trata bien a sus empleados es altamente valorada por los clientes.
  - Realizar formaciones prácticas en una o dos sesiones y adjuntarles un pequeño manual que les permita entender por qué es importante que estén, que participen, y el impacto de sus interacciones.
  - Una vez que se consigue la complicidad de los, no por obligación, sino por convicción, se han creado canales profesionales que sirven para interaccionar, deben ser monitorizados, y a ser posible, conseguir que se interesen por la actividad de los canales, para viralizar los contenidos y que participen. Recordando siempre que la imagen que los empleados den de la empresa puede llegar a ser esencial a la hora de reclutar nuevos talentos.
  - Procurar que los empleados den feedback al MS Manager sobre sus impresiones, tanto como “usuarios” de los canales, como empleados: las empresas deben empezar a dejar de pensar en los MS sólo como canales para el marketing.

- Conseguir que se realicen determinadas campañas asociadas a determinados empleados para poder medir qué impacto tienen esos perfiles concretos en las visitas, fans, followers, etc. (url builder), ya que todo lo que se mide, se puede mejorar.

En el mismo orden de ideas anteriores, la Asociación para el Progreso de la Dirección – ADP (2017), señala que una empresa 2.0 se crea a partir de sus propios empleados y que los usuarios de los MS detectan rápidamente cuando algún mensaje es sincero y cuándo no; por lo que éstos deben ser voluntarios o por iniciativa propia. Si la empresa tiene una buena estrategia de contenidos, si crea contenido que sus trabajadores consideren interesante y digno de ser compartido, lo harán. Se puede motivar incentivando a que los empleados compartan la mejor foto de su lugar de trabajo, o una historia inspiradora, o que cuenten qué tal ha ido la última actividad de teambuilding (construcción de equipos o equipos de alto desempeño), o que prueben antes que nadie un producto de la compañía y puedan compartirlo con sus seguidores en los MS. Si las cuentas corporativas se hacen eco de lo que los trabajadores incluyen en sus perfiles personales, éstos pueden verse reconocidos y pueden animarse a continuar esa conversación alrededor de la empresa.

En relación con esto último, la ADP (2017) también señala que hay tres cosas que son fáciles y rápidas de poner en práctica, y que pueden ayudar a la empresa a mantener la presencia en los MS:

- Aprovechar los contenidos compartidos por los empleados que atañan a la empresa para darles cabida en los perfiles oficiales. Tener la capacidad de dar la vuelta a comentarios negativos que puedan publicar.
- Dar formación a los trabajadores sobre el uso de los MS y sobre cómo deben responder en momentos de crisis.
- Crear conversación alrededor de los contenidos compartidos por los canales oficiales de la empresa, que el mensaje no esté sólo orientado al marketing y las ventas.

---

Según Sastre (2012), señala que las empresas deben aprender a ver la revolución de los MS como una oportunidad, pues son las personas las que están en los cimientos de las relaciones sociales y que la forma natural que tienen las empresas de comunicarse con sus comunidades es a través de los empleados. Los clientes hablan con los empleados, ellos son su voz, llevan el mensaje y son quienes transmiten los valores de la empresa; por ello hay que implicarlos. Los empleados están apoyando la estrategia de los MS de las empresas, cada vez con más fuerza y para que esto sea exitoso se tienen que establecer y comunicar los objetivos, las diferencias entre cada MS y de qué manera pueden colaborar para viralizar y generar contenido para la compañía.

En este sentido, García (2017), indica que para evangelizar e involucrar al personal para la consecución de objetivos lleva tiempo, esfuerzo y mucha constancia, además de necesitar inversión para la formación necesaria que deben recibir sobre la marca, sus valores, el objetivo en sí y los pasos a seguir. La inversión suele ser, en este caso, lo que más preocupa al empresario, puesto que la formación debe ser continuada en el tiempo. Contar con el respaldo de los empleados es la mejor imagen que una empresa puede dar al exterior y una forma de implicar al empleado en todas las acciones y de hacerle sentir valorado y premiado por su buen hacer. Para obtener un resultado óptimo en este proceso, están los siguientes pasos:

- Definir los valores de la marca que se quieren transmitir y los objetivos.
- Detectar a los “empleados claves”
  - Explicar a los empleados el propósito (hacerles partícipes del objetivo).
  - Indagar quiénes están dispuestos a participar de forma activa, aunque la formación debería recibirla todo el personal, el saber no ocupa lugar y tener unas nociones mínimas es esencial. Además, se sentirán involucrados en el procedimiento y parte del proyecto.

- Preparar cuestionario y aplicarlo a quienes quieren participar de forma más activa para conocer qué tipo de perfil tienen en los MS: seguidores, temáticas de las que suelen hablar o compartir contenido, aficiones, etc.
- Analizar el cuestionario y conocer las habilidades personales que tiene el trabajador para identificar los posibles “líderes evangelizadores”.
- Definir el tipo de formación que necesitan y elaborar detalladamente una guía sobre el uso de los MS. La formación debe estar dada por expertos para que los trabajadores de la empresa, sientan plena confianza en que quien les está formando está preparado para ello. La formación incentivará al personal, aclarará dudas, recogerá opiniones/reflexiones finales de los empleados, etc.
- Definir y establecer normas. Asegurarse de formar de manera adecuada a los trabajadores para evitar comentarios negativos sobre la marca o respuestas inapropiadas, así como temas que no tengan que ver con los objetivos y valores de la empresa. El departamento encargado deberá monitorizar todas las acciones.
- Facilitar a los trabajadores información adicional. Acceso directo y digital a la guía de uso de redes sociales de la marca. Facilitar el acceso al listado de preguntas frecuentes realizadas por los clientes a lo largo de la historia de la marca con posibles respuestas que darles. Elaborar e-mails con pequeñas píldoras formativas resolviendo las dudas que se vayan presentando, corregir aquellos detalles que se detecten para mejorarlos.
- Permitir que los trabajadores hablen de su función dentro de la empresa en los MS. Si el mensaje se adecúa a las normas y da información de calidad, estará ejerciendo de embajador de marca. Habilitar un apartado en el blog de la empresa para dar voz en él a los empleados para explicar un aspecto de su trabajo que sea de interés para el cliente y que, además, deje ver valores de la marca. Crear un hashtag específico que se pueda usar en las comunicaciones que realicen, esta etiqueta permitirá monitorizar lo que



---

dicen y medir el impacto que ha supuesto. ¿Quién mejor para hablar de tu marca y sus productos que los empleados que trabajan en ella y los elaboran?

- Hacer partícipe a los empleados en otras acciones digitales de marca. Establecer acciones en la guía de uso de la empresa y, cada vez que se lance una nueva acción, hacer llegar a los empleados un comunicado en el que se den los pasos a seguir para la consecución de los objetivos de esa acción concreta. Los propios empleados pueden ayudar a difundir cualquier cosa que haga la empresa.
- Monitorizar. Medir los resultados y realizar un análisis de los mismos. Utilizar analíticas numéricas (número de tuits, mensajes, post, retuits, comentarios, etc.) o de sentimiento (positivo, negativo y neutro), actualmente en los MS existen herramientas estadísticas que permiten medir esto sin problema.
- Premiar a los trabajadores. Establecer un modo de reconocer el trabajo que está realizando y premiar de algún modo al que mejor lo esté haciendo. Esto servirá de incentivo a los demás para hacerlo cada día mejor.
- Permitir que los trabajadores ejerzan de mentores. Formar más y mejor a los trabajadores que han sido premiados por su buen hacer para que sean mentores del resto de los empleados, especialmente a aquellos que se lleven peor con las nuevas tecnologías y a los que vayan incorporándose a la empresa para que cojan el ritmo, idea y estilo que la marca busca.

Martín (2016), explica que las empresas que tienen a sus empleados como embajadores de marca ganan:

- Credibilidad. Que la propia plantilla de la empresa promocióne con orgullo e interés el producto o servicio prestado supone un refuerzo positivo que afianza a la marca y sus valores.

- Imagen de empresa innovadora. La plantilla ayuda a que la empresa o institución se convierta en un referente innovador en su sector. Ya que una empresa que, además de tener presencia corporativa activa en los MS, cuenta con la plantilla como altavoz de sus valores es una empresa que tiene en cuenta que la sociedad está conectada: clientes, usuarios, empleados, empresa.
- Humaniza la marca. Es importante tener en cuenta que los MS son herramientas para conectar con personas. Si los trabajadores de la empresa son los mejores embajadores de la marca en internet, se estará humanizando la marca y el negocio.

Asimismo, Zip Zap Social (2016). Explica que los MS favorecen la comunicación entre individuos, generando estrechos vínculos. Por tanto, son muchos los motivos por los cuales, las empresas deberían incentivar el uso de los MS, especialmente por las siguientes razones:

- Creación de micro-transmisores de comunicación. Cada trabajador se puede convertir en un transmisor de comunicación de la empresa y puede ayudar a la difusión de noticias.
- Comunicación corporativa de manera personal. Cuando los empleados hablan de su empresa utilizan un lenguaje más cercano al transmitir el mensaje y pueden llegar de manera más directa a clientes potenciales que a través de una comunicación corporativa.
- Identificación rápida de quejas y críticas. Cuantos más representantes haya activos en redes sociales, más alto será el porcentaje de identificación de críticas.
- Soporte al cliente inmediato. Cuando critican la empresa en redes sociales, los trabajadores que se sienten identificados pueden reaccionar de manera inmediata y aportar soluciones a un problema concreto o redirigirlo a la persona adecuada.
- Desarrollo de producto a partir de los comentarios obtenidos en redes sociales. Las informaciones obtenidas, a través de conversaciones, pueden ser aprovechadas por

---

la empresa para mejorar sus productos o desarrollar servicios nuevos que satisfagan necesidades no identificadas con herramientas tradicionales.

- Mejorar la imagen de la empresa. Los trabajadores que están orgullosos de sus empresas transmiten una imagen muy positiva de la empresa y pueden ser de gran ayuda para captar nuevos talentos.

En este sentido Ruíz (2013), señala que la intención de convertir en embajadores a nuestros empleados debe ser entendida como la prioridad de la comunicación interna que se presenta, así como palanca estratégica del negocio. La comunicación interna es capaz de generar una conversación 360° dentro de las compañías. Para crear un plan de comunicación interna que genere fans, sugiere lo siguiente:

- La comunicación al servicio de la estrategia. Presentarse al gusto del consumidor: Con un colaborador cada día más conectado e hiperinformado los canales deben estar pensados en consonancia con sus hábitos de acceso a la información.
- Recuperar la ilusión. Herramientas como el storytelling o el visual thinking aplicadas a la comunicación interna estratégica ayudan a transmitir conceptos que necesitan de una cierta proyección en el empleado. Para que esté comprometido con la empresa es esencial que primero pueda entender su contribución en esos resultados de futuro.
- Liderar con el ejemplo. La labor como comunicador debe dejar espacio para trabajar la comunicación del líder, formarle y acompañarle en su rol de comunicador es esencial para que entienda el impacto de sus palabras y de sus actos. Y es que la coherencia entre el dicho y el hecho es pilar para la credibilidad del mensaje.
- Apostar por las acciones de afiliación. Las acciones de voluntariado corporativo serán una buena palanca para generar un sentimiento de equipo que de modo voluntario se construye por un bien común.

- Reforzar los comportamientos excelentes. El reconocimiento de las mejores prácticas permite hacer vivir los valores de la empresa. Solo si éstos cobran vida en el día a día se convertirán en un hábito para la plantilla de la empresa. Para esto hay que incitar a los mandos en costumbres muy sanas para la cultura corporativa como el reconocimiento público de las Best Practices.
- Dar voz al empleado. El valor más sostenible que tiene una organización es sin duda el talento de sus equipos. Los MS ofrecen hoy en día herramientas muy potentes para detectar, potenciar y distribuir el talento dentro de la casa. Las redes sociales corporativas en concreto han llegado para desterrar las intranets unidireccionales por su potencia para ser un entorno perfecto de trabajo colaborativo en el que el empleado dinamiza una conversación corporativa 360° basada en la inteligencia compartida. Y, además, un empleado embajador acostumbrado a utilizar redes sociales corporativas será sin duda tu mejor embajador 2.0.
- Crear un clima de confianza. El manager es uno de los canales con mayor credibilidad, al igual que ocurre con los clientes, las recomendaciones de nuestros pares aportan tranquilidad y confianza. Por eso el uso del video protagonizado por los propios colaboradores es una baza importante para recrear el cara a cara que en las organizaciones cada día más dispersas, es difícil de propiciar.
- Medir para mejorar. Medir el impacto de cada una de las acciones para poder elegir el canal que mejor se adapta a cada momento de información. De ahí la importancia de establecer patrones de medición de impacto, y no de actividad como se viene haciendo.

Según Bughin y Chui (2011), el imperativo para los líderes empresariales es claro: quedarse atrás en la creación de redes internas y externas podría ser un error crítico. Es por esto que los ejecutivos deben presionar a sus organizaciones para que se conviertan en empresas totalmente conectadas en red. Para esto sugieren algunos pasos específicos:

- 
- Integrar el uso de los MS y Web 2.0 en las actividades laborales diarias de los empleados. Esta práctica es el factor clave de éxito. Lo que hay en el flujo de trabajo es lo que usan los empleados y lo que conduce a los beneficios.
  - Continuar impulsando la adopción y el uso. Los beneficios parecen ser limitados sin un nivel básico de adopción y uso.
  - Romper las barreras al cambio organizacional. Las organizaciones totalmente conectadas en red parecen tener flujos de información más fluidos, despliegan el talento de forma más flexible para tratar los problemas y permiten que los empleados bajen en la jerarquía corporativa para tomar decisiones. La colaboración organizativa se correlaciona con aumentos de participación de mercado autorreportados; toma de decisiones y trabajo distribuidos, con una mayor rentabilidad autoinformada.
  - Aplicar MS y Web 2.0 a interacciones con clientes, socios comerciales y empleados. Las interacciones externas se correlacionan con las ganancias de participación de mercado autoinformadas. También lo son la colaboración organizativa interna y la flexibilidad, y los beneficios parecen ser multiplicativos. Las organizaciones totalmente conectadas en red pueden alcanzar los niveles más altos de beneficios autoinformados en todo tipo de interacciones.

#### **1.1.4.4. Los MS y la cadena de valor agraria (CVA)**

Integral Media (2019), indica que a pesar del potencial existente en las empresas de la CVA, hoy día, son muchas las empresas que no están sabiendo aprovechar, muchas veces por desconocimiento, más que por falta de capacidad técnica y/o económica, las posibilidades de internet y de los MS. Asimismo, explica que los MS no solo se utilizan para proyectar la imagen de la empresa, sino también para generar sinergias en la organización, gestionar procesos internos, recursos humanos, conseguir o fidelizar clientes, captar socios comerciales, y sobre

todo, comunicarse con los usuarios, sean o no clientes, aportando conocimiento sobre el producto, servicio y sector. Los MS e internet no deben verse exclusivamente como un altavoz para vender las empresas.

Según Traxco (2013), las empresas de la CVA que han realizado un importante esfuerzo inversor en herramientas de MS, algunas disponen de canales propios para comunicarse con sus clientes lo que mejora su actividad dentro de los MS y facilita la transmisión de información sobre promociones o campañas recientes. Los MS suponen un altavoz para el consumidor, ya que ven más accesible la posibilidad de ser escuchados por la empresa. En cuanto a la gestión interna de la empresa, reducir costes y mejorar la rentabilidad de las explotaciones de las empresas de la cadena de valor agraria pasa también por conocer, por gestionar y controlar las tareas automáticas a través del uso de los MS. Con sistemas de monitoreo y recepción de datos se pueden recibir en tiempo real de manera remota a través de cualquier conexión a internet, mediante conexiones satelitales de cobertura global, permitiendo evaluar y actuar puntualmente en las labores a realizar.

Villanueva (2016, citado por De Opazo, 2016) explica que los MS aportan visibilidad, reputación, influencia y conexión con profesionales del sector. Además de ser un canal de escucha importante, permiten tomar la temperatura del sector en tiempo real. Incluso, ofrece la posibilidad de segmentación y micro-segmentación, tanto por sectores como por áreas geográficas. Esta segmentación se complementa con la comunicación de medios tradicionales que aportan notoriedad. La segmentación de los MS es básica para crear una base de datos importante y comunicar de forma relevante para cada uno de los públicos, sin embargo, si el contenido no es relevante de nada sirve esa segmentación.

En este sentido Larrazabal (2017), señala que el objetivo de los MS en la CVA es lograr captar la atención e interactuar con los clientes de su segmento. Con la meta puesta en acercar información e intentar romper esquemas comerciales, enfocar las estrategias en conocer al

---

cliente, detalla tres fundamentos básicos del por qué las empresas de la CVA deben aplicar estrategias de MS:

- Buen alcance a bajo coste para los MS. Los MS abren caminos y generan puentes de contacto con miles de usuarios del sector, llegando a ellos a un bajo coste, a diferencia de otros medios tradicionales, tu inversión se volvería alta y laboriosa.
- Conocer al cliente por medio de los MS. Los MS generan feedback, una cosecha de información que colabora en conocer mejor al público objetivo, permite dar un giro a la cosechadora para recolectar los frutos gestionados en base a los deseos y requerimientos activos de los clientes.
- Comunicar en el momento aplicando MS. Por las ventajas que otorgan las estrategias de MS, las PYMES poseen la oportunidad de comunicarse y verificar lo que los clientes comentan sobre sus productos o servicios. De este modo, se puede medir y reaccionar a tiempo con relación a los comentarios negativos y anticiparse a los futuros problemas que están por venir.

### **1.1.5. Cadena de valor**

El Observatorio de Precios y Mercados (2012), define las cadenas de valor como el estudio en el que se analizan los costes y márgenes comerciales de cada uno de los eslabones de la cadena de distribución de un producto, desde el origen hasta el consumidor.

El término de cadena de valor agraria se refiere a la manera en que un conjunto de actores se relaciona con un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución (Acosta, 2006; Peña, Nieto y Díaz, 2008).

En este sentido, Peña, Nieto y Díaz (2008), indican que una cadena de valor se refiere a los vínculos comerciales y los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros,

logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadores, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales. Estos vínculos pueden ser una red de alianzas verticales o estrategias de empresas, que pueden ser empleadas para desarrollar relaciones de negocios para competir con éxito en la economía globalizada, con el fin de satisfacer objetivos específicos del mercado.

Toribio et al. (2012), define la cadena de valor como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades realizadas en un sector o en una empresa para generar valor al cliente final. Asimismo, expresa que la distribución organizada constituye solamente uno de los múltiples eslabones de la cadena de valor en materia alimentaria. Como tal, es tributario de todos los demás, en un proceso de dependencia mutua. La estructura competitiva de cada eslabón influye en los restantes.

#### **1.1.5.1. Tipos de cadena de valor**

Según Peña, Nieto y Díaz (2008), la cadena de valor se puede representar de dos formas, una de tipo cuantitativo y la otra de tipo cualitativo.

En este sentido, Jasen y Torero (2006, citado por Peña, Nieto y Díaz, 2008) explica que la cadena de valor de tipo cualitativa “[...] es tan sólo una descripción de los eslabones y de los actores presentes en cada uno de ellos, de los procesos de las transacciones que ocurren a lo largo de la cadena; esta representación permite identificar restricciones y cuellos de botella, así como desafíos y oportunidades para el crecimiento y expansión de la cadena”. Y la cadena de valor de tipo cuantitativa “[...] permite profundizar sobre cómo y cuándo el valor final de un producto se genera en cada una de las distintas etapas de la cadena y permite por lo tanto evaluar cómo se distribuye el valor entre los distintos actores que participan en la cadena. Permite también cuantificar el impacto de los cuellos de botellas y, por consiguiente, tener una idea



---

concreta de la importancia absoluta de los mismos a lo largo de la cadena y de la importancia relativa de los mismos comparando la cadena de un país relativo a una cadena óptima”.

### **1.1.5.2. Importancia de la cadena de valor**

Según Peña, Nieto y Díaz (2008), las cadenas de valor son de gran importancia, ya que permite que las empresas tomen decisiones en conjunto con otras empresas para la reducción de riesgos e incrementar los beneficios. A su vez, permite realizar trabajos de planificación y cooperación de información, mercadeo y estructura de costos (mano de obra, maquinaria, materia prima, otros suministros), que se comparten para maximizar las ganancias y la competitividad de la cadena. Las cadenas de valor contribuyen a la reducción de costos de transacción, aumentan y mejoran los ingresos rurales, aumentan el flujo de información entre diferentes eslabones y mejoran la transferencia tecnológica.

Asimismo, Peña, Nieto y Díaz (2008), explican que, dadas las nuevas condiciones del mercado agrícola, la necesidad por parte de diferentes grupos como supermercados, agroindustrias y comercializadoras, de trabajar de manera conjunta y coordinada con asociaciones de productores, para poder garantizar la calidad de los productos, obtener precios más competitivos y mejorar el abastecimiento de los productos, es cada vez mayor. Es por esto que las cadenas de valor agrarias surgen con diferentes objetivos:

- Responder a nuevas regulaciones del gobierno que afecten el proceso del producto.
- Vender un producto nuevo o introducir un producto existente a un nuevo mercado.
- Garantizar seguridad alimentaria con productos de alta calidad.
- Mantener o aumentar la presencia en un mercado en medio de una creciente competencia doméstica o externa.

Asimismo, Briz, De Felipe y Briz (2009 citado por Briz, De Felipe y Briz, 2010), explica que la cadena de valor agraria lleva consigo una serie de actividades, tanto de forma directa como

indirecta, desarrolladas en los diversos eslabones de la misma, que tratan de satisfacer al cliente final, el consumidor, a través de una serie de funciones, no solamente productivas, sino financieras, informativas y de análisis.

### 1.1.5.3. CVA en España

En España, la distribución comercial obedece a una notable pluralidad de formatos y modelos de negocio, lo que favorece la capacidad de elección de los consumidores. Esa misma variedad de formatos y modelos permite a los eslabones (Figura 6) anteriores de la cadena, y en particular a la industria transformadora, acceder al mercado final por distintos canales, que favorecen la adopción de estrategias diferenciadas y adaptables a las condiciones de cada empresa (Toribio et al., 2012).

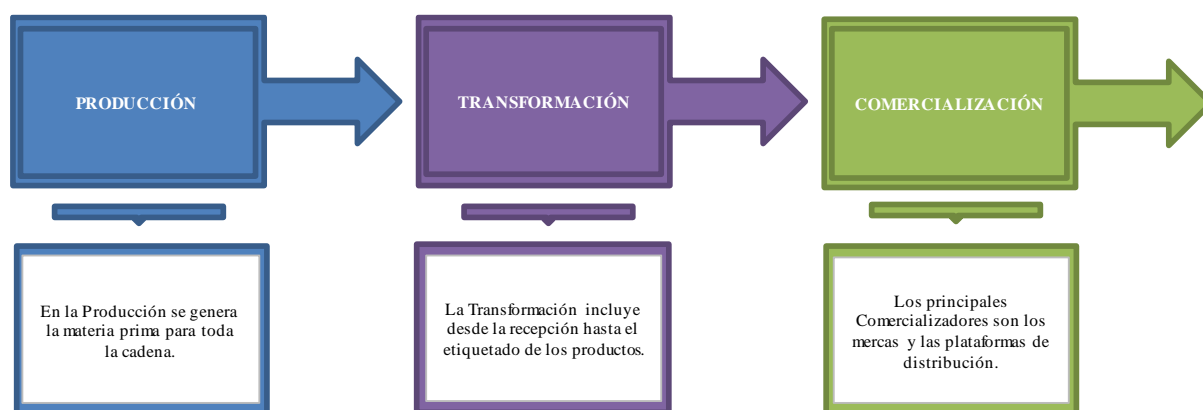


Figura 6. Cadena de valor. Fuente: Elaboración propia a partir de Toribio et al. (2012)

Según, Boccherini (2010), las empresas españolas de la cadena de valor agraria, si bien están en general a un buen nivel en cuanto a calidad, seguridad alimentaria y competitividad en precio, presentan debilidades estructurales que dificultan su competitividad y su capacidad de reaccionar adecuadamente:

- Dimensión reducida. La cadena de valor agraria española está formada mayoritariamente por PYMES y pequeñas cooperativas. Lo que presenta serias

---

amenazas para la competitividad, como son: dificultad de acceso al mercado ante las estrategias de racionalización de surtidos y frente a una distribución comercial que busca proveedores globales, poder de negociación decreciente, insuficientes economías de escala y baja productividad y dificultad de abordar proyectos de I+D.

- Orientación al mercado insuficiente. Lo que afecta en mayor medida a las empresas del sector primario, muchas de ellas gestionadas todavía bajo un paradigma de producción y no de orientación al mercado. La orientación al mercado exige desarrollar capacidades de comercialización y marketing, asegurar al cliente un suministro durante todo el año, tener una logística eficiente, implicarse estratégicamente con los objetivos de negocio del cliente, desarrollar productos que atraigan a los consumidores, entre otros. Por esto, es preciso pasar de productor a empresario y gestionar la empresa adecuadamente.
- Formación empresarial insuficiente. Una gran cantidad de empresas de la cadena de valor agraria dedican presupuestos muy bajos o incluso nada a la formación.
- Dificultad para atraer talento directivo. La cadena de valor agraria frecuentemente es un sector con una imagen que poco atrae a los mejores directivos, debido a: mercados con bajo crecimiento, empresas pequeñas, liderazgo empresarial insuficiente para abordar nuevos retos, ausencia de planes de formación y desarrollo profesional, entre otros.
- Poco interés en la internacionalización. La implantación en el extranjero de las empresas españolas en el sector agrícola, es baja, aunque tiene una larga tradición exportadora. La comercialización en el extranjero, tiene una excesiva dependencia de intermediarios y brokers. La implantación en el exterior es ciertamente una tarea compleja, que no está exenta de riesgos y dificultades y muy consumidora de recursos directivos. Es por esto que la baja internacionalización se debe, en muchos casos, a los problemas de dimensión y formación empresarial.

- Otras debilidades. Escasa actitud inversora, aversión al riesgo y conservadurismo, escasa inversión en I+D+i, descapitalización financiera, entre otros.

## 1.2 MARCO CONTEXTUAL

En España las empresas de la CVA (alimentarias, agrarias y vitivinícolas) desempeñan un papel clave en el conjunto de los sectores económicos, ocupando un primer lugar en la rama industrial. Estas empresas están continuamente innovándose, reinventándose y adaptándose a las nuevas tecnologías y costumbres; y a las nuevas exigencias del mercado (MAPAMA, 2017). Este sector representa el 9% de la economía nacional y genera 2,4 millones de empleos (Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado, 2016).

Por tal motivo, la investigación se centró en las técnicas de coaching, motivación y medios sociales aplicadas como instrumentos de salario emocional, asociado a la CVA (empresas alimentarias, agrarias y vitivinícolas). La cadena de valor examina la forma en que los actores de la cadena se ocupan de los bienes que pasan por sus manos para incrementar o añadir valor en cada etapa (Peña, Nieto y Díaz, 2008). Esto involucra todos los eslabones de la cadena de valor, desde la producción en las áreas rurales hasta el uso o consumo final, incluyendo la comercialización, la distribución y los ingresos para los productores que contribuyen al desarrollo rural (Jansen y Torero, 2006).

En este contexto, el análisis de la cadena de valor es una herramienta de planificación estratégica muy útil para comprender el trabajo de las empresas de la CVA en términos de tiempo, espacio y forma. En este sentido, Katona-Kovács y Bóta-Horváth (2012) reforzaron la contribución del coaching al desarrollo rural. El proceso involucra a los actores y equipos de aprendizaje, tutoría y componentes educativos.

Por lo que, diversos estudios apoyan que la motivación y el coaching están fuertemente relacionados entre sí y coinciden en que cuando son aplicados en las organizaciones hay un

---

aumento del nivel de eficiencia, confianza y compromiso de los empleados lo que tendrá una influencia positiva en los resultados organizacionales. (Castillo, 2014; Echeverría, 2005; Huilcapi, Jácome y Castro, 2017; Muradeg, 2009; Prego, 2014; Ravier, 2005; Sánchez, 2013).

### **1.2.1. Contexto de coaching, motivación y salario emocional**

El coaching como disciplina es considerado una práctica en ascenso tanto en países europeos como en el resto del mundo. El coaching llega a España en los años 2000 y es cuando es fundada la Asociación Española de Coaching (ASESCO), siendo ésta la primera asociación de coaching en España, luego hace presencia en 2004 la International Coach Federation, ICF, siendo ésta la organización con más prestigio a nivel mundial, sobre todo por la cantidad de asociados y su sistema de certificación, actualmente, cuenta con más de 700 miembros afiliados en España. En los últimos 12 años esta disciplina se ha proliferado a escala global (ASESCO, 2019<sup>a</sup>; ICF, 2016; Torres, 2014).

Según los datos del Global Coaching Study: Resumen Ejecutivo 2016 de la ICF, se estima que actualmente hay aproximadamente 53.300 coaches profesionales en ejercicio en todo el mundo. Europa occidental representa el mayor porcentaje (35%), seguida por Norteamérica, con un porcentaje estimado del 33%, de los cuales se estima que 10.900 gerentes/directivos de organizaciones tienen habilidades de coaching. En la Tabla 10 se muestran los coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching: Estimaciones por región del mundo.

Otros datos importantes sobre el coaching que aporta el Global Coaching Study: Resumen Ejecutivo 2016 de la ICF, son:

- El Estudio demuestra la importancia que tanto los coaches profesionales como los directivos con habilidades de coaching, le dan a la formación y la obtención de credenciales, como verdaderos indicadores de profesionalidad. Se estima que el 68%

tienen formación completa de más de 125 horas en coaching. La mayoría de los coaches profesionales disponen actualmente de una credencial o certificación de una organización de coaching profesional, y el 51% de coaches profesionales dispone de una credencial de la ICF. Sin embargo, más de la mitad de los gerentes/directivos con habilidades de coaching no disponen de ninguna certificación ni credencial de una organización de coaching profesional.

Tabla 10. *Coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching: Estimaciones por región del mundo*

	Coaches Profesionales	Gerentes/ Directivos con habilidades de coaching	Espectro del coaching
Norteamérica	17.500	3.100	20.600
América Latina y Caribe	4.000	1.000	5.000
Europa occidental	18.800	2.700	21.400
Europa oriental	4.500	1.500	6.000
Oriente Medio y África	2.400	700	3.100
Asia	3.700	1.500	5.200
Oceanía	2.400	400	2.800
Global	53.300	10.900	64.100

Fuente: Elaboración propia a partir de Global Coaching Study: Resumen Ejecutivo 2016. ICF (2016)

- En cuanto a los clientes y los cargos que ocupan, el 67% de los coaches hacen coaching a gerentes, seguido por ejecutivos, dueños de negocios y empresarios, clientes personales, directores de equipos, empleados y otros. De media, los cargos a los que se les hace coaching con mayor frecuencia son, gerentes 29%, ejecutivos 23% y clientes personales 19%.
- En cuanto al mayor obstáculo y a la mayor oportunidad para el coaching para los próximos 12 meses, el mayor obstáculo son los individuos sin formación que se denominan a sí mismos coaches. Y la mayor oportunidad que tiene el coaching es una mayor consciencia de los beneficios del coaching.
- En cuanto a la influencia del coaching en el cambio social, esta opinión varía considerablemente de una región a otra. Dos de cada tres coaches (68%) en América

---

Latina y el Caribe; y el 66% en Oriente Medio y África creen que, en gran medida, el coaching es capaz de influir en el cambio social.

Asimismo, El Global Consumer Awareness Study (Estudio Global de la Consciencia del Consumidor) realizado por la ICF en el año 2014, muestra que los países con mayor conocimiento del coaching eran en ese momento los cuatro grandes (Australia, Canadá, Reino Unido y Estados Unidos) y Europa Continental (Belgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Polonia, Rusia, España, Suecia, Suiza, Turquía). Esto pudo verse influenciado por el contexto de la situación económica que enfrentaban estos países, llevando a las empresas a innovar en la utilización de nuevas estrategias de formación y entrenamiento para sus trabajadores y de esta forma incrementar la productividad en las organizaciones.

En este sentido, el Global Consumer Awareness Study (Estudio Global de la Consciencia del Consumidor) realizado por la ICF en el año 2017, dividido en dos grandes bloques, el mercado establecido, conformado por Canadá, EE. UU., Australia, Nueva Zelanda, Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Países Bajos, España, Suecia, Suiza, Reino Unido. Y el mercado emergente, conformado por China, Hong Kong, India, Japón, Singapur, Hungría, Polonia, Rusia, Turquía, Argentina, Brasil, Colombia, México, Sudáfrica, Emiratos Árabes Unidos. Mostró que, a nivel mundial, el conocimiento general de la profesión de coaching es del 66%. Esto incluye consumidores que son muy o algo conscientes y que la disposición para participar también es alta, y la mitad de los que no han participado hasta la fecha están dispuestos a hacerlo en el futuro. Una de las principales barreras para participar en procesos de coaching es la percepción de lo que es el coaching y el momento en el que se encuentre la persona u organización. Asimismo, indica que las credenciales/certificaciones son consideradas muy importantes, tanto entre los que han participado en procesos de coaching como entre los que no. La satisfacción que genera el coaching es más alta entre las personas

cuyo coach tenía una credencial que aquellos cuyo coach no lo tenía. El grado de concientización sobre el coaching entre mercados emergentes y establecidos es muy similar, y la satisfacción general de quienes han participado en un proceso de coaching es muy alta. La participación en una relación de coaching como coachee tiende a ser más alta en los mercados emergentes, con un 38% en comparación con un 32% en mercados establecidos. Se concluye que el coaching tiende a estar más disponible en los lugares de trabajo en los mercados emergentes que en los establecidos. El impacto del coaching entre estas dos agrupaciones de mercado también fue diferente, y es más probable que los mercados emergentes reporten más beneficios positivos del coaching. El estudio mostró las tres principales motivaciones de los encuestados para aplicar coaching y éstas fueron las mismas tanto en los mercados establecidos como en los emergentes: optimizar el rendimiento laboral individual/en equipo, mejorar las habilidades de comunicación y aumentar la productividad. Entre los resultados y la satisfacción de aplicar coaching, los más citados fueron la mejora de las habilidades de comunicación (42%), seguido de una mayor autoestima/confianza en sí mismo (40%) y una mayor productividad (39%). En cuanto a las generaciones, los Millennials fueron la generación con mayor probabilidad de tener conciencia y aplicar coaching, con respecto a las otras generaciones (Baby Boomers y Generation X) que son menos propensas a tener conciencia y aplicar coaching. Los Millennials son la generación que le da mayor importancia a poseer una credencial de coaching, mientras que las otras generaciones (Baby Boomers y Generation X) le dan menos importancia.

En el estudio *Building a Coaching Culture for Increased Employee Engagement*, realizado por ICF en el 2015, se muestra que en las organizaciones que tienen una fuerte cultura de coaching, tienen una mayor participación y compromiso de los empleados (60%). Reportan un mayor crecimiento de los ingresos (el 63% informa estar por encima de su grupo de pares de la industria en comparación con los ingresos de 2014). El uso de todas las modalidades o tipos de



---

coaching ha aumentado este año en comparación con el estudio realizado en 2014. El uso de coaches externos aumentó 12 puntos porcentuales más que el pasado año, el de coaches internos ha aumentado en 7 puntos, y los gerentes/directivos que tienen habilidades de coaching por 2 puntos. También explica que las organizaciones que están aplicando coaching lo hacen para aumentar el compromiso de los empleados, el 60% de estas organizaciones encuestadas aprovechan a los gerentes/directivos que tienen habilidades de coaching para mejorar el compromiso de sus empleados. Muchos factores influyen en el compromiso de los empleados, pero las organizaciones que aplican coaching indican que los niveles de compromiso de sus empleados, en todos los segmentos, aumentaron en comparación con el año anterior. En conclusión, más del 60% de las organizaciones informan niveles de participación y compromiso más altos desde que tienen acceso a cualquiera de las tres modalidades de coaching.

En el caso de las organizaciones españolas, Arsuaga et al. (2009), explica que el nivel de penetración del coaching en las empresas españolas para el año 2008 fue del 53%, un porcentaje algo mayor en relación al año 2007 que fue de un 44%. A su vez, complementa que el grado de incorporación que tiene el coaching en las empresas españolas es del 75% para las que lo han incorporado hace menos de tres años; y un 6% a las superior a 5 años. También indica los factores de influencia que llevan a las organizaciones a plantearse la aplicación del coaching, que son los relacionados con cambios profundos de la organización o de estrategias (53%) y los relacionados con directrices o problemas de gestión de recursos humanos. En este sentido, expresa que los factores por los cuales las organizaciones aún no aplican procesos de coaching son: no creen en la utilidad del coaching (3%), aún no se lo plantean (47%), no disponen de suficiente información sobre su utilidad y aplicación (38%).

En el caso de los coaches españoles, según la Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España – EMCE por Bacás y Salinas (2012), realizada a 126 coaches, cuyo objetivo era conocer

el mercado de los procesos de coaching en España desde la perspectiva de los coaches que operan en él, para facilitar, a los actores de este mercado, la toma de decisiones que influirían en su desempeño y desarrollo profesional. Muestra, entre otros datos, que la mayoría de los coaches españoles están ubicados en Madrid (46%), otras provincias (43%) y en Cataluña (11%). A su vez que las zonas donde tienen más clientes o aplican procesos de coaching es en Madrid (47%), otras provincias (32%), Cataluña (12%), País Vasco (7%) y fuera de España (2%). Asimismo, los coaches expresaron que para ejercer esta profesión es imprescindible la formación en coaching (92%) y que la mayoría de los coaches son acreditados por AECOP (68%), seguido por ICF (38%), otras instituciones (22%) y por ADESCO (16%). Los servicios que más ofrecen los coaches son, entre otros, formación (80%), consultoría (50%) y mentoring (35%). Los tipos de coaching que más aplican son el personal (99%), profesional y/o equipos (56%) y empresarial /grupo (31%). El ámbito de aplicación del coaching es en su mayoría externo (80%) y las circunstancias de aplicación del coaching son mejorar la productividad (55%), integración a nuevos proyectos/equipos (45%), promoción profesional (35%), gestión de tiempo/equilibrio entre vida profesional y familiar (35%) y gestión de equipos (20%). Asimismo, la mayoría de los coaches tienen entre 0 y 5 clientes empresariales (50%), seguido por 6 a 10 clientes empresariales (25%). Los resultados de la aplicación del coaching o sus beneficios son en su mayoría, la autoconsciencia (75%), mayor proactividad (65%), autocontrol (50%), autoconfianza (50%), mayor libertad (45%) y mayor compromiso (45%). En lo que se refiere a la aplicación del coaching en la empresa, Whitmore (2011) indica que puede ser aplicado para incrementar la motivación del personal; la delegación de tareas; la resolución de problemas; relaciones interpersonales; la creación de equipos de trabajo; las evaluaciones y valoraciones; incrementar el desempeño y la productividad; la planificación y revisión; el desarrollo profesional del personal; y el trabajo en equipo.

---

A pesar de los beneficios citados, poco se conoce sobre las razones que llevan a las empresas de la CVA al uso del coaching y cuáles son los resultados. Varios autores han analizado el efecto del coaching ejecutivo en los empleados y la organización, en el contexto de empresas concretas de la ingeniería (Kim y Egan, 2013), la consultoría (Baek-Kyoo, Park y Lim, 2015), la electrónica (Ratiu, David y Baban, 2017) o la investigación y el desarrollo (Wang, 2013). Estos autores apoyaron su investigación en los trabajadores y pocos trabajos se ocupan de los motivos que llevan a las organizaciones a utilizar el coaching y sus resultados. En este sentido, Vidal, Ferrón y Cordón (2012) analizaron en cuarenta pequeñas empresas el efecto del coaching organizacional y lo relacionaron con los problemas a resolver y Kolodziejczak (2015) relacionó desde el punto de vista teórico, la cultura empresarial con la posible aplicación del coaching. Aunque en todos ellos subyace el coaching como instrumento para promover la cultura empresarial y conseguir los objetivos de la organización mediante el liderazgo (Lin, Lin y Shang, 2017) ninguna investigación ha caracterizado la visión que tienen las empresas del coaching y mucho menos su demostración. No se han encontrado trabajos previos de la aplicación del coaching en las empresas de la CVA y tan sólo un apunte de Katona-Kovács y Bóta-Horváth (2012) señala la necesidad de utilizar técnicas de coaching para llevar a cabo proyectos de emprendimiento en el medio rural por su naturaleza alejada de los centros decisores, aislamiento, falta de liderazgo y de acceso a la cadena de valor.

#### **1.2.1.1. Tesis doctorales previas relacionadas con el coaching**

En la Tabla 11, se muestran los estudios previos a la investigación relacionados con el coaching, tomados de la base de datos Teseo. Se encontraron un total de 12 tesis doctorales relacionadas con los sectores: escuelas (Da Silva Gouveira y Dias, 2013), universitario (Bécart, 2015; Cárdenas Antúnez, 2016 y Muñoz Díaz, 2014), financiero - asegurador (Corral Canto, 2016), personal (Ugarte Pereira, 2015) y laboral general (Arqueros, 2015; Cantera Herrero,

2015; Cardona Herrero, 2015; Chornet García, 2015; Mosteo Chagoyen, 2015; y Musicco Nombela, 2014). La mayoría de estas investigaciones están enfocadas hacia la efectividad del coaching en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores y hacia la transformación humanista de las empresas. En la base de datos Teseo no se encontró ninguna investigación relacionada con coaching y trabajadores o empresas de la CVA.

Tabla 11. *Trabajos previos a la investigación sobre coaching organizacional*

Autor	Titulo		Conclusiones
Cárdenas Antúnez (2016)	<i>Programación neurolingüística e inteligencia emocional: herramientas de coaching para docentes de nivel de posgrado del área de negocios</i>	Investigación educativa cuantitativa y cualitativa. Realizó una sesión de grupo con profesores, aplicó entrevistas a profundidad y aplicó el inventario del cociente emocional de Bar-On (I-CE) a una muestra de 10 profesores y de 103 alumnos, analizado estadísticamente mediante el software estadístico SPSS. La muestra fue: profesores y alumnos adscritos al Área de Negocios que integra los estudios de Maestría en Mercadotecnia, Finanzas, Sistemas, Administración de Negocios, Tecnologías de la Información, Administración Gerencial, Dirección de Negocios, Dirección de Proyectos, de una universidad privada de la Ciudad de México, capital de México.	Se captaron tópicos en común y respuestas particulares respecto a la percepción de los profesores sobre Programación Neurolingüística y coaching educativo, pero desconocen su aplicación enfocada a la educación, y estas estrategias en su entorno. Mientras que sobre el cociente Inteligencia Emocional, los profesores tienen menor habilidad para manejar positivamente sus emociones, menor habilidad para reacomodar sus emociones según su entorno, pero se perciben motivados, felices, positivos, con habilidad para identificar problemáticas e implementar soluciones eficazmente. Esto no depende de su sexo, ni de su edad, ni del programa de maestría en el cual se desempeñan, ello es indistinto a la hora de evaluar su cociente de Inteligencia Emocional
Corral Canto (2016)	<i>Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos gestores de ti en el sector financiero-asegurador.</i>	Diseño cuasi experimental con grupos no equivalentes y medidas pre y post, a través del cual midieron los efectos de un programa de coaching de equipos y se compararon con mediciones de grupos de cuasi control. Los cuatro equipos formaban una muestra de 30 sujetos. El trabajo de campo estudió los efectos de una intervención de coaching de equipos de carácter breve, de entre dos y tres meses, en dos equipos reales y relativamente estables. Las métricas pre y post obtenidas a través del cuestionario Team Diagnostic y del cuestionario de seguridad psicológica y aprendizaje de equipo permitió realizar un análisis cuantitativo de los datos. Se complementó con un análisis cualitativo basado en información obtenida con entrevistas semiestructuradas, preguntas abiertas de un cuestionario y registros de investigación.	Una intervención de coaching de equipos de duración breve puede tener un efecto significativo sobre los procesos de los equipos de trabajo y, entre ellos un efecto moderado sobre las conductas de aprendizaje del equipo. Para obtener un impacto significativo la seguridad psicológica del equipo y en la eficacia del equipo probablemente se necesitan intervenciones de mayor duración y estudios longitudinales con mediciones posteriores a la intervención.
Mosteo Chagoyen (2015)	<i>Executive coaching: an exploration of the what, how and who of coaching practices from a cognitive-emotional and cross-cultural perspective</i>	El primer estudio proporcionó un marco conceptual de la percepción del valor de coaching desde el punto de vista de los ejecutivos. A este respecto, se presentó un modelo de factores moderadores del valor percibido de coaching a partir de un análisis de contenido crítico. El segundo estudio compartió un análisis minucioso sobre el impacto del coaching bajo un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida, con el propósito de comprender su impacto en términos de procesamiento cognitivo-emocional en sus destinatarios, así como aquellos factores moderadores de los resultados obtenidos. El tercer estudio avanzó un paso más en las características de los coaches ejecutivos, sugiriendo una perspectiva basada en evidencia empírica para la inclusión de la competencia transcultural, una vez identificadas ciertas tendencias culturales imbuidas en un modelo de competencias de coaching ampliamente utilizado a nivel internacional por la International Coaching Federation (ICF).	La investigación brindó una aportación científica novedosa, al centrarse explícitamente en aquellos elementos específicos que fundan la interacción socio-emocional (y, por tanto, cultural) entre coach-coachee, y que a su vez constituyen un aspecto esencial de todos los escenarios y metodologías de coaching: la calidad de la conexión alcanzada entre sus protagonistas.

Tabla 11. *Trabajos previos a la investigación sobre coaching organizacional (continuación)*

Bécart (2015)	<i>Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida. Un estudio de caso en el caribe colombiano.</i>	La metodología se enmarcó en el paradigma de la Teoría Fundamentada y se basó en tres estudios empíricos que conformaron el diseño mixto recomendado por Creswell para la investigación en educación: primera fase exploratoria de corte cualitativo permitió identificar y modelizar 28 competencias desarrolladas en estudiantes beneficiarios del programa de coaching educativo de la asignatura Desarrollo Personal impartida por la investigadora en la Corporación Universitaria del Caribe - CECAR durante el periodo 2014-2 (n= 70), conformando el Modelo COCHPAVI. Segunda fase descriptiva de corte cuantitativo, cuyo diseño integró la aplicación del Cuestionario de Competencias Genéricas ALFA TUNING América Latina con preprueba-posprueba y grupo de control (n= 402), ha probado que las intervenciones de coaching grupal realizadas en la Cátedra Vida Universitaria durante el periodo 2015-1 han permitido una mejora significativa en el desempeño de las 11 competencias sistémicas. Tercera fase descriptivo-explicativa de corte cualitativa, basada en el análisis de entrevistas realizadas al final del periodo 2015-1 con estudiantes procedentes de los dos programas de coaching educativo implementados en CECAR (n= 6), ha demostrado que el coaching ha tenido un impacto positivo importante en su desempeño global, mejorando su autoeficacia percibida e impulsando su empoderamiento.	Los resultados ofrecieron evidencia favorable a la validación del coaching como estrategia idónea para desarrollar competencias para la vida en estudiantes de la Educación Superior y, por tanto, cumplir con la nueva misión educativa de formación integral. También corroboró que el coaching es una metodología que se puede adaptar a una gran variedad de contextos, que su modalidad grupal es tan eficaz como las modalidades individuales o de equipo y finalmente, que está totalmente indicado como apoyo a la implantación del modelo basado en competencias en el campo educativo. Se concluyó con la importancia de ofrecer espacios para su implementación desde las instituciones educativas, de la formación docente al diseño curricular.
Cantera Herrero (2015)	<i>Satisfacción en el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales.</i>	Se utilizó una muestra de 184 participantes a la que se les aplicó una batería de cuestionarios para evaluar las distintas variables. Los resultados obtenidos fueron dispares, confirmando parcialmente el modelo planteado y algunas de las hipótesis.	Se obtuvo una clara relación entre satisfacción con el coaching y el engagement en general y sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción). Por otra parte, se confirmó el efecto de mediación de los recursos autoestima y consciencia de sí mismo, y finalmente el efecto moderador del nivel de cualidades de los coaches y de las competencias trabajadas en la relación con la satisfacción con el coaching y los recursos personales. Finalmente se discuten los resultados y se plantearon medidas prácticas aplicables a contextos organizacionales.
Ugarte Pereira (2015)	<i>Coaching: una alternativa lúdico-estética para el desarrollo del talento</i>	Un estudio riguroso mediante consulta de las fuentes literarias más acreditadas en el tratamiento de la filosofía de la ciencia, la teoría social, el coaching, la estética y el ocio, se vio complementado con la presentación de casos de coaching seleccionados con los que, respetando las características de confidencialidad con sus clientes, ilustró el sentido y alcance práctico de sus postulados.	En este estudio se realizó una síntesis de los hallazgos articulada y consistente, incluyendo una reflexión de apertura que supone un estímulo cierto para la continuación de las investigaciones sobre el ocio como realidad dotada de valor intrínseco.
Arqueros Fernández (2015)	<i>El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso</i>	Por un lado, se llevó a cabo un estudio de los dos contextos estructurales, por otro, un trabajo de campo que combinó métodos etnográficos y la recolección de 30 entrevistas en profundidad en cada ciudad.	Los resultados del estudio permitieron avanzar en el conocimiento de la inmigración irregular en dos aspectos fundamentales. Que han arrojado luz sobre dos casos nacionales mostrado como las características del fenómeno llegan a diferenciarse de maneras substancial en relación al contexto.

Tabla 11. *Trabajos previos a la investigación sobre coaching organizacional (continuación)*

Cardona Herrero (2015)	<i>Coaching en las organizaciones: una perspectiva desde la psicología social</i>	Se distinguieron siete bloques temáticos. En el primero se hizo un repaso de las bases teóricas que apoyan directa o indirectamente el coaching. En el segundo se hizo explícita la metodología con la que se realiza la investigación. El bloque siguiente hizo un análisis de discurso que ofrecen los coaches y coachees en las entrevistas realizadas por el doctorando. El cuarto bloque fue un diálogo con lo que se ha visto hasta ese momento desde la experiencia que el doctorando tiene como coach. El sexto bloque hizo una incursión en temas y teorías de Psicología Social que pueden reforzar los procesos de coaching.	Ofreció una serie de conclusiones sobre diversos aspectos del coaching ejecutivo individual. Como telón de fondo de la tesis doctoral existe una insistencia en la incorporación del entorno y la cultura organizativa como un actor más del coaching, algo con lo que todos los coaches están de acuerdo, pero no hacen explícito en las entrevistas. El entorno aparece "descontado" de los planteamientos de los coaches. También hay una reivindicación de la universidad como el espacio en el que investigar y reforzar la parte científica de los procesos de coaching.
Chornet García (2015)	<i>Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento</i>	La metodología que se utilizó en el estudio fue una encuesta tipo Lickert aplicada a una muestra de 200 empresas españolas, adaptando instrumentos fuertemente aceptados por la comunidad científica como son el Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1995), la estructura factorial de la escala de empoderamiento (Arnold et al., 2000), el Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa et al., 2008), el cuestionario de aprendizaje organizacional de Jerez, Céspedes y Valle (2005), y el cuestionario de innovación y rendimiento. Los resultados fueron analizados mediante la herramienta de Partial Least Squares (PLS), gracias a la cual se confirmó la fiabilidad de las escalas.	El análisis de los vínculos entre las variables endógenas confirmó que el líder coach es un poderoso antecedente positivo del aprendizaje y lo mismo ocurre con la innovación. Por último, concluyeron que el coaching puede ser una herramienta efectiva para ayudar a las pequeñas empresas a conseguir una transferencia de lo aprendido por los empleados a su puesto de trabajo y aumentar por lo tanto su rendimiento ya que, siguiendo a Gray (2006), los beneficios del aprendizaje se pierden si no se vinculan a la acción.
Musicco Nombela (2014)	<i>El coaching para el liderazgo en la empresa humanista</i>	Esta disciplina en auge, llamada coaching, abre paso a una nueva manera de liderar las empresas en el ámbito de un nuevo capitalismo humanista; para ello hay que desarrollar a los líderes que lo lleven a cabo y sus valores.	Se concluyó que todo ello lleva a pensar que las empresas que quieran ser exitosas, hoy más que nunca, tienen que volver a encontrar su "alma". Ética y negocio, ya no han de considerarse antagonistas. Ahora el escenario está cambiando, con la consecuencia de que la reputación ética de una empresa se ha convertido en una variable clave, en un mercado cada vez más agresivo.
Muñoz Díaz (2014)	<i>La percepción del impacto del coaching y la programación neurolingüística en el desarrollo de la carrera profesional</i>	Esta Tesis doctoral observó y analizó cómo se percibe, por los estudiantes universitarios del área de la Comunicación, la influencia de la recepción de coaching en el desarrollo de carrera de los empleados. Existen aproximaciones teóricas desde el campo de la Economía, la Psicología y la Sociología que explican en qué consiste el fenómeno de la movilidad laboral pero según las opiniones de los individuos se creó en la promoción laboral o no.	El coaching puede ser decisivo ayudando a la eliminación de creencias limitantes de los individuos para que éstos progresen según sus capacidades innatas y adquiridas.
Da Silva Gouveia Polcarpo Dias (2013)	<i>Las habilidades de coaching en profesorado de escuelas públicas de madeira</i>	La metodología utilizada fue la investigación cuantitativa. Las herramientas seleccionadas para la recolección de datos fueron: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), de Bass y Avolio (2000), el Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) de Salovey y Mayer (1990), la Escala Multifactorial de Motivación para el Trabajo, de McClelland (1985) y la Escala de Habilidades de Coaching, de McLean et al. (2005). Los cuestionarios fueron aplicados en 14 de las 29 escuelas de la región, obteniéndose una muestra final de 375 profesionales, en su mayoría mujeres.	En este estudio se concluyó principalmente que existe un liderazgo transformacional predominantemente asociado con una baja percepción de habilidades de coaching, una inteligencia emocional percibida adecuada y una buena motivación para el trabajo. De los resultados obtenidos se extrajeron conclusiones interesantes por su aplicabilidad, tanto en las organizaciones como en las personas del contexto educativo objeto de este estudio, especialmente de cara al diseño e implementación de procesos de formación del profesorado y de gestión de la conducta organizacional en el contexto escolar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Teseo (2019)

### **1.2.1.2. Tesis doctorales previas relacionadas con la motivación**

En la Tabla 12, se muestran los estudios previos a la investigación relacionados con la motivación en las organizaciones, tomados de la base de datos Teseo. Se encontraron un total de 7 tesis doctorales relacionadas con: factores sociales (Fratello, 2017), salud (De Sousa Carvalheira, 2016), aviación civil (Mazzucchelli Larralde, 2012) y laboral general (Arrieta Salas, 2008; Godoy Pineda, 2010; Simões Machado, 2015; Vara García, 2016). La mayoría de estas investigaciones están enfocadas en incrementar y mejorar la motivación de las personas en su entorno laboral. En la base de datos Teseo no se encontró ninguna investigación relacionada con la motivación y trabajadores o empresas de la CVA.

En un estudio realizado por García y Forero (2014), que consistía en determinar las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en diferentes empresas de Bogotá, señala que los factores de motivación más relevantes en cuanto al cambio organizacional son el poder y el reconocimiento; adicionalmente, la cultura de cambio se relaciona de manera positiva con la motivación al logro.

En este sentido, Huilcapi, Jácome y Castro (2017) cuya investigación se centraba en identificar el estado motivacional del personal y gerentes de las empresas de la ciudad de Babahoyo, señala que el 53% de los encuestados expresaron que la insatisfacción en la empresa, sí le afecta al rendimiento laboral, así como a las relaciones interpersonales, situación que los gerentes deben evitar dentro de las organizaciones para mantener empleados motivados y productivos. Por lo que concluye que la motivación es un elemento básico a la hora de administrar empresas, ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar.



---

A su vez, Ramírez, Abreu y Badii (2008), teniendo como objetivo general de la investigación, determinar si la motivación es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero, Determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación con la productividad y la satisfacción de cada persona. Llegando a la conclusión que un factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas reside el conocimiento, la creatividad y la ejecución de las tareas organizacionales. Asimismo, expresa que la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Muchas empresas siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano, sin tener en cuenta que en la actualidad el mercado laboral está en un constante cambio y la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal que motiva a un trabajador en el momento de seleccionar un empleo o mantenerse en el que está. Existen otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de promoción profesional.

Estos cambios que afectan a las sociedades, exige a las organizaciones que sean competitivas; para ello, las empresas deben mejorar su productividad y su capacidad de innovación. Estos cambios también afectan a los trabajadores por lo que diversos estudios coinciden en que las estrategias como el coaching, la motivación y el salario emocional; contribuyen en la conciliación laboral y familiar de los trabajadores, además de mejorar la productividad e incrementar la innovación que conlleva al aumento de la capacidad competitiva de la organización. (Barragán et al., 2009; Bush, 2018; Cascante, 2017; Duque, Castaño y Portilla, 2017; Llano, 2014; Molina, 2017).

El Informe internacional Randstad Employer Brand Research del 2017; explica que el 45% de los trabajadores a nivel internacional elige empresas donde pueda conciliar. Los españoles están aún más volcados hacia la conciliación, ya que lo sitúan como el segundo factor para decidirse por una compañía y lo eligen en un 55% de los casos; siendo el salario aún el primer factor. Tras él se sitúan el buen ambiente de trabajo (49%), la estabilidad laboral (45%) y un trabajo estimulante (43%). La conciliación ha pasado a ser el tercer factor más importante para los menores de 25 años, superando incluso a la seguridad a largo plazo o las oportunidades de progresión dentro de las compañías. En Latinoamérica, la progresión profesional es determinante para la mitad de los profesionales (51%), frente al 35% en España o el 36% a nivel mundial. Por último, otro de los factores que tiene en cuenta el Randstad Employer Brand Research es la prioridad de los profesionales en función de su edad. En este sentido, explica que para los españoles entre 25-44 -años (59%); 45-64 -años (27%) y 18-24 -años (14%), las cinco características más demandadas en una empresa cuando van a elegir un trabajo son, el salario (63%), equilibrio entre el trabajo y la vida (55%); ambiente de trabajo agradable (49%), estabilidad laboral (45%) y un trabajo estimulante (43%).

En este sentido Qreatic (2017) indica, de acuerdo con el informe del Observatorio de Innovación en el Empleo en conjunto con Adecco, que el 64% de los jóvenes españoles considera que el beneficio económico no es el factor más importante al seleccionar un empleo. Los objetivos laborales de las nuevas generaciones están vinculados directamente con el salario emocional, lo que se entiende como beneficios no económicos. A su vez, afirma que las empresas españolas como Novartis, ING Direct y Google, ofrecen espacios de esparcimiento donde los empleados pueden relajarse, realizar ejercicio, ver televisión, beber algo o jugar videojuegos. Asimismo, empresas como CMT, El Pozo y Banco Santander colocaron guarderías en sus oficinas para que sus

---

empleados puedan disfrutar de una mayor conciliación laboral y familiar; lo que les genera mejor calidad de vida.

### **1.2.1.3. Tesis doctorales previas relacionadas con el salario emocional**

En la Tabla 13, se muestran los estudios previos a la investigación relacionados con el salario emocional en las organizaciones, tomados de la base de datos Teseo. Tan sólo se encontró la tesis doctoral de Soler Blanch, (2015) relacionada con el sector universitario, en la cual hace una revisión de la situación del salario emocional cuyo objetivo era determinar las políticas que se aplican para cubrir las necesidades personales y profesionales de los empleados. En la base de datos Teseo no se encontró ninguna investigación relacionada con el salario emocional y los trabajadores o empresas de la CVA.

Tabla 12. Trabajos previos a la investigación sobre motivación

Autor	Titulo	Metodología	Conclusiones
Fratello (2017)	<i>Las motivaciones de los trabajadores en el factor social</i>	La muestra estuvo compuesta por 100 individuos de todos los perfiles profesionales. El cuestionario utilizado en la investigación es el WOMI (Trabajo e Inventario de motivación de la organización), un cuestionario multidimensional, compuesto por 110 artículos y evaluados por medio de una escala de tipo Likert con 5 modalidades de respuesta. Ésta estuvo dividida en dieciocho escalas que convergen en cuatro macro factores y detecta tanto la motivación intrínseca como la motivación extrínseca.	A partir de los resultados de la búsqueda se reveló que los trabajadores con perfiles profesionales de excelencia, tales como psicólogos, trabajadores sociales y educadores no traen motivación particular de esas situaciones profesionales de los que sólo pueden derivar grandes beneficios u otra forma de recompensas extrínsecas, sino por el contrario tienden a buscar recompensas de naturaleza más intrínsecas. Los trabajadores con perfiles profesionales que operan como trabajadores sociales, auxiliares de atención domiciliaria, son impulsados a participar en una ocupación que tenga efectos que sean externos a la propia actividad, tales como incentivos económicos, beneficios para los empleados y aumentos salariales. Por otra parte los trabajadores de perfil profesional administrativo, demuestran que están motivados a hacer un trabajo que les permite emprender un camino de crecimiento desde el punto de vista profesional.
De Sousa Carvalheira (2016)	<i>Motivación prosocial, condiciones de trabajo y auto-eficacia como variables predictoras del burnout</i>	El objetivo de esta investigación fue doble: conocer el desgaste profesional, en enfermeros portugueses y probar el modelo de competencia social de Harrison (1983; 1985), que nunca se ha implementado. Para ello, 285 enfermeros llenaron cuestionarios y se recogió información sobre, autoeficacia, motivación social, condiciones de trabajo, desgaste profesional y algunas variables demográficas y profesionales.	En cuanto a la primera parte del modelo, los resultados permitieron afirmar que la motivación social y la valoración de las condiciones de trabajo, son variables predictoras de la autoeficacia. La segunda parte, la que asocia autoeficacia y burnout, no se comprobó en este trabajo puesto que el efecto de la primera, sobre las consecuencias síndrome, en particular las consecuencias organizativas, es debido a la asociación de autoeficacia con otras variables, como las dimensiones de la personalidad resistente: compromiso y control. Los resultados encontrados en esta investigación, altos niveles de motivación y de autoeficacia y bajos niveles de desgaste profesional, pueden deberse a los efectos de las medidas estructurales, introducidas hacia el año 2000, para mejorar la formación de los profesionales de la salud, que se reflejaron también en el estatuto socioprofesional de la enfermería portuguesa.
Vara García (2016)	<i>Motivación y competencias en la evaluación de directivos: propuesta de un modelo</i>	En cuanto a los métodos de investigación puestos en práctica, se realizó una revisión de la literatura del concepto de motivación y competencias y se llevó a cabo un estudio empírico articulado a través del estudio de un caso (una empresa española del sector industrial, con una plantilla superior a dos mil trabajadores). El estudio del caso se desarrolló siguiendo las siguientes etapas: 1. Elaboración del diccionario de competencias necesario para la evaluación de directivos dentro del contexto específico del caso objeto de estudio. 2. Elección de la herramienta de recogida de datos: la entrevista de incidentes críticos como técnica base para la evaluación de las competencias. 3. Exposición del sistema de codificación de los datos recogidos. 4. Aplicación de métodos estadísticos: análisis univariante, análisis bivariante, análisis factorial y análisis clúster.	Ante ello, se aportó un modelo de actuación concreto, que, ante una necesidad organizativa, permite detectar el potencial de los directivos con el fin de desarrollarlo y tomar decisiones organizativas que permitan aprovechar mejor las ventajas competitivas de una organización. El modelo de evaluación de competencias elaborado se considera singular, único y completo tanto en el contenido, las herramientas que se proponen y las fases de trabajo. En consecuencia este modelo podría servir de partida para adaptarlo, contrastarlo y/o validarlo en otra empresa del sector industrial bien para la toma de decisiones de selección, promoción y/o sucesión de directivos.

Tabla 12. *Trabajos previos a la investigación sobre motivación (continuación)*

Simões Machado (2015)	<i>Endomarketing - un abordaje a la motivación de las pequeñas y medianas empresas</i>	El proceso de recogida de información se llevó a cabo a través de sesiones de esclarecimiento de los objetivos de la investigación, distribuyendo formularios para que estos empleados los completasen. Se validaron trescientos cuarenta y un cuestionarios.	Los resultados evidenciaron seis grandes conclusiones: correlación significativa entre los factores de satisfacción: factores intrínsecos de organización de trabajo - FIOT, factores intrínsecos de recompensa - FIR y Comunicación y Feedback y los respectivos factores de motivación; ocupar un cargo de jefatura altera la percepción de la importancia de los factores FIOT y Comunicación y Feedback; el factor de motivación, factores extrínsecos de organización de trabajo - FEOT es el único que revela diferencias estadísticamente significativas en función del género del encuestado; el factor de motivación FEOT revela diferencias estadísticamente significativas en función de la pose de educación superior; cuanto mayor es la experiencia en cargos de jefatura, mayor es la satisfacción en relación a los factores FIOT, FEOT, factores extrínsecos de recompensa - FER y Comunicación y Feedback; los factores de motivación FIOT y FER se mostraron significativamente correlacionados con la experiencia profesional.
Mazzucchelli Larralde (2012)	<i>Controladores aéreos del Uruguay: estudio comparativo de su motivación laboral en el ámbito de la aviación civil, frente a otros técnicos de la administración central.</i>	La metodología utilizada indicó la realización de un censo de controladores (técnica elegida por el tamaño relativo del conjunto), así como una encuesta personal a una muestra de otros funcionarios técnicos, la cual conformó el grupo de referencia.	El trabajo empírico fue diseñado en España, y realizado en Uruguay. Se desplegó en dos partes: la primera, estudia en profundidad al colectivo de controladores aéreos, comparándolo con el grupo de referencia creado a tal fin. La segunda parte se centra en un análisis de la motivación en el trabajo, sus causas y vínculos con la profesión del controlador, por medio de diferentes herramientas estadísticas. También se comparan los resultados obtenidos con el grupo de referencia.
Godoy Pineda (2010)	<i>Liderazgo transformacional y motivación en el trabajo: influencias del liderazgo en la motivación de los seguidores</i>	El estudio se basó en una muestra de 854 personas (cuatro organizaciones chilenas y dos españolas) a quienes se les aplicó los Cuestionarios ASH-Mot (escala de Percepción de Instrumentalidad y escala de Motivación Intrínseca) y ASH-Lid (se apoya en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y considera las 4 dimensiones originarias del modelo Bass (1985), i.e., inspiración, carisma, estímulo intelectual y consideración individual.	Los análisis de correlación y regresión mostraron una fuerte asociación del liderazgo transformacional (LT) sobre el constructo general de la motivación, más no necesariamente sobre cada uno de los constructos como era esperado, cuestionando con ello algunos aspectos teóricos del LT.
Arrieta Salas (2008)	<i>Estudio dinámico de la motivación en el trabajo. Determinismo caótico y factores asociados a la emergencia de patrones</i>	Se realizó un estudio longitudinal empleando las técnicas de entrevista y de diario - soportado en un dispositivo electrónico (Personal Digital Assistant - PDA)-con el fin de registrar de manera continua el comportamiento de este fenómeno a lo largo del día (seis registros diarios) y durante varios días consecutivos de trabajo (tres semanas).	Los resultados encontrados a lo largo de las investigaciones que conformaron esta tesis doctoral permitieron tomar consciencia al menos de tres cosas importantes: 1. que la motivación en el trabajo, cuando es estudiada dinámicamente, dista de comportarse como un fenómeno regular y estable (los casos lineales apenas alcanzaron el 3%); 2. que el comportamiento caótico tiende a ser, con mucho, el más frecuente y 3. que las dinámicas caóticas tienden a estar asociadas con altos niveles de motivación. En conjunto todos estos resultados tienen implicaciones teóricas, metodológicas y pragmáticas muy importantes que se describen en el documento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Teseo (2019)

Tabla 13. *Trabajos previos a la investigación sobre salario emocional*

Autor	Título	Metodología	Conclusiones
Soler Blanch (2015)	<i>El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)</i>	Esta tesis doctoral propuso una revisión de la situación del salario emocional para determinar las políticas que se aplican para cubrir las necesidades personales y profesionales de los empleados en los centros universitarios de la Salle Campus Barcelona - FUNITEC (Universitat Ramon Llull- URL) y las facultades Escola Politècnica Superior d'Edificació de Barcelona (EPSEB) y la Escola Politècnica Superior d'Ingenieria de Vilanova i la Geltrú (EPSEVG). Estos dos últimos centros corresponden a centros educativos de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) que, para este estudio, se consideraron como UPC.	El análisis de los convenios colectivos que se aplicaron en cada uno de estos centros y la consulta a los trabajadores, permitieron determinar que sí existe una gran variedad de medidas que dan facilidades a los trabajadores para equilibrar la vida personal y profesional. Además de listar dichas actuaciones, se analizaron aquellas que son más útiles para la conciliación laboral según el Personal Docente e Investigador (PDI) y el Personal de Administración y Servicios (PAS). A pesar de ello, el conocimiento que los trabajadores tienen respecto a esta política retributiva no está tan extendido como se podía esperar a pesar que ha abierto futuras líneas de investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Teseo (2019)

---

### 1.2.2. Contexto de MS y la CVA

El panorama cambiante al que se enfrentan las empresas de la CVA también ha provocado un cambio en las demandas tanto en la gestión interna como la gestión externa de las empresas y una desconexión entre productores y consumidores, que continúa creciendo (Perkins, 2010 citado por White et al., 2017). En el caso de la gestión interna, la consultora en Comunicación APCO citada por Randstad (2017) realizó un estudio sobre el impacto de la gestión de los MS internos y concluye que es positivo, ya que facilitan la colaboración, hacen que los empleados se sientan más cerca de sus empleadores, y ayudan a la fidelización de empleados. El estudio calcula que aumentan la confianza un 10,2%; la conexión entre empleados, un 4,9%; y la conexión con el empleador, un 8,5%. En el caso de los consumidores, actualmente ponen más énfasis en querer alimentos que sean convenientes, cultivados éticamente y saludables; quieren saber el origen de su comida, cómo fue cultivado y cómo llegó a su plato (Departamento de Agricultura de EE. UU., 2013). Por lo que, para cumplir con estas demandas, las empresas de la CVA han tenido que forjar nuevas relaciones tanto con sus empleados como con sus consumidores, y las plataformas de MS han proporcionado una manera de hacerlo (White et al., 2017).

Existen cinco tendencias importantes que han sido los principales impulsores del uso de las tecnologías de la información y comunicación en las empresas de la CVA, especialmente para los productores con menos recursos económicos, como son: la conectividad de bajo costo y generalizada, herramientas adaptables y más asequibles, avances en almacenamiento e intercambio de datos, modelos comerciales innovadores y asociaciones, y la democratización de la información, incluyendo el movimiento de acceso abierto y los MS. Se espera que estos impulsores continúen dando forma a las perspectivas de utilizar efectivamente las tecnologías de la información y comunicación en el desarrollo de la agricultura (Goyal, 2011; Szabo et al., 2017)

La adopción de internet y la introducción de los MS han cambiado la forma en que las personas buscan y reciben información (White et al., 2017). Los MS son un mecanismo eficaz que contribuye con los objetivos y las estrategias de gestión de las empresas; especialmente en los aspectos relacionados con la participación de los empleados, los clientes, gestión de relaciones y la comunicación (Filo, Lock y Karg, 2015).

En diferentes contextos, las empresas han estado esperando utilizar los MS en muchos aspectos de su interacción con los clientes, como facilitar la búsqueda de información, interactividad, promoción y mejorar los comportamientos de compra de los clientes (Zeng y Gerritsen, 2014). Por lo tanto, las organizaciones han desarrollado una variedad de prácticas y mecanismos interactivos para mejorar su identidad de marca y su desempeño, a través de la inclusión de los empleados como embajadores de marca (Filo, Lock y Karg, 2015; Leeflang et al., 2014; Schultz y Peltier, 2013 ). De hecho, se ha proyectado una cantidad considerable de tiempo y recursos en esta área para atraer a más clientes, ya sea en términos de participación o en el término de la relación con el cliente en línea ( Filo , Lock y Karg , 2015 ).

Smith (2018) y Smith (2019), informa que el 81% de todas las pequeñas y medianas empresas usan algún tipo de plataforma social en su proceso para comunicarse y servir a sus clientes. El 38% de las organizaciones planearon gastar más del 20% de sus presupuestos publicitarios totales en los MS en 2015, frente al 13% de 2014. Entre los MS con más usuarios están: Facebook: 2,375 billones de usuarios en 2019 frente a los 2.072 mil millones de usuarios del 2018, Instagram: 1000 millones de usuarios en 2019 y 800 millones de usuarios en 2018, LinkedIn: 610 millones de usuarios del 2019 y 500 millones de usuarios en 2018 y Twitter: 330 millones de usuarios en 2019 y 330 millones de usuarios en 2018.

En este sentido Goyal (2011) explica que los MS tienen un gran potencial para ser utilizadas para compartir conocimientos y colaborar incluso en la agricultura. En este sentido la Internet World Statistics (2017), indica que la penetración en el año 2017 de la MS más popular,



---

Facebook, fue un 37.2% en Asia, 18,8% en Latinoamérica, 17,4% en Europa, 13,3% en Norte América, 8% en África, 4,4% en Medio Este y 1% en Australia; es decir, que tiene una penetración de 26,3% de la población mundial, estos datos resaltan la efectividad de los MS para compartir información y motivar la acción colectiva, características clave para el desarrollo agrícola.

Se espera que las organizaciones modernas desarrollen una presencia en los MS como un vehículo para publicidades y campañas de mercadeo, así como para construir relaciones y un portal para compartir información, educación e interacción con los empleados, clientes o público en general (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018). Con frecuencia, las interacciones a través de los MS entre las empresas, los empleados y los clientes o público en general, pueden tener lugar en canales que incluyen redes en línea, tales como Facebook, LinkedIn y Xing; microblogs, como Twitter y Tumblr; blogs, como Blogger y WordPress; plataformas para compartir videos/fotos, como YouTube, Instagram y Flickr; y los social bookmarking sites, como Pinterest, Snapchat, Delicious y Reddit (O'Reilly, 2007). Asimismo, diferentes estudios han demostrado que los MS son herramientas útiles que podrían ayudar a las empresas a ser más competitivas y a tener más relación tanto con sus empleados como con los clientes (Agnihotri et al., 2016; Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018; Durkin et al., 2013; He, Wang y Zha, 2014; McCann y Barlow, 2015). Aun cuando hay optimismo hacia los MS y popularidad sobre el tema en el entorno empresarial, el índice de adopción de MS en el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) se ha mantenido relativamente bajo debido a la falta de conocimiento de cómo capitalizar y aprovechar sus beneficios (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018; Braojos, Benitez y Llorens, 2015; Michaelidou, Siamagka y Christodoulides, 2011).

Dado que los MS se han involucrado progresivamente en la mayoría de los aspectos de la vida de las personas (Alalwan et al., 2016) y están transformando la comunicación empresarial (Alalwan et al., 2017). Desde la aparición de plataformas populares como Facebook, MySpace

y LinkedIn, las empresas han comenzado a considerar tales tecnologías como mecanismos efectivos de comercialización para interactuar con los empleados y clientes (Alalwan et al., 2017; Heidemann, Klier y Probst, 2012). Sin embargo, la gestión interna de la empresa en los MS está para empresas aún en sus etapas iniciales, y la interconectividad y complejidad de las plataformas de los MS pueden ser un obstáculo para las actividades estratégicas a través de los MS (De Swaan Arons, van den Driest y Weed, 2014), lo que hace que esta tecnología sea extremadamente difícil (Felix, Rauschnabel y Hinsch, 2017). Los investigadores y gerentes reconocen las complejidades que acompañan a los MS y acuerdan que se necesita más investigación sobre su uso en la gestión interna de la empresa (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018; Divol, Edelman y Sarrazin, 2012; Yadav y Pavlou, 2014). Para las empresas de la CVA, los MS pueden cerrar la brecha entre trabajador y empresa; consumidores y productores, generar confianza y comprensión (White et al., 2017), proporcionar comunicación flexible y una herramienta eficiente para acceder a la información, y servir a modelos y asociaciones innovadoras de empresas de la CVA (Szabo et al., 2017) En este sentido, será imprescindible integrar los MS en la gestión de las empresas de la CVA (White et al., 2017), identificando áreas donde se necesiten cambios para operar a un nivel más alto de competencia (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018).

Los MS están, actualmente, en la parte superior de la agenda de muchas empresas de la CVA (Kaplan y Haenlein, 2010). Además, los enormes cambios actuales en el mercado obligan a las empresas a analizar críticamente la forma en que se relacionan con sus empleados, crean sus imágenes y se posicionan para servir a los clientes (Ten Hompel y Kerner, 2015). Comprender el papel de los MS en el contexto de la gestión interna (personal, procesos, otros); así como de la imagen y el posicionamiento empresarial es crucial (Bianchi y Andrews, 2015; Kumar et al., 2016; Leeflang et al., 2014), y la forma en que los MS pueden contribuir a la gestión interna, a

---

la imagen y el posicionamiento (Billings, 2014) en diferentes contextos (Hutchins, 2014), países y culturas es necesaria debido a la falta de investigación en esta área.

Los MS representan la herramienta de comunicación más innovadora y rentable (Leeflang et al., 2014) para entregar de manera rápida y eficiente la información requerida y recibir los comentarios de los usuarios de manera rápida y precisa. En este sentido, se ha informado que los MS son una poderosa herramienta de gestión empresarial y de marketing por la cual Facebook (con 2,19 mil millones de usuarios activos mensuales en el primer trimestre de 2018) pudo generar en 2014 \$ 5,4 mil millones de publicidad (Wu, 2016), Twitter contó un promedio de 317 millones de usuarios activos mensuales para fines de 2016 (Komorowski, Huu y Deligiannis, 2018) y YouTube recibe, actualmente, más de 30 millones de visitantes por día (Kaplan y Haenlein, 2010). Sin embargo, algunas barreras, como la utilidad percibida de un MS en particular y la facilidad de uso, determinan la adopción de los MS por las empresas (Siamagka et al., 2015).

La Tabla 14 presenta los posibles usos que las empresas pueden darle a los medios sociales según los estudios encontrados y se señalan los más relacionados con la gestión interna de las empresas. Por un lado, los MS se utilizan predominantemente para comunicarse con una o pocas partes interesadas (Payne y Frow, 2005) o de manera integral como una herramienta genuina de colaboración basada en interacciones recíprocas con clientes (Chang, Yu y Lu, 2015), empleados, proveedores y agentes del gobierno (Felix, Rauschnabel y Hinsch, 2017). Por otro lado, los MS se están utilizando para lograr objetivos organizacionales (Kim y Ko, 2012), como la creación de valor al aprovechar las oportunidades para construir relaciones reales dentro de la red y la conexión con los deseos de los consumidores al mostrar una cultura empresarial más progresiva y permeable (Labrecque et al., 2013). Sin embargo, el conocimiento de cómo integrar los MS en la gestión interna de las empresas aún es escaso, y muchas empresas dejan el potencial de los MS sin usar.

Tabla 14. *Valor de los MS como herramienta de gestión interna de la empresa resaltando aquellas aportaciones relacionadas al coaching, motivación y salario emocional, caracterizada por impactos a corto, mediano o largo plazo*

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Publicidad (Alalwan et al., 2017)	<b>Colaboración (Felix, Rauschnabel y Hirsch, 2017)</b>	<b>Innovación y desarrollo de marca (Kim y Ko, 2012)</b>
<b>Comunicación interna en la empresa (Siamagka et al., 2015)</b>	<b>Crear interactividad entre los usuarios (Felix, Rauschnabel y Hirsch, 2017)</b>	Confianza y lealtad del cliente (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018)
<b>Comunicación (Felix, Rauschnabel y Hirsch, 2017)</b>	Definir los requisitos de calidad (Sigala, 2012)	Diseño de productos personalizados (Johannsen, 2018)
Crear imagen (Nguyen et al., 2016)	Entregar productos y servicios (Johannsen, 2018)	Mejorar el comportamiento de compra (Zeng y Gerritsen, 2014)
<b>Expandir el alcance del contenido de la compañía (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018)</b>	<b>eWord Of Mouth eWOM (Alalwan et al., 2017)</b>	Mejorar la equidad del cliente (Kim y Ko, 2012)
<b>Facilitar información (Zeng y Gerritsen, 2014)</b>	Contenidos intercambiados generados por los usuarios (Kaplan y Haenlein, 2010)	Mejorar la participación del cliente (Alalwan et al., 2017)
<b>Aumentar el conocimiento interno (Leonardi, Huysman y Steinfield, 2013)</b>	Expansión del conocimiento de los clientes (Abreza, O'Reilly y Reid, 2013)	Facilitar la toma de decisiones (Alalwan et al., 2017)
Administrar la relación con el cliente (Payne y Frow, 2005)	<b>Facilitar la búsqueda de información (Zeng y Gerritsen, 2014)</b>	<b>Mejorar el proceso y el servicio (Johannsen, 2018)</b>
Organización de marketing (Zheng, Yang y McLean, 2010)	Aumentar la transparencia del mercado (Kaplan y Haenlein, 2010)	<b>Mejorar la productividad y la eficiencia del flujo de trabajo (Johannsen, 2018)</b>
Monitorizar los comentarios de los clientes (Chua y Banerjee, 2013)	<b>Posicionamiento (Christou, 2015)</b>	Aumentar el conocimiento de la marca (Mangold y Faulds, 2009)
<b>Ofrecer extensión geográfica (Komorowski, Huu y Deligiannis, 2018)</b>	Comunicación posterior a la compra (Mangold y Faulds, 2009)	<b>Mantener la reputación de la marca (Chua y Banerjee, 2013)</b>
Promoción (Zeng y Gerritsen, 2014)	<b>Reclutar personal (Chua y Banerjee, 2013)</b>	Predecir el comportamiento del consumidor (Wang, Yu y Wei, 2012)
Estimular las ventas (Duffett, 2015)	<b>Apoyar la ejecución de procesos de negocios (Johannsen, 2018)</b>	Reducir los costos de comercialización (Wu, 2016)
<b>Socializar (White et al., 2017)</b>	Tráfico en línea (Priyanka, 2013)	<b>Adopción de los MS (Girona y Korgaonkar, 2014)</b>
Enseñar y educar a los clientes (He, Zha y Li, 2013)	Resolver las consultas de los clientes (Trainor et al., 2014)	<b>El empleado como principal Embajador de la marca (Ugas, 2013)</b>
<b>Implicar a todo el equipo de la empresa (Ruíz, 2014)</b>	<b>Construcción de equipos de alto desempeño (ADP, 2017)</b>	<b>Empleados llevan el mensaje y transmiten los valores de la empresa (Sastre, 2012)</b>
<b>Engage entre el empleado y la marca (Amago, 2013)</b>	<b>El empleado ejerce de influenciador en su comunidad (Ruíz, 2014)</b>	<b>Respaldo de los empleados mejora la imagen de la empresa al exterior (García, 2017)</b>
<b>Desarrollar habilidades interpersonales y de liderazgo. (García, 2011<sup>a</sup>)</b>	<b>Mayor satisfacción del empleado (Bughin y Chui, 2011)</b>	<b>Humanizar la empresa (Martín, 2016)</b>
<b>Motivar, dar coaching y mentoring a los empleados en los MS. Monitorizar y premiar. (Amago, 2013)</b>	<b>Ajustar el perfil de contratación del personal de la empresa. (García, 2011<sup>a</sup>)</b>	<b>Retención, Confianza y lealtad del empleado (García, 2011<sup>a</sup>)</b>
		<b>Incorporar tecnologías para facilitar la colaboración y la comunicación entre empleados. (García, 2011<sup>a</sup>)</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 1.2.2.1. MS como una herramienta para la mejora de la gestión de las empresas

Ahmad, Ahmad y Bakar (2018) demostraron el valor de los MS en la mejora de las relaciones con los empleados, clientes, la conciencia de marca y la imagen comercial. Las plataformas de

---

los MS pueden ayudar a las empresas a proporcionar una buena presentación de sus marcas (Williams y Chinn, 2010), lo que contribuye tanto a las experiencias de los clientes como a los recursos de información que necesitan los clientes en sus decisiones de compra (Duffett, 2015). Por lo que esta nueva clase de empresa que está surgiendo utiliza los MS y las tecnologías de colaboración Web 2.0 para conectar a sus empleados y forjar redes cercanas con clientes, socios comerciales y proveedores (Bughin y Chui, 2011). Además, los usuarios pueden interpretar los contenidos y continuar trabajando con ellos en los MS (Felix, Rauschnabel y Hinsch, 2017). Los usuarios de los MS comparten sus propias experiencias, ya sean positivas o negativas (Mangold y Faulds, 2009), sobre la empresa y sobre negocios de una manera más creíble, permeable y confiable (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018) que contribuye a la gestión interna, la imagen empresarial y posicionamiento (Hudson et al., 2016; Priyanka, 2013). Por lo que, las empresas están buscando cómo usar el poder de los MS como una herramienta estratégica para mejorar la gestión interna tanto del personal como de los procesos (Szabo et al., 2017), la imagen y el posicionamiento de la empresa (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018). Por lo tanto, Mangold y Faulds (2009) recomendaron que las empresas integren los MS como parte esencial de una campaña de promoción de imagen y posicionamiento.

En este sentido, Bughin y Chui (2011) publicaron los resultados de un estudio que demuestra que las empresas que hacen un uso más prominente de los MS y tecnologías 2.0, tanto internas como externas, son más rentables. Entre los encuestados, una gran mayoría manifestó tener beneficios comerciales cuantificables, y casi nueve de cada diez informaron que entre los beneficios específicos están, el aumento de la satisfacción de sus empleados; aumento del número de innovaciones exitosas para nuevos productos o servicios y aumento de los ingresos. En cuanto a los clientes, el aumento de la satisfacción; aumento del número de innovaciones exitosas para nuevos productos o servicios; y el aumento de los ingresos. Y en cuanto al trabajo con proveedores, socios y proveedores externos, el aumento de la satisfacción; aumento del

número de innovaciones exitosas para nuevos productos o servicios y aumento de los ingresos. Es decir que la imagen de la empresa en los MS beneficia a la empresa de forma global.

Asimismo, en el estudio realizado por Huy y Shipilov (2012) en 2010, encuestaron a 1.060 ejecutivos, solo un 50% dijo que sus empresas habían adoptado iniciativas de MS dentro de sus organizaciones; de ellos, aproximadamente el 60% informó que los MS tuvieron efectos positivos en las comunicaciones internas de su empresa. Por lo tanto, solo alrededor del 30% de los ejecutivos encuestados que trabajan para empresas que han adoptado el uso interno de los MS han visto como resultado, efectos positivos en la empresa, tales como: facilidad en la comunicación tanto a través de niveles jerárquicos (comunicación vertical) como de unidades funcionales (comunicación horizontal). Asimismo, manifestaron que la comunicación interna mejora solo cuando las empresas introducen herramientas de MS que aumenten el capital emocional de los empleados.

#### **1.2.2.2. MS como un medio para las empresas de la CVA**

Los MS en las empresas de la CVA han sido poco investigados a pesar del hecho de que el 82% de los agricultores estadounidenses entre 18 y 29 años que usan computadoras también usan regularmente algunos MS (White et al., 2017). Asimismo, White et al. (2017) analizaron el uso de MS para la comercialización agrícola por parte de los agricultores, lo que encontraron positivo para las empresas de la CVA. Descubrieron que los agricultores utilizan los MS a nivel personal para contar sus historias, dar actualizaciones, promocionar sus productos y responder preguntas de los consumidores (Szabo et al., 2017). Los agricultores señalaron que los MS permiten una mayor transparencia y conexión entre productores, empleados y consumidores, ayudando a los consumidores a darse cuenta de lo que está detrás de la producción agroalimentaria (White et al., 2017). Afirman que los comentarios recibidos de los consumidores sobre los MS los ayudan a aprender, crecer y obtener una imagen del mercado.

---

White et al. (2017) también señalaron que existe una falta de conocimiento de todos los usos que se le pueden dar a los MS para la gestión interna (Huy y Shipilov, 2012) o externa de las empresas de la CVA, y existe la necesidad de buscar formas de ayudar a las empresas de la CVA a comprender mejor el cómo, para qué y el por qué deberían usar las herramientas que ofrecen los MS. Szabo et al. (2017) probó que el sector agrícola era lo suficientemente maduro como para usar las TIC, al tiempo que indicaba que esta área requiere innovación y modernización constantes. Los MS se han confirmado sin lugar a dudas como la principal contribución importante a la gestión de las empresas de la CVA en la actualidad.

## **CAPÍTULO 2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS**





## **CAPÍTULO 2. OBJETIVOS E HIPOTESIS**

En la actualidad, las empresas españolas de la cadena de valor agraria se enfrentan a continuos procesos de cambios. En vista de ello, se ven obligadas a buscar, constantemente, estrategias y/o técnicas que les permitan mantenerse, incrementar su rendimiento y ser más competitivos. En este sentido, la sociedad ha ido solicitando a las empresas que tomen iniciativas para proteger los intereses y las aspiraciones presentes y futuras de los empleados. Como consecuencia de estas peticiones, las empresas han ido incorporando diferentes técnicas para la gestión humanista.

Visto el panorama de estudios realizados en la actualidad, la escasez de los mismos y de acuerdo con la revisión de la literatura, se consideró de gran importancia la realización de una investigación específica cuyo objetivo principal es analizar la aplicación de las técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en las empresas de la CVA; para la gestión humanista de la empresa.

Para dar solución a este objetivo la investigación se dividió en 4 etapas. Los objetivos de la primera etapa son:

Primero, determinar el grado de penetración del coaching en la CVA, lo que lleva a caracterizar a las empresas de coaching que prestan servicios a las empresas de la CVA; caracterizar a las empresas de la CVA que aplican coaching según su posición en la cadena de valor y describir el tipo de coaching utilizado en las empresas de la CVA. Según Arsuaga et al. (2009) en una primera aproximación, la visión sobre el coaching en España, tiene como destinatarios o usuarios a empresas de servicios, industria, banca y servicios financieros; sector público, comercio y retail; construcción y transporte. Sin embargo, estos datos son válidos para el universo empresarial representado por los participantes en dicho estudio, pero tal vez no tanto para el conjunto global de las empresas españolas, en el que la penetración del coaching no alcanzaría aún niveles tan elevados. Debido a que no se encontraron evidencias empíricas sobre

---

el uso del coaching en las empresas de la CVA se plantean las primeras hipótesis de la investigación:

H1. La penetración del coaching en la CVA es menor que en otros sectores de actividad.

H1a. Las empresas de coaching externo asesoran pocas empresas de la CVA.

H1b. El tipo de coaching aplicado en las empresas de la CVA es al menos organizacional.

H1c. La penetración del coaching es mayor en las empresas de los últimos eslabones de la CVA.

Y segundo, determinar las motivaciones y los resultados de aplicar coaching en las empresas de la CVA según los expertos de coaching y los expertos de la CVA. Según Arsuaga et al. (2009), entre los factores más frecuentes que llevan a las empresas españolas a aplicar coaching están los relacionados con cambios profundos de organización o de estrategia, también se citan significativamente factores relacionados con directrices o problemas de gestión de recursos humanos. Por lo que se puede decir que estos factores de influencia han sido los que han llevado a las empresas a plantearse la conveniencia de introducir el coaching (ICF, 2013; ICF, 2016; Musicco, 2013). A su vez Arsuaga et al. (2009) indica que los resultados que quieren obtener con la aplicación del coaching en las empresas tienen que ver con el fortalecimiento de las competencias profesionales, llámense desempeño y/o llámense capacidades (de comunicación, de liderazgo...). Asimismo, Ayuso y Ubeira (2011), explica que los clientes al contratar los servicios de coaching lo hacen porque valoran especialmente aunar los aspectos intangibles con los tangibles, la reflexión con el plan de acción, romper la inercia para ampliar la mirada, con el fin de alcanzar resultados que hasta el momento no se están consiguiendo con la forma tradicional de funcionar. En este sentido se plantea la segunda hipótesis de la investigación sobre los motivos que llevan a las empresas de la CVA a aplicar las técnicas de coaching y los resultados que se obtienen de su aplicación:

H2. Existe asimetría de la percepción de los posibles resultados de aplicar coaching entre los expertos en coaching y de la CVA.

H2a. Los expertos de coaching perciben resultados relacionados con la gestión humanista.

H2b. Los expertos de la CVA perciben resultados económicos y que afectan directamente a la competitividad.

En la etapa dos de la investigación, el objetivo es determinar el uso de los medios sociales en las empresas de la CVA. Lo que llevó a caracterizar las empresas de la CVA y a determinar el uso que le dan a los MS en las empresas de la CVA. Según García (2011<sup>a</sup>), las relaciones informales con los empleados a través de los MS, se transforman en anclajes, generando lealtad y compromiso con la organización. Además, son decisivas para lograr cambios duraderos y un valioso complemento de las iniciativas colectivas mediante las cuales los directivos de la empresa, siguiendo canales formales, tratan de crear conciencia, implicando a los empleados de la importancia de los cambios que pretenden (Leonardi, Huysman y Steinfield, 2013; Ruíz, 2014;), a través de la comunicación interna (Felix, Rauschnabel y Hinsch, 2017; Siamagka et al., 2015). El uso de MS para la gestión interna de la empresa puede generar intervenciones destinadas a desarrollar las habilidades interpersonales y de liderazgo de los empleados (Amago, 2013; García, 2011; Huy y Shipilov, 2012), involucrar a todos los miembros de la organización en el diseño e implantación de programas de cambio creando equipos de alto desempeño (ADP, 2017; Felix, Rauschnabel y Hinsch, 2017; White et al., 2017), generación de ideas que contribuyen a la innovación y el desarrollo de la empresa (Kim y Ko, 2012), el reclutamiento de nuevo personal con perfiles ajustados de acuerdo a las necesidades de la empresa (Chua y Banerjee, 2013), revisar criterios para ascensos, cambios de puesto, asignaciones a proyectos para mejorar los procesos y servicios que generaran un aumento de la productividad y la eficiencia del flujo de trabajo (Johansen, 2018), realizar ajustes en el organigrama de la empresa, modificar diseño de espacios de trabajo, incorporar tecnologías

---

que faciliten la colaboración y la comunicación entre empleados para una mayor satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa (Bughin y Chui, 2011; Felix, Rauschnabel y Hinsch, 2017); realizar actividades sociales que faciliten el desarrollo de vínculos informales, identificar mentores, replantear políticas de trabajo remoto y retener personal clave cuya pérdida pudiera crear vacíos en esas estructuras relacionales (García, 2011<sup>a</sup>), etc.

Puede que las acciones antes mencionadas ya sean realizadas por las empresas sin la utilización de los MS, pero la implementación de los MS para la realización de estas acciones permite que las empresas tengan una gestión más humanista (Martín, 2016), puedan tener un contacto más directo y se enfoquen en aquellos empleados o procesos que requieran más atención o en los que puedan amplificar una buena imagen de la empresa sirviendo de embajador principal de la misma dentro y fuera de la empresa ( Ruíz, 2014; Ugas, 2013), ya que los trabajadores a través del boca a boca electrónico o eWord Of Mouth (Alalwan et al., 2017) pueden hacer que la empresa tenga un buen posicionamiento en los MS (Christou, 2015), lo que le traería mayor visibilidad, publicidad y credibilidad con los clientes; lo que facilitaría una mejor utilización de los recursos y la disminución del ruido que pudieran generar este tipo de acciones (García, 2011<sup>a</sup>). En este sentido, debido a que se encontraron escasas investigaciones relacionadas con el uso de los MS en las empresas de la CVA se plantea la tercera hipótesis de la investigación sobre el uso que las empresas de la CVA le dan a los MS:

H3. Existe una baja penetración de los MS en las empresas de la CVA.

H3a. Las empresas de la CVA poco utilizan los medios sociales para la gestión interna del personal.

H3b. Las empresas de la CVA utilizan los MS para las ventas.

En la etapa tres de la investigación, el objetivo es determinar la aplicación de estrategias de coaching, motivación, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA. Lo que lleva a caracterizar las empresas de la CVA que aplican coaching,

motivación, medios sociales y retribuciones tradicionales de salario emocional; y determinar el grado de satisfacción de los empleados de las empresas de la CVA que aplican dichas técnicas. Según Barragán et al. (2009), las empresas deben plantearse estrategias de gestión de recursos humanos que las orienten a mantener satisfechos a sus empleados. Las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y, por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Por lo que Molina (2017) expresa que el salario bajo la connotación de remuneración fija ya no es una fuente exclusiva de motivación para los trabajadores, sino que entran en juego múltiples elementos, situaciones y condiciones que van a cambiar la perspectiva, tanto de los trabajadores como de los empleadores respecto al trabajo. Es por esto que Pasamar y Valle (2011) indican que es importante extender entre empresarios y directivos un mensaje positivo relacionado con la conciliación y todos los beneficios que de ellas se derivan, tanto para los trabajadores como para la organización en su conjunto. De este modo lograrán legitimidad, apoyo social y mejoras en su imagen. Aquellas empresas que sean capaces de adelantarse a sus competidores favoreciendo la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores obtendrán una clara ventaja. En este sentido se plantea la cuarta hipótesis de la investigación:

H4. La aplicación de retribuciones tradicionales de salario emocional determina el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la CVA.

H4a. La valoración de cambio de trabajo está determinada por el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la CVA

H4b. La aplicación de técnicas de coaching determina el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la CVA

---

H4c. La aplicación de técnicas de motivación determina el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la CVA

H4d. El uso de medios sociales en la gestión interna de la empresa determina el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la CVA

En la etapa cuatro de la investigación, el objetivo es determinar si las preferencias de los futuros egresados universitarios al momento de elegir un empleo están relacionadas con el salario emocional. Lo que lleva a caracterizar a los universitarios pre titulados y determinar si las preferencias laborales son diferentes según el sector de actividad al que pertenece cada titulación. Según Rodríguez (2017), las condiciones y el ambiente laboral, son variables consideradas para tomar una decisión de dónde trabajar por lo que las nuevas generaciones están en busca de este tipo incentivo y no del monetario. En este sentido Acosta (2014<sup>b</sup>), señala que las nuevas generaciones buscan empresas que impulsen su desarrollo personal y profesional, la satisfacción con el ambiente laboral, oportunidades de crecimiento, es decir empresas que brinden un buen salario emocional. A su vez Randstad (2017<sup>a</sup>) expresa que las características más demandadas en una empresa cuando las personas van a elegir un trabajo están vinculadas directamente con el salario emocional (Qreatic, 2017), es decir los beneficios, el equilibrio entre el trabajo y la vida; ambiente de trabajo agradable, estabilidad laboral y un trabajo estimulante o gratificante; sin dejar a un lado el salario. En este sentido, González y Martínez (2016), explican que los estudiantes universitarios pre titulados prefieren un empleo cerca de casa y un trabajo donde puedan conciliar (laboral y familiar o estudios). Asimismo, Pérez y Ramos (2015) señalan que los universitarios, al decidirse por un trabajo, valoran, en general, el tener buenos ingresos, una empresa innovadora con retos constantes donde puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente, con un buen ambiente laboral y donde puedan conciliar lo laboral con lo personal.

Debido a que no se encontraron estudios relacionados con las preferencias laborales de los universitarios pre titulados pertenecientes a las áreas de estudio relacionadas con la CVA, se plantea la quinta hipótesis de la investigación:

H5. Los futuros egresados valoran, en el momento de elegir un empleo, variables relacionadas con el salario emocional.

H5a. Las preferencias de los egresados en el futuro puesto de trabajo son diferentes dependiendo del sector de actividad en la CVA.

H5b. Existe una asimetría entre lo que valoran los empleados de la CVA y lo que prefieren los universitarios pre titulados.





## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**



## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Introducción

En la investigación se han utilizado una combinación de métodos de investigación en consonancia con los objetivos e hipótesis propuestas en el trabajo y que se han desarrollado en 4 etapas (Tabla 15). En la primera etapa se hizo una primera aproximación al coaching externo en las empresas de la cadena de valor agraria (CVA) mediante el análisis de empresas de coaching. A continuación, se presentan los materiales y métodos empleados en esta etapa de la investigación.

Tabla 15. *Etapas de la investigación*

Año	Etapas del análisis			
	<b>ETAPA 1 COACHING</b>	<b>ETAPA 2 MEDIOS SOCIALES</b>	<b>ETAPA 3 COACHING, MOTIVACIÓN, MS Y RETRIB. FLEX.</b>	<b>ETAPA 4 SALARIO EMOCIONAL</b>
2017	Empresas de coaching	Empresas de la CVA que aplican coaching		
2018	Delphi empresas de coaching	Delphi empresas de la CVA	Análisis del uso de MS en empresas de la CVA	Análisis de las empresas y empleados de la CVA.
2019				Universitarios Pre-titulados

Fuente: Elaboración propia.

---

## **Etapa 1. Coaching**

### **3.2. Caracterización de las empresas de coaching**

#### **3.2.1. Selección de la muestra de empresas de coaching**

En esta etapa de la investigación, en primer lugar, se seleccionó un panel de 50 empresas de coaching españolas mediante medios de comunicación, congresos y redes de coaching; lo que representa una muestra no probabilística (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). A continuación, para las empresas de coaching se recogieron variables i) empresariales, ii) de actividad de coaching y iii) tipo de coaching aplicado en las empresas de la CVA.

#### **3.2.2. Variables analizadas en empresas de coaching**

Para las empresas de coaching analizadas se recogieron datos empresariales como el año de creación, el número de empleados, la ubicación y la personalidad jurídica que fueron relacionados con sus actividades de coaching. Como variables de coaching se recogieron datos cualitativos y cuantitativos sobre el tipo de coaching que realizan y los servicios de coaching que ofrecen. En un tercer bloque de variables se recogieron datos sobre la actividad de coaching que desempeñaban con las empresas de la CVA creando una variable categórica de actividad y una variable cuantitativa del número de empresas de la CVA a las que prestaban servicios de coaching.

#### **3.2.3. Métodos de análisis de las empresas de coaching**

Para el tratamiento de los datos se utilizó un análisis de frecuencias absolutas y relativas de las variables cuantitativas, junto con un análisis de contingencia que permitió relacionar los resultados con las características empresariales de las empresas de coaching y su actividad con las empresas de la CVA, mediante un análisis de significación Chi-cuadrado ( $\chi^2_{.95}$ ). Para rechazar la hipótesis nula  $H_0$  de no relación entre las variables se tuvo en cuenta el valor del

estadístico ( $\chi^2$ ), el *p-valor* y los residuos tipificados corregidos y se compararon las frecuencias obtenidas con las frecuencias esperadas. La hipótesis nula  $H_0$ , de no relación entre las variables fue rechazada para un *p-valor* inferior al 1% y rechazada con reservas para *p-valores* entre el 1 y el 6%. La prueba de significación Chi-cuadrado de Pearson ( $\chi^2$ ) a partir de la tabla de contingencia entre las variables que recogía  $n_{ij}$  incidencias entre dos variables ( $x_i, y_j$ ) siendo  $i=(1,k)$  y  $j=(1,m)$ . Se contrastó la hipótesis nula  $H_0$ , mediante el estadístico  $\chi^2$  de Pearson.

$$\begin{cases} H_0: \text{Ambas variables son independientes} \\ H_1: \text{Existe una relación de dependencia} \end{cases}$$

$$\chi^2_{(k-1)(m-1)} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Siendo “ $n$ ” las frecuencias observadas y “ $e$ ” las frecuencias esperadas. El contraste de independencia entre las variables para un nivel de significación  $\alpha = 6\%$  llevó a:

$$\begin{cases} \chi^2_{(k-1)(m-1)} < \chi^2_{\alpha, (k-1)(m-1)} \text{ Se acepta } H_0 \text{ (no existe diferencia significativa al nivel } \alpha) \\ \chi^2_{(k-1)(m-1)} \geq \chi^2_{\alpha, (k-1)(m-1)} \text{ Se rechaza } H_0 \text{ (existe diferencia significativa al nivel } \alpha) \end{cases}$$

La hipótesis nula  $H_0$ , de no relación entre las variables fue rechazada para un *p-valor* inferior al 1% y rechazada con reservas para *p-valores* entre el 1 y el 6%.

$$\begin{cases} p\text{-valor} \leq 0,06 \text{ se rechaza } H_0 \\ p\text{-valor} > 0,06 \text{ se acepta } H_0 \end{cases}$$

El análisis de los residuos permitió comparar la frecuencia observada y esperada en cada casilla.

$$r_{ij} = n_{ij} - e_{ij}$$

Estos residuos indicaron, en caso de haber resultado significativo el contraste de  $\chi^2$ , qué casillas de la tabla de contingencia contribuyen en mayor grado al valor del estadístico. Cuanto mayor sea el valor de los residuos, mayor es la probabilidad de que una determinada combinación de valores de las variables, esto es que una casilla fuera significativa. Para que el análisis de los residuos resultara adecuado éstos fueron previamente estandarizados y ajustados dividiendo el valor del residuo en cada casilla por su error típico y obteniendo los residuos tipificados y corregidos “r.t.c. ij”:

$$r.t.c.ij = \frac{r_{ij}}{\sqrt{V(r_{ij})}} = \frac{(n_{ij} - e_{ij}) / \sqrt{e_{ij}}}{\sqrt{\left(1 - \frac{N_{i\cdot}}{N}\right)\left(1 - \frac{N_{\cdot j}}{N}\right)}} \approx N(0,1)$$

El valor absoluto de los residuos tipificados corregidos se comparó con el correspondiente valor tabular de la normal, para un nivel de significación del 6% (>1,96) y se obtuvieron los residuos significativos.

El signo de los residuos tipificados y corregidos indicó el sentido de la relación entre las variables. El signo negativo indica que la frecuencia es inferior a la teórica y se infiere una relación negativa entre los niveles de las variables, mientras que el signo positivo indicó una relación positiva entre los niveles de las variables.

Para  $|r.t.c.ij| > 1,96$  entonces,

- Signo negativo:* relación negativa entre los niveles de las variables.
- Signo positivo:* relación positiva entre los niveles de las variables.

### **3.3. Caracterización de las empresas de la cadena de valor agraria que aplican coaching**

#### **3.3.1. Selección de la muestra de empresas de la CVA aplican coaching**

En una segunda etapa, se realizó una caracterización del perfil de las empresas de la CVA que reciben coaching de las 50 empresas de coaching, analizadas anteriormente. Se recogieron variables empresariales. Fueron caracterizadas un total de 22 empresas de la CVA.

#### **3.3.2. Variables analizadas en las empresas de la CVA que aplican coaching**

Para las empresas de la CVA se recogieron variables empresariales relativas al año de creación, ubicación, personalidad jurídica, número de empleados y área de actividad. También se recogieron variables relativas a actitudes de responsabilidad social, presencia en los medios sociales y tenencia de página web que permitirían predecir un comportamiento esperado hacia la gestión humanista, la competitividad y la mejora continua (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **3.3.3. Tratamiento de los datos de empresas de la CVA que aplican coaching**

Con el objeto de caracterizar las empresas agrarias que reciben coaching externo de las 50 empresas de coaching previamente seleccionadas, los datos empresariales fueron analizados utilizando la herramienta informática SPSS v.24.0. Se obtuvieron frecuencias absolutas y relativas. En un segundo paso del análisis las empresas se agruparon en función de su posición en la cadena de valor. Para ello se asignaron los siguientes valores o combinaciones de valores a cada empresa según su actividad y posicionamiento dentro de la cadena de valor: 1.- sector de la producción, 2.- sector de la transformación e industrialización y 3.- sector de la comercialización, acondicionamiento y servicios. Con ello se obtuvieron tres grupos homogéneos. Para ello se utilizó un análisis clúster jerárquico en el que se obtuvieron conglomerados de actividad probable en la cadena de valor.



---

Se escogió el análisis clúster jerárquico para la formación de los conglomerados por ser utilizado ampliamente en la clasificación de individuos y consumidores en estudios sociales agrarios (Martinelli, 2011), empresariales y de gestión de empresas (Coronel de Renolfi y Cardona, 2009; Manzaneque, Banegas y Garcia, 2010). El análisis de conglomerados jerárquico parte de todos los individuos o empresas y analiza los dos casos más próximos, en términos de distancias, que quedan agrupados por su similitud o, en esta investigación, su probable actuación o comportamiento similar en la cadena de valor. Así, sucesivamente hasta lograr un único conglomerado heterogéneo y por ello se denomina jerárquico. 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; según la actividad desarrollada por las empresas, de la muestra, en la CVA. Para los conglomerados obtenidos se representó el dendograma de agrupación de las empresas mediante la herramienta informática SPSS v.24.0.

#### **3.4. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican coaching**

Con el objeto de conocer las motivaciones y los resultados de la aplicación de procesos de coaching en las empresas de la CVA se organizó un panel Delphi de expertos. Se eligió la metodología Delphi para esta fase del análisis ya que como indica García y Suárez (2013) es una “metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo. Permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior”. En este sentido permite mediante la experiencia personal de los expertos en la aplicación de coaching en las empresas de la CVA llegar a un consenso en las fortalezas y ventajas de su aplicación en el sector.

Siguiendo la metodología presentada por García y Suárez (2013) el panel contó con una fase preparatoria, de consulta y de consenso.

En la fase preparatoria se elaboró un cuestionario guía, según la revisión de los antecedentes (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011; Bacás y Salinas, 2012; ICF, 2013; ICF, 2014; ICF, 2015; ICF, 2016; ICF, 2017; Whitmore, 2011) y la experiencia profesional del investigador. El cuestionario se estructuró en 3 bloques de preguntas. El primer bloque se refería al tipo de coaching que utilizaban en la empresa y las motivaciones que les llevaban a utilizar el coaching. El segundo bloque contenía preguntas relativas a los beneficios del coaching en la empresa y si consideraban las técnicas de coaching importantes en la gestión de la empresa, así como otras medidas de motivación y liderazgo que fueran utilizadas. Finalmente, el cuestionario contenía un bloque de preguntas sobre las características de la empresa que sirvió para relacionar el tipo de empresas con el coaching que empleaba y los beneficios obtenidos (Anexo 1). El cuestionario fue difundido mediante la herramienta informática Jotform que permitió la difusión de las preguntas de manera digital a través del correo electrónico de las empresas de la CVA que aplican coaching en julio de 2017.

En la fase de consulta se contó con un panel de expertos responsables de implementar el coaching en las empresas de la CVA, entre ellos encargados del área de recursos humanos, de personal y de formación. La muestra consistió en 15 expertos que se ajusta a la muestra válida para este tipo de método según Reefke y Sundaram (2017) (Tabla 16).

Tabla 16. *Fase de consulta: Integrantes del panel de expertos Delphi de empresas CVA que aplican coaching*

Nº	Empresa	Departamento
1	Gullón	Recursos Humanos
2	Matarromera	Personal
3	Grupo AN	Recursos Humanos
4	Nestlé	Recursos Humanos
5	Mahou-San Miguel	Personal
6	Urzante	Recursos Humanos
7	Heinz-Kraft	Recursos Humanos
8	Campofrío	Formación
9	Bajamar	Recursos Humanos
10	Florette	Personal
11	ACOR S.Coop.	Gerente
12	Tinkle	Personal
13	Congelados de Navarra	Personal
14	Goshua	Gestión Comercial
15	Argal	Recursos Humanos

La fase de consulta se inició el 4 de julio de 2017, enviando el cuestionario en primera instancia con una frecuencia de cada 15 días y luego semanal. Para agilizar el proceso se contactó telefónicamente con los participantes y se consultó por el cuestionario, invitando a completar el mismo por mail o por teléfono. Completando el proceso en el mes de octubre de 2017.

Mediante el correo electrónico se hizo llegar a los integrantes del panel los resultados obtenidos y añadieron sus comentarios que enviaron vía mail, constituyendo la fase de consenso del método Delphi según la propuesta de García y Suárez (2013).

El tratamiento de los datos de consulta se realizó mediante la herramienta informática SPSS v.24.0 y se obtuvieron tablas de contingencia, frecuencias absolutas y relativas.

### **3.5. Panel de expertos Delphi de empresas de coaching**

Con el objetivo de conocer el alcance y los resultados de la aplicación del coaching en las empresas de la CVA se organizó un panel Delphi de expertos en coaching. Se eligió la metodología Delphi para esta fase del análisis ya que como indica García y Suárez (2013) es

una “metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo. Permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior”. En este sentido permite, mediante la experiencia de los expertos que prestan servicios de coaching en las empresas de la CVA, llegar a un consenso con respecto al alcance, las fortalezas y ventajas de su aplicación en estas empresas.

Siguiendo la metodología presentada por García y Suárez (2013) el panel contó con una fase preparatoria, de consulta y de consenso.

En la fase preparatoria se elaboró un cuestionario guía, según la revisión de los antecedentes (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011; Bacás y Salinas, 2012; ICF, 2013; ICF, 2014; ICF, 2015; ICF, 2016; ICF, 2017; Whitmore, 2011) y la experiencia profesional del investigador. El cuestionario se estructuró en 3 bloques de preguntas. El primer bloque se refería a si prestaban servicios de coaching a empresas de la CVA, y las motivaciones que les llevaban a las empresas de este sector a utilizar el coaching, según su opinión como expertos. El segundo bloque contenía preguntas relativas a los beneficios y rentabilidad de la aplicación del coaching en las empresas y si consideraban las técnicas de coaching importantes en la gestión de la empresa, así como otras medidas de motivación y liderazgo que fueran utilizadas. Finalmente, el cuestionario contenía un bloque de preguntas sobre las características de la empresa que sirvió para relacionar el tipo de empresas con el tipo de servicio de coaching que ofrecían y los beneficios obtenidos (Anexo 2). El cuestionario fue difundido mediante la herramienta informática Jotform que permitió la difusión de las preguntas de manera digital a través del correo electrónico de las empresas expertas en coaching desde Julio de 2017.

En la fase de consulta se contó con un panel de expertos de empresas de coaching, entre ellos asociaciones, fundaciones, personas físicas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades

anónimas y organizaciones sin ánimo de lucro; que prestan diferentes tipos de servicios de coaching, tales como formación, consultoría y promoción de la profesión. La muestra consistió en 25 expertos que se ajusta a la muestra válida para este tipo de método según Reefke y Sundaram (2017) (Tabla 17).

*Tabla 17. Fase de consulta: Integrantes del panel de expertos Delphi de empresas de coaching*

Nº	Empresas	Tipo de Empresa	Servicios
1	TLEADGO	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
2	Anónimo	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
3	Emociona Coaching & Training	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
4	Alienta Coaching Internacional	Persona Física	Formación y Consultoría
5	Persona Metaplacement	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
6	Diamond Building	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación
7	Visioncoach	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
8	José Luis Lozano Pérez	Persona Física	Formación y Consultoría
9	AICP - Asociación Internacional de Coaching y Psicología	Organización Sin Ánimo de Lucro	Promoción de la Profesión del Coaching
10	Escuela de Desarrollo de Personas y Negocios	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación
11	AIRA Psicología y Empresa	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
12	EADA - Escuela de Negocios Barcelona	Fundación	Formación
13	Darte Coaching	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
14	AECOP - Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring	Asociación	Formación y Consultoría
15	Despierta by Curro Duarte	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
16	Cegos	Sociedad Anónima	Formación y Consultoría
17	Soluciones Coaching	Persona Física	Formación y Consultoría
18	Anse	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
19	Grupo Blc	Sociedad Responsabilidad Limitada	Consultoría
20	Z y A Consultores	Persona Física	Consultoría
21	Talentix Enclave de Soluciones	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
22	Evoluciona_t	Sociedad Anónima	Formación y Consultoría
23	Desafío Coaching	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
24	Alegría Coaching	Persona Física	Formación y Consultoría
25	Aprocorm	Asociación	Promoción de la Profesión del Coaching

La fase de consulta se inició el 04 de julio de 2017, enviando el cuestionario con una frecuencia de cada 15 días desde esa fecha hasta el mes de septiembre, donde se obtuvieron 7 respuestas del cuestionario; luego a partir del 04 de octubre de 2017, se envió nuevamente el cuestionario

con una frecuencia semanal, donde se obtuvieron 18 respuestas adicionales. Se contactó con los participantes por mail, haciendo la invitación a completar el mismo.

Mediante el correo electrónico se hizo llegar a los integrantes del panel los resultados obtenidos y añadieron sus comentarios que enviaron vía mail, constituyendo la fase de consenso del método Delphi según la propuesta de García y Suárez (2013).

### 3.5.1. Métodos de análisis de las empresas expertas en coaching

Para el tratamiento de los datos se utilizó un análisis de frecuencias absolutas y relativas de las variables cuantitativas, junto con un análisis de contingencia que permitió relacionar los resultados con las características empresariales de las empresas de coaching y su actividad con las empresas de la CVA, mediante un análisis de significación Chi-cuadrado ( $\chi^2_{.95}$ ). Para rechazar la hipótesis nula  $H_0$  de no relación entre las variables se tuvo en cuenta el valor del estadístico ( $\chi^2$ ), el *p-valor* y los residuos tipificados corregidos y se compararon las frecuencias obtenidas con las frecuencias esperadas. La hipótesis nula  $H_0$ , de no relación entre las variables fue rechazada para un *p-valor* inferior al 1% y rechazada con reservas para *p-valores* entre el 1 y el 6%. La prueba de significación Chi-cuadrado de Pearson ( $\chi^2$ ) a partir de la tabla de contingencia entre las variables que recogía  $n_{ij}$  incidencias entre dos variables ( $x_i, y_j$ ) siendo  $i=(1,k)$  y  $j=(1,m)$ . Se contrastó la hipótesis nula  $H_0$ , mediante el estadístico  $\chi^2$  de Pearson.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{Ambas variables son independientes} \\ H_1: \text{Existe una relación de dependencia} \end{array} \right.$$

$$\chi^2_{(k-1)(m-1)} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Siendo “ $n$ ” las frecuencias observadas y “ $e$ ” las frecuencias esperadas. El contraste de independencia entre las variables para un nivel de significación  $\alpha = 6\%$  llevó a:

$$\begin{cases} \chi^2_{(k-1)(m-1)} < \chi^2_{\alpha, (k-1)(m-1)} & \text{Se acepta } H_0 \text{ (no existe diferencia significativa al nivel } \alpha) \\ \chi^2_{(k-1)(m-1)} \geq \chi^2_{\alpha, (k-1)(m-1)} & \text{Se rechaza } H_0 \text{ (existe diferencia significativa al nivel } \alpha) \end{cases}$$

La hipótesis nula  $H_0$ , de no relación entre las variables fue rechazada para un  $p$ -valor inferior al 1% y rechazada con reservas para  $p$ -valores entre el 1 y el 6%.

$$\begin{cases} p\text{-valor} \leq 0,06 & \text{se rechaza } H_0 \\ p\text{-valor} > 0,06 & \text{se acepta } H_0 \end{cases}$$

El análisis de los residuos permitió comparar la frecuencia observada y esperada en cada casilla.

$$r_{ij} = n_{ij} - e_{ij}$$

Estos residuos indicaron, en caso de haber resultado significativo el contraste de  $\chi^2$ , qué casillas de la tabla de contingencia contribuyen en mayor grado al valor del estadístico. Cuanto mayor sea el valor de los residuos, mayor es la probabilidad de que una determinada combinación de valores de las variables, esto es que una casilla fuera significativa. Para que el análisis de los residuos resultara adecuado éstos fueron previamente estandarizados y ajustados dividiendo el valor del residuo en cada casilla por su error típico y obteniendo los residuos tipificados y corregidos “r.t.c. ij”:

$$r.t.c.ij = \frac{r_{ij}}{\sqrt{V(r_{ij})}} = \frac{(n_{ij} - e_{ij}) / \sqrt{e_{ij}}}{\sqrt{\left(1 - \frac{N_{i\cdot}}{N}\right) \left(1 - \frac{N_{\cdot j}}{N}\right)}} \approx N(0,1)$$

El valor absoluto de los residuos tipificados corregidos se comparó con el correspondiente valor tabular de la normal, para un nivel de significación del 6% ( $>1,96$ ) y se obtuvieron los residuos significativos.

El signo de los residuos tipificados y corregidos indicó el sentido de la relación entre las variables. El signo negativo indica que la frecuencia es inferior a la teórica y se infiere una relación negativa entre los niveles de las variables, mientras que el signo positivo indicó una relación positiva entre los niveles de las variables.

Para  $|r.t.c.ij| > 1,96$  entonces,

{ *Signo negativo*: relación negativa entre los niveles de las variables.  
  *Signo positivo*: relación positiva entre los niveles de las variables.

### **3.5.2. Comparación de estudios de panel de expertos Delphi. Circunstancias y resultados del panel de expertos de empresas de la CVA que reciben coaching versus las circunstancias y resultados que perciben los expertos de las empresas de coaching**

Para analizar los resultados obtenidos y encontrar las diferencias significativas entre lo expresado en panel Delphi de las empresas de la CVA que aplican coaching y lo percibido por panel Delphi de los expertos en coaching, se realizó la prueba de t-student para muestras independientes mediante la herramienta informática SPSS v.24.0. Se utiliza esta prueba porque calcula estadísticos descriptivos para cada grupo además de la prueba de Levene para la igualdad de varianzas, así como los valores de t para varianzas iguales y desiguales; y el intervalo de confianza del 95% para la diferencia de medias.



---

## **Etapa 2. Medios sociales (MS)**

### **3.6. Uso de los MS en las empresas de la CVA**

#### **3.6.1. Modelo teórico**

Con el objetivo de determinar el uso de los medios sociales en las empresas de la CVA, se realizó un modelo teórico el cual comienza con la definición de las imágenes que se medirán en los medios sociales. Luego, el modelo utiliza un enfoque de métodos mixtos con una combinación de plataformas de observación y análisis de datos de texto para obtener imágenes en MS. Usando la herramienta digital Tagxedo, la imagen de la empresa en MS se mide por contenido y análisis lingüístico (Ahmad, Ahmad y Bakar, 2018; Floreddu y Cabiddu, 2016). Tagxedo convierte los textos de los MS de las empresas de la CVA en una nube de palabras visualmente impactante y cuenta la frecuencia de ocurrencia de las palabras. Luego, en la segunda etapa del modelo, el tráfico y la visibilidad de las empresas de la CVA en MS se miden utilizando dos métodos: i) observando los indicadores clave de rendimiento (KPI) en MS como: seguidores, me gusta, tweets y publicaciones y ii) puntuando (de 0 a 10 puntos) la visibilidad de las empresas de la CVA en 32 plataformas de MS diferentes utilizando la herramienta digital Howsociable.com (Reyneke et al., 2011). En la tercera etapa del modelo, para obtener la imagen(es) significativa(s) de visibilidad en MS y para predecir la frecuencia de visibilidad de una imagen en MS, se calcula una regresión logística binaria, logit. La figura 7 representa el modelo teórico desarrollado.

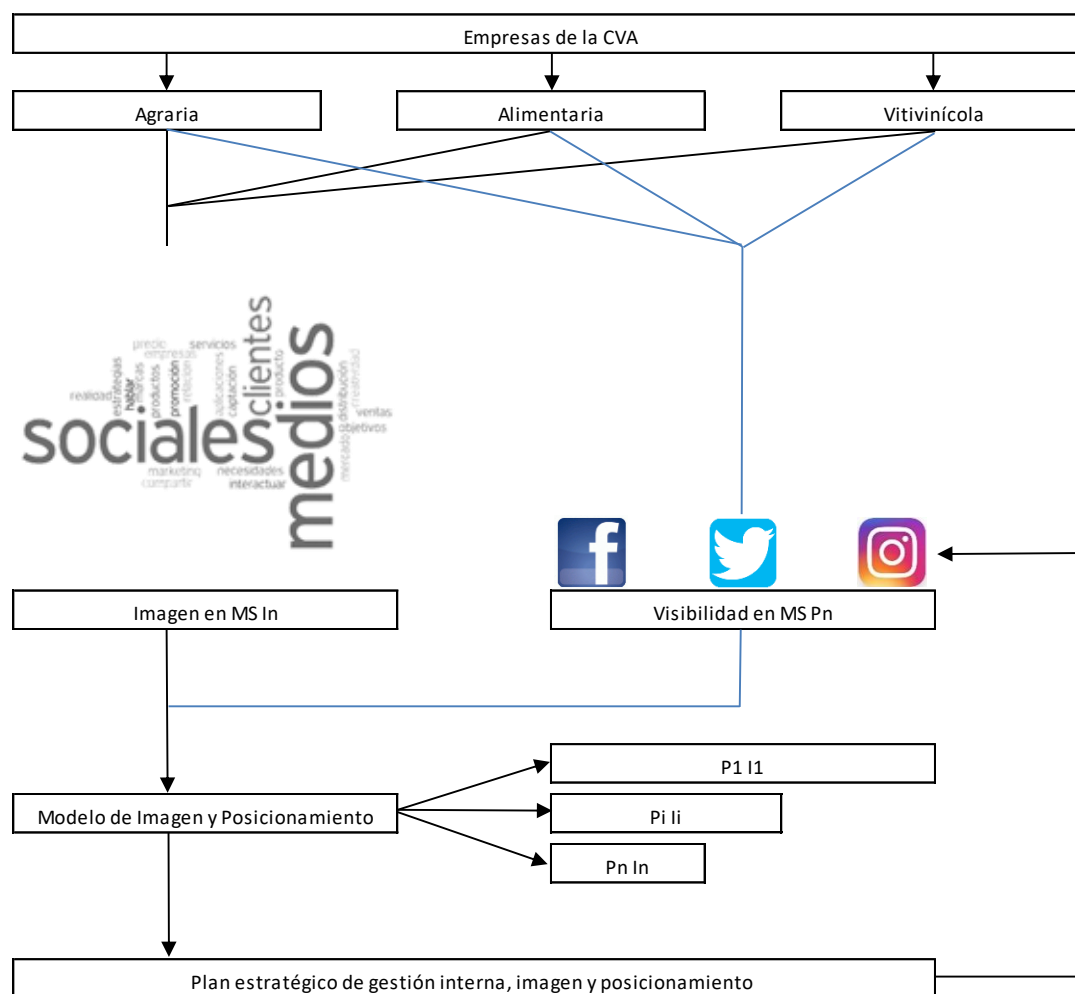


Figura 7. Modelo teórico en MS. Fuente: elaboración propia

### 3.6.2. Modelo empírico

Para probar el modelo, se analizó una muestra de 400 empresas españolas de la CVA con presencia en MS, utilizando las herramientas digitales Tagxedo y Howsocial.com. Para un total de 43624 empresas de la cadena de valor agraria en España, en el momento del estudio (Informe la Creación de Empresas en España y su Impacto en el Empleo del Consejo Económico y Social de España – CES, 2016; Instituto Nacional de Estadísticas – INES, 2018; MAPAMA, 2018), de las cuales 24410 eran industrias alimentarias, 15355 empresas agrarias y 3859 vitivinícolas (bodegas), el tamaño de la muestra (400) produjo un intervalo de confianza

del 95% con un margen de error previsto del 4,88 %. El perfil de la muestra se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18. *Perfil del muestreo válido de empresas de la cadena de valor agraria (N = 400) con MS válidos, referido al sector agroindustrial español*

Empresas	% Muestra	% España
Alimentaria	56,0	56,0
Agrarias	35,3	35,2
Vitivícolas	8,8	8,9
Nº de empleados		
Microempresas (1a9)	71,8	82,3
Pequeñas (10a49)	10,8	13,0
Medianas (50a199)	8,5	4,3
Grandes ( $\geq 200$ )	9,0	0,4
Año de Fundación		
Antes 1998	39,3	30,5
Entre 1998 y 2015	54,0	53,1
Después de 2015	6,8	16,4

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Informe la Creación de Empresas en España y su Impacto en el Empleo del Consejo Económico y Social de España – CES (2016), del Instituto Nacional de Estadísticas - INES (2018) y MAPAMA, 2018.

La herramienta Tagxedo contabilizó un total de 645.822 palabras válidas, luego se eliminaron las palabras de parada que aparecen frecuentemente sin contribución a la semántica del texto, y se organizaron en 8 grupos de imágenes de acuerdo con la revisión de los valores de los MS. Se obtuvieron las imágenes predominantes en MS de las empresas de la CVA. Para analizar las diferencias entre las medias de los subsectores, se utilizó un análisis de varianza (ANOVA). Luego, fueron recolectados los indicadores clave de rendimiento (KPI), como seguidores, me gusta, tweets y publicaciones en las plataformas de Facebook, Twitter e Instagram de septiembre de 2017 a diciembre de 2017 y la visibilidad de las empresas en una semana, en 32 plataformas de MS diferentes, utilizando Howsocial.com. Entonces, para obtener las imágenes significativas de las empresas con visibilidad en MS y así conocer el uso que le dan

a los MS, se utilizó una regresión logística binaria, logit. En el modelo logit, las probabilidades de registro del resultado se modelaron como una combinación lineal de las imágenes de negocios. El conjunto de datos tiene una variable de respuesta binaria (resultado, dependiente) llamada visibilidad MS, que es igual a 0, si la empresa obtuvo un 0 en Howsociable, y es igual a 1 en caso contrario. La regresión logística se utilizó para predecir las probabilidades de ser un caso en función de los valores de las imágenes de negocios (predictores). Las probabilidades se definen como la probabilidad de que un resultado particular sea un caso dividido por la probabilidad de que no sea un caso.

$$\ln \frac{P_i}{1 - P_i} = X_i \beta$$

Donde  $X_i \beta$  es el modelo de probabilidad lineal con combinación lineal de variables explicativas  $X_i = [1, X_{1i}, X_{2i} \dots, X_{ki}]$  con  $k$  explicadores y un vector de coeficientes de regresión  $k \beta = [0 \beta, 1 \beta, 2 \beta \dots, k \beta]$  como los parámetros asociados que serán todos estimados. Los coeficientes de regresión se estimaron utilizando la estimación de máxima verosimilitud y se presentan con una estadística  $\chi^2$  de Wald y como cocientes de probabilidad, es decir, los parámetros de regresión logística exponenciales o la relación entre la probabilidad de que una empresa de la CVA tenga visibilidad en MS. El modelo español se calculó como:

$$\ln \frac{P_i}{1 - P_i} = \beta_0 + \beta_1 * \text{PRODUCTO} + \beta_2 * \text{ORIGEN} + \beta_3 * \text{TÉCNICA} + \beta_4 * \text{CALIDAD} + \beta_5 * \text{COMUNICACIÓN} + \beta_6 * \text{VENTAS} + \beta_7 * \text{UBICACIÓN} + \beta_8 * \text{RESP. SOCIAL}$$

El análisis exploratorio de dos vías se ha utilizado para desarrollar estrategias de marketing y comunicación interna para una amplia gama de empresas de la CVA, incluido edamame en EE. UU. (Wolfe et al., 2018), jugo de naranja en China (Chen et al., 2016) y exportaciones de vino en Grecia (Karelakis, Mattas, y Chrysochoidis, 2008). Finalmente, se propone un plan

---

estratégico para el uso de los MS en la gestión interna del personal (Bughin y Chui, 2011; Huy y Shipilov, 2012).

### **Etapa 3. Coaching, motivación, MS y retribuciones flexibles de salario emocional**

#### **3.7. Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA**

##### **3.7.1. Selección de la muestra**

Con el objetivo de caracterizar las empresas de la CVA (alimentaria, agrícola y vitivinícola) que aplican técnicas de coaching, motivación, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional; se desarrollaron dos fases, en la primera fase, se elaboró un cuestionario, según la revisión de los antecedentes (Bowling y Hammon, 2008; García y Forero, 2014; Huilcapi, Jácome y Castro, 2017; Randstad, 2017<sup>a</sup>) y la experiencia profesional del investigador. En el cuestionario se recogieron variables i) empresariales, ii) de actividad de motivación, iii) de actividad de coaching, iv) de actividad de medios sociales y v) de actividad de las retribuciones flexibles de salario emocional. En esta fase se realizó una prueba pre-test al cuestionario para probar su funcionamiento. El cuestionario fue enviado a una muestra no probabilística (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; López, 2004; Otzen y Manterola, 2017) de 100 empresas de la CVA mediante la herramienta informática Jotform que permitió la difusión de las preguntas de manera digital a través del correo electrónico de las empresas, con una frecuencia de una vez por semana y luego de dos veces por semana, ante la poca afluencia de respuestas. Asimismo, debido a la poca contestación del cuestionario, paralelamente, se procedió a llamar telefónicamente a las empresas y el proceso de respuesta fue más fluido e incrementó. Esta prueba permitió la comprobación de los resultados con respecto a la extensión del cuestionario, el modo de presentar las preguntas, tipos de preguntas, el orden, la

conveniencia de suprimir o añadir algunas, la frecuencia de contestación, entre otros (Arribas, 2004; Escofet, Folgueiras, Luna y Palou, 2016; García, 2003).

El cuestionario final (Anexo 3) se diseñó a partir de los resultados de la prueba piloto y los cambios que esta sugería, en este caso la reformulación de las preguntas para una mayor comprensión y la realización de llamadas telefónicas para agilizar el proceso. De las respuestas que se obtuvieron en esta prueba, 55 en total, se utilizaron 39 respuestas validas en la segunda fase, ya que aportaban los datos requeridos en el estudio.

En la segunda fase, se seleccionó una muestra probabilística (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; López, 2004; Otzen y Manterola, 2017). En la cual se realizó una revisión por internet de los datos del Instituto Nacional de Estadísticas de España – INE, en agosto de 2018, para conocer la cantidad de empresas que hay en cada sector de la CVA, dicha información permitió establecer los porcentajes representativos de las diferentes empresas para cada sector, cabe destacar que el año de referencia de la información en el INE, fue 2016. Asimismo, se realizó una revisión por internet de los datos del Consejo Económico y Social de España, en el Informe la Creación de Empresas en España y su Impacto en el Empleo (2016), sobre los porcentajes representativos en cuanto al tamaño de las empresas (número de empleados) y el año de constitución.

Una vez realizado este proceso, se obtuvo una población total de 43624 empresas, se calculó el tamaño de la muestra con intervalo de confianza del 95% y un error muestral del 5% (Aguilar, 2005; Hernández, Fernández y Baptista, 2014), según la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Siendo, “n” el tamaño de la muestra, “N” el tamaño de la población, “Z” el nivel de confianza, “p” la probabilidad de éxito o proporción esperada, “q” = probabilidad de fracaso y “d” la precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Por consiguiente, el tamaño de la muestra que se obtuvo fue de 381 empresas españolas de la cadena de valor agraria, de las cuales, según las proporciones obtenidas de la población total, el 55,96% (214) son alimentarias, 35,19% (134) agrarias y el 8,85% (33) vitivinícolas. A su vez, de estas empresas el 90,3% (344) son microempresas, el 8% (30) pequeñas, el 1,3% (5) medianas y el 0,4% (2) grandes. Asimismo, el 30,5% (116) de estas empresas estarán constituidas antes de 1998, el 53,1% (202) entre 1998 y 2015 y el 16,4% (63) después de 2015 (Tabla 19).

Tabla 19. *Muestra de Empresas Españolas. Muestreo IC=95% y error=5%, N=381*

Empresas	N Emp. Sector		N=381
Alimentaria	24410	55.96%	214
Agrarias	15355	35.19%	134
Vitivinícolas	3859	8.85%	33
Población total	43624		
Nº de empleados			
Microempresas (1a9)		90.3%	344
Pequeñas (10a49)		8%	30
Medianas (50a199)		1.3%	5
Grandes ( $\geq 200$ )		0.4%	2
Año de Fundación			
Antes 1998		30.5%	116
Entre 1998 y 2015		53.1%	202
Después de 2015		16.4%	63

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Informe la Creación de Empresas en España y su Impacto en el Empleo del Consejo Económico y Social de España – CES (2016), del Instituto Nacional de Estadísticas - INES (2018), y MAPAMA, 2018.

Una vez estratificada la muestra, se realizó la selección de empresas de cada sector, vía internet, a través de la página de la Unidad Editorial Información Económica - Expansión (2018), ya que la misma proporciona un listado de empresas vigentes con la información inicial necesaria. Por lo que se creó un listado de empresas, por sector, para establecer contacto, con los

---

siguientes datos: nombre de la empresa, tamaño, año de fundación y se agregó la información de contacto.

Se envió el cuestionario final, diseñado en la primera fase, mediante la herramienta informática Jotform que permitió la difusión de las preguntas de manera digital a través del correo electrónico de las empresas, con una frecuencia de 2 y 3 veces por semana. A su vez, para agilizar el proceso de recolección de datos, ya que por correo tardaban en llegar las respuestas, según lo observado en la primera fase, se contactó vía telefónica con las empresas para la aplicación del cuestionario. Inicialmente se realizaban las llamadas diariamente (lunes a viernes) pero se pudo constatar que los días lunes, martes y miércoles las personas eran poco receptivas pero los días jueves y viernes estaban más dispuestas y con mejor ánimo. A su vez, en determinadas ocasiones las personas que contestaban las llamadas indicaban que por la ley de protección de datos no querían participar, sin embargo, se volvía a llamar a las mismas empresas, en días y horarios diferentes; y si contestaba una persona diferente a la anterior, estas respondían el cuestionario. Cabe destacar que el cuestionario podía ser respondido por cualquier empleado de la empresa. En las respuestas de si/no, se tomó como afirmativa cuando los empleados manifestaban que en la empresa se aplicaban al menos dos de las opciones que se presentaban en las preguntas u otras formas que ellos sugerían. Se solicitó autorización para el manejo de la información con fines académicos y se mantuvo la confidencialidad de los datos.

El cuestionario contó con un total de 14 variables (Tabla 20). Las variables empresariales que se recogieron, fueron las relativas al tipo de actividad (alimentaria, agraria y vitivinícola), ubicación, año de fundación, número de empleados y posicionamiento en la cadena de valor.

Las variables personales que se recogieron, son relativas a la edad, sexo y puesto que ocupa en la empresa. También las variables relativas a la valoración del empleado como, motivación, coaching, medios sociales y a las retribuciones flexibles de salario emocional. El salario



emocional será medido a través de la satisfacción del empleado (Barceló, 2017; Bowling y Hammon, 2008; Huilcapi, Jácome y Castro, 2017).

Tabla 20. *Variables de análisis*

Nº	Descripción	Variable
1	Tipo de Actividad	Actividad
2	Ubicación (Comunidad Autónoma)	Ubicación
3	Año de fundación	Año
4	Número de empleados	Empleados
5	Eslabón de la cadena de valor (Producción, Transformación o Comercialización)	Eslabón
6	Puesto que ocupa en la empresa	Cargo
7	Edad del Trabajador	Edad
8	Sexo del Trabajador	Sexo
9	La Empresa ofrece formación, incentivos, reconocimientos u otras formas de motivación en el puesto que ocupa.	Motivación
10	Tiene supervisor o coach que le acompaña, asesora, motiva e instruye en el trabajo que desarrolla.	Coaching
11	Las condiciones de trabajo incluyen horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, conciliación u otras retribuciones flexibles de salario emocional.	Retribución Flexible
12	Está satisfecho en el trabajo y en la empresa	Satisfacción
13	Tiene previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses	Valoración Cambio de Trabajo
14	Utilizan los medios sociales en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros)	Medios Sociales

Los trabajadores que se caracterizaron en la investigación, tienen edades comprendidas entre los 21-30 años, 31-40 años, 41-50 años y 51-60 años. Los encuestados se desempeñan en puestos trabajo como: Operarios/Producción, Administrativos/Ventas, Supervisores/Gerentes y Directivos/Dueños. La encuesta fue aplicada tanto a hombres como mujeres.

Una vez que se obtuvieron las respuestas de los cuestionarios con todas las empresas que participaron en el estudio. Se agregó a continuación, para la muestra obtenida, la información de la utilización de MS (presencia en los MS y página web), la cual se obtuvo de revisar la

información de cada empresa por internet. Todo el proceso se realizó entre septiembre del 2017 y noviembre del 2018.

### 3.7.2. Tratamiento de los datos

Para el tratamiento de los datos se utilizó un análisis de frecuencias absolutas y relativas de las variables cuantitativas, mediante la herramienta informática SPSS v.24.0, junto con un análisis de contingencia que permitió relacionar los resultados, mediante un análisis de significación Chi-cuadrado ( $\chi^2_{.95}$ ). Para rechazar la hipótesis nula  $H_0$  de no relación entre las variables se tuvo en cuenta el valor del estadístico ( $\chi^2$ ), el  $p$ -valor y los residuos tipificados corregidos y se compararon las frecuencias obtenidas con las frecuencias esperadas. La hipótesis nula  $H_0$ , de no relación entre las variables fue rechazada para un  $p$ -valor inferior al 1% y rechazada con reservas para  $p$ -valores entre el 1 y el 6%. La prueba de significación Chi-cuadrado de Pearson ( $\chi^2$ ) a partir de la tabla de contingencia entre las variables que recogía  $n_{ij}$  incidencias entre dos variables  $(x_i, y_j)$  siendo  $i=(1, k)$  y  $j=(1, m)$ . Se contrastó la hipótesis nula  $H_0$ , mediante el estadístico  $\chi^2$  de Pearson.

$$\begin{cases} H_0: \text{Ambas variables son independientes} \\ H_1: \text{Existe una relación de dependencia} \end{cases}$$

$$\chi^2_{(k-1)(m-1)} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Siendo “ $n$ ” las frecuencias observadas y “ $e$ ” las frecuencias esperadas. El contraste de independencia entre las variables para un nivel de significación  $\alpha = 6\%$  llevó a:

$$\begin{cases} \chi^2_{(k-1)(m-1)} < \chi^2_{\alpha, (k-1)(m-1)} & \text{Se acepta } H_0 \text{ (no existe diferencia significativa al nivel } \alpha) \\ \chi^2_{(k-1)(m-1)} \geq \chi^2_{\alpha, (k-1)(m-1)} & \text{Se rechaza } H_0 \text{ (existe diferencia significativa al nivel } \alpha) \end{cases}$$

La hipótesis nula  $H_0$ , de no relación entre las variables fue rechazada para un  $p$ -valor inferior al 1% y rechazada con reservas para  $p$ -valores entre el 1 y el 6%.

$$\begin{cases} p\text{-valor} \leq 0,06 \text{ se rechaza } H_0 \\ p\text{-valor} > 0,06 \text{ se acepta } H_0 \end{cases}$$

El análisis de los residuos permitió comparar la frecuencia observada y esperada en cada casilla.

$$r_{ij} = n_{ij} - e_{ij}$$

Estos residuos indicaron, en caso de haber resultado significativo el contraste de  $\chi^2$ , qué casillas de la tabla de contingencia contribuyen en mayor grado al valor del estadístico. Cuanto mayor sea el valor de los residuos, mayor es la probabilidad de que una determinada combinación de valores de las variables, esto es que una casilla fuera significativa. Para que el análisis de los residuos resultara adecuado éstos fueron previamente estandarizados y ajustados dividiendo el valor del residuo en cada casilla por su error típico y obteniendo los residuos tipificados y corregidos “r.t.c. ij”:

$$r.t.c.ij = \frac{r_{ij}}{\sqrt{V(r_{ij})}} = \frac{(n_{ij} - e_{ij}) / \sqrt{e_{ij}}}{\sqrt{\left(1 - \frac{N_{i\cdot}}{N}\right)\left(1 - \frac{N_{\cdot j}}{N}\right)}} \approx N(0,1)$$

El valor absoluto de los residuos tipificados corregidos se comparó con el correspondiente valor tabular de la normal, para un nivel de significación del 6% ( $>1,96$ ) y se obtuvieron los residuos significativos.

El signo de los residuos tipificados y corregidos indicó el sentido de la relación entre las variables. El signo negativo indica que la frecuencia es inferior a la teórica y se infiere una

relación negativa entre los niveles de las variables, mientras que el signo positivo indicó una relación positiva entre los niveles de las variables.

Para  $|r.t.c.ij| > 1,96$  entonces,

{ *Signo negativo*: relación negativa entre los niveles de las variables.  
*Signo positivo*: relación positiva entre los niveles de las variables.

Asimismo, se realizó un análisis de regresión logística binaria para predecir la satisfacción del empleado en el trabajo (variable dependiente), partiendo de variables como: tipo de actividad, ubicación, año de fundación, número de empleados, eslabón de la cadena de valor, cargo, edad, sexo, motivación, coaching, medios sociales, retribuciones flexibles de salario emocional y valoración del empleo (Berlanga y Vilà, 2014). El modelo de regresión logística permite estudiar si dicha variable binaria depende de otra/s variable/s. Consecuentemente, la función lineal es el logaritmo de  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_K X_K$ , donde  $\beta$  es constante y  $X_K$  las variables independientes, dando lugar al modelo logístico múltiple. “ $\beta_0$ ” y “ $\beta_K$ ” son los coeficientes estimados a partir de los datos.  $X_K$  son las variables independientes (Berlanga y Vilà, 2014).

A partir de los coeficientes de regresión ( $\beta$ ) de las variables independientes introducidas en el modelo se puede obtener directamente la odds ratio de cada una de ellas ( $OR = e^\beta$ , siendo el número “e” la base de los logaritmos neperianos, una constante cuyo valor es 2,718.), que corresponde al riesgo de tener el resultado o efecto evaluado para un determinado valor (x) respecto al valor disminuido en una unidad (x-1). En otras palabras, si la variable independiente es una variable cuantitativa, la OR que se obtiene representa la probabilidad del evento

---

predicho que tiene un individuo con un valor  $x$  frente a la probabilidad que tiene un individuo con valor  $(x-1)$  (Berlanga y Vilà, 2014).

El modelo logístico se puede escribir de otras formas equivalentes que permiten calcular directamente la probabilidad del proceso binomial para los distintos valores de las variables incluidas en el modelo ( $X$ ). Se la denomina función logística y se presenta:

$$p = \frac{1}{1 + e^{-y}} = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + X_1\beta_1 + \dots + X_k\beta_k)}}$$

“ $Y$ ” es la función lineal del modelo de regresión logística.

“ $e$ ” es la base de logaritmos neperianos (2,718).

Calcula la probabilidad de que un individuo pertenezca a una subpoblación (en este caso la satisfacción). Si la probabilidad es  $\geq 0,5$  el individuo será clasificado en la segunda categoría (Si Satisfecho), en caso contrario será clasificado en la primera (No Satisfecho).

En la regresión logística la estimación de parámetros se lleva a cabo a través del método de máxima verosimilitud, de modo que los coeficientes que estima el modelo hacen nuestros datos “más verosímiles” (Visauta, 1998 citado por Berlanga y Vilà, 2014).

El método de selección de variables utilizado es de selección por pasos hacia adelante que contrasta la entrada basándose en la significación del estadístico de puntuación y contrasta la eliminación según la probabilidad del estadístico de Wald, es un método automático por pasos, hacia adelante que utilizará los estadísticos la Puntuación eficiente de Raoy el estadístico de Wald para comprobar las covariables que deben incluirse o excluirse (Berlanga y Vilà, 2014).

Antes de construir el modelo se verificó que no existiera multicolinealidad entre las variables independientes incluidas en el modelo, ya que este hecho puede dificultar la estimación del efecto separado que cada una de las variables independientes pudiera ejercer en la predicción

de la variable dependiente (Salas, 1996; Salmerón y Rodríguez, 2017). Para detectarla se construyó una matriz de correlación. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y se consideraron altas correlaciones si sus valores eran superiores a 0,800 (Rodríguez et al., 2018; Verbeke, 2015).

#### **Etapa 4. Salario emocional**

### **3.8. Evaluación del salario emocional por los estudiantes universitarios pre titulados**

#### **3.8.1. Selección de la muestra**

Con el objeto de determinar las preferencias de los estudiantes universitarios pre titulados al momento de escoger el puesto de trabajo, se seleccionó una muestra probabilística (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; López, 2004; Otzen y Manterola, 2017), de “Estudiantes de último curso de Grado en Enología; Grado en Ingeniería Agrícola y del Medio Rural; Grado Ingeniería de las Industrias Agrarias y Alimentarias; Máster en Calidad, Desarrollo e Innovación de Alimentos, Máster Ingeniería Agronómica y Máster en Tecnologías Avanzadas para el Desarrollo Agroforestal de la UVa-Escuela Técnica Superior de Ingenierías Agrarias en los cursos 2017-2018 y 2018-2019”; por lo que se solicitó información al Gabinete de Estudios y Evaluación de la Universidad de Valladolid, sobre la cantidad de estudiantes matriculados en los grados, másteres y años antes mencionados. Dicha información permitió establecer los porcentajes representativos de las diferentes titulaciones.

Una vez realizado este proceso, se obtuvo una población total de 325 estudiantes, se calculó el tamaño de la muestra con intervalo de confianza del 93,8% y un error muestral del 6,2% (Aguilar, 2005; Hernández, Fernández y Baptista, 2014), según la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Siendo, “n” el tamaño de la muestra, “N” el tamaño de la población, “Z” el nivel de confianza, “p” la probabilidad de éxito o proporción esperada, “q” = probabilidad de fracaso y “d” la precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Por consiguiente, el tamaño de la muestra que se obtuvo fue de 141 estudiantes. De las cuales, según las proporciones obtenidas de la población total, el 23% son del Grado en Enología; el 14% del Grado en Ingeniería Agrícola y del Medio Rural; el 11% del Grado Ingeniería de las Industrias Agrarias y Alimentarias; el 33% del Máster en Calidad, Desarrollo e Innovación de Alimentos; el 16% del Máster Ingeniería Agronómica y el 4% del Máster en Tecnologías Avanzadas para el Desarrollo Agroforestal (Tabla 21).

Tabla 21. *Muestra de Estudiantes matriculados en último curso y por edades. IC=93,8% y error=6,2% N=141*

Titulaciones	Estudiantes Matriculados			%	N=141
	2017/18	2018/19			
Grado en Enología	52	42	94	23%	32
Grado en Ingeniería Agrícola y del Medio Rural	32	35	67	14%	20
Grado Ingeniería de las Industrias Agrarias y Alimentarias	40	34	74	11%	15
Máster en Calidad, Desarrollo e Innovación de Alimentos	28	26	54	33%	47
Máster Ingeniería Agronómica	21	10	31	16%	22
Máster en Tecnologías Avanzadas para el Desarrollo Agroforestal	3	2	5	4%	5
	Población Total:		325		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por el Gabinete de Estudios y Evaluación de la Universidad de Valladolid (2018)

Una vez estratificada la muestra, se realizó la consulta, a través de un cuestionario, a los estudiantes pre titulados por las condiciones preferidas en el puesto de trabajo. El mismo fue aplicado tanto a hombres como mujeres, con edades comprendidas entre menores o iguales a 20 años, entre 21-30 años, entre 41-50 años, entre 51-60 y los mayores de 60 años. Debido al tamaño de la muestra y la necesidad de conocer la opinión de todos los estudiantes se decidió

dividir la muestra en grupos de 10 a 15 participantes de acuerdo a la orientación de la titulación, para permitir una mejor comunicación y desarrollo del panel.

### **3.8.2. Variables de análisis**

Se elaboró un cuestionario, según la revisión de los antecedentes (Ferguson et al., 2012; García y Forero, 2014; Moreno y Giménez, 2011; Pasamar y Valle, 2011; Randstad, 2017<sup>a</sup>) y la experiencia profesional del investigador. El cuestionario contó con un total de 15 variables (Tabla 22), los universitarios pre titulados debían puntuar según una escala de Lickert de 1 a 5, siendo el valor de 5 una característica muy preferida en el trabajo y el 1 una característica poco deseada o indiferente (Norman, 2010). Se incluyó además una pregunta abierta en la que los participantes eran consultados por ¿Dónde querían trabajar?, describiéndolo en unas líneas. Para la modulación de las respuestas se incluyeron tres variables moduladoras, i) edad, ii) sexo y iii) titulación. La distribución del cuestionario se realizó a través de la herramienta informática Jotform.

### **3.8.3. Desarrollo del panel de universitarios pre titulados**

Los paneles de universitarios pre titulados se desarrollaron entre octubre de 2017 y enero de 2019. En cuatro fases, la primera, se distribuyó el cuestionario pre-test a un grupo de alumnos para probar su funcionamiento. A través de esta prueba se comprobaron los resultados con respecto a la extensión del cuestionario, la formulación y tipos de preguntas, el orden, la conveniencia de suprimir o añadir algunas, entre otros (Arribas, 2004; Escofet, Folgueiras, Luna y Palou, 2016; García, 2003).

Segunda fase, se dispuso una sala en la que cada universitario contó con un ordenador personal y acceso a internet. La sesión comenzó explicando el objeto de la actividad haciendo que los universitarios imaginasen dónde deseaban trabajar en su futuro más cercano. Para ello se



entregó a cada participante un listado de las empresas del sector, analizadas en la etapa anterior de la investigación y se les invitó a que completasen mediante búsquedas en internet una idea de lo que le transmitía cada empresa. Los universitarios podían mirar en internet cada empresa e ir con ello entrando en el mercado laboral del sector de actividad. Esta introducción se ideó porque en la primera aproximación al grupo de universitarios, en la prueba pre-test, al ser consultados por ¿Dónde querían trabajar?, habían indicado que no tenían ni idea. Tras media hora de consulta de empresas y completar ideas de las mismas.

Tabla 22. *Variables de salario emocional entre los jóvenes de último curso de Grado y Máster*

Nº	Variable	VAR
1	Con un buen salario por encima de todo.	Salario
2	En una gran multinacional por mayor seguridad.	Seguridad
3	En una pequeña empresa por mayor control del proceso.	Control
4	En un buen ambiente con los compañeros.	Ambiente Laboral
5	En una empresa con retribuciones flexibles de salario emocional (seguro médico, ticket de comida, gimnasio, club social, teletrabajo...).	Retribución Flexible
6	En una empresa en la que me pueda realizar profesionalmente, con promoción y que aplica nuevas técnicas de gestión humanista (coaching, mentoring, otros).	Desarrollo Profesional
7	En una empresa en la que pueda realizarme como persona.	Desarrollo Personal
8	En una empresa estatal con seguridad independiente del sueldo.	Estabilidad
9	En una empresa que se me pague por lo que genero a la empresa.	Retribución por Rendimiento
10	En una empresa que me permita compatibilizar mi vida personal con el trabajo.	Conciliación
11	En una empresa que ofrezca formación, incentivos, reconocimientos u otras formas de motivación en el puesto.	Motivación
12	En una empresa que esté en consonancia con mis ideas (transgénicos, contaminación ambiental, ecología, responsabilidad, etc.).	Consonancia de Ideas
13	En una empresa cerca de casa.	Localización
14	En una empresa joven.	Antigüedad
15	En una empresa conocida.	Renombre

En la tercera fase, se le facilitó el enlace al cuestionario de Jotform que completaron durante 7 minutos, en una primera parte por ellos solos. A continuación, en la cuarta fase, se abrió el debate entre todo el grupo. Los participantes hablaron abiertamente de sus inquietudes y preferencias en el mercado laboral. El panel concluyó, dejando 10 minutos, en el que los participantes completaron la pregunta final del cuestionario para indicar y describir dónde les gustaría trabajar.

#### 3.8.4. Tratamiento de los datos

Para el análisis de los datos se empleó la herramienta informática SPSS v.24.0. En un primer paso se utilizó un análisis de frecuencias absolutas y relativas de las variables cuantitativas; y las medias de los valores otorgados por los universitarios a la escala de Lickert. Los resultados se representaron mediante una gráfica de tela de araña. En un segundo paso se realizó un análisis de diferencias significativas de lo expresado por los universitarios de las diferentes las titulaciones sobre las preferencias laborales, a través de un contraste no paramétrico para K muestras independientes, por la prueba H de Kruskal (Berlanga y Rubio, 2012; Calero et al., 2011; Kruskal - Wallis, 1952), debido a que se rechaza la hipótesis nula de normalidad ( $p < 0,05$ ) a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. La prueba H de Kruskal Wallis, analiza las diferencias en tendencia central siguiendo el proceso: Ordenación de todos los valores para las "k" muestras conjuntamente. Asignación de rangos desde 1 hasta N. En el caso de que existan rangos repetidos, éstos se promedian (existe una corrección de la H en este caso). Suma de los rangos para cada una de las muestras ( $R_i$ ). Obtención de la H de Kruskal-Wallis, aproximando a una chi-cuadrado con k-1 grados de libertad:

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k R_j^2 - 3(N+1)$$

Se tomaron como diferencias estadísticamente significativas aquellas cuya  $p < 0.05$ .

### 3.9. Resumen de la metodología utilizada en la investigación

A continuación, se presentan cada una de las etapas de la investigación con sus objetivos, metodología aplicada y los resultados obtenidos.

*Tabla 23. Resumen de la combinación de métodos que se han empleado en la investigación indicando el objeto, el método y los resultados en cada etapa del trabajo de investigación*

Etapas investigación	Objetivo	Método empleado	Resultados obtenidos
Caracterización de las empresas de coaching.	Caracterizar las empresas que ofrecen Coaching y su actividad en la CVA.	Revisión en medios de comunicación, internet, congresos y redes de coaching. Análisis de significación.	Actividad de Coaching en la CVA.
Caracterización de las empresas de la CVA que reciben coaching.	Caracterizar las empresas de la CVA que reciben coaching.	Recogida de datos digitales a partir del estudio anterior. Clúster jerárquico.	Conglomerados clúster de las empresas que reciben coaching por eslabones en la CVA.
Delphi de expertos de empresas de la CVA que aplican coaching.	Consensuar circunstancias y resultados (beneficios) de aplicar Coaching en las empresas de la CVA.	Panel de expertos Delphi con dos vueltas.	Circunstancias y resultados (beneficios) de aplicar Coaching en empresas de la CVA.
Delphi de expertos empresas de coaching.	Consensuar circunstancias y resultados (beneficios) de aplicar Coaching en las empresas de la CVA.	Panel de expertos Delphi con dos vueltas. Análisis de significación. Análisis t-student.	Circunstancias y resultados (beneficios) de aplicar Coaching en las empresas de la CVA. Comparación de resultados entre los expertos de coaching y las empresas de la CVA.
Uso de los MS en las empresas de la CVA	Determinar el uso de los medios sociales en las empresas de la CVA.	Recogida de datos digitales. Herramientas Howsociable y Tagxedo. Análisis de regresión logística binaria.	Penetración de los MS en las empresas de la CVA y usos que le dan a los MS en las empresas de la CVA.
Análisis de empresas de la CVA.	Caracterizar las empresas de la CVA que aplican técnicas de motivación, coaching, MS y retribuciones flexibles de salario emocional.	Recogida de datos digitales. Encuesta a trabajadores. Análisis de regresión logística binaria.	Predecir la satisfacción de los trabajadores de las empresas de la CVA que aplican técnicas de motivación, coaching, MS y retribuciones flexibles de SE. Importancia del salario emocional.
Evaluación del salario emocional de los universitarios pre titulados.	Determinar si las preferencias de los futuros egresados universitarios al momento de elegir un empleo están relacionadas con el salario emocional.	Panel de universitarios pre titulados. Gráfico de tela de araña. Análisis Kruskal – Wallis.	Preferencias entre los estudiantes universitarios pre titulados en el puesto de trabajo. Comparación entre lo que prefieren los universitarios pre titulados y lo que valoran los empleados de la CVA.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES**



## CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 4. 1. Caracterización de las empresas de coaching externo

Un 78% de las empresas de coaching externo analizadas fueron creadas después del año 2000 y la mitad de ellas tienen menos de diez empleados (52,0%). El 62% son sociedades anónimas y la mitad de ellas se encontraban en Madrid (50,0%), seguido de Castilla y León (18,0%). Del 24% que tenían clientes de la CVA, el 18% atendían entre una o dos empresas y alguna de ellas hasta seis empresas de la CVA. En la Tabla 24 se presenta el perfil de las empresas de coaching analizadas (Tabla 24)

Tabla 24. *Empresas de Coaching. Frecuencias expresadas en porcentaje (%) de la muestra. (N=50)*

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	%	VARIABLES	DESCRIPCIÓN	%	
Año de fundación	Antes de 1989	2,0	Servicios de coaching	Consultoría y formación	86,0	
	1990-2000	20,0		Formación	14,0	
	2001-2010	52,0		Personalidad jurídica	Sociedad Anónima	62,0
	Después de 2011	26,0			Sociedad Limitada	16,0
Tipo de coaching	Personal, Organizacional y otros*	32,0	Empleados	Autónomo	10,0	
	Organizacional y otros*	20,0		ONG	6,0	
	Organizacional	18,0		Asociación	4,0	
	Personal y organizacional	14,0		Responsabilidad limitada	2,0	
	Personal y otros*	10,0		2 a 10	52,0	
	Organizacional, deportivo y otros*	2,0		11 a 50	40,0	
	Personal, deportivo y otros*	2,0		51 a 200	8,0	
	Otros*	2,0		Coaching Empresas CVA	No	76,0
Ubicación	Madrid	50,0	Sí	24,0		
	Castilla and León	18,0	N Clientes de la CVA	0	76,0	
	Cataluña	14,0	1	10,0		
	Andalucía	8,0	2	8,0		
	Valencia	4,0	3	2,0		
	Aragón	2,0	4	2,0		
	Murcia	2,0	6	2,0		
	Navarra	2,0				

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

Un cuarto de las empresas de coaching externo, analizadas, aplican coaching en las empresas de la CVA. Suelen asesorar a las empresas en coaching (86,0%) y también dan formación en coaching (14,0%). El tipo de coaching que emplean es personal, organizacional, deportivo y

---

otros tipos de coaching. Se obtuvo que era altamente probable ( $p$ -valor = 0,050) que fueran empresas de coaching creadas en los noventa o después, las que tenían empresas agrarias como clientes. Este resultado tiene sentido por la creciente aparición de empresas de coaching durante los años ochenta y noventa (Alonso, 2017; ASESCO, 2019<sup>a</sup>; Arribas, 2012; ICF, 2013; Torres, 2014). Sin embargo, resultó muy probable que las empresas de coaching creadas en 1993 (residuos tipificados corregidos r.t.c.=3,4), 1997 (r.t.c.=2,2) y 1999 (r.t.c.=3,4) asesorasen a un par de empresas agrarias. Resultó muy probable que las empresas de coaching creadas en 2013 (r.t.c.=4,9) asesoren hasta 6 empresas agrarias (Tabla 25).

En cuanto a la personalidad jurídica de las empresas de coaching, en el sector agrario se obtuvo que era muy probable que las asociaciones realicen coaching a un mayor número de empresas agrarias ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=7,1).

Es probable que las mayores empresas de coaching con empleados entre 51 a 200, lleven el coaching de 3 empresas agrarias ( $p$ -valor = 0,060; r.t.c.= 3,4).

El análisis de la situación de las empresas de coaching reveló que era muy probable ( $p$ -valor = 0,020) que las empresas situadas en Cataluña al menos asesoren a dos empresas agrarias (r.t.c.=2,2), que las situadas en Castilla y León asesoren a cuatro empresas agrarias (r.t.c.=2,2) y que las empresas de coaching situadas en Navarra asesoren a seis empresas agrarias (r.t.c.=7,1) (Tabla 25).

## **4.2. Caracterización de las empresas de la CVA que aplican coaching**

### **4.2.1. Análisis de empresas que aplican coaching**

El 45,4% de las empresas de la CVA que reciben coaching se encuentran en las comunidades autónomas de Navarra y Castilla y León.

Se encontró que todas las empresas que aplican coaching se encontraban en el eslabón próximo al consumidor y vendían sus productos. El 59,1% de ellas también llevaba algún tipo de

transformación e industrialización además de la comercialización, el 22,7% de las empresas abarcaba procesos de producción y/o comercialización y el 18,2% abarcaban la cadena de valor completa de los productos desde la producción, la transformación; hasta la comercialización y expedición.

Tabla 25. *Significación. Características de las empresas de coaching externo y la aplicación de coaching a empresas de la CVA. Frecuencia en porcentajes y el sentido de la significación en residuos tipificados y corregidos (r.t.c.). (N=50)*

Variable	Descripción		Coaching a empresas CVA						p-valor
			0	1	2	3	4	6	
Personalidad	Sociedad Anónima	Frecuencia %	46	6	6	2	2	0	0,000
		r.t.c.	-0,4	-0,1	0,6	0,8	0,8	-1,3	
	Sociedad Limitada	Frecuencia %	2	2	0	0	0	0	
		r.t.c.	-0,9	1,9	-0,4	-0,2	-0,2	-0,2	
	ONG	Frecuencia %	6	0	0	0	0	0	
		r.t.c.	1	-0,6	-0,5	-0,3	-0,3	-0,3	
	Asociación	Frecuencia %	0	0	0	0	0	2	
		r.t.c.	-1,8	-0,3	-0,3	-0,1	-0,1	7,1	
	Autónomo	Frecuencia %	10	0	0	0	0	0	
		r.t.c.	1,3	-0,8	-0,7	-0,3	-0,3	-0,3	
	Respons. limitada	Frecuencia %	12	2	2	0	0	0	
		r.t.c.	-0,1	0,3	0,5	-0,4	-0,4	-0,4	
Empleados	2 a 10	Frecuencia %	42	2	6	0	0	2	0,060
		r.t.c.	0,8	-1,5	1	-1,1	-1,1	1	
	11 a 50	Frecuencia %	30	6	2	0	2	0	
		r.t.c.	-0,1	1	-0,6	-0,8	1,2	-0,8	
	51 a 200	Frecuencia %	4	2	0	2	0	0	
		r.t.c.	-1,3	1	-0,6	3,4	-0,3	-0,3	
Ubicación	Castilla y León	Frecuencia %	14	2	0	0	2	0	0,020
		r.t.c.	0,1	0,1	-1	-0,5	2,2	-0,5	
	Andalucía	Frecuencia %	6	0	2	0	0	0	
		r.t.c.	0	-0,7	1,3	-0,3	-0,3	-0,3	
	Madrid	Frecuencia %	38	8	2	2	0	0	
		r.t.c.	0	1,4	-1	1	-1	-1	
	Aragón	Frecuencia %	2	0	0	0	0	0	
		r.t.c.	0,6	-0,3	-0,3	-0,1	-0,1	-0,1	
	Valencia	Frecuencia %	4	0	0	0	0	0	
		r.t.c.	0,8	-0,5	-0,4	-0,2	-0,2	-0,2	
	Cataluña	Frecuencia %	10	0	4	0	0	0	
		r.t.c.	-0,3	-1	2,2	-0,4	-0,4	-0,4	
	Murcia	Frecuencia %	2	0	0	0	0	0	
		r.t.c.	0,6	-0,3	-0,3	-0,1	-0,1	-0,1	
	Navarra	Frecuencia %	0	0	0	0	0	2	
		r.t.c.	-1,8	-0,3	-0,3	-0,1	-0,1	7,1	



El 54,5% de las empresas pertenecían al sector alimentario, por lo que el uso de coaching es mayor en las empresas que se sitúan en eslabones superiores de la cadena de valor.

Un alto porcentaje de las empresas de la CVA que aplican coaching eran sociedades anónimas o limitadas (91%) con más de 50 empleados (95,5%).

Todas ellas tienen página web y estaban presentes en alguna red social como Twitter, Facebook o LinkedIn (54,5%). El 86,4% de las empresas tenían responsabilidad social corporativa, que supone una forma de gestión de la empresa más evolucionada y relacionada con la gestión humanista (Musicco, 2013) (Tabla 26).

Tabla 26. *Datos empresariales de 22 empresas de la CVA que reciben coaching externo de las 50 empresas de Coaching*

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%
Ubicación	Navarra	22,7	Año de fundación	Antes de 1950	32,0
	Castilla and León	22,7		1950-1970	27,0
	Cataluña	18,2		1971-1990	27,0
	Madrid	18,2		Después de 1991	14,0
	Andalucía	9,1	Personalidad jurídica	Sociedad Limitada	50,0
	La Rioja	4,5		Sociedad Anónima	41,0
	País Vasco	4,5		Asociación	4,5
Actividad	Alimentarias	54,5	Cooperativa	4,5	
	Agrarias	36,4	Página Web	Sí	100
	Vinos y licores	9,1	Medios sociales	Facebook	13,6
Empleados	25-50	4,5		LinkedIn	4,5
				Facebook y LinkedIn	18,3
	51-200	27,4	Facebook y Twitter	9,1	
	201-500	13,6	Facebook, Twitter y LinkedIn	54,5	
	501-1000	13,6	RSC	Sí	86,4
	1001-5000	31,8		Desconocido	13,6
Más de 5001	9,1				

#### **4.2.2. Conglomerados de empresas que aplican coaching**

El dendograma que representa las empresas que aplican coaching agrupadas por su situación en la cadena de valor muestra la creación de tres conglomerados (Figura 8): el número de conglomerados que se eligieron (3) resultaron del análisis clúster jerárquico de eslabones de la CVA.

##### **Conglomerado 1. Empresas que producen y/o comercializan**

A este grupo pertenece el 22,7% de la muestra. Son empresas situadas en Madrid, Navarra, Castilla y León y Almería. En su mayoría son del sector agrario, seguido por el alimentario. Son empresas creadas en 1910 y 1989 bajo la forma de Sociedad Anónima, Sociedad Limitada y Sociedad Cooperativa. Tienen de 51 a 5000 empleados. Su actividad comprende los eslabones primero y último de la cadena. En este conglomerado se encuentra la única empresa de toda la muestra que sólo comercializa. Todas tienen página web y están presentes en al menos una red social, siendo Facebook la más habitual.

##### **Conglomerado 2. Empresas que transforman y comercializan**

Se trata del grupo más abundante de empresas con el 59,1% de ellas. Se encuentran en los eslabones de transformación y comercialización de la cadena de valor. Se trata de empresas localizadas en Madrid, Cataluña, Navarra, Castilla y León, País Vasco y La Rioja. Fueron creadas entre 1892 y 2009. Pertenecen en su mayoría al sector alimentario, seguido por el vitivinícola. Todas son sociedades anónimas o limitadas y tienen página web. Todas están presentes en al menos una red social, siendo Facebook la más habitual. Todas tienen entre 25 y más de 10.000 empleados.

### Conglomerado 3. Empresas que producen, transforman y comercializan

En este conglomerado se encuentra el 18,2% de las empresas de la muestra que abarcan todos los procesos de la CVA, desde la producción de las materias primas hasta la comercialización pasando por la transformación. Son empresas situadas en Castilla y León, Navarra y Andalucía. Además de sociedades limitadas y anónimas se encuentra Cooperativas y Asociaciones. Se trata de empresas creadas entre 1772 y 1962. Se encuentran, en su mayoría, en el sector agrario, seguido por el vitivinícola. Todas ellas tienen página web y están presentes en al menos tres redes sociales, Facebook, Twitter e Instagram. Se trata de empresas con empleados entre 51 y 1.000.

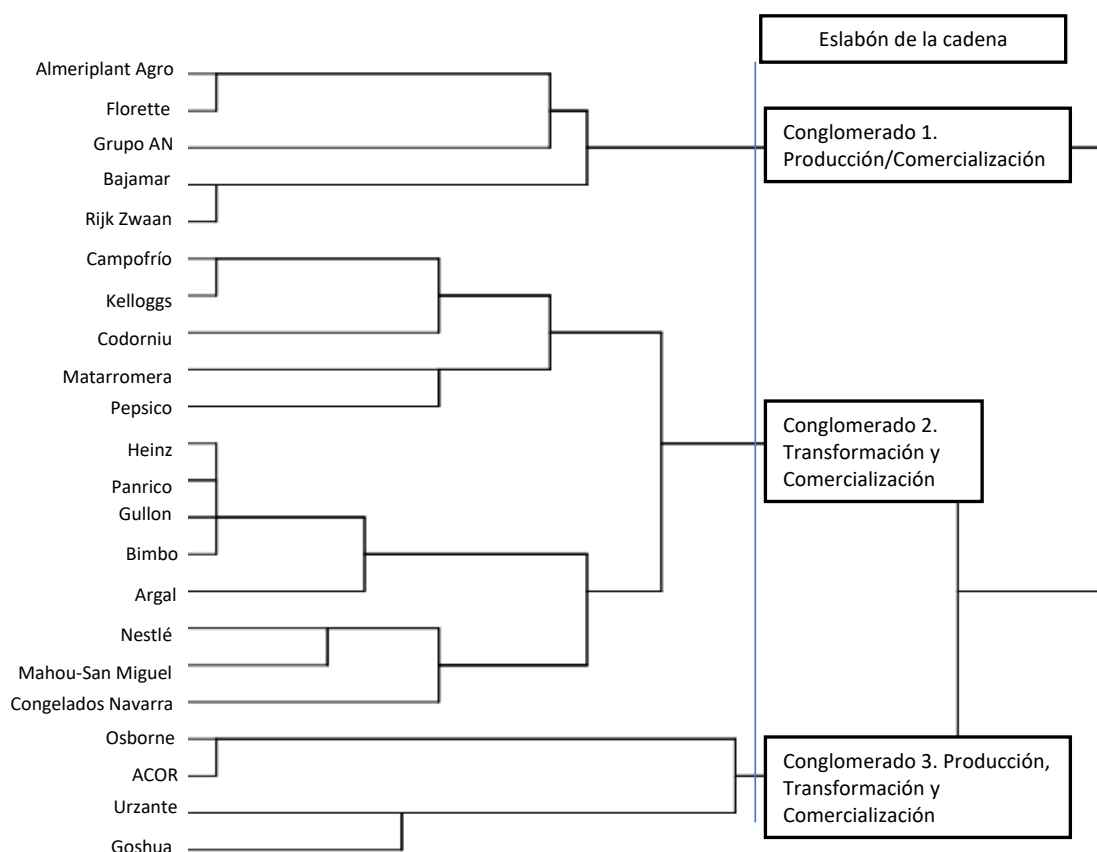


Figura 8. Dendrograma de las empresas de la CVA que aplican coaching, agrupadas según su actividad en la cadena de valor. Análisis clúster jerárquico. (N=22)

### **4.3. Discusión. Caracterización de las empresas de coaching externo y Caracterización de las empresas de la CVA que aplican coaching**

Dado los resultados obtenidos, podemos decir que las empresas de coaching externo que fueron creadas recientemente tienen una mayor aproximación a las empresas de la CVA. Los resultados demuestran que año tras año aumenta la creación de empresas de coaching, así como su actividad en la CVA, a pesar de que la penetración del coaching en la CVA aún es menor que en otros sectores de actividad. (Arsuaga et al., 2008; Arsuaga et al., 2009).

Las empresas de coaching situadas en las regiones agrícolas de España tienen más probabilidad de asesorar a un mayor número de empresas de la CVA (Arsuaga et al., 2008; Bacás y Salinas, 2012; Torres, 2014). En esta línea podemos decir que las empresas de coaching situadas cerca de la CVA pueden tener un mayor acceso y la creación de empresas de coaching próximas a las zonas rurales puede contribuir a un mayor asesoramiento de la cadena. Por otra parte, se necesita desarrollar un proceso de coaching específico para la CVA, que conozca bien el sector y pueda aportar soluciones que motiven de manera específica a los grupos de interés de la cadena de valor. A pesar de que nos encontramos en fases iniciales en la incorporación de las técnicas de coaching en la CVA, los resultados muestran que se están llevando a cabo pasos en esta dirección que podrán mejorar el funcionamiento de la cadena con una gestión más eficiente y acorde con los tiempos (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011).

La aplicación del coaching en los eslabones de la CVA permitiría retener el talento en la cadena, desarrollar la comunicación, motivar y favorecer el desarrollo de los grupos de interés a su máximo potencial, haciendo que la cadena sea más competitiva y sea capaz de afrontar los cambios a los que se enfrenta (Arsuaga et al., 2009; Moen y Federici, 2012). La CVA con la motivación del coaching podrá aumentar las capacidades y el rendimiento de los grupos de interés que la integran, mejorar el liderazgo, innovar en los procesos y modelos de gestión; y mejorar los resultados de toda la cadena (Katona-Kovács y Bóta-Horváth, 2012).

---

Asimismo, los resultados permiten indicar que conforme se avanza en la cadena de valor y más valor adquieren los productos, mayor es el uso del coaching en las empresas. En este sentido, Ratiu, David y Baban (2017) indicaron que los beneficios del coaching en las organizaciones son por una parte el aumento de la competitividad, el desarrollo de los empleados y por otra la mejora de la percepción de los clientes por ello puede explicarse que la penetración de las técnicas de coaching sea mayor en las empresas en contacto con el cliente final.

La aplicación de las técnicas de coaching en las empresas situadas en los eslabones primarios de la CVA podría mejorar el ambiente laboral de estas empresas, el logro de objetivos tanto personales como empresariales, 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 de los grupos de interés de la CVA (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011; Muñoz y Díaz, 2014).

#### **4.4. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican coaching**

##### **4.4.1. Expertos de la CVA que aplican coaching**

Los expertos del total de las empresas de la CVA que participaron en el panel, el 46,7% eran empresas de sociedad de responsabilidad limitada y el 40% eran sociedades anónimas. El 73,3% de estas empresas fueron creadas antes de 1991. En cuanto al tamaño, el 60% son empresas que tienen más de 200 trabajadores y entre 50 a 199 trabajadores (33,3%). En cuanto al eslabón de la cadena de valor, un 53,3% de las empresas de la CVA abarcan procesos de transformación y comercialización; y un 46,7% abarcan todos los procesos (Tabla 27).

Tabla 27. Caracterización del panel de expertos Delphi de empresas de la CVA. Frecuencias expresadas en %. (N=15)

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%
Eslabón CV	Transformación y Comercialización	53,3	Año de fundación	Antes 1950	20,0
	Producción, Transformación y Comercialización	46,7		1950-1970	33,3
Empleados	25-50	6,7	Personalidad Jurídica	1971-1990	20,0
	51-200	33,3		Después de 1991	26,7
	201-500	20,0		Soc. Resp. Limitada	46,7
	501-1000	13,3		Soc. Anónima	40,0
	1001-5000	26,7		Cooperativa	13,3

#### 4.4.2. Tipo de coaching en las empresas de la CVA

Todas las empresas realizaban coaching profesional de equipos mientras que un tercio de ellas también realizaban coaching ejecutivo o empresarial, respectivamente. El 72,7% de las empresas tienen un servicio de coaching combinado, es decir, externo, a través de un consultor o asesor, e interno realizado por personal propio de la empresa. Un 27,3% de las empresas tan sólo realizaba coaching interno, a través de un personal fijo de la empresa. En este sentido algunas empresas como Heinz señalaron que han sufrido una evolución en la aplicación del coaching, cuando la empresa fue adquirida por una nueva multinacional, se contrató servicio de coaching externo para enseñar a los ejecutivos y directivos el modelo de gestión de empresa orientada al coaching y aplicar este cambio en la organización. Con el tiempo y superada la fase de aprendizaje, en la actualidad todo el coaching que se realiza es interno, por personal fijo de la empresa. Por otra parte, y siguiendo las indicaciones de Matarromera y Grupo AN sobre que no todos los asesores externos son capaces de conseguir los resultados esperados por la empresa, es necesario poner en valor la combinación de técnicas externas, según indicaron algunos participantes en el panel para casos puntuales, con técnicas continuadas de motivación, liderazgo y formación por personal de la propia empresa. En este sentido, la empresa Heinz

---

señaló la necesidad de técnicas de coaching que tengan un efecto cascada desde los cargos más altos hasta los inferiores. Para la mayoría de los expertos del panel resulta indiferente si quienes da el servicio de coaching se encuentran certificados para dicha actividad (63,6%). Se encontró que el personal propio raramente se encontraba certificado. El panel indicó por consenso que lo importante, en concreto, era conseguir un buen efecto sobre los empleados acorde con las necesidades específicas del sector y de los empleados, según los objetivos de la empresa. Por ello, se necesita una buena preparación de las sesiones con un buen conocimiento de la empresa, el sector y los problemas de los trabajadores (Ratiu, David y Baban, 2017) ya que, de no darse, aparte de perjudicar la orientación hacia el coaching y la labor de muy buenos coaches con grandes resultados, se crea una mala imagen de estas técnicas, que lleva a que la única empresa participante en el panel, que ya no realizaba coaching, indicara que se trata de técnicas inútiles. Por ello se hace necesario avanzar en técnicas adaptadas a la CVA, que conozcan sus problemas y realidades consiguiendo el efecto favorable esperado en los trabajadores, las empresas y la cadena de valor al completo (Tabla 28).

Las empresas de la CVA realizan coaching en su mayoría (35,5%) para el desarrollo de competencias y habilidades de sus empleados (Figura 9). Los expertos llegaron al consenso que la aplicación de las técnicas de coaching se debe principalmente a una preocupación por el bienestar de los trabajadores y del ambiente de trabajo en las empresas. Todos los participantes señalaron que tanto a nivel personal como a la empresa les parecía importante el desarrollo personal y profesional de los trabajadores en su puesto de trabajo. Por ello, los participantes del panel indicaron que estas técnicas se acompañan de otras estrategias, en el caso de la empresa de congelados de Navarra, el uso de buzones de sugerencia; en el caso de la empresa de galletas Gullón, encuentros individuales con los trabajadores y mandos intermedios que orientan a la dirección de la empresa en cómo mejorar; y en el caso de la conservera Bajamar

y el Grupo AN de alimentos de calidad, en el fomento de la promoción interna y escuchar a los trabajadores (Tabla 28).

Para el 19,4% de los expertos del panel las circunstancias que llevaron a la empresa a utilizar las técnicas de coaching se deben a una adaptación a nuevos modelos de gestión de empresas. En este sentido, se trata de la gestión humanista (Gooty, Gavin y Ashkanasy, 2009; Musicco, 2013; Pasamar y Valle, 2011). Otras circunstancias indicadas por los integrantes del panel fueron los cambios en la organización (16,1%) y el replanteamiento estratégico de la empresa (12,9%), así como estudios internos llevados a cabo en la empresa que aconsejaban esta actuación (9,7%). Las circunstancias menos señaladas, tan sólo por una de las empresas del panel fueron la excesiva rotación de los empleados, en el caso de congelados de Navarra que trabaja por campañas agrícolas e indicó que durante la campaña se cuenta con hasta 800 trabajadores temporeros a los que se necesita guiar y entrenar según los objetivos de la empresa y se hace necesario contar con buenos coaches para que los resultados y la formación en el puesto sea satisfactoria, y por exigencias normativas, en el caso de la empresa de aceites Urzante que tiene una fuerte exportación y la ayuda de coaches bien conocedores de otros mercados les orienta, aconseja y guía en la labor de toda la gestión de la empresa (Tabla 28).

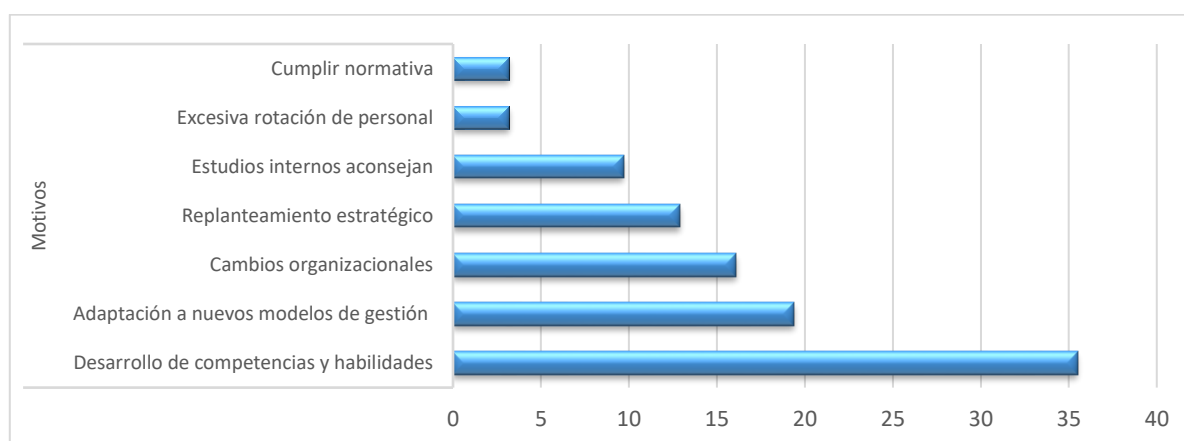


Figura 9. Circunstancias de la aplicación de coaching. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican Coaching. Expresado en % de respuestas del panel



---

Los resultados muestran que todos los expertos del panel estaban de acuerdo que la aplicación de técnicas de coaching en la empresa nunca se había debido a conflictos laborales o de problemas de personal. En este sentido, tiene gran importancia la estructura y el modelo de empresas que predomina en la CVA (Ayuso y Ubeira, 2011). Todos señalaron que se trata de un modelo de gestión, en el caso de Nestlé, el coaching está integrado en todos los niveles de la empresa, en que los trabajadores tienen su lugar; y el desarrollo de competencias y habilidades personales y profesionales están muy presentes en empresas como Campofrío, Congelados de Navarra, Bajamar, Florette, Nestlé, Gullón, Matarromera, etc.

Todas las empresas del panel llegaron al consenso que el resultado de la aplicación del coaching en las empresas de la CVA era el desarrollo de habilidades y competencias en el personal (Figura 10). En este sentido se concluye que las técnicas de coaching sí resuelven las circunstancias para las que se pusieron en marcha. Para el 90% de las empresas del panel, las técnicas de coaching han aportado un mayor compromiso de los trabajadores con la organización. Para el 82% de las empresas del panel, se consigue con las técnicas de coaching una mayor satisfacción de los trabajadores y motivación y actitud de los empleados. El coaching mejora el rendimiento individual, de equipo y de la organización para cerca de dos tercios de las empresas del panel. El mismo porcentaje del panel reconoció la habilidad del coaching para resolver problemas del área laboral.

En menor medida, se indicó por un número menor de empresas del panel que entre los resultados de la aplicación de las técnicas de coaching estaba la disminución de la rotación del personal, una mejor organización del trabajo y la mejor creación de grupos de trabajo integrados.

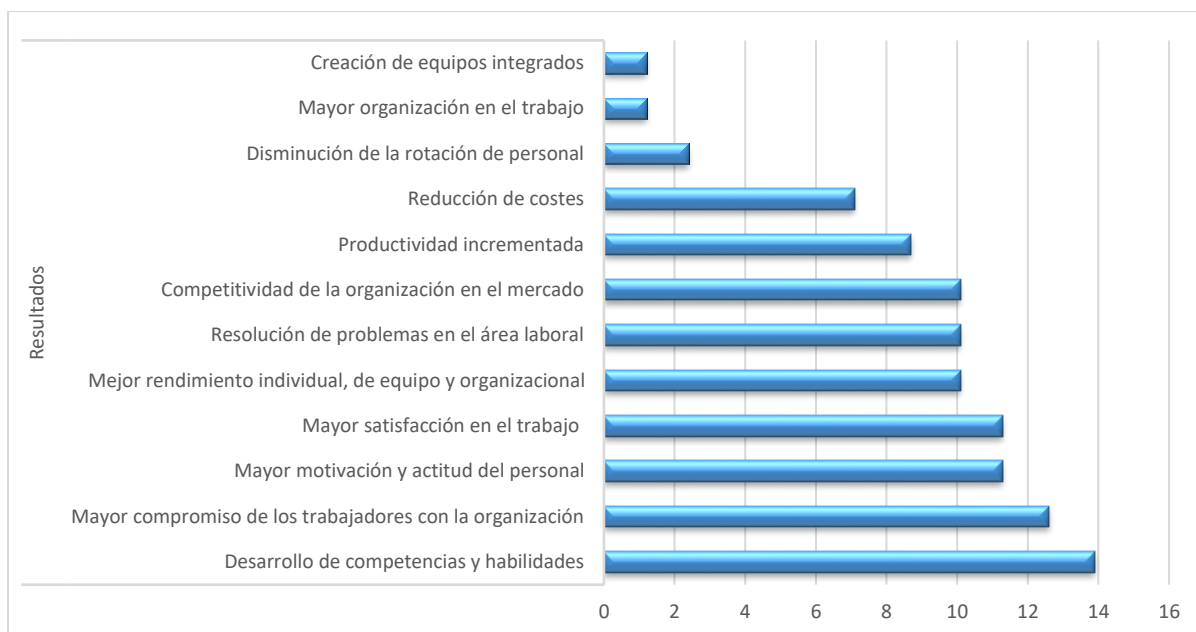


Figura 10. Resultados de la aplicación de coaching. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican Coaching. Expresado en % de respuestas del panel de empresas

Los expertos del panel distinguieron entre resultados de las técnicas de coaching a corto plazo y a largo plazo o beneficios indirectos del coaching. Como beneficios indirectos los expertos señalaron que las técnicas de coaching sirven para aumentar la competitividad de la empresa (72,7% de las empresas del panel), mejora la productividad (63,6% de las empresas del panel) y reducción de los costes (45,4% de las empresas del panel).

Todos los expertos del panel menos uno estuvo de acuerdo en indicar que los beneficios del coaching eran rentables para la empresa con respecto a la inversión que suponía. Tan sólo uno de los expertos reconoció que se trataba de un instrumento más de gestión de la empresa, pero no sabría decir si es rentable. En este sentido, tan sólo algo más de los expertos (54,5%) reconoce cuantificar o al menos intentarlo los beneficios que reporta la aplicación de las técnicas de coaching en la empresa, frente al 45,5% que no lo cuantifica. Un tercio de las empresas que cuantifica los beneficios económicos lo hace en horas de formación, asistencia de participantes, etc. el resto de las empresas (67%) reconoció no valorar los beneficios de las técnicas de coaching. El 54,5% de los expertos del panel reconocían beneficios de relaciones

---

sociales y de imagen con la aplicación de las técnicas de coaching, aunque ninguna de ellas reconocía tener una cuantificación en euros. Estos expertos también reconocen que reportan beneficios para la empresa a través del aumento de herramientas de trabajo, relaciones interpersonales, eficiencia, competencias, eficacia, etc. 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.

#### **4.4.3. Circunstancias y resultados del uso de coaching**

La multinacional Nestlé reveló que, el coaching está integrado en todos los niveles y secciones de la organización, constituyendo una nueva forma de gestión de la empresa que según Gooty, Gavin y Ashkanasy (2009) mejora la confianza de los subordinados, el aprendizaje organizacional y favorece el intercambio profesional entre los trabajadores. Por su parte la almazara Urzante indicó que tan solo se centra en la formación del personal que tal como señaló Joo (2005), permite el bienestar de los trabajadores mediante la aceptación personal, la mejor especialización en el medio, la autonomía y el crecimiento personal. En el caso de la industria de galletas Gullón, “con el coaching buscamos un encuentro individual con los trabajadores” pudiendo como indicaron Collins y Palmer, (2011) aumentar el desempeño y la productividad del personal a través del conocimiento de su propio potencial. Las empresas de vino Matarromera y alimentaria Grupo AN manifestaron que para que el coaching sea efectivo y según su experiencia personal, se hace necesario una buena sesión preparatoria en que los intereses de los participantes como los objetivos de la empresa (Ratiu, David y Baban, 2017) estén muy presentes y se den a conocer al coach para que se alineen con las sesiones de coaching. La cervecera Mahou-San Miguel, siendo la única empresa alimentaria que manifestó utilizar coaching ejecutivo, añadió que en su caso la inversión en motivación del personal era

altísima y contar con trabajadores motivados era una prioridad en la empresa. La eficiencia y efectividad del coaching ejecutivo está demostrado por diversos autores (Feldman y Lankau, 2005; Grant y Cavanagh, 2004; Joo, 2005) como medio para transformar el liderazgo cambiando la forma en que los subordinados conocen qué es lo importante y cómo perciben las labores que se les asignan y las oportunidades del medio. Todas las empresas de la CVA manifiestan realizar coaching profesional de equipos y un cuarto de ellas coaching empresarial. A diferencia de lo manifestado por Arsuaga et al. (2009), las empresas de la CVA manifestaron no haber tenido que utilizar coaching para resolver conflictos laborales y las principales razones para el uso del coaching se debían a cambios organizacionales y el desarrollo de habilidades personales y profesionales de los empleados. En el caso de la almazara Urzante manifestó que el uso de coaching se debe a cumplir con las exigencias de las certificaciones y organismos de control en la gestión de personal. Y para la empresa de ensaladas de cuarta gama Florette, Nestlé, Gullón y Grupo AN es una forma de adaptarse a los nuevos modelos de gestión humanista empresarial, Responsabilidad Social Corporativa RSC y adaptación al mercado. Por su parte, las grandes empresas multinacionales manifestaron que para ellas el coaching es una técnica integrada en la empresa en el manejo de los recursos humanos. A pesar de no ser el objetivo de esta investigación, otras empresas revelaron que no utilizaban coaching por considerarlo técnicas inútiles o pérdidas de tiempo o por desconocimiento (Arsuaga et al., 2009).

La empresa de salsas de tomate, mayonesa y mostaza Heinz comentó que empezaron a usar coaching debido a los cambios organizacionales de la empresa a raíz de la compra de la misma por el nuevo propietario estadounidense. El cambio en la organización llevó a la formación del personal de recursos humanos en coaching y en la actualidad a su aplicación a todos los niveles de la empresa. En el caso del coaching es empleado con los ejecutivos para que a modo de

---

cascada lo implementen con las personas a su cargo y con los técnicos de niveles inferiores se trabaja la formación en el puesto.

Para la empresa de congelados de Navarra, la formación es lo más importante y con las técnicas de liderazgo y formación quieren aprender cómo poder mejorar en la empresa además de ser la única empresa del panel que indicó intentar reducir la alta rotación de personal con estos métodos.

#### **4.4.4. Coaching, motivación y salario emocional**

Las empresas del panel manifestaron que aplican otras fórmulas o métodos para favorecer el desarrollo personal y profesional de los empleados (Tabla 28), como los citados por congelados de Navarra, por ejemplo, flexibilidad horaria, conciliar vida familiar y empresa, buzón de sugerencia, ticket de comida, pago en especies con productos de la fábrica, etc. Y otras fórmulas, la formación en el puesto. En el caso de la empresa Campofrío, esta apuesta por la retribución de los empleados en función del rendimiento, horarios flexibles y otros beneficios sociales. Bajamar apuesta por la promoción interna y que los empleados sientan que se cubren sus expectativas dentro de la empresa. Para Florette se lleva 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 lleva una política de retribución en función de objetivos, horario flexible, servicio médico, seguro médico privado, actividades sociales varias, etc. aunque el responsable del área reconoce que, aunque se realizan muchas acciones parece que nunca es suficiente para los trabajadores. En la cervecera Mahou, se hace una combinación de formación y parte de la plantilla tiene retribución por rendimiento, seguro sanitario, horario flexible y otras prestaciones sociales. En Grupo AN se lleva a cabo una dirección por objetivos, desde la empresa, cada director, etc. en cascada hacia abajo y se escucha de abajo a arriba, existe un complemento retributivo por objetivos y se realiza mucha promoción interna. La

bodega Matarromera hace formación con un módulo específico de gestión del stress. En el caso de la empresa de galletas Gullón se realizan encuentros individuales con los trabajadores y los mandos de equipo que orientan a los directivos en cómo mejorar.

Tabla 28. *Circunstancias, resultados de la aplicación de técnicas de coaching en las empresas de la CVA. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican Coaching (N=15)*

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%
Tipo de coaching	Profesional de equipos	57,8	Circunstancias	Desarrollo de competencias y habilidades	35,5
	Empresarial	21,1		Adaptación a nuevos modelos de gestión	19,4
	Ejecutivo	21,1		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	
Certificación	Indiferente	63,6	Cumplir normativa	3,2	
	Sí	26,4	Resultados	Desarrollo de competencias y habilidades	13,9
Tipo Certificación	Desconoce	41,7		Mayor compromiso de los trabajadores	12,6
	Nacional	16,7	Mayor motivación y actitud del personal	11,3	
	Ninguna	16,7	Mayor satisfacción en el trabajo	11,3	
	ASESCO	8,3	Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional	10,1	
	ICF-España	8,3	Resolución de problemas en el área laboral	10,1	
	AECOP	8,3	Competitividad de la organización en el mercado	10,1	
Rentable inversión	Sí	90,9	Productividad incrementada	8,7	
Valor beneficios	Sí	54,5	Reducción de costes	7,1	
	No	45,5	Disminución de la rotación de personal	2,4	
Otros medios	Retribución/rendimiento	36,4	Mayor organización en el trabajo	1,2	
	Formación	27,3	Creación de equipos integrados	1,2	
	Beneficios sociales	18,2	Beneficios	Imagen y sociales	54,5
	Benef social+formación	9,1		Económicos	33,4
	Benef social+retribuc	9,1		Ambientales	18,2

#### 4.4.5. Análisis de contingencia

##### 4.4.5.1. Uso del coaching según el tipo de empresa

La relación entre las características de las empresas de la CVA que aplicaban coaching y el tipo de coaching, las circunstancias para usar coaching y los resultados obtenidos con la utilización del coaching reveló que todas las empresas de la CVA realizaban coaching

profesional de equipos; tan sólo las empresas pequeñas y medianas realizaban coaching empresarial y tan sólo algunas de las empresas medianas y grandes realizaban coaching ejecutivo (Tabla 29).

Tabla 29. *Contingencia. Tamaño de las empresas y el tipo de coaching empleado: ejecutivo, empresarial, profesional de equipos, expresado en tanto por uno de participantes en el panel de expertos de la CVA*

Nº trabajadores	Tipo de coaching		
	Ejecutivo	Profesional de equipos	Empresarial
25-50	0,00	0,09	0,09
51-200	0,09	0,27	0,18
201-500	0,09	0,18	0,09
501-1000	0,09	0,09	0,00
1001-5000	0,09	0,36	0,00
Total	0,36	1	0,36

Las empresas de la CVA más antiguas utilizan en menor medida el coaching ejecutivo mientras que las empresas más modernas, fundadas después de 1990, combinan el coaching empresarial, con ejecutivo y profesional de equipos. Pareciera que las empresas más actuales hicieran un mayor uso del coaching empresarial frente a las más antiguas (Tabla 30).

Tabla 30. *Contingencia. Tipo de coaching empleado por las empresas de la CVA y el año de creación expresado en tanto por uno con respecto a las empresas participantes en el panel*

Año de fundación	Tipo de coaching		
	Ejecutivo	Profesional de equipos	Empresarial
Antes 1950	0,00	0,27	0,09
1950-1970	0,18	0,36	0,09
1971-1990	0,00	0,09	0,00
Después de 1991	0,18	0,27	0,18
Total	0,36	1	0,36

Las empresas de la CVA de todos los tamaños utilizan coaching interno y son las empresas más pequeñas (25 a 200 empleados) las que utilizan asesores o coaches externos para la aplicación de técnicas de coaching. Empresas de la CVA de gran tamaño también emplean coaching externo para la aplicación de estas técnicas. El resultado tiene sentido ya que las empresas con menos medios tienen menos recursos para llevar a cabo las técnicas de coaching con personal fijo de la empresa así como las empresas de mayor número de empleados (1001 a 5000 empleados) que deben atender a un buen número de empleados, por el tamaño de la empresa, teniendo en cuenta que todos los expertos señalaron que con las técnicas de coaching se busca una mayor participación de los trabajadores, motivación, desarrollo personal y profesional de manera personalizada con cada uno de los trabajadores lo cual requiere de medios, tal como ha confirmado la utilización de coaching profesional de equipos en todas las empresas agrarias participantes (Tabla 31). El resultado muestra un gran compromiso de las empresas de la CVA con las técnicas de coaching, ya que todas ellas lo hacen de manera interna, con personal fijo de la organización y con seguimiento continuo.

Tabla 31. *Contingencia. Tamaño de las empresas de la CVA y la fuente de coaching empleada por el panel de expertos, expresada en tanto por uno de empresas del panel*

Nº trabajadores	Tipo de coach	
	Interno	Externo (asesor)
25-50	0,09	0,09
51-200	0,27	0,27
201-500	0,18	0,09
501-1000	0,09	0,00
1001-5000	0,36	0,27
Total	1	0,73

En cuanto al año de creación de las empresas de la CVA, el análisis de contingencia reveló que las empresas más antiguas tienen una mayor utilización del coaching externo (por empresas de asesoramiento y consultoría). Puede deberse a que estas empresas están en un constante



proceso de adaptación a los cambios, ya que en su creación no fueron diseñadas con un departamento específico de coaching (Tabla 32).

Tabla 32. *Contingencia. Empleo de coaching interno y/o externo y el año de creación de las empresas de la CVA expresado en tanto por uno de las empresas participantes en el panel*

Año de fundación	Tipo de coach	
	Interno	Externo (asesor)
Antes 1950	0,27	0,18
1950-1970	0,36	0,36
1971-1990	0,09	0,09
Después de 1991	0,27	0,09
Total	1	0,73

Se puede tratar de empresas que necesitan una mayor reestructuración organizacional y adaptación a los nuevos modelos de gestión y por ello un mayor acompañamiento en estas labores. Este resultado llevó a comprobar si utilizan el coaching con estos fines, mediante el análisis de contingencia entre los fines del coaching y el año de creación de la empresa (Tabla 33).

Tabla 33. *Contingencia. Año de creación de la empresa y las circunstancias de utilizar coaching expresado en tanto por uno de las empresas participantes en el panel*

Año de fundación	Desarrollo de competencias y habilidades de los empleados	Adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial (RSC, exigencias del mercado)	Cambios organizacionales	Aconsejan estudios internos	Replanteamiento estratégico	Excesiva rotación de personal	Por necesidad de cumplir con normativas o certificaciones que así lo exigen.
Antes 1950	0,27	0,27	0,09	0,00	0,09	0,00	0,00
1950-1970	0,36	0,09	0,27	0,09	0,18	0,00	0,09
1971-1990	0,09	0,09	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00
Después de 1991	0,27	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,00
Total	1	0,55	0,45	0,27	0,36	0,09	0,09

Se observa que las empresas más antiguas utilizan en mayor medida el coaching por cambios instruccionales y estratégicos.

Las empresas del panel, de todos los tamaños, indicaron que realizaban técnicas de coaching por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, tal como ya se ha indicado. Para las empresas de menor tamaño (25 a 50 empleados) ésta era la única circunstancia que les llevaba a emprender coaching. Para las medianas y grandes empresas (de 50 a 5000 empleados) se trata de una adaptación a los nuevos modelos de gestión empresarial como RSC y adaptación a los mercados. Las medianas empresas (50 a 500 empleados) fueron las que principalmente indicaron que realizaban el coaching por cambios organizacionales. Algunas medianas y grandes empresas (201 a 5000 empleados) indicaron que estudios internos poco favorables les habían indicado la necesidad de llevar a cabo técnicas de coaching. En algunas medianas y grandes empresas se debe a un replanteamiento estratégico. Adicionalmente, una empresa con muchos trabajadores temporeros indicó que implementaba técnicas de coaching para paliar la alta rotación de empleados y una mediana empresa lo hacía por cumplir con las certificaciones y normativas exigidas (Tabla 34).

Tabla 34. *Contingencia. Circunstancias de utilizar coaching en la empresa y el tamaño de la empresa agraria, expresado en tanto por uno*

Nº trabajadores	Desarrollo de competencias y habilidades de los empleados	Adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial (RSC, exigencias del mercado)	Cambios organizacionales	Aconsejan estudios internos	Replanteamiento estratégico	Excesiva rotación de personal	Por necesidad de cumplir con normativas o certificaciones que así lo exigen.
25-50	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
51-200	0,27	0,09	0,18	0,00	0,18	0,00	0,09
201-500	0,18	0,09	0,18	0,09	0,09	0,00	0,00
501-1000	0,09	0,09	0,00	0,09	0,00	0,09	0,00
1001-5000	0,36	0,27	0,09	0,09	0,09	0,00	0,00
Total	1	0,55	0,45	0,27	0,36	0,09	0,09

---

Para las empresas, de todos los tamaños, la aplicación de técnicas de coaching conlleva a un mayor desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Todas menos una de tamaño medio (201-500 empleados) consensuaron que origina un mayor compromiso con la organización. Todos menos dos expertos de empresas de tamaño medio (una de 51 a 200 y otra de 201 a 500) consensuaron que el coaching origina una mayor satisfacción de los trabajadores. Dos empresas de menor tamaño (hasta 200 empleados) y la de mayor tamaño (de 1001 a 5000 empleados) estuvieron de acuerdo en dudar que el coaching origine un mayor rendimiento de los trabajadores mientras que el resto de expertos sí consensuaron un posible aumento del rendimiento de los trabajadores con el coaching. Algunas empresas de todos los tamaños consensuaron que las técnicas de coaching les habían servido para resolver problemas laborales como la falta de comunicación o conflictos entre compañeros de trabajo. En cuanto a los resultados a más largo plazo declarados por el panel de expertos, fueron las empresas de menor tamaño las que indicaron que podría encontrarse un i) aumento de la competitividad, ii) reducción de costes y un iii) aumento de la productividad con respecto a las empresas de mayor tamaño que señalaron una menor rotación de los empleados, esto tiene sentido pues son las que mayor rotación tienen (Tabla 35). El análisis del año de creación con los resultados observados del coaching reveló que las empresas más antiguas observaban en mayor número ventajas del coaching. En todos los casos ligadas al aprovechamiento (Tabla 36).

Tabla 35. *Contingencia. Tamaño de las empresas de la CVA del panel de expertos y los resultados observados por los expertos con la aplicación de las técnicas de coaching. Resultados expresados en tanto por uno de los expertos del panel*

Nº trabajadores	Desarrollo de competencias y habilidades	Mayor compromiso de los trabajadores con la organización	Mayor motivación y actitud del personal	Mayor satisfacción en el trabajo	Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional	Resolución de problemas en el área laboral	Competitividad de la organización en el mercado	Productividad incrementada	Reducción de costes	Disminución de la rotación de personal	Mayor organización en el trabajo
25-50	0,09	0,09	0,09	0,09	0,00	0,09	0,09	0,09	0,09	0,00	0,00
51-200	0,27	0,27	0,18	0,27	0,18	0,18	0,27	0,18	0,18	0,00	0,00
201-500	0,18	0,09	0,09	0,09	0,18	0,18	0,18	0,09	0,09	0,00	0,09
501-1000	0,09	0,09	0,09	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00
1001-5000	0,36	0,36	0,36	0,36	0,27	0,27	0,27	0,18	0,09	0,09	0,00
Total	1	0,91	0,82	0,82	0,73	0,73	0,82	0,55	0,45	0,18	0,09

Tabla 36. *Contingencia. Año de creación de las empresas de la CVA del panel de expertos y los resultados observados por los expertos con la aplicación de las técnicas de coaching. Resultados expresados en tanto por uno de los expertos del panel*

Año de creación	Desarrollo de competencias y habilidades	Mayor compromiso de los trabajadores con la organización	Mayor motivación y actitud del personal	Mayor satisfacción en el trabajo	Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional	Resolución de problemas en el área laboral	Competitividad de la organización en el mercado	Productividad incrementada	Reducción de costes	Disminución de la rotación de personal	Mayor organización en el trabajo
Antes 1950	0,27	0,27	0,18	0,27	0,18	0,18	0,18	0,09	0,18	0,09	0,00
1950-1970	0,36	0,36	0,36	0,27	0,27	0,36	0,36	0,36	0,18	0,00	0,09
1971-1990	0,09	0,09	0,09	0,36	0,09	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00
Después 1991	0,27	0,18	0,18	0,36	0,18	0,18	0,18	0,09	0,09	0,09	0,00
Total	1	0,91	0,82	0,09	0,72	0,72	0,81	0,54	0,45	0,18	0,09

#### 4.4.5.2. Circunstancias del uso del coaching en la cadena de valor

Las empresas localizadas en el eslabón de la transformación y comercialización consensuaron una mayor utilización de coaching ejecutivo y empresarial frente a las empresas con actividad en toda la cadena de valor, producción, transformación y comercialización que utilizaban preferentemente coaching profesional de equipos (Tabla 37).

Tabla 37. *Contingencia. Tipo de coaching que utilizan las empresas de la CVA y su actividad en la cadena de valor. Valores expresados en tanto por uno de participantes en el panel de expertos*

Eslabón cadena valor	Tipo de coaching		
	Ejecutivo	Profesional de equipos	Empresarial
Producción, transformación y comercialización	0,09	0,45	0,09
Transformación y comercialización	0,27	0,55	0,27
Total	0,36	1	0,36

Como ya se ha comentado, todas las empresas del panel empleaban como coaches a personal fijos de la empresa y eran las empresas situadas en los eslabones productores, transformación y comercialización de manera integral las que en mayor medida utilizaban los servicios de coaching externo (Tabla 38).

Tabla 38. *Contingencia. Actividad desarrollada por la empresa en la CVA y los servicios de coaching empleados. Valores expresados en tanto por uno de los integrantes del panel*

Eslabón cadena valor	Tipo de coach	
	Interno	Externo (asesor)
Producción, transformación y comercialización	0,45	0,36
Transformación y comercialización	0,55	0,36
Total	1	0,73

Las empresas con actividad en toda la cadena son las que señalaron, principalmente, que una de las circunstancias de emplear el coaching se debió a un replanteamiento estratégico de la empresa, mientras que las empresas con actividad en la transformación y comercialización indicaron, principalmente, que se debía a una adaptación al mercado y a los nuevos modelos de gestión empresarial, así como a cambios organizacionales. Ninguna de las empresas con actividad en toda la cadena indicó que las circunstancias que les llevaron a utilizar el coaching se debieran a estudios internos que lo aconsejaran, mientras que una de ellas lo hacían por cumplir con la normativa (Tabla 39).

Tabla 39. *Contingencia. Eslabón de actividad de la empresa en la CVA y las causas que llevan a utilizar el coaching. Valores expresados en tanto por uno de participantes en el panel*

Eslabón cadena valor	Circunstancias						
	Desarrollo de competencias y habilidades de los empleados	Adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial (RSC, exigencias del mercado)	Cambios organizacionales	Aconsejan estudios internos	Replanteamiento estratégico	Excesiva rotación de personal	Por necesidad de cumplir con normativas o certificaciones que así lo exigen.
Producción, transformación y comercialización	0,45	0,18	0,09	0,00	0,18	0,00	0,09
Transformación y comercialización	0,55	0,36	0,36	0,27	0,18	0,09	0,00
Total	1	0,55	0,45	0,27	0,36	0,09	0,09

Las empresas que trabajan en todos los eslabones de la cadena de valor consensuaron que la aplicación de las técnicas de coaching tienen 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 de la aplicación del coaching eran principalmente para todas ellas, el mejor rendimiento individual de equipos y

organizacional. En segundo lugar, los beneficios apuntados por todas las empresas menos una de actividad en todo el eslabón de la cadena de valor señalaron, el aumento de la competitividad y la productividad de la empresa, así como la menor rotación de trabajadores, mientras que las empresas con actividad en los eslabones de transformación y comercialización señalaban el mayor compromiso de los trabajadores (Tabla 40). En este sentido se observa una diferente percepción de los beneficios del coaching en función de la actividad en la cadena de valor. Aunque todas las empresas del panel consensuaban que los resultados del coaching era el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, las empresas que actúan en toda la cadena resaltaban la mayor motivación, satisfacción y compromiso con la resolución de problemas laborales, mientras que los expertos de las empresas que actúan en el eslabón de transformación y comercialización estaban todas de acuerdo en el aumento de la rentabilidad individual, de los equipos y de la organización (Figura 11).

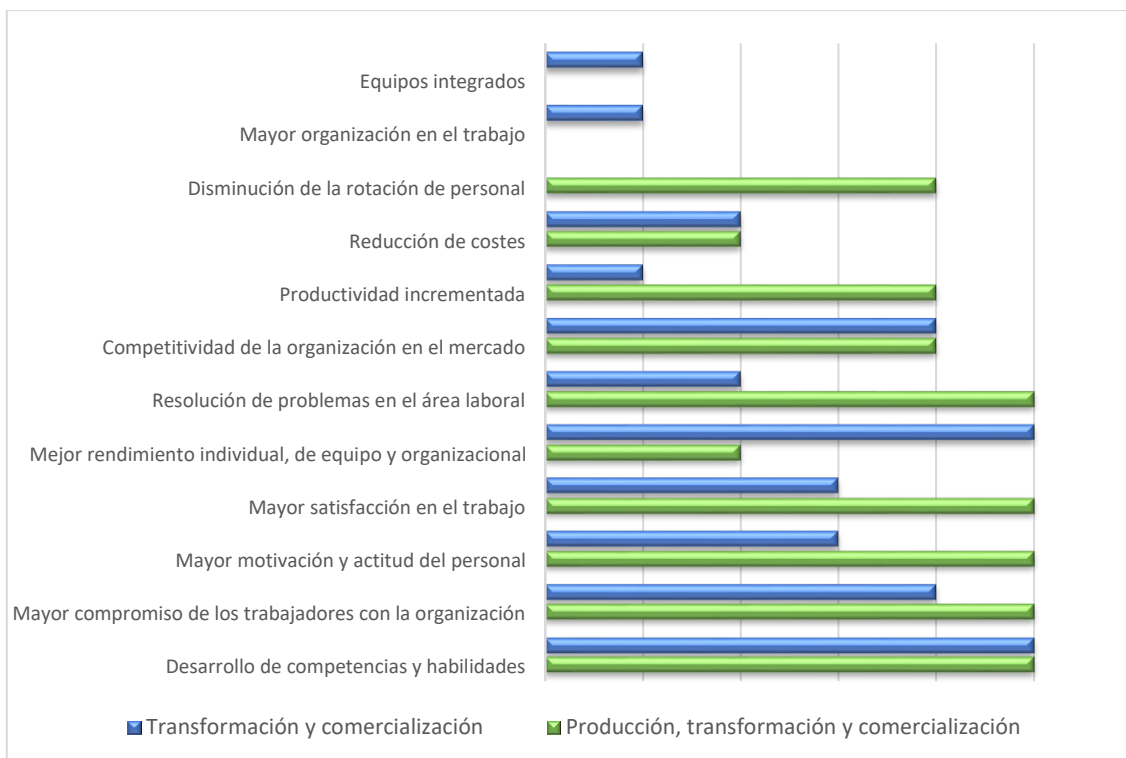


Figura 11. Percepción de los beneficios del coaching por las empresas de la CVA en función de su posicionamiento en la cadena de valor

Tabla 40. *Contingencia. Resultados observados por los expertos con la aplicación de las técnicas de coaching en las empresas de la CVA y los eslabones de actuación de las empresas en la CV. Valores expresados en tanto por uno de los expertos del panel*

Eslabón cadena valor	Resultados											
	Desarrollo de competencias y habilidades	Mayor compromiso de los trabajadores con la organización	Mayor motivación y actitud del personal	Mayor satisfacción en el trabajo	Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional	Resolución de problemas en el área laboral	Competitividad de la organización en el mercado	Productividad incrementada	Reducción de costes	Disminución de la rotación de personal	Mayor organización en el trabajo	Equipos integrados
Producción, transformación y comercialización	0,45	0,45	0,45	0,45	0,18	0,45	0,36	0,36	0,18	0,36	0,00	0,00
Transformación y comercialización	0,55	0,45	0,36	0,36	0,55	0,27	0,45	0,18	0,27	0,09	0,09	0,09
Total	1	0,91	0,82	0,82	0,73	0,73	0,82	0,55	0,45	0,45	0,09	0,09



---

## **4.5. Panel de expertos Delphi de empresas de coaching**

### **4.5.1. Expertos en coaching y las empresas de la CVA**

El total de empresas expertas en coaching que participaron en la investigación, el 56% eran empresas de sociedad de responsabilidad limitada y seguidas de la forma jurídica de persona física (20%). Según Bacás y Salinas, (2012) la zona geográfica donde la mayoría de los coaches desarrollan la profesión es la Comunidad de Madrid, lo que concuerda con la investigación, ya que el 36% de las empresas están ubicadas en la Comunidad de Madrid, le siguen Andalucía (20%), Castilla y León (12%), Cataluña (12%) y la Comunidad Valenciana (8%). Estas empresas ofrecen servicios de formación y consultoría (72%), formación (16%) o consultoría (8%), similar a lo reflejado por Bacás y Salinas, (2012). Las empresas son relativamente nuevas, ya que el 68% fueron creadas entre 1998 y el 2015, el 20% antes de 1998 y otras después de 2015 (12%). En cuanto al tamaño, el 68% son empresas que tienen entre 1 a 9 trabajadores y entre 10 a 49 trabajadores (20%) (Tabla 41).

El 60% de las empresas, actualmente, no tienen como clientes a organizaciones de la CVA (Figura 12), indican que esto se debe a que los clientes tienen desconocimiento de la utilidad y beneficios organizacionales que genera el coaching (73,3%), similar a lo expresado por Arsuaga et al. (2009); ICF, (2013) e ICF, (2017), un 13,3% de los expertos indican que desconocen los motivos por lo que los clientes no utilizan coaching, el 6,7% indica que no ha realizado acciones de acercamiento a las empresas de la CVA y otro 6,7% indica que no tienen consciencia de las necesidades de la empresas de la CVA (Figura 13).

Tabla 41. Caracterización del panel de expertos Delphi de empresas de coaching. Frecuencias expresadas en %. (N=25)

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%
Personalidad Jurídica	Sociedad Responsabilidad Limitada	56,0	Año de fundación	Antes 1998	20,0
	Persona Física	20,0		1998-2015	68,0
	Otro. (Asociaciones, Fundaciones,...)	16,0		Después de 2015	12,0
	Sociedad Anónima	8,0	Empleados	1 a 9	68,0
Ubicación	Comunidad de Madrid	36,0		10 a 49	20,0
	Andalucía	20,0		50 a 199	12,0
	Castilla y León	12,0	Prestan Servicios a CVA	No	60,0
	Cataluña	12,0		Si	40,0
	Comunidad Valenciana	8,0	Motivos de no contratar coaching.	Clientes desconocen utilidad y beneficios organizacionales.	73,3
	Extremadura	4,0		Coaches desconocen los motivos.	13,3
	Región de Murcia	4,0		Coaches no han realizado acciones de acercamiento.	6,7
	Comunidad Foral de Navarra	4,0		Coaches no tienen consciencia de la necesidad de este sector.	6,7
	Tipo de servicio	Formación y Consultoría	72,0		
Formación		16,0			
Consultoría		8,0			
Otros. (Promoción)		4,0			

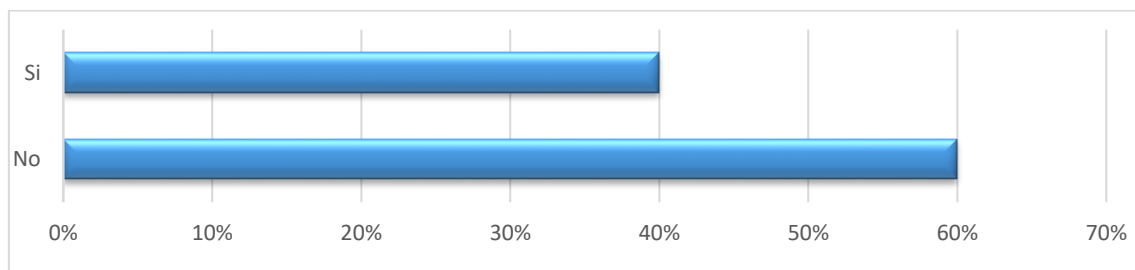


Figura 12. Panel Delphi. Expertos en coaching que prestan servicios a empresas de la CVA. Expresado en % de respuestas del panel



Figura 13. Motivos por los que empresas de la CVA no contratan servicios de coaching. Panel Delphi. Expertos en coaching. Expresado en % de respuestas del panel

#### 4.5.2. Tipo de coaching que aplican los expertos en las empresas de la CVA

En el total de la muestra de expertos en coaching, un 40% tiene como clientes a empresas de la CVA, de estas empresas, el 40% tienen como cliente a una empresa de la CVA, el 30% tiene tres empresas, el 20% tiene cinco empresas y el 10% tiene dos empresas.

La mayoría de los expertos manifestaron que aplican coaching ejecutivo (41,2%) en las empresas de la CVA, seguido por el coaching profesional de equipos (35,3%) y el coaching empresarial (24,5%), cabe destacar que el 50% de los expertos manifestaron que en ocasiones aplican varios tipos de coaching al mismo cliente (Figura 14). En cuanto a si las organizaciones que van a recibir o reciben sus servicios de coaching esperan que sus coaches estén certificados o acreditados, respondieron que para el 70% de sus clientes es indiferente, mientras que un 20%, sí espera que los coaches estén certificados o acreditados. La mayoría de los expertos del panel, coaches profesionales, dijo que actualmente dispone al menos una formación con credenciales certificadas por una institución reconocida y de prestigio en España o a nivel internacional, siendo ASESICO con un 33,3% e ICF - España con un 25%, las más comunes; estos resultados son similares a lo expresado en los estudios de Bacás y Salinas, (2012); ICF, (2016) e ICF, (2017) (Tabla 42).

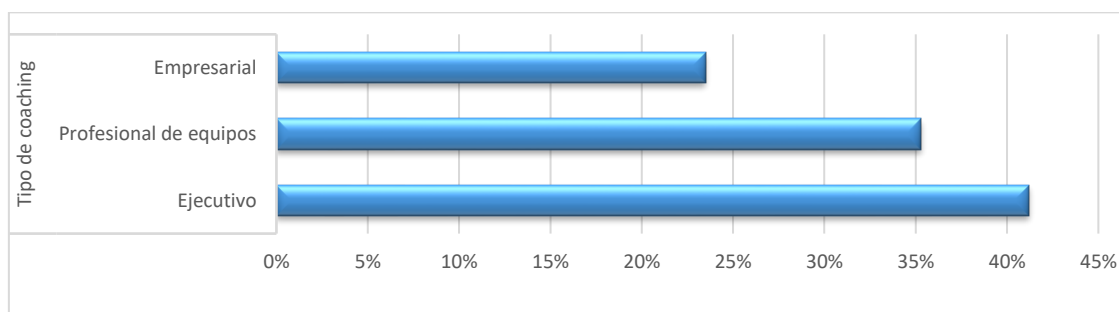


Figura 14. Tipos de Coaching aplicados en empresas de la CVA. Panel Delphi. Expertos en coaching. Expresado en % de respuestas del panel

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%), es decir, que concuerda con lo expresado por Carr (2011); Muñoz y Díaz (2014) y por Musicco, (2013) que indicaron que el coaching si es una inversión rentable y que incrementa la productividad en las organizaciones (Tabla 42).

La mayoría de los expertos (70%) manifestaron que no podían cuantificar cuáles han sido los beneficios de la aplicación del coaching para las empresas de la CVA. Sin embargo, el 30% restante, tal como lo explican los autores Arsuaga et al., (2009); ASESCO, (2019<sup>b</sup>); ICF – España (2019); Muñoz y Díaz (2014) y Musicco, (2013), indicaron que pueden cuantificarlo o al menos intentarlo, de acuerdo a su experiencia y los resultados obtenidos con la aplicación del coaching en las organizaciones de la CVA. En el caso de esta investigación el 40% de los expertos manifestaron que estas empresas han obtenido beneficios económicos anuales entre un 0% - 10%; y entre 11% – 15%, respectivamente. En cuanto a beneficios de relaciones sociales e imagen (20%), los 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 engagement (compromiso). En cuanto a los beneficios para la empresa sobre el aumento de herramientas de trabajo, relaciones interpersonales, eficiencia, competencias y eficacia (20%); 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; Ayuso y Ubeira, 2011). Sobre los beneficios ambientales (20%), manifestaron que hay un menor impacto ambiental (gestión del tiempo) y mayor ahorro de energía (conciliación) (Tabla 42).

### 4.5.3. Circunstancias y resultados del coaching para las empresas de la CVA según los expertos

La mayoría de los expertos en coaching coinciden, según su experiencia, en que las empresas de la CVA se ven en la necesidad de requerir la aplicación del coaching, en su mayoría, 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 a utilizar las técnicas de 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 integrantes del panel fueron el replantear estratégicamente la empresa (20,7%) y el motivar e incentivar al personal (13,8%), así como adaptarse a los estudios internos llevados a cabo en la empresa que aconsejaban la utilización del coaching (6,9%). Las circunstancias que no fueron señaladas por el panel de expertos son: la excesiva rotación de los empleados, estudios internos con resultados poco satisfactorios y por la necesidad de cumplir con normativas o certificaciones que así lo exigen, es decir, la adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial (RSC, exigencias del mercado) (Huilcapi, Jácome y Castro, 2017; ICF, 2013; ICF, 2017; Katona-Kovács y Bóta-Horváth, 2012; Moen y Federici, 2012) (Figura 15).

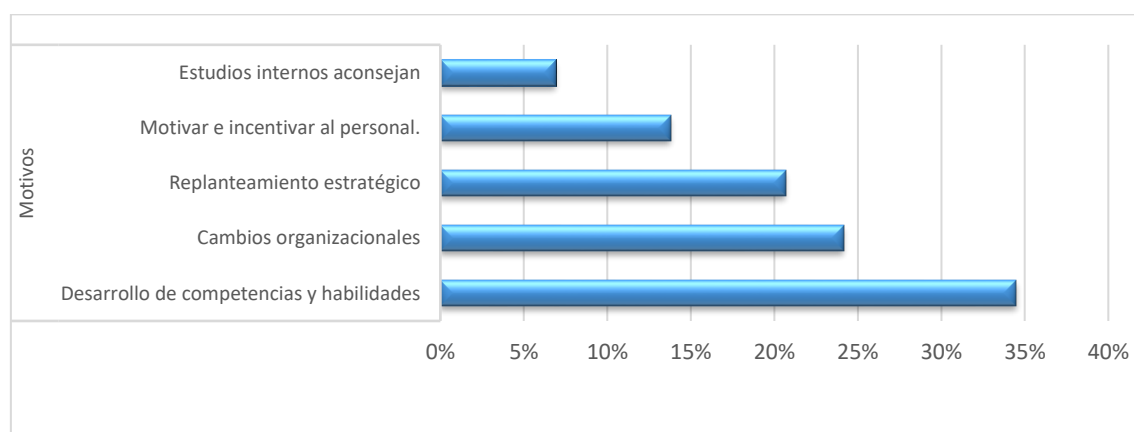


Figura 15. Circunstancias de aplicación de coaching. Panel Delphi. Expertos en coaching. Expresado en % de respuestas del panel

Según los resultados obtenidos por su experiencia, la mayoría de los expertos del panel, consideran que el coaching influye positivamente en las organizaciones de la CVA en cuanto a que mejora el rendimiento individual, de los equipos y de la organización (90% de las empresas del panel que aplican coaching a empresas de la CVA), a su vez genera una mayor motivación y una mejor actitud del personal (90%), también influye positivamente en el desarrollo de competencias y habilidades del personal (80%), genera un mayor compromiso de los trabajadores con la organización (70%), con las técnicas de coaching se logra una mayor satisfacción en el trabajo (60%) y la resolución de problemas en el área laboral (60%), similar a lo expresado por Ayuso y Ubeira (2011) (Figura 16).

Los expertos del panel distinguen beneficios indirectos del coaching, partiendo de los resultados de su aplicación y que se pueden obtener a medio o largo plazo. Como beneficios indirectos los expertos señalaron que las técnicas de coaching sirven para aumentar la competitividad de la organización en el mercado (30% de las empresas del panel) y mejorar la productividad de la organización (20%).

En menor medida, por un menor número de empresas del panel, indicó que entre los resultados de la aplicación de las técnicas de coaching estaba la reducción de costes (10% de las empresas del panel) y la disminución de la rotación de personal (10%) (Figura 16).

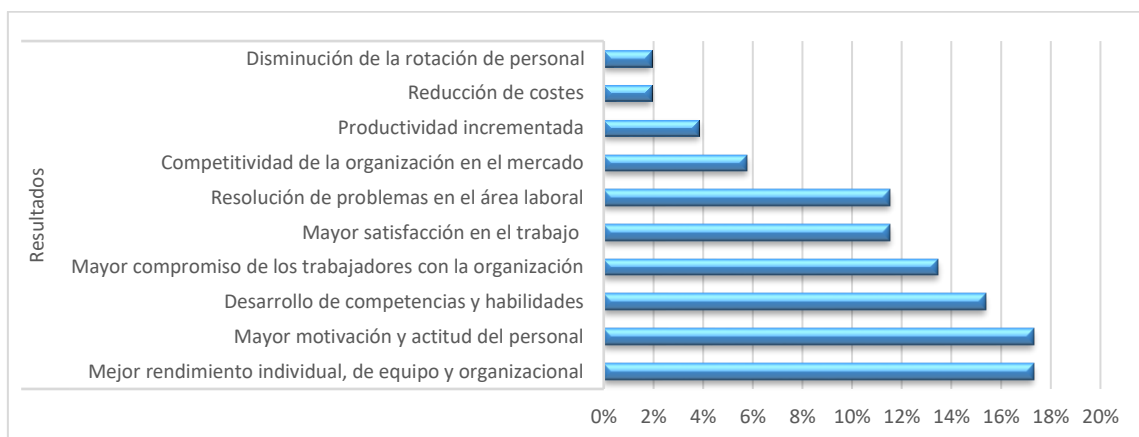


Figura 16. Resultados de la aplicación de coaching. Panel Delphi. Expertos en coaching. Expresado en % de respuestas del panel

---

Las empresas del panel llegaron al consenso que el resultado de la aplicación del coaching en las empresas de la CVA era mejorar el rendimiento individual, de equipos y de la organización, ya que había una mayor motivación, satisfacción y una mejor actitud del personal, debido al desarrollo de sus competencias y habilidades (Ayuso y Ubeira, 2011); lo que genera un mayor compromiso por parte de los trabajadores con la organización. En este sentido se concluye, según la experiencia del panel de expertos, que las técnicas de coaching sí resuelven las circunstancias por las que son requeridas por las empresas de la CVA y se obtienen resultados satisfactorios y coincide con lo expresado en los estudios de distintos autores (Arsuaga et al., 2009; Huilcapi, Jácome y Castro, 2017; ICF, 2013; ICF, 2017; Katona-Kovács y Bóta-Horváth, 2012; Moen y Federici, 2012) (Tabla 42).

#### **4.5.4. Coaching, motivación y salario emocional**

Los expertos del panel indicaron que las organizaciones de la CVA consideran importante el desarrollo personal y profesional de cada uno de los trabajadores en su puesto de trabajo (70%).

En este sentido, los expertos manifestaron, según su experiencia, que las empresas de la CVA también emplean otras fórmulas o métodos para favorecer el desarrollo personal y profesional de los empleados y éstas redundan en el beneficio de la empresa (Tabla 41). Entre ellas destacan, 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 bulding, 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%). Asimismo,

uno de los expertos manifestó que las organizaciones de la CVA también deben considerar adaptarse a las nuevas fórmulas de ventas y a las necesidades de los clientes para lograr una mayor competitividad.

A su vez, el panel de expertos manifestó de forma positiva y unánime (100%) que la competitividad de la empresa está influenciada por la motivación de sus trabajadores, tal como lo expresan los autores García y Suárez (2013) y Prieto (2013 citado por Huilcapi, Jácome y Castro, 2017) (Tabla 42).

Tabla 42. *Circunstancias, resultados y valoración de la aplicación de técnicas de coaching en empresas de la CVA. Panel de expertos de empresas de coaching*

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%	
Org. de la CVA	1	40,0	Circunstancias	Desarrollo de competencias y habilidades	34,5	
	3	30,0		Cambios organizacionales	24,1	
	5	20,0		Replanteamiento estratégico	20,7	
	2	10,0		Motivar e incentivar al personal.	13,8	
Tipo de coaching	Ejecutivo	41,2	Resultados	Estudios internos aconsejan Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional	6,9	
	Profesional de equipos	35,3		Mayor motivación y actitud del personal	17,3	
	Empresarial	23,5		Desarrollo de competencias y habilidades Mayor compromiso de los trabajadores con la organización	15,4	
Importancia de Certificación	Indiferente	70,0	Otras formas de motivación	Mayor satisfacción en el trabajo	11,5	
	Sí	20,0		Resolución de problemas en el área laboral Competitividad de la organización en el mercado	11,5	
	No	10,0		Productividad incrementada	3,9	
Tipo Certificación	ASESCO	33,3	Otras formas de motivación	Reducción de costes	1,9	
	ICF-España	25,0		Disminución de la rotación de personal	1,9	
	Nacional	25,0		Desarrollo personal y profesional	Si	70,0
	AECOP	16,7		No	No	30,0
Rentabilidad del coaching	Sí	100	Beneficios del Coaching	Formación	44,5	
Beneficios Cuantificables	No	70,0		Nuevas Estrategias Gerenciales	33,3	
	Sí	30,0		Aplican pocas o ninguna estrategia	11,1	
Beneficios del Coaching	Económicos	40,0		Para la Empresa	Retribución/rendimiento	11,1
	Imagen y sociales	20,0		Competitividad influenciada por la motivación	Si	100
	Ambientales	20,0				



---

#### **4.5.5. Análisis de contingencia**

##### **4.5.5.1. Tipo de coaching aplicado por los expertos a las empresas de la CVA, las circunstancias y los resultados**

En cuanto a las circunstancias de la aplicación del coaching ejecutivo en las empresas de la CVA que expresan los expertos, resultó significativo que es probable que lo hagan para el desarrollo de competencias y habilidades de los empleados ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,8), por el replanteamiento estratégico de la empresa ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,4), porque estudios internos lo aconsejan ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,4), para motivar e incentivar al personal ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,3), y por cambios organizacionales ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,0) (Tabla 43).

En cuanto a los resultados obtenidos de aplicar coaching ejecutivo en las empresas de la CVA que expresan los expertos, resultó significativo que es probable que se obtenga un mayor desarrollo de competencias y habilidades ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,6), una mayor motivación y actitud del personal ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,2), un mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,2), una mayor satisfacción en el trabajo ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,4), la resolución de problemas en el área laboral ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,4) y un mayor compromiso de los trabajadores con la organización ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,0) (Tabla 43).

En cuanto a las circunstancias de la aplicación del coaching empresarial en las empresas de la CVA que expresan los expertos, resultó significativo que es probable que lo hagan motivados a cambios organizacionales ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,5), porque lo aconsejan estudios internos ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,4), para el desarrollo de competencias y habilidades de los empleados ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,7) y por el replanteamiento estratégico de la empresa ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,6) (Tabla 43).

En cuanto a los resultados obtenidos de aplicar coaching empresarial en las empresas de la CVA que expresan los expertos, resultó significativo que es probable que se obtenga un mayor compromiso de los trabajadores con la organización ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,5), un mayor desarrollo de competencias y habilidades ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,2), una mayor motivación y actitud del personal ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,9), un mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,9) y mayor competitividad de la organización en el mercado ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,6) (Tabla 43).

En cuanto a las circunstancias de la aplicación del coaching profesional de equipos en las empresas de la CVA que expresan los expertos, resultó significativo que es probable que lo hagan motivados a cambios organizacionales ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,5), para el desarrollo de competencias y habilidades de los empleados ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,4), por el replanteamiento estratégico de la empresa ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,8) y porque lo aconsejan estudios internos ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,6) (Tabla 43).

En cuanto a los resultados obtenidos de aplicar coaching profesional de equipos en las empresas de la CVA que expresan los expertos, resultó significativo que es probable que se obtenga un mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,7), una mayor competitividad de la organización en el mercado ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,3), un mayor desarrollo de competencias y habilidades ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,1), una mayor motivación y actitud del personal ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,8), resolución de problemas en el área laboral ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,8) y un mayor compromiso de los trabajadores con la organización ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,4) (Tabla 43).

Luego del análisis se observa que la aplicación del coaching en los eslabones de la CVA sí resuelven las circunstancias para las que son requeridas por las organizaciones y se

---

obtienen resultados satisfactorios. Por lo tanto, se concluye que, los expertos que aplican coaching ejecutivo en las empresas de la cadena valor agraria, lo hacen porque las empresas requieren que sus altos ejecutivos dirijan la empresa de la manera más profesional y óptima posible; desarrollando competencias y habilidades; debido a cambios organizacionales, replanteamientos estratégicos de la empresa; porque estudios internos lo aconsejan; y para motivar e incentivar al personal (Arsuaga et al., 2009). Una vez aplicado el proceso de coaching ejecutivo en estas empresas se obtienen como resultados, mayor desarrollo de competencias y habilidades; mayor motivación y actitud del personal (Ratiu, David y Baban, 2017); mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional (Haan y Duckworth, 2012); mayor satisfacción en el trabajo, la resolución de problemas en el área laboral y un mayor compromiso de los trabajadores con la organización (García, 2018).

Asimismo, los expertos que aplican coaching empresarial en las empresas de la CVA, lo hacen porque las empresas requieren producir grandes saltos en la gestión de todo el recurso humano de la empresa, desarrollando sus competencias y habilidades, porque lo aconsejan estudios internos; motivados por cambios organizacionales y a replanteamientos estratégicos (Arsuaga et al., 2009). Una vez aplicado el proceso de coaching empresarial en estas empresas se obtienen como resultados, un mayor compromiso de los trabajadores con la organización (García, 2018), un mayor desarrollo de competencias y habilidades, una mayor motivación y mejor actitud del personal (Ratiu, David y Baban, 2017); un mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional; y mayor competitividad de la organización en el mercado (Muñoz y Díaz, 2014).

En este sentido, los expertos que aplican coaching profesional de equipos en las empresas de la CVA, lo hacen porque las empresas requieren potenciar grupos específicos de su organización, desarrollando competencias y habilidades (Ayuso y Ubeira, 2009); debido

a cambios organizacionales, replanteamiento estratégico de la empresa y porque lo aconsejan estudios internos (Carr y Peters, 2013; Dimas et al., 2013). Una vez aplicado el proceso de coaching profesional de equipos en estas empresas se obtienen como resultados, mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional (Hackman y Wageman, 2005); mayor competitividad de la organización en el mercado, mayor desarrollo de competencias y habilidades (Whitmore, 2011); mayor motivación y mejor actitud del personal (Ratiu, David y Baban, 2017); resolución de problemas en el área laboral y un mayor compromiso de los trabajadores con la organización (Peters y Carr, 2013).

Tabla 43. *Significación. Tipo de coaching utilizado por los expertos en las empresas de la CVA, las circunstancias y los resultados de su aplicación; frecuencias en porcentajes y el sentido de la significación en residuos tipificados y corregidos (r.t.c.) (N=25)*

Variable	Descripción		Tipo de Coaching			p-valor
			Ejecutivo	Empresarial	Profesional de Equipos	
Circunstancias	Motivar e incentivar al personal	Frecuencia %	0,12	0,00	0,00	0,000
		r.t.c.	2,3	0,0	0,0	
	Desarrollo de competencias y habilidades de los empleados	Frecuencia %	0,28	0,16	0,24	
		r.t.c.	3,8	2,7	3,4	
	Cambios organizacionales	Frecuencia %	0,16	0,16	0,2	
		r.t.c.	2,0	3,5	3,5	
	Replanteamiento estratégico de la empresa	Frecuencia %	0,16	0,12	0,16	
		r.t.c.	2,4	2,6	2,8	
	Aconsejan estudios internos	Frecuencia %	0,08	0,08	0,08	
		r.t.c.	2,4	3,4	2,6	
Resultados	Desarrollo de competencias y habilidades	Frecuencia %	0,24	0,16	0,2	0,000
		r.t.c.	3,6	3,2	3,1	
	Mayor compromiso de los trabajadores con la organización	Frecuencia %	0,16	0,16	0,16	
		r.t.c.	2,0	3,5	2,4	
	Mayor motivación y actitud del personal	Frecuencia %	0,24	0,16	0,2	
		r.t.c.	3,2	2,9	2,8	
	Mayor satisfacción en el trabajo	Frecuencia %	0,16	0,00	0,00	
		r.t.c.	2,4	0,0	0,0	
	Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional	Frecuencia %	0,24	0,16	0,24	
		r.t.c.	3,2	2,9	3,7	
	Resolución de problemas en el área laboral	Frecuencia %	0,16	0,00	0,16	
		r.t.c.	2,4	0,0	2,8	
	Competitividad de la organización en el mercado	Frecuencia %	0,00	0,08	0,12	
		r.t.c.	0,0	2,6	3,3	

---

#### **4.5.5.2. Clientes de la CVA que tienen los expertos en coaching, tipo de coaching aplicado, las circunstancias y los resultados**

En cuanto al tipo de coaching aplicado y la cantidad de clientes de la CVA que tienen los expertos en coaching, resultó significativo que es probable que los que aplican coaching ejecutivo tengan al menos cinco clientes de la CVA ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=2,4), al igual que los que aplican coaching empresarial ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=3,4) y coaching profesional de equipos ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=2,6) (Tabla 44).

En cuanto a las circunstancias de aplicación de coaching, resultó significativo que es probable que los expertos que tienen un cliente de la CVA lo tenga porque la empresa quiere motivar e incentivar al personal ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=3,5), un mayor desarrollo de competencias y habilidades de los empleados ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=2,7) y por un replanteamiento estratégico de la empresa ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=2,6).

Resultó significativo que es probable que los expertos que tienen tres clientes de la CVA los tengan porque las empresas quieren desarrollar las competencias y habilidades de los empleados ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=2,3).

Resultó significativo que es probable que los expertos que tienen cinco clientes de la CVA los tengan porque lo aconsejan estudios internos ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=5,0), por un replanteamiento estratégico de la empresa ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=2,6) y por cambios organizacionales ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=2,4) (Tabla 44).

En cuanto a los resultados de la aplicación del coaching, resultó significativo que es probable que los expertos que tienen un cliente de la CVA obtengan resultados como una mayor satisfacción en el trabajo ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=3,9), el incremento de la productividad ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=3,4), una mayor motivación y actitud del personal ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=2,9), un mayor compromiso de los trabajadores con la

organización ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,3), una reducción de costes ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,3) y la disminución de la rotación del personal ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,3).

Resultó significativo que es probable que los expertos que tienen tres clientes de la CVA obtengan resultados como un mayor desarrollo de competencias y habilidades ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,7) y un mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,5).

Resultó significativo que es probable que los expertos que tienen cinco clientes de la CVA obtengan resultados como un mayor compromiso de los trabajadores con la organización ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,4), un mayor desarrollo de competencias y habilidades ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,1), una mayor motivación y actitud del personal ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,0), y un mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,0) (Tabla 44).

Luego del análisis se observa que aquellas empresas que tienen mayor cantidad de clientes de las empresas de la CVA son las que pueden tener una mejor visión del sector y mayor capacidad de reconocer sus necesidades. Es decir, que los expertos que tienen cinco clientes de la CVA tienen más conocimiento sobre las circunstancias y los resultados de la aplicación del coaching, debido a su amplia experiencia. Por lo que se deduce, que la aplicación del tipo de coaching está relacionada a la necesidad que ésta tenga y en algunos casos se pueden aplicar varios tipos en una misma empresa. Las circunstancias de aplicación de procesos de coaching, que estos expertos indican, son: lo aconsejan estudios internos, replanteamiento estratégico de la empresa y/o por cambios organizacionales. Asimismo, los resultados que estas obtienen son: mayor compromiso de los trabajadores con la organización; mayor desarrollo de competencias y habilidades; mayor motivación y mejor actitud del personal; y un mayor rendimiento individual, de equipo y organizacional.

Tabla 44. *Significación. Cantidad de clientes, tipo de coaching utilizado por los expertos en las empresas de la CVA, circunstancias y resultados de su aplicación. Frecuencias en porcentaje y la significación en residuos tipificados y corregidos (r.t.c.) (N=25)*

Variable	Descripción		Clientes (Empresas CVA)					p-valor		
			1	2	3	4	5			
Tipo de Coaching	Ejecutivo	Frecuencia %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,000		
		r.t.c.	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4			
	Empresarial	Frecuencia %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08			
		r.t.c.	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4			
	Profesional de Equipos	Frecuencia %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08			
		r.t.c.	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6			
Circunstancias	Motivar e incentivar al personal	Frecuencia %	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,000		
		r.t.c.	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0			
	Desarrollo de competencias y habilidades de los empleados	Frecuencia %	0,16	0,00	0,12	0,00	0,00			
		r.t.c.	2,7	0,0	2,3	0,0	0,0			
	Cambios organizacionales	Frecuencia %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08			
		r.t.c.	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4			
	Replanteamiento estratégico de la empresa	Frecuencia %	0,12	0,00	0,00	0,00	0,08			
		r.t.c.	2,6	0,0	0,0	0,0	2,6			
	Aconsejan estudios internos	Frecuencia %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08			
		r.t.c.	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0			
	Resultados	Desarrollo de competencias y habilidades	Frecuencia %	0,00	0,00	0,12	0,00		0,08	0,000
			r.t.c.	0,0	0,0	2,7	0,0		2,1	
Mayor compromiso de los trabajadores con la organización		Frecuencia %	0,12	0,00	0,00	0,00	0,08			
		r.t.c.	2,3	0,0	0,0	0,0	2,4			
Mayor motivación y actitud del personal		Frecuencia %	0,16	0,00	0,00	0,00	0,08			
		r.t.c.	2,9	0,0	0,0	0,0	2,0			
Mayor satisfacción en el trabajo		Frecuencia %	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00			
		r.t.c.	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0			
Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional		Frecuencia %	0,00	0,00	0,12	0,00	0,08			
		r.t.c.	0,0	0,0	2,5	0,0	2,0			
Productividad Incrementada		Frecuencia %	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00			
		r.t.c.	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0			
Reducción de costes		Frecuencia %	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00			
		r.t.c.	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0			
Disminución de la rotación del personal		Frecuencia %	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00			
		r.t.c.	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0			

#### **4.5.6. Comparación de los estudios del panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que reciben coaching y las empresas de coaching (análisis t - student)**

En el estudio realizado previamente con el panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que reciben coaching como en el realizado con el panel de expertos Delphi de empresas de coaching, existen acuerdos y diferencias de opinión entre lo que perciben los expertos de coaching sobre las circunstancias que llevan a los clientes a la aplicación del coaching en sus empresas y lo expresado por los clientes de la CVA (Tabla 45).

Por una parte, tanto expertos como clientes expresaron, en mayor porcentaje, que la aplicación del coaching en las empresas es debido a que se desea desarrollar las competencias y habilidades del personal; seguido por los cambios organizacionales, por replanteamiento estratégico y porque los estudios internos lo aconsejan (Arsuaga et al. 2009). Por otra parte, existen diferencias significativas entre lo expresado por los clientes y lo percibido por los expertos, los clientes expresan que se tienen que adaptar a nuevos modelos de gestión ( $p$ -valor = 0,001).

Otras razones expresadas fueron la excesiva rotación de personal y por cumplir normativas (Arsuaga et al. 2009). Mientras que los expertos perciben significativamente diferente, que los clientes también aplican coaching para motivar e incentivar al personal ( $p$ -valor = 0,037) (Tabla 46) (Ayuso y Ubeira, 2011), aspecto que no fue expresado por los clientes que participaron en el estudio (Figura 17).



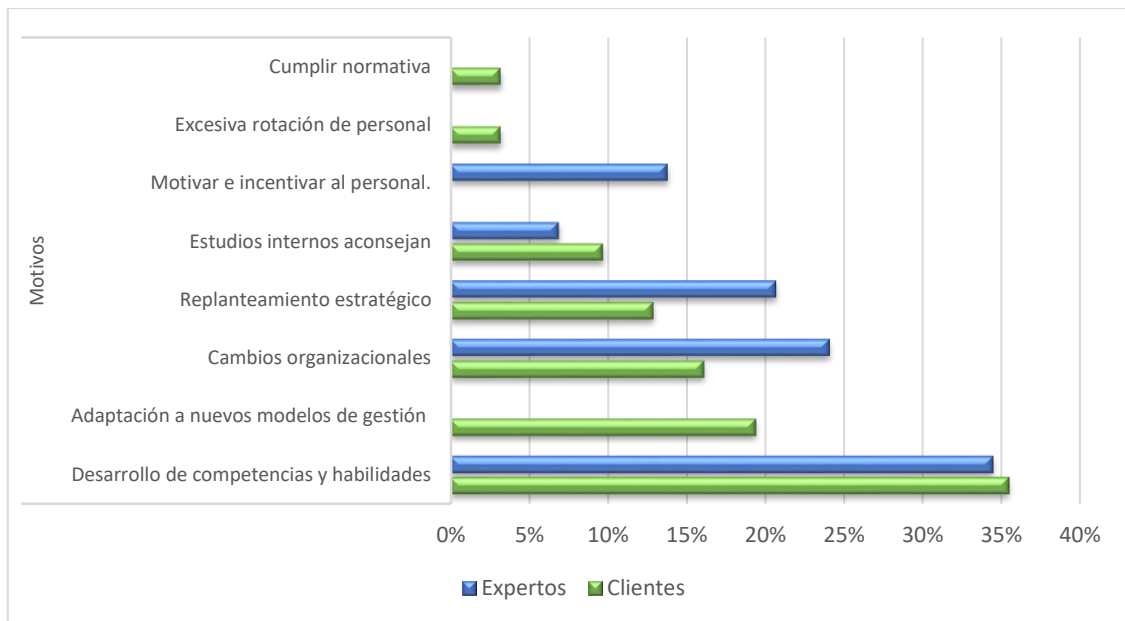


Figura 17. Circunstancias de los clientes de la CVA versus las circunstancias percibidas por los expertos en coaching

Asimismo, existen acuerdos y diferencias de opinión entre lo que perciben los expertos de coaching sobre los resultados que obtienen los clientes con la aplicación del coaching en sus empresas y lo expresado por los clientes de la CVA (Tabla 45).

Por una parte, tanto expertos como clientes expresaron, en mayor porcentaje, que los resultados que se obtienen con la aplicación del coaching en las empresas son desarrollo de competencias y habilidades; mayor compromiso de los trabajadores con la organización, mayor motivación y actitud del personal; mayor satisfacción en el trabajo, mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional; resolución de problemas en el área laboral, incremento de la productividad y disminución de la rotación de personal (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011).

Tabla 45. *Circunstancias y resultados según el panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que reciben coaching (N=15) y la percepción del panel de expertos Delphi de empresas de Coaching (N=25). Frecuencias en porcentajes*

VARIABLES	Descripción	% Clientes	% Expertos
Circunstancias	Desarrollo de competencias y habilidades	35,5	34,5
	Adaptación a nuevos modelos de gestión	19,4	0
	Cambios organizacionales	16,1	24,1
	Replanteamiento estratégico	12,9	20,7
	Estudios internos aconsejan	9,7	6,9
	Motivar e incentivar al personal.	0	13,8
	Excesiva rotación de personal	3,2	0
	Cumplir normativa	3,2	0
Resultados	Desarrollo de competencias y habilidades	13,9	15,4
	Mayor compromiso de los trabajadores con la organización	12,6	13,5
	Mayor motivación y actitud del personal	11,3	17,3
	Mayor satisfacción en el trabajo	11,3	11,5
	Mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional	10,1	17,3
	Resolución de problemas en el área laboral	10,1	11,5
	Competitividad de la organización en el mercado	10,1	5,8
	Productividad incrementada	8,7	3,9
	Reducción de costes	7,1	1,9
	Disminución de la rotación de personal	2,4	1,9
	Mayor organización en el trabajo	1,2	0
	Creación de equipos integrados	1,2	0

Por otra parte, existen diferencias significativas entre lo expresado por los clientes y lo percibido por los expertos, los clientes expresan, en menor porcentaje que las anteriores, que también obtienen resultados como mayor competitividad de la organización en el mercado ( $p$ -valor = 0,016) y reducción de costes ( $p$ -valor = 0,038) (Tabla 46); asimismo una mayor organización en el trabajo y la creación de equipos integrados (Ayuso y Ubeira, 2011); los dos últimos aspectos no fueron expresados por los expertos en coaching (Figura 18).

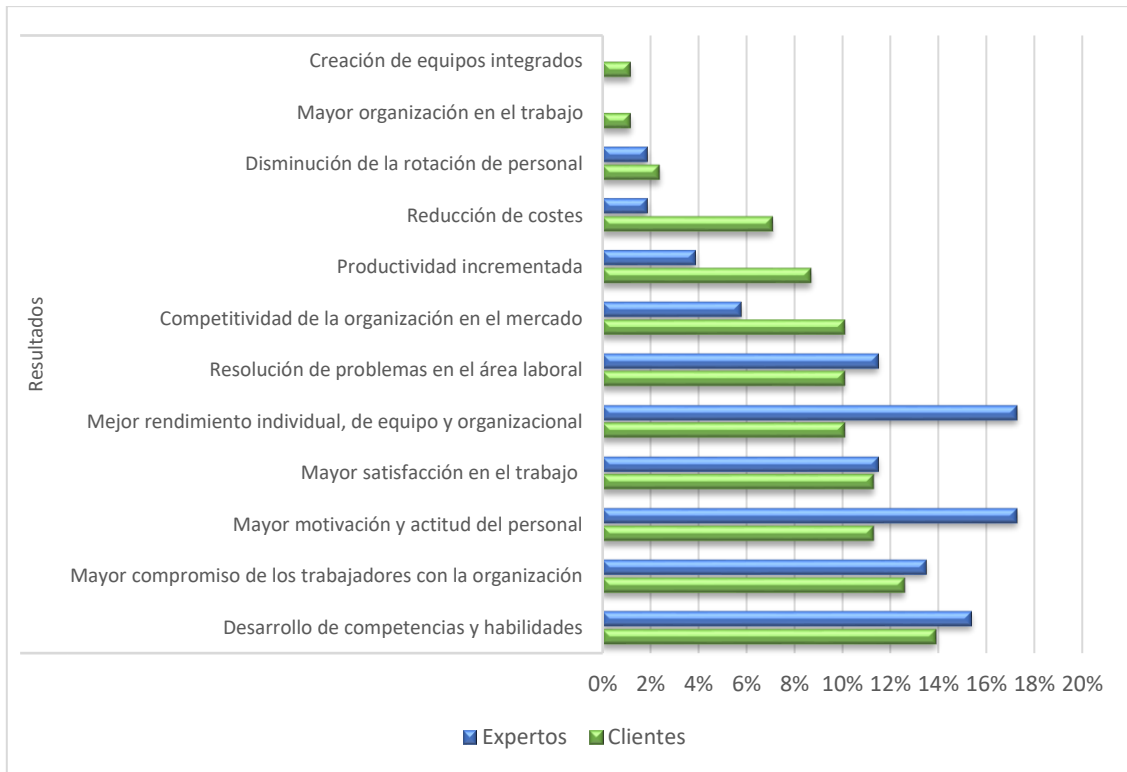


Figura 18. Resultados obtenidos por los clientes de la CVA versus los resultados percibidos por los expertos en coaching

Tabla 46. *Expertos CVA que reciben coaching (EAC) versus expertos de coaching (EC). Media y desviación estándar (M ± SD), diferencia de medias (EC-EAC) y significación de la prueba t (valor t y p)*

Variables	Experto en coaching M±SD	Experto CVA con coaching M±SD	EC - EAC	t
C-Adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial (RSC, exigencias del mercado)	0,00 (±0,000)	0,53 (±0,516)	-,533	-4,000**
C-Motivar e incentivar al personal	0,40 (±0,516)	0,00 (±0,000)	,400	2,449*
R-Competitividad de la organización en el mercado	0,30 (±0,483)	0,80 (±0,414)	-,500	-2,682*
R-Reducción de costes	0,10 (±0,316)	0,47 (±0,516)	-,367	-2,200*

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

#### **4.6. Discusión. Panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican coaching y Panel de expertos Delphi de empresas de coaching**

La aplicación del coaching en las empresas de la CVA tanto en la vivencia de los clientes como de la percepción y experiencia de los coaches permite la retención del talento, motiva, desarrolla y potencia a los trabajadores (individual, general y equipos); haciendo que la cadena sea más competitiva y siendo capaz de afrontar los cambios a los que se enfrenta (Moen y Federici, 2012). La aplicación del coaching genera, en la CVA, un aumento de las capacidades de los trabajadores, nuevos modelos de gestión, procesos innovadores y por consiguiente mayor rendimiento y mejora de los resultados (Katona-Kovács y Bóta-Horváth, 2012).

En este sentido, la aplicación del tipo de coaching en las empresas de la CVA está relacionada a la necesidad que ésta tenga y en algunos casos se pueden aplicar varios tipos en una misma empresa. Las circunstancias más frecuentes de la aplicación de procesos de coaching, en la coinciden los expertos, son: desarrollar las competencias y habilidades del personal; seguido por los cambios organizacionales, el replanteamiento estratégico y porque estudios internos que lo aconsejan (Arsuaga et al., 2009). Igualmente, los resultados más frecuentes que éstas obtienen, en los que coinciden los expertos, son: desarrollo de competencias y habilidades; mayor compromiso de los trabajadores con la organización, mayor motivación y actitud del personal; mayor satisfacción en el trabajo, mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional; resolución de problemas en el área laboral, incremento de la productividad y disminución de la rotación de personal (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011).

A su vez, la caracterización por eslabones de las empresas de la CVA que aplican coaching, reveló que, al igual que en los resultados anteriores de la investigación, las empresas que más aplican coaching son las que están en los eslabones superiores de la

---

CVA, es decir, transformación y comercialización. A su vez también reveló que todos los eslabones requieren formación específica según la actividad del empleado. En este sentido, en los niveles inferiores de la cadena (producción) se requiere de formación en el puesto, acorde con los objetivos de la empresa y la cultura organizacional; debido a la temporalidad de las campañas agrícolas. En los eslabones superiores (comercialización) se hace necesaria formación en liderazgo y habilidades sociales. Para cargos intermedios se aconseja mentoring y actividades de grupo.

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 (transformación) se recomiendan técnicas de motivación y promoción mediante beneficios sociales, seguros sanitarios, tickets de comida, gimnasio y otros tipos de ventajas sociales.

El análisis del coaching en la CVA lleva a proponer un plan de motivación y coaching adecuado al sector, como instrumento del salario emocional, el cual comprende cuatro fases.

#### **4.6.1. Plan de Motivación y Coaching**

La primera fase incluye el diagnóstico de la situación tanto interno como del entorno en que se desarrolla la actividad. En esta fase se establecen los objetivos empresariales y se desarrolla el plan de acción con directivos y jefes de equipos (Whitmore, 2011).

La segunda fase consiste en llevar a cabo el plan de acción a través de la formación, el mentoring y la elección de instrumentos o técnicas de coaching según sea el caso (García,

2018; Haan y Duckworth, 2012). En la tercera fase se realiza seguimiento al proceso y se aplican diferentes técnicas 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 (García, 2018; Muñoz y Díaz, 2014).

Todo esto se traduce en un plan EFMR: i) escuchar, ii) formar, iii) motivar y iv) recompensar. En el cuadro 47 se pueden ver las propuestas de actuación para las empresas de la cadena de valor a partir de los resultados obtenidos y la experiencia del panel de expertos. Asimismo, en la figura 19 se muestra el modelo de coaching en las empresas de la CVA.

Tabla 47. *Propuesta de plan de actuaciones de motivación y coaching para las empresas de la CVA a partir del panel de expertos de la CVA que aplican coaching*

Escuchar	Formar	Motivar	Recompensar
Buzón de sugerencias. Encuestas para conocer el nivel de satisfacción. Encuentro con dueños y directivos.	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.

Fuente: Elaboración propia.

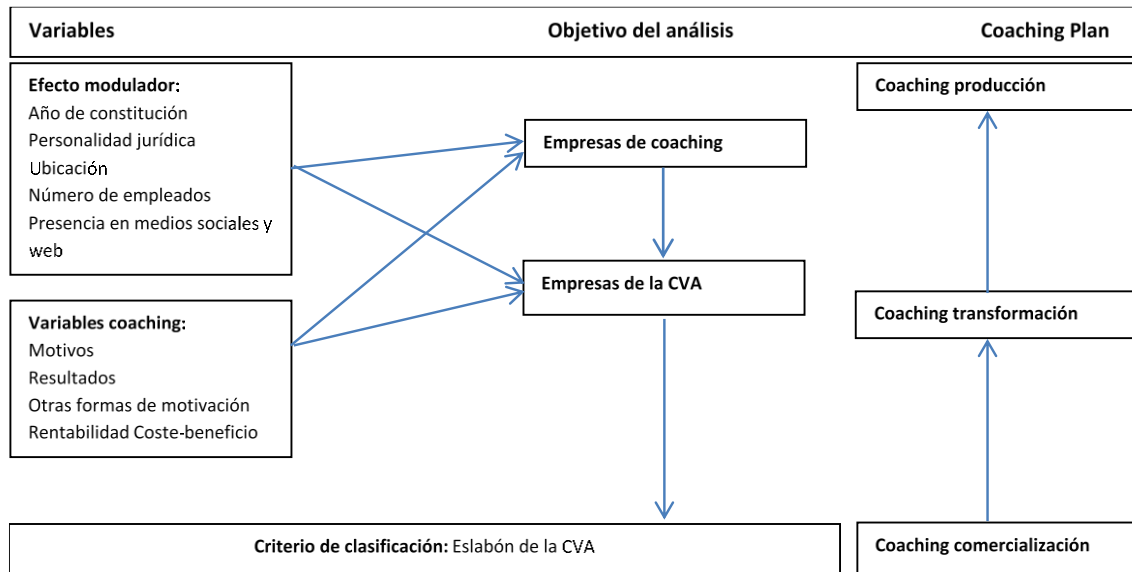


Figura 19. Modelo de coaching para las empresas de la de la CVA. Fuente: Elaboración propia

## 4.7. Uso de los MS en las empresas de la CVA

### 4.7.1. Visibilidad en los MS

Un tercio de las empresas de la CVA tenían una cuenta de Twitter, Facebook o Instagram. Todas las empresas tenían Facebook, lo que concuerda con Ahmad, Ahmad y Bakar (2018), y la mayoría de ellos enlazaron diferentes plataformas utilizando múltiples herramientas para promocionarse entre sí (White et al., 2017).

El KPI indica que Facebook era la plataforma MS con más seguidores que cualquier otra, con 10,384.653 en una empresa. Sin embargo, un tercio de las empresas en Facebook tenía menos de 1000 seguidores. Encontramos que la segunda plataforma más seguida era Twitter, con 263.000 seguidores en una empresa, aunque más de un tercio de las empresas de la CVA presentaron menos de 1000 tweets. La mitad de las empresas tenían de 1000 a 10.000 "me gusta". Una empresa tenía en Instagram 102.000 seguidores, mientras que más de la mitad de ellos tenía menos de 1.000 seguidores. La mitad de las empresas publicaron solo de 100 a 423 publicaciones en Instagram.

Howsociable reveló que 290 de las 400 empresas de la CVA (72.5%) no tenían visibilidad (puntaje = 0) en MS. Solo 38 de 400 tenían una visibilidad superior a 1 punto (Tabla 48). De estas 38 empresas el 55,3% son alimentarias, el 23,7% son agrarias y el 21,1% son vitivinícolas. Además, el 60,5% son empresas que abarcan procesos de transformación y comercialización, seguido por las que abarcan procesos de producción y transformación (13,2%), comercialización (10,5%), producción y comercialización (10,5%); y Transformación (5,3%). El bajo tráfico de empresas de la CVA que se encuentra en los MS contrasta con la definición de Dwivedi, Kapoor y Chen (2015) sobre la gestión interna y externa en MS como un diálogo a menudo provocado por empleados/consumidores/audiencias, o una empresa/producto/servicio que circula entre las partes indicadas para poner en marcha una comunicación reveladora. En este sentido, Früchtl y Peters (2013) explican la posible incomodidad y evasión por parte de los empleados y clientes debido a que los MS tienen un desempeño deficiente. Komorowski, Huu y Deligiannis (2018) señaló que los MS empresariales deben ser una comunidad animada con actividades frecuentes, diferentes tipos de actividades y, especialmente, interactivas. Por lo que se concluye que muchas empresas de la CVA dejan sin uso el potencial de los MS y deben aprender a comunicarse (Mangold y Faulds, 2009).

Tabla 48. *Visibilidad de las empresas de la CVA en los MS calificada por Howsociable*

Puntuaciones	%	% Agraria	% Agroalimentaria	% Vitivinícola
0	72,5	75,89	74,55	45,71
De 0 a 1	18	17,73	16,07	31,43
De 1,1 a 2	1,25	1,41	0,89	2,86
De 2,1 a 3	2,75	0,71	3,57	5,71
De 3,1 a 4	2,75	1,42	1,79	14,29
De 4,1 a 5	1,25	1,42	1,34	0
De 5,1 a 6,4	1,5	1,42	1,79	0



El mayor número de empresas de la CVA con visibilidad en los MS fueron los enólogos. Sin embargo, los puntajes de visibilidad más altos aparecieron en las empresas agrarias y alimentarias, con variaciones en la visibilidad de una empresa a otra. Los datos confirman el estudio de Corstjens y Umblijs (2012) que demostró que tanto el tipo de negocio como el tipo de producto influyen en el impacto en los MS. En la investigación, las empresas de la CVA más visibles en los MS fueron las grandes empresas del sector lácteo (6,4 puntos), la industria panadera (6,4) y las de maquinarias agrícolas (6,1). El análisis de ANOVA muestra que las empresas agrarias y vitivinícolas tienen una visibilidad diferente en las plataformas de Twitter y LinkedIn, mientras que las alimentarias tienen un tráfico similar a ambos. Además, las empresas agrarias y alimentarias tienen visibilidad diferenciada en Facebook. Asimismo, el análisis de visibilidad mostró que las empresas de la CVA ubicadas en áreas rurales tenían la menor visibilidad en Facebook, YouTube, LinkedIn y Google+ (Tabla 49).

Tabla 49. *Media de las puntuaciones de visibilidad en los MS de Howsociable y correlación dentro de cada subsector, mediante análisis ANOVA y dentro de cada ubicación, mediante análisis de la prueba T de Student*

MS	Subsector			Ubicación		F	p-valor
	Agrario	Alimentario	Vitivinicola	Rural	Urbano		
Twitter	0,013	0,096	0,017	0,515	0,143	12,044	0,111
Facebook	0,045a	0,126b	0,060ab	0,017	0,116	25,333	0,000**
YouTube	0,189a	0,266ab	0,528b	0,156	0,400	29,973	0,000**
LinkedIn	0,039a	0,275ab	0,546b	0,184	0,373	18,489	0,000**
Google+	0,047	0,020	0,046	0,019	0,042	11,036	0,001**
Foursquare	0,253	0,358	0,034	0,031	0,054	2,925	0,088
Total	0,241	0,278	0,749	0,208	0,550	37,324	0,000**

\*\*p-valor<0,01

#### 4.7.2. Imagen de las empresas de la CVA agraria en MS

La imagen más frecuente encontrada en MS fue de productos, seguida de origen y comunicación. En este sentido, White et al. (2017) comentaron sobre el valor de los MS para la promoción de productos locales. Los términos relacionados con la responsabilidad social y la ubicación se encontraron con menos frecuencia. Se encontró que las empresas de la CVA usaban con frecuencia imágenes similares (Tabla 50), a pesar de que Felix, Rauschnabel y Hinsch (2017) demostraron que una imagen multifacética en los MS funciona mejor.

Tabla 50. Frecuencias de palabras en los MS de las empresas de la CVA, porcentaje de apariencia, media y desviación estándar (SD) para cada tipo de imagen (N = 400)

Imagen	Frecuencia	Porcentaje %	Media $\pm$ SD
Producto	205030	31,8	512,58 $\pm$ 344,08
Origen	127235	19,7	318,09 $\pm$ 375,96
Comunicación	89161	13,8	222,90 $\pm$ 241,58
Técnica	68315	10,6	170,79 $\pm$ 160,82
Ventas	58307	9,0	145,77 $\pm$ 146,90
Calidad	43929	6,8	109,82 $\pm$ 128,82
Ubicación	37540	5,8	93,85 $\pm$ 148,06
Responsabilidad social	16305	2,5	40,97 $\pm$ 88,91
Total	645822	100,0	

La imagen de origen es significativamente diferente en las empresas vitivinícolas ( $p < 0,000$ ) y podría explicarse por el enlace tradicional de vino a las etiquetas de indicación de origen. En cuanto a las empresas agrarias y alimentarias tienen una imagen significativamente diferente de las técnicas que podrían explicarse por la naturaleza de los productos, una para grupos específicos de agricultores y la otra para consumidores finales. La imagen de responsabilidad social es significativamente diferente en las empresas alimentarias y vitivinícolas con respecto a las agrarias, y esto puede explicarse por la necesidad actual de concienciar a los consumidores sobre la seguridad de los

alimentos y las bebidas, a su vez por la necesidad de gestionar a la empresa hacia un enfoque más humanista (Bughin y Chui, 2011; Huy y Shipilov, 2012) (Tabla 51).

Tabla 51. *Análisis ANOVA dentro de los subsectores, imágenes en MS contadas por la herramienta digital Tagxedo (N = 400)*

Imagen	Agrario	Agroalimentario	Vitivinícola
Producto	476,06	533,90	523,23
Origen	288,77a	292,18a	843,71b
Comunicación	225,30	234,39	139,77
Técnica	200,94a	153,35b	160,94ab
Ventas	169,06a	143,10a	68,97b
Calidad	102,16ab	121,37a	66,77b
Ubicación	97,58	93,50	81,03
Responsabilidad social	22,41a	47,69b	73,85b

#### 4.7.3. Modelo de visibilidad en MS para empresas de la CVA

El modelo general reveló que la imagen de las ventas disminuye en la probabilidad de visibilidad en los MS (Tabla 52). Un aumento de una unidad en el puntaje de ventas se asoció con una disminución del 29,6% en la probabilidad de visibilidad en los MS.

$$\ln \frac{Pi}{1 - Pi} = - 0,722 - 0,351 * \text{IMAGEN DE VENTA}$$

El modelo predice que más de dos mensajes de ventas por semana pueden disminuir la visibilidad de una empresa de la CVA en los MS. En lugar de, la empresa debe aprovechar otros valores de los MS como herramienta de visibilidad y para la gestión interna (personal, procesos, otros) (Bughin y Chui, 2011; Duffett, 2015; Huy y Shipilov, 2012). La Tabla 52 presenta los resultados del modelo de regresión logística binaria con los coeficientes de regresión logística estimados ( $\beta$ ), sus respectivos errores estándar (S.E.), estadísticos de Wald  $\chi^2$ , niveles de significación, razones de probabilidad (Exp ( $\beta$ )) y bondad de estadísticas de ajuste.

Tabla 52. *Estimaciones de coeficientes y diagnósticos de regresión logística binaria que explican las imágenes de las empresas de la CVA con visibilidad (puntuación de  $Howsociable > 0$ ) en los MS*

Imagen	$\beta$	SE	Wald	Sig.	exp ( $\beta$ )
Ventas	-0,351	0,162	4,678	0,031	0,704

Estadísticas de bondad de ajuste del modelo asociado a la visibilidad de las empresas de la CVA en los MS:  
-2Log Probabilidad estadística = 465.54; Tasa global de éxito = 72.5%

#### 4.8. Discusión. Uso de los MS en las empresas de la CVA

A través de este estudio se obtuvo información sobre cómo las empresas de la CVA utilizan y además podrían obtener el reconocimiento de imágenes y posicionamiento en los MS. Se encontró que muchas empresas de la CVA dejan sin uso el potencial de los MS, es decir, que no aprovecha los beneficios de los MS (Mangold y Faulds, 2009), ya que estos también pueden ser usados tanto para la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) como para la gestión externa (clientes, ventas); por lo que tienen que aprender a gestionarlos a nivel interno y externo. Los MS pueden ser herramientas que favorecen el traspaso de conocimiento e información entre todo el personal de una empresa. Aunque en las empresas se le dé muy poca importancia a la gestión interna, ésta será fundamental para una estrategia comunicativa adecuada. Para comunicar correctamente al exterior, antes hay que comunicar adecuadamente dentro de la empresa, sobre cuáles son las prioridades estratégicas a mediano y largo plazo (García, 2017; Montero, 2017). Esto permitirá a las empresas ganar tiempo y dinero, a través de promover estrategias entre el personal de la empresa, logrando que los trabajadores tengan orgullo de pertenencia y fidelización, convirtiéndolos en sus principales embajadores (Bughin y Chui, 2011; García, 2019; Huy y Shipilov, 2012; Montero, 2017).

A su vez, la caracterización por eslabones de las empresas de la CVA que utilizan los MS, reveló que, al igual que en las etapas anteriores de la investigación, las empresas que más

---

utilizan estas nuevas técnicas relacionadas con la gestión humanista de la empresa son las que están en los eslabones superiores de la CVA, es decir, transformación y comercialización.

También se obtuvo que tanto el tipo de negocio como el tipo de producto influyen en el impacto en los MS y que las empresas de la CVA que utilizan los MS lo hacen con imágenes relacionadas a las ventas de los productos de la empresa. Según el modelo de regresión logística la imagen de las ventas disminuye en la probabilidad de posicionar a una empresa de la CVA en los MS. El modelo predice que más de dos mensajes de ventas por semana pueden disminuir la visibilidad de una empresa de la CVA en los MS (Duffett, 2015).

Asimismo, las empresas de la CVA ubicadas en áreas rurales presentaron la menor visibilidad en los MS. Esto puede deberse a que las áreas rurales se caracterizan por la lejanía de los mercados, la despoblación, las deficiencias de infraestructura y la alta dependencia del subsector agrario. Meccheri y Pelloni (2006) señalaron la ausencia de una cultura de gestión efectiva y moderna en muchas áreas geográficamente aisladas, mientras que las empresas urbanas tienen una mayor proximidad y accesibilidad a los mercados, a aglomeraciones más grandes con una baja dependencia de la agricultura y una base económica diversificada (Meester y Pellenbarg 2006; Musolino 2018).

Ante los resultados de que las empresas de la CVA no utilizan los MS para la gestión interna se propone un plan estratégico para el uso de los MS en la gestión interna (personal, procesos, otros) de las empresas de la CVA (Bughin y Chui, 2011; García, 2019; Huy y Shipilov, 2012; Montero, 2017), el comprende cuatro fases:

#### **4.8.1. Plan de gestión interna, imagen y posicionamiento para las empresas de la CVA**

El diseño del plan de gestión interna debe ser coherente con el plan estratégico general y el plan de comunicación externa de la empresa; a su vez debe ser personalizado, ya que cada empresa tiene necesidades diferentes y circunstancias específicas (Bercheruelo, 2014).

#### **4.8.2. Fase 1: Análisis interno y externo**

En esta primera etapa del plan, la empresa de la CVA debe reevaluar cómo se ejecutan las acciones en la organización porque los MS requieren una cultura organizativa abierta, permeable y, a veces, arriesgada (Bughin y Chui, 2011; Huy y Shipilov, 2012; Zheng, Yang y McLean, 2010). Esta evaluación debe incluir una revisión de los procesos que realmente se benefician del desempeño de los MS y una evaluación de las formas en que se podrían aplicar los MS para obtener beneficios de otros procesos (Bughin y Chui, 2011; Huy y Shipilov, 2012; Johannsen, 2018). Se tiene que ver qué funciona y qué falla (Montero, 2017). Además, se debe realizar una evaluación externa de otros modelos de gestión interna, las partes interesadas y el uso de los MS.

#### **4.8.3. Fase 2: Definición de objetivos**

De la etapa anterior las empresas de la CVA deben definir los objetivos de los MS, qué necesita la empresa, dónde está fallando, cómo hacer para integrar a los empleados con la empresa y mejorar la comunicación entre sus miembros (Bughin y Chui, 2011; García, 2019; Huy y Shipilov, 2012; Montero, 2017). Los objetivos y desafíos de los MS pueden depender de factores como el subsector (agrícola, agroalimentario o vitivinícola), la actividad (B2B o B2C), la cadena de valor (producción, transformación o comercialización), el tamaño, los recursos y los grupos objetivo (Christou, 2015; García, 2019). Las empresas de la CVA deben definir objetivos de comunicación para los

---

diferentes grupos de interés, según lo que quiera transmitir tanto a nivel interno como externo.

En esta etapa, las empresas de la CVA deben guiarse por los influyentes internos de la empresa, como la visión general, la misión, los objetivos corporativos y la cultura corporativa, que a su vez deben estar en línea con los influyentes externos como las comunidades, la competencia y la regulación gubernamental. Las empresas de la CVA deben identificar vías para dirigirse a los grupos de interés, crear y mantener relaciones recíprocas utilizando un enfoque colaborativo (Bughin y Chui, 2011; Felix, Rauschnabel y Hinsch, 2017; Huy y Shipilov, 2012), considerando a los empleados actuales y potenciales, clientes actuales y potenciales, proveedores o la sociedad en general y definir cómo los diferentes grupos de interés pueden contribuir a la gestión interna del personal, procesos, imagen y el posicionamiento de la empresa (Bughin y Chui, 2011; García, 2011<sup>a</sup>; Gómez, 2015; Huy y Shipilov, 2012; Zaragoza, 2016).

Asimismo, los objetivos se pueden definir, a través de la metodología SMART (acrónimo de 5 palabras); Specific (Específico); Measurable (Medible); Achievable (Alcanzable); Relevant (Relevante); Time-bound (Limitado en el tiempo) (García, 2019). Es decir, los objetivos tienen que ser, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado.

#### **4.8.4. Fase 3: Plan de acción**

El plan de acción debe decidir sobre el grupo objetivo, el mensaje, los medios, la estructura y la normativa de los MS.

##### **4.8.4.1. Grupo objetivo**

Las empresas de la CVA deben considerar las diferencias interculturales en los usuarios de los MS probadas por Bernoff y Li (2008) y adaptar el contenido de los MS a la cultura objetivo basada en perfiles diferentes (Tsai y Men, 2012). Las empresas de la CVA deben

considerar criterios profesionales (formación, áreas de trabajo, contacto o no con públicos externos, otros), el sexo, la edad, el nivel de estudios, la ubicación geográfica (Berceruelo, 2014; Chua y Banerjee, 2013), las diferencias culturales, los factores sociales, las actitudes con respecto a los productos y servicios y las situaciones económicas (Wilson, Gosling y Graham, 2012), así como las actitudes y motivaciones para utilizar tales tecnologías. Para hacerlo, las empresas de la CVA deben conocer mejor a sus miembros, comprender su propio comportamiento y tratar a los miembros con la mayor importancia (Komorowski, Huu y Deligiannis, 2018). Es decir, radiografiar a cada grupo de interés, para integrarlos de un modo específico en la estrategia y objetivos de la empresa.

#### **4.8.4.2. El mensaje**

Es importante que el mensaje sea coherente, confiable, preciso y tenga un propósito detrás de él. Debe diseñarse de acuerdo con el tipo de información que la empresa quiere transmitir a los empleados y se esfuercen por proporcionarla de una manera que puedan comprender e incluso estén dispuestos a compartir, si es el caso. Los eventos promocionales, las marcas de festivales y ferias se deben comunicar a los empleados para que estos colaboren en la difusión de los mismos, ya que la empresa tiene mejor imagen cuando sus empleados son embajadores de sus productos o servicios (Bughin y Chui, 2011; García, 2019; Randstad, 2017<sup>b</sup>; Ugas, 2013); en este sentido, Casaló, Flavián y Guinalú (2010) y Hudson y Hudson (2013) demostraron una mayor disposición de los clientes para usar y unirse a comunidades en línea en estos contextos y también expresaron una mayor intención de difundir un mensaje positivo eWord-of-Mouth (eWOM) y recomendar productos a otros clientes. Las empresas de la CVA deben atender el disfrute, la internalización y la identificación de los usuarios (empleados y clientes) de los MS con su contenido para que se pueda compartir en plataformas de MS que apoyen su autoimagen deseada y las causas que son importantes para los consumidores y con las



---

que están conectados emocionalmente (Mangold y Faulds, 2009). Por ejemplo, la difusión de videos y fotos de catas, visitas y mercados de agricultores, por parte de los empleados, puede estimular sentimientos positivos y lealtad (Johannsen, 2018). Las empresas de la CVA deben tener la capacidad de compartir ampliamente información organizacional y mantener informados a los empleados de las novedades de la empresa, avances y logros (Montero, 2017), ofertas, sondeos de noticias, concursos e información de productos en tiempo real y tener la capacidad de compartir las ideas con fines de evaluación y discusión (Sigala, 2012).

Las empresas de la CVA deben apreciar el *Feedback* o la retroalimentación de los empleados en los MS, incluso cuando las interacciones no son consistentes con el mensaje previsto de la empresa y dan como resultado una transformación o incluso una deformación del mensaje. Ya que el uso de los MS permite que los mandos directivos puedan conocer mejor y con mayor fiabilidad la realidad empresarial (evitar rumores que puedan perjudicar a la actividad empresarial, cohesionar el equipo, motivar a los trabajadores, retener el talento, etc.), lo que les lleva a contar con información precisa que les permitirá tomar decisiones con mayor acierto (Montero, 2017).

#### **4.8.4.3. Los medios**

Las empresas de la CVA deben elegir el medio para cualquier propósito dado en función del grupo objetivo que se debe alcanzar y el mensaje que se va a comunicar. Cada plataforma de MS atrae a cierto grupo de personas, y las empresas de la CVA deben estar activas dondequiera que sus empleados y clientes estén presentes (Kaplan y Haenlein, 2010). Las empresas de la CVA deben considerar los siete bloques funcionales comunes a todas las formas de MS, a saber, identidad, conversación, intercambio, presencia, relaciones, reputación y grupos. White et al. (2017) recomiendan una promoción cruzada entre las plataformas de MS de la empresa porque los empleados y consumidores recurren

con mayor frecuencia a varios tipos de MS para realizar búsquedas de información y tomar sus decisiones (Mangold y Faulds, 2009). En este sentido, Montero (2017) sugiere para una interacción más privada con los empleados, que las empresas pueden utilizar MS internos, ya que su uso es frecuente y a través de estos canales se comparten constantemente conocimiento e información de una manera transparente y aprovechable por todos los miembros de la empresa. Permite mantener una comunicación multidireccional, agilizar la comunicación, disponer de contenido organizado, ahorrar tiempo y ser más usada por ser más dinámica y amena.

#### **4.8.4.4. Herramientas de los MS**

Las empresas de la CVA deben elegir las herramientas de MS para un propósito determinado dependiendo de los medios, el grupo objetivo al que se debe llegar y el mensaje que se comunicará, incluidos los foros de Word-Of-Mouth, blogs, foros de discusión patrocinados por la empresa, salas de chat, correos electrónicos, sitios/foros de calificación de productos o servicios, moblogs (sitios que contienen audio digital, imágenes, películas o fotografías) (Mangold y Faulds, 2009), proyectos de colaboración, mundos de juegos virtuales para la colocación de productos y mundos sociales virtuales (Kaplan y Haenlein, 2010 ), entre otros. Cuando se usan los MS para alcanzar objetivos organizacionales (Kim y Ko, 2012), las empresas de la CVA deben considerar wikis internos para actualizar a los empleados; blogs para actualizar a los empleados y partes interesadas sobre desarrollos que se consideran importantes y transparentes; comunidades de contenido para compartir videos de reclutamiento, conferencias magistrales y anuncios de prensa con empleados e inversores; MS para la investigación de mercados en el contexto de la netnografía (análisis de las percepciones, los comportamientos sociales y las interacciones que muestran los internautas en un periodo de tiempo) (Kaplan y Haenlein, 2010); y los MS como canales de distribución, entre otros.

---

#### **4.8.4.5. Estructura y normativa de los MS**

Las empresas de la CVA deben decidir la estructura de los MS en el negocio mediante la elección de un enfoque centralizado, con un representante o líder de MS claramente definido, o mediante una estructura organizativa de red en la que todos los empleados sean responsables del desempeño de los MS.

Luego, la normativa de los MS debe asignarse mediante la elección de un entorno con regulaciones precisas con respecto a cómo será la interacción en las plataformas de MS o en un entorno sin tales reglas. Planificar las actividades de la línea de tiempo de los MS y su revisión. Considerar la coordinación de las acciones tanto físicas como sociales que pueden alterar los patrones de actividades (Komorowski, Huu y Deligiannis, 2018). Además, crear un mecanismo para responder de manera directa a las solicitudes y consultas de los usuarios para beneficiar a una amplia audiencia (Gallaughier y Ransbotham, 2010), establecer comunidades virtuales y educar a los empleados y clientes (He, Zha y Li, 2013).

Asimismo, un factor clave será la formación de los empleados en cuanto a las diferentes herramientas existentes y las que utilizará la empresa, el uso de cada una de ellas, el lenguaje a emplear y lo que significa este nuevo entorno relacional en el que, las formas son casi tan importantes como el contenido. Al ofrecer formación y motivación a los empleados las empresas pueden aspirar a que se conviertan en sus mejores embajadores de marca (Berceruelo, 2014).

#### **4.8.5. Fase 4: Revisión y retroalimentación del plan**

En esta etapa, una vez se pongan en marcha las acciones hay que evaluarlas para saber si son efectivas o no, y en el caso de que no lo sean, corregirlas y así, adaptar el plan a la realidad de cada momento. (Montero, 2017). Para esto, las empresas de la CVA deben monitorear y analizar las conversaciones en los MS para comprender cómo los usuarios

(empleados y clientes) ven el negocio y sus acciones (Schweidel y Moe, 2014) y luego tratar de reducir los riesgos del uso inadecuado de los MS. El primer paso, es escuchar a los clientes, averiguar qué les gustaría escuchar, qué les gustaría decir, qué podrían encontrar interesante, agradable y valioso (Kaplan y Haenlein, 2010). Al hacerlo, las empresas pueden crear comunidades de personas con ideas afines (Mangold y Faulds, 2009). En el caso de los empleados, una vez establecidas las reglas o normas de uso de los MS, verificar que los objetivos se cumplan y sean de beneficio tanto para los empleados como para la empresa. Las comunidades virtuales, la creatividad, la experiencia y la inteligencia colectiva se pueden combinar para mejorar y rediseñar el desempeño de los MS de las empresas de la CVA (Johannsen, 2018). Los comentarios de los MS pueden facilitar la creación de un uso innovador de los MS (Sigala, 2012). En este sentido, se recomienda encarecidamente a los empleados que envíen sugerencias y discutan propuestas en las comunidades de MS que las empresas de la CVA destinen para tal fin y a su vez que puedan ser los principales embajadores de la empresa (Bughin y Chui, 2011; García, 2019; Huy y Shipilov, 2012; Johannsen, 2018; Montero, 2017).

#### **4.9. Análisis de la aplicación de técnicas de motivación, coaching, uso de medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA**

##### **4.9.1. Caracterización de las empresas**

Del total de empresas de la CVA que se caracterizaron en la investigación, se observa que la mayor cantidad de empresas se encuentran ubicadas en la Comunidad Autónoma de Castilla y León (41,5%), seguidas por Andalucía (13,1%), Madrid (7,9%) y Cataluña (7,1%).

El 38,6% de estas empresas de la CVA, abarcan procesos de transformación y comercialización; seguido por las empresas que realizan los procesos de producción de

las materias primas, la transformación hasta la comercialización (31,2%) y empresas que solo abarcan procesos de comercialización (16,3%) (Tabla 53).

Tabla 53. *Datos empresariales de 381 empresas de la CVA.*

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%
Tipo de actividad	Alimentaria	56,2	Tamaño de la empresa	1 a 9	90,3
	Agraria	35,2		10 a 49	7,9
	Vitivinícolas	8,7		50 a 199	1,3
Ubicación	Castilla y León	41,5	≥200		0,5
	Andalucía	13,1	Año de fundación	Entre 1998-2015	53,0
	Madrid	7,9		Antes de 1998	30,4
	Cataluña	7,1		Después de 2015	16,5
	Com. Valenciana	5,8	Cadena de Valor	Transformación y Comercialización	38,6
	Castilla la Mancha	4,2		Producción, Transformación y Comercialización	31,2
	Cantabria	3,1		Comercialización	16,3
	Galicia	3,1		Transformación	5,0
	Aragón	2,4		Producción y Comercialización	3,4
	Asturias	2,4		Producción y Transformación	3,1
	Murcia	2,4		Producción	2,4
	País Vasco	1,8			
	Extremadura	1,6			
	Islas Baleares	1,3			
	Canarias	1,0			
	Navarra	0,8			
	La Rioja	0,5			

#### **4.9.2. Valoración de la satisfacción de los trabajadores de empresas de la CVA sobre la aplicación de técnicas de motivación, coaching, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional**

##### **4.9.2.1. Caracterización de los trabajadores**

Del total de trabajadores de las empresas de la CVA que se caracterizaron en la investigación, se observa que la mayoría de los encuestados tienen edades comprendidas entre los 31-40 años (32,8%), 41-50 años (29,7%), 21-30 años (24,4%) y 51-60 años (11,3%). Los trabajadores, en su mayoría tenían puestos de trabajo como administrativos/ventas (34,9%), supervisores/ gerentes (31,8%), operarios/ producción

(18,9%) y directivos/ dueños (14,4%). En cuanto al sexo de los trabajadores, el mayor porcentaje eran hombres (65,9%) en comparación con las mujeres (34,1%) (Tabla 54).

#### **4.9.2.2. La motivación de los trabajadores**

El 55,1% de los trabajadores de la CVA, manifestó que se sienten motivados, ya que la empresa les ofrece formación, incentivos, reconocimientos u otras formas de motivación en el trabajo que desempeñan (Tabla 54).

#### **4.9.2.3. El coaching en los trabajadores**

En cuanto a la tenencia de una persona que hace las funciones de coach y mentor; el cual les acompaña, asesora, motiva e instruye en el trabajo que desempeña, el 50,4% dijo que sí lo tenían, expresando que esta figura era de gran ayuda en sus jornadas laborales para el trabajo individual, en equipo y para el logro de los objetivos empresariales; y el otro 49,6% expresó no tenerlo, por no estar claros en este tipo de figura empresarial y las funciones que este tendría (Tabla 54).

#### **4.9.2.4. Retribuciones flexibles de salario emocional y la satisfacción de los trabajadores**

Según lo expresado por los trabajadores, el 81,6% expresa que en las empresas implementan al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional. Esto genera que un alto porcentaje de los trabajadores (88,2%) estén satisfechos en el trabajo y en la empresa; y quieran recomendarla a otras personas para trabajar (Tabla 54).

---

#### 4.9.2.5. Valoración de cambio de trabajo por los trabajadores

Un alto porcentaje de los trabajadores de las empresas (86,9%) expresaron que no tenían previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses. Lo que confirma que realmente los trabajadores de estas empresas que aplican algunas técnicas de motivación, coaching, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional, se sienten satisfechos con su lugar de trabajo, el ambiente laboral y todo lo relacionado a sus actividades en la misma (Tabla 54).

Tabla 54. *Empleados de las empresas de la CVA. (N=381)*

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%
Encuestados	Administrativos/ Ventas	34,9	Motivación	Sí	55,1
	Supervisores/ Gerentes	31,8		No	44,9
	Operarios/ Producción	18,9	Coaching	Si	50,4
	Directivos/ Dueños	14,4		No	49,6
Sexo	Masculino	65,9	Salario emocional		
	Femenino	34,1		Retribuciones flexibles	Sí
Edad	31-40	32,8	No		18,4
	41-50	29,7	Satisfacción	Sí	88,2
	21-30	24,4		No	11,8
	51-60	11,3	Valoración/ Cambio de Trabajo	No	86,9
	>61	1,3		Sí	13,1
	<20	0,5			

#### 4.9.3. Penetración de los medios sociales en las empresas de la CVA

El 69,3% de las empresas que participaron en el estudio tenían página web. Sin embargo, en cuanto a la presencia en los medios sociales más representativos, el 54,9% de las empresas utilizaban Facebook con una cantidad de seguidores entre 0-100 (54,3%); el 79,8% de las empresas no utilizaban Instagram y la mayoría de los que sí lo utilizan (20,2%) tenían entre 0-100 seguidores (82,4%); en cuanto al uso de Twitter el 75,9% de las empresas no lo utilizaban y la mayoría de los que sí lo utilizaban (24,1%) tenían entre 0-100 seguidores (80,8%). Sobre el uso de los medios sociales en la gestión interna de la

empresa (personal, procesos, etc.), el 83,5% expresó que las empresas no utilizaban los medios sociales para tal fin (Tabla 55).

Tabla 55. *Medios sociales en las empresas de la CVA*

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%
MS (Gestión Interna)	No	83,5	Instagram	No	79,8
	Si	16,5		Si	20,2
Página Web	Si	69,3	Seguidores	0-100	82,4
	No	30,7		101-1000	10,8
Facebook	Si	54,9		>1000	6,8
	No	45,1	Twitter	No	75,9
Seguidores	0-100	54,3	Si	24,1	
	101-1000	23,4	Seguidores	0-100	80,8
	>1000	22,2	101-1000	10,2	
			>1000	9,0	

#### 4.9.4. Análisis de contingencia

##### 4.9.4.1. El salario emocional en las empresas de CVA medido a partir de la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa

A nivel general, según lo expresado por los empleados, resultó significativo que es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa esté relacionada con la tenencia, en la empresa, de la figura del supervisor o coach que les acompaña, asesora, motiva e instruye en el trabajo que desarrolla ( $p$ -valor = 0,015) (r.t.c.=2,4); con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=9,3) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=9,0). (Tabla 56).



Tabla 56. *Satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; con respecto a la aplicación de técnicas de motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado. Frecuencia en % y la significación en residuos tipificados y corregidos (r.t.c.) (N=381)*

Variable		Satisfacción	
			<i>p-valor</i>
Coaching	Frecuencia %	0,46	
	r.t.c.	2,4	0,015
Retrib. Flexibles	Frecuencia %	0,78	
	r.t.c.	9,3	0,000
Valoración	Frecuencia %	0,82	
	r.t.c.	9	0,000

Desglosando los resultados observados por sector, es significativo y es muy probable que la satisfacción de los empleados en el trabajo y en las empresas del sector agrario, esté relacionada con que la empresa ofrezca formación, incentivos, reconocimientos u otras formas de motivación en el puesto que ocupa ( $p\text{-valor} = 0,028$ ) (r.t.c.=2,2), con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=6,3) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p\text{-valor} = 0,000$ ) (r.t.c.=5,9) (Tabla 57).

En cuanto al sector vitivinícola, es significativo y es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa de los empleados, esté relacionada con la aplicación de alguna de las retribuciones flexibles de salario emocional como tener condiciones de trabajo que incluyan al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo

personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,038) (r.t.c.=2,1) y es muy probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,007) (r.t.c.=2,7) (Tabla 57).

En cuanto al sector alimentario, es significativo y es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa de los empleados, esté relacionada con la tenencia, en la empresa, de la figura del supervisor o coach que le acompaña, asesora, motiva e instruye en el trabajo que desarrolla ( $p$ -valor = 0,003) (r.t.c.=3,0), con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=6,4) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=6,2) (Tabla 57).

Tabla 57. Significación por sector. Satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; con respecto a la aplicación de técnicas de motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado. Frecuencia en % y el sentido de la significación en residuos tipificados y corregidos (r.t.c.). (N=381)

Variable		Satisfacción	p-valor
Agraria			
Motivación	Frecuencia %	0,55	0,028
	r.t.c.	2,2	
Retrib. Flexibles	Frecuencia %	0,75	0,000
	r.t.c.	6,3	
Valoración	Frecuencia %	0,81	0,000
	r.t.c.	5,9	
Vitivinícola			
Retrib. Flexibles	Frecuencia %	0,88	0,038
	r.t.c.	2,1	
Valoración	Frecuencia %	0,91	0,070
	r.t.c.	2,7	
Alimentaria			
Coaching	Frecuencia %	0,54	0,003
	r.t.c.	3,0	
Retrib. Flexibles	Frecuencia %	0,78	0,000
	r.t.c.	6,4	
Valoración	Frecuencia %	0,80	0,000
	r.t.c.	6,20	

#### 4.9.4.2. El salario emocional en las empresas de la CVA medido a partir de la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa según la edad del empleado

Según lo expresado por los empleados, con edades entre 21-30 años, resultó significativo que es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa esté relacionada con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=6,6) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=4,2) (Tabla 58).

Según lo expresado por los empleados, con edades entre 31-40 años, resultó significativo que es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa esté relacionada con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=4,9) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=4,5) (Tabla 58).

Según lo expresado por los empleados, con edades entre 41-50 años, resultó significativo que es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa esté relacionada con la tenencia, en la empresa, de la figura de del supervisor o coach que les acompaña, asesora, motiva e instruye en el trabajo que desarrolla ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=2,2); con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,6) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=7,3) (Tabla 58).

Tabla 58. Satisfacción del empleado, por edades, en el trabajo y en la empresa; con respecto a la aplicación de técnicas de motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado. Frecuencia en % y la significación en residuos tipificados y corregidos (r.t.c.). (N=381)

Edad	Variable		Satisfacción	<i>p-valor</i>
21-30	Retrib. Flexibles	Frecuencia %	0,73	0,000
		r.t.c.	6,6	
	Valoración	Frecuencia %	0,67	0,000
		r.t.c.	4,2	
31-40	Retrib. Flexibles	Frecuencia %	0,79	0,000
		r.t.c.	4,9	
	Valoración	Frecuencia %	0,84	0,000
		r.t.c.	4,5	
41-50	Coaching	Frecuencia %	0,42	0,026
		r.t.c.	2,2	
	Retrib. Flexibles	Frecuencia %	0,82	0,000
		r.t.c.	3,6	
	Valoración	Frecuencia %	0,91	0,000
		r.t.c.	7,3	

**4.9.4.3. La satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; la motivación, coaching, medios sociales, retribuciones flexibles de salario emocional y la valoración del empleado medido a partir del eslabón de la cadena de valor que ocupa la empresa (N=381)**

Es probable que los empleados que trabajan en las empresas que abarcan procesos de comercialización dentro de la cadena de valor, sean los más satisfechos (*p-valor* = 0,023) (r.t.c.=2,3) y que las empresas que abarcan todos los procesos dentro de la cadena de valor, producción, transformación y comercialización, utilicen los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) (*p-valor* = 0,052), se admite con reservas, (r.t.c.=3,1) (Tabla 59).

Tabla 59. Significación entre el eslabón de la CV que ocupa la empresa con respecto a la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; la motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado. Frecuencia en % y la significación en residuos tipificados y corregidos (r.t.c.). (N=381)

Variables		Eslabón de la cadena de valor					p-valor
		Producción	Transformación	Comercialización	Transformación y Comercialización	Producción, Transformación y Comercialización	
Satisfacción	Frecuencia %	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	0,023
	r.t.c.	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0	
MS	Frecuencia %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,052
	r.t.c.	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	

Desglosando los resultados observados según el eslabón de la cadena de valor, es significativo y es muy probable que la satisfacción de los empleados en el trabajo y en las empresas que abarcan procesos de comercialización, esté relacionada con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,001) (r.t.c.=3,3) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,050) (r.t.c.=2,0) (Tabla 60).

En cuanto a las empresas que abarcan el eslabón producción y transformación, es significativo y muy probable que la satisfacción de los empleados en el trabajo y en la empresa esté relacionada con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,001) (r.t.c.=3,5) (Tabla 60).

---

En cuanto a las empresas que abarcan el eslabón producción y comercialización, es significativo y es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa de los empleados, esté relacionada con que la empresa ofrezca formación, incentivos, reconocimientos u otras formas de motivación en el puesto que ocupa ( $p$ -valor = 0,005) (r.t.c.=2,8), con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,005) (r.t.c.=2,8) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,005) (r.t.c.=2,8) (Tabla 60).

En cuanto a las empresas que abarcan el eslabón transformación y comercialización, es significativo y es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa de los empleados, esté relacionada con la tenencia, en la empresa, de la figura del supervisor o coach que le acompaña, asesora, motiva e instruye en el trabajo que desarrolla ( $p$ -valor = 0,001) (r.t.c.=3,3), con la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=6,5) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=7,6) (Tabla 60).

En cuanto a las empresas que abarcan todos los eslabones de la cadena de valor (producción, transformación y comercialización), es significativo y es muy probable que la satisfacción en el trabajo y en la empresa de los empleados, esté relacionada con la

aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional como, horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, aplicación de algunas estrategias de desarrollo personal y profesional, entre otros beneficios que concilien lo personal con lo profesional ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,6) y es altamente probable que los empleados que estén satisfechos en el trabajo y en la empresa, no tengan previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses ( $p$ -valor = 0,000) (r.t.c.=3,3) (Tabla 60).



Tabla 60. *Satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa, según el eslabón de la cadena de valor, con respecto a la motivación, coaching, MS, retribuciones flexibles de SE y la valoración del empleado. Frecuencia en % y la significación en residuos tipificados y corregidos (r.t.c.). (N=381)*

Eslabón	Variable		Satisfacción	<i>p</i> -valor
Comercialización	Retribuciones Flexibles	Frecuencia %	0,84	0,001
		r.t.c.	3,3	
	Valoración Cambio de Trabajo	Frecuencia %	0,89	0,050
		r.t.c.	2,0	
Producción y Transformación	Retribuciones Flexibles	Frecuencia %	0,75	0,001
		r.t.c.	3,5	
Producción y Comercialización	Motivación	Frecuencia %	0,77	0,005
		r.t.c.	2,8	
	Retribuciones Flexibles	Frecuencia %	0,77	0,005
		r.t.c.	2,8	
	Valoración Cambio de Trabajo	Frecuencia %	0,77	0,005
		r.t.c.	2,8	
Transformación y Comercialización	Coaching	Frecuencia %	0,54	0,001
		r.t.c.	3,3	
	Retribuciones Flexibles	Frecuencia %	0,76	0,000
		r.t.c.	6,5	
	Valoración Cambio de Trabajo	Frecuencia %	0,79	0,000
		r.t.c.	7,6	
Producción, Transformación y Comercialización	Retribuciones Flexibles	Frecuencia %	0,76	0,000
		r.t.c.	3,6	
	Valoración Cambio de Trabajo	Frecuencia %	0,82	0,000
		r.t.c.	3,3	

#### **4.9.4.4. Modelo de regresión logística para predecir la satisfacción del empleado de las empresas de la CVA en el empleo y en la empresa**

En el modelo que se presenta no existe multicolinealidad entre las variables independientes, ya que se probó mediante diagnósticos de colinealidad (menor valor de tolerancia = 0,800) (Rodríguez et al., 2018; Verbeke, 2015), lo cual fue sugerido por los coeficientes de correlación que se presentan en la Tabla 61.

Tabla 61. *Correlación bivariada de Pearson entre variables independientes. (N=381)*

	Actividad	Ubicación	Año de fundación	Tamaño	Eslabón	Cargo	Edad	Sexo	Motivación	Coaching	Retribuciones Flexibles	Valoración	Medios Sociales
Actividad	1												
Ubicación	0,331**	1											
Año de fundación	0,332**	0,308**	1										
Tamaño	-0,387**	-0,175**	-0,209**	1									
Eslabón	0,136**	0,082	0,042	-0,161**	1								
Cargo	0,377**	0,203**	0,287**	-0,253**	-0,043	1							
Edad	0,007	-0,081	-0,156**	-0,007	-0,061	0,300**	1						
Sexo	0,087	0,092	0,025	-0,119*	0,063	0,057	0,011	1					
Motivación	-0,063	0,038	0,025	0,087	-0,055	-0,015	-0,106*	-0,018	1				
Coaching	0,173**	0,211**	0,271**	-0,132**	0,029	-0,039	-0,175**	0,050	0,192**	1			
Retribuciones Flexibles	0,056	0,023	0,073	0,024	-0,048	0,137**	0,077	0,013	0,062	0,166**	1		
Valoración	0,013	0,091	-0,070	0,076	0,034	-0,154**	-0,216**	-0,017	-0,024	0,044	-0,317**	1	
Medios Sociales	0,066	-0,019	-0,002	-0,028	0,054	0,035	-0,051	0,022	0,118*	0,074	0,047	-0,027	1

\*\*  $p < 0,01$ .\*  $p < 0,05$ .

Según los resultados obtenidos en el análisis de regresión logística binaria, es importante fijarse en los parámetros estimados por el modelo. En la Tabla 62 se presentan los coeficientes de regresión con sus correspondientes errores estándar (S.E.), el valor del estadístico de Wald para evaluar la hipótesis nula ( $B_i=0$ ), la significación estadística asociada y el valor de la OR ( $\text{Exp}(B)$ ) y bondad de estadísticas de ajuste.

Tabla 62. *Parámetros estimados por el modelo de regresión logística que explican la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa. (N=381)*

	B	SE	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Retribuciones flexibles	2,456	0,396	38,410	1	0,000	11,654
Valoración cambio de trabajo	-2,278	0,417	29,834	1	0,000	0,102
Constante	1,050	0,311	11,430	1	0,001	2,858

Las estadísticas de bondad de ajuste del modelo asociado a la satisfacción de los empleados de las empresas de la CVA en el empleo y la empresa: -2Log Probabilidad estadística = 180,377; Nagelkerke R<sup>2</sup>= 0,433 (Verbeke, 2015).

Por lo tanto, hemos de interpretar que en nuestra ecuación de regresión solo aparecen las variables retribuciones flexibles de salario emocional y valoración de cambio de trabajo más la constante, y quedan fuera el resto de las variables. Cabe destacar que se realizó el análisis con los diferentes métodos que presenta el programa estadístico SPSS (hacia adelante condicional, hacia adelante LR, hacia adelante Wald, hacia atrás condicional, hacia atrás LR y hacia atrás Wald) y todos los métodos arrojaron el mismo resultado.

El método Forward o hacia adelante Wald en un primer paso ha seleccionado la variable retribuciones flexibles mediante el estadístico “Puntuación eficiente de Rao” (Berlanga y Vilà, 2014). Posteriormente, continuando con el proceso de selección de variables, de entre las restantes variables independientes, la candidata a ser seleccionada ha sido valoración de cambio de trabajo, seguida del resto de variables. En el siguiente paso mediante el estadístico Wald las candidatas a ser eliminadas de las trece variables seleccionadas en el modelo han sido tipo de

actividad, ubicación, año de fundación, número de empleados, eslabón de la cadena de valor, cargo, edad, sexo, coaching, motivación y medios sociales.

Se han realizado tres etapas a través de las cuales se han ido seleccionando las trece variables y eliminando aquella que no era significativa, es decir, en la última etapa se ha repetido todo el proceso hasta que ninguna variable no seleccionada ha satisfecho el criterio de selección y ninguna de las seleccionadas ha satisfecho el de eliminación (Berlanga y Vilà, 2014).

Con estos datos se construye la ecuación de regresión logística:

$$Y = 1,050 + 2,456 (\text{Retribuciones flexibles}) - 2,278 (\text{Valoración cambio de trabajo})$$

Esta ecuación logística nos permite predecir la probabilidad de satisfacción o no satisfacción para un empleado en su empleo y en la empresa. La ecuación explica que, a mayor aplicación de retribuciones flexibles de salario emocional, mayor es la probabilidad de que el empleado esté satisfecho con el trabajo (Barceló, 2015; Duque, Castaño y Portilla, 2010; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Vidal, Cordon y De la Torre, 2015). Por otra parte, la satisfacción del trabajador está inversamente relacionada con el deseo de cambiar de trabajo. (Arias, Portilla y Castaño, 2008; Molina, 2017; Muñoz, 2013; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Vidal, Cordon y De la Torre, 2015).

Y = Satisfacción

$\beta_0 = 1,050$

$\beta_1 = 2,456$

$X_1 = \text{Retribuciones flexibles (1= Si, 0 =No)}$ .

$\beta_2 = -2,278$

$X_2 = \text{Valoración cambio de trabajo (1= Si, 0 =No)}$

$$P = \frac{1}{1 + e^{-y}} = \frac{1}{1 + e^{-(1,050 + 2,456(1) - 2,278(0))}} = 0,971$$

La probabilidad de que el modelo sirva para predecir la satisfacción de un empleado en el trabajo y en la empresa cuando aplican retribuciones flexibles de salario emocional y no

---

valoran cambiar de trabajo, es del 97,1% y el modelo lo clasificará como satisfecho, dado que la probabilidad es > 50%. (Rodríguez et al., 2018)

$$P = \frac{1}{1 + e^{-y}} = \frac{1}{1 + e^{-(1,050 + 2,456(1) - 2,278(1))}} = 0,773$$

La probabilidad de que el modelo sirva para predecir la satisfacción de un empleado en el trabajo y en la empresa cuando aplican retribuciones flexibles de salario emocional y valoran cambiar de trabajo, es del 77,3% y el modelo lo clasificará como satisfecho, dado que la probabilidad es > 50%.

$$P = \frac{1}{1 + e^{-y}} = \frac{1}{1 + e^{-(1,050 + 2,456(0) - 2,278(0))}} = 0,741$$

La probabilidad de que el modelo sirva para predecir la satisfacción de un empleado en el trabajo y en la empresa cuando no aplican retribuciones flexibles de salario emocional y no valoran cambiar de trabajo, es del 74,1% y el modelo lo clasificará como satisfecho, dado que la probabilidad es > 50%.

$$P = \frac{1}{1 + e^{-y}} = \frac{1}{1 + e^{-(1,050 + 2,456(0) - 2,278(1))}} = 0,227$$

La probabilidad de que el modelo sirva para predecir la satisfacción de un empleado en el trabajo y en la empresa cuando no aplican retribuciones flexibles de salario emocional y valoran cambiar de trabajo, es del 22,7% y el modelo lo clasificará como no satisfecho, dado

que la probabilidad es  $< 50\%$ . En este caso quedaría comprometida la utilización de este modelo como predictivo.

A partir de los datos obtenidos en el modelo y con un riesgo  $\alpha=0,05$  podemos concluir que, en términos generales, de un total de 381 empleados de las empresas de la CVA, 353 están “satisfechos o no satisfechos”, o, en otras palabras, el 92,7% ha sido correctamente clasificados como satisfechos o no satisfechos. Para valorar la capacidad predictiva del modelo se calcularon los valores de sensibilidad y especificidad (Ferrán, 2001 citado por Berlanga y Vilà, 2014). Se comprueba que el modelo tiene una especificidad alta (98,8%) y una sensibilidad baja (46,7%), por lo que el modelo clasifica adecuadamente a los empleados en “satisfechos” y deficientemente a los “no satisfechos”, lo que puede estar relacionado con la distribución de la muestra para esta variable (Berlanga y Vilà, 2014).

Tomando en cuenta el modelo y según el eslabón en la cadena de valor que ocupan las empresas de la CVA, los empleados de las empresas que abarcan procesos de producción, manifestaron que están satisfechos y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional (42,9%). El 21,4% expresó que está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de motivación. El 14,3% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de coaching. El 7,1% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros). El 7,1% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching y de motivación. Y el 7,1% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching, de motivación y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) (Tabla 63).

---

Los empleados de las empresas que abarcan procesos de transformación, manifestaron que están satisfechos y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional (42,9%). El 20,0% expresó que está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de motivación. El 20,0% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de coaching. El 5,7% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros). El 8,6% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching y de motivación. Y el 2,9% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching, de motivación y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) (Tabla 63).

Los empleados de las empresas que abarcan procesos de comercialización, manifestaron que están satisfechos y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional (35,4%). El 23,3% expresó que está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de motivación. El 17,8% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de coaching. El 5,4% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros). El 13,2% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching y de motivación. Y el 3,9% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles

de salario emocional, técnicas de coaching, de motivación y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) (Tabla 63).

Los empleados de las empresas que abarcan procesos de producción y transformación, manifestaron que están satisfechos y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional (39,1%). El 21,7% expresó que está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de motivación. El 21,7% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de coaching. El 17,4% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching y de motivación (Tabla 63).

Los empleados de las empresas que abarcan procesos producción y comercialización, manifestaron que están satisfechos y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional (35,7%). El 32,1% expresó que está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de motivación. El 10,7% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de coaching. El 7,1% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros). El 10,7% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching y de motivación. Y el 3,6% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching, de motivación y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) (Tabla 63).

Los empleados de las empresas que abarcan procesos de transformación y comercialización (2,3), manifestaron que están satisfechos y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa



---

aplica retribuciones flexibles de salario emocional (35,2%). El 20,1% expresó que está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de motivación. El 23,4% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de coaching. El 3,9% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros). El 15,5% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching y de motivación. Y el 2,0% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching, de motivación y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) (Tabla 63).

Los empleados de las empresas que abarcan los procesos de producción, transformación y comercialización (1,2,3), manifestaron que están satisfechos y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional (37,6%). El 19,7% expresó que está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de motivación. El 17,0% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y técnicas de coaching. El 9,6% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros). El 11,5% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching y de motivación. Y el 4,6% está satisfecho y no quieren cambiar de trabajo porque la empresa aplica retribuciones flexibles de salario emocional, técnicas de coaching, de motivación y utilizan los MS en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros) (Tabla 63).

Tabla 63. Satisfacción de los empleados de las empresas de la CVA según el eslabón que ocupan en la cadena de valor. Frecuencia expresada en (%).

Dependiente	Variables					*Eslabón de la cadena de valor (%)						
	Determinantes			Otras		1	2	3	1,2	1,3	2,3	1,2,3
	Satisfacción	Valoración Cambio de Trabajo	Retribuciones Flexibles	Motivación	Coaching							
Sí	No	Sí	No	No	No	42,9	42,9	36,4	39,1	35,7	35,2	37,6
Sí	No	Sí	Sí	No	No	21,4	20,0	23,3	21,7	32,1	20,1	19,7
Sí	No	Sí	No	Sí	No	14,3	20,0	17,8	21,7	10,7	23,4	17,0
Sí	No	Sí	No	No	Sí	7,1	5,7	5,4	0,0	7,1	3,9	9,6
Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	7,1	8,6	13,2	17,4	10,7	15,5	11,5
Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	7,1	2,9	3,9	0,0	3,6	2,0	4,6

\* Eslabón de la Cadena de Valor: Producción (1), Transformación (2), Comercialización (3), Producción y Transformación (1,2), Producción y Comercialización (1,3), Transformación y Comercialización (2,3); y Producción, Transformación y Comercialización (1,2,3).

#### 4.10. Discusión. Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación, MS y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA

Tanto a nivel general como por sector (agrario, agroalimentario y vitivinícola) se observa, que la aplicación de técnicas de coaching y motivación tiene efectos positivos (Musicco, 2013; Theeboom, Beersma y van Vianen, 2014) en el rendimiento del empleado para el logro y consecución de objetivos en la empresa (Muñoz y Díaz, 2014; Prego, 2014); a su vez tanto estas técnicas mencionadas como la aplicación de retribuciones flexibles del salario emocional en las empresas de la CVA, están altamente relacionadas con la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa. Es decir que un empleado que se siente tomado en cuenta por la empresa, está motivado, formado, cubre sus requerimientos personales y profesionales, crea empatía con la empresa y por ende está satisfecho en el trabajo. Este escenario genera que el empleado no tenga previsto un cambio de trabajo y de una buena imagen de la empresa (García y Forero, 2014; Rodríguez, 2017).

Asimismo, tal como lo expresan autores como Acosta (2014<sup>a</sup>), Acosta (2014<sup>b</sup>), Cascante (2017) y Rodríguez (2017), la aplicación de técnicas de coaching, motivación y MS como

---

instrumentos de salario emocional en las empresas de la CVA, está altamente relacionada con la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa; sin embargo, se puede ver que las necesidades generacionales pueden ser diferentes, ya que ninguna de ellas tiene el mismo modo de proceder, valores, conocimientos y circunstancias vitales. Para las edades entre los 21-30 años el salario emocional es muy significativo para una proporción considerable de empleados, ya que esta generación busca proyectos que les apasionen en organizaciones con un buen clima de trabajo donde puedan aprender, desarrollarse, ser reconocidos, y donde se respete su autonomía (Cascante, 2017). Para las edades entre 31-40 años y 41-50 años también es significativo, pero en menor proporción que la anterior, lo que coincide con Acosta (2014<sup>a</sup>) y Acosta (2014<sup>b</sup>), ya que estas generaciones buscan la satisfacción en el crecimiento profesional, respeto, beneficios y reconocimiento por parte de la empresa.

Para las edades entre 41-50 años es significativo tener un supervisor o coach, algo que para el resto de edades no lo es, para estas edades el reconocimiento, el desarrollo personal y profesional son importantes (Acosta, 2014<sup>a</sup>; Acosta, 2014<sup>b</sup>; Cascante, 2017). En cuanto a la valoración de cambio de trabajo, todas las edades estaban satisfechas con su trabajo y no tenían previsto cambiar de empresa. Sin embargo, para las edades entre 41-50 años es muy significativo, la proporción es mayor, lo que coincide con Cascante (2017), que esta generación busca mayor estabilidad en el trabajo.

También, se pudo observar, a través del modelo, que a los trabajadores de las empresas de la CVA les vale el mínimo de las retribuciones flexibles de salario emocional a lo máximo para estar satisfechos en el trabajo y en la empresa; y por ende no considerar cambiar de trabajo, es decir que el rendimiento y la productividad de los empleados sería mayor con la aplicación de las técnicas de coaching, motivación y MS como instrumentos de salario emocional (Arias, Portilla y Castaño, 2008; Molina, 2017; Muñoz, 2013; Theeboom, Beersma y van Vianen, 2014; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Vidal, Cerdón y De la Torre, 2015).

A su vez, este estudio coincide con las etapas anteriores, en cuanto a que las empresas de la CVA que más utilizan este tipo de técnicas son las que están en los eslabones superiores y sus empleados se encuentran satisfechos con la aplicación de las mismas (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Vidal, Cordón y De la Torre, 2015). Cabe destacar que el uso de estas técnicas en los eslabones inferiores de la cadena de valor generaría, por parte de los trabajadores, mayor compromiso, fidelidad, mayor producción, mejor dirección de equipo, mejor gestión del tiempo y mejor organización. Así como un menor impacto ambiental (gestión del tiempo) y mayor ahorro de energía (conciliación) (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011).

#### 4.11. Evaluación del salario emocional por los estudiantes universitarios pre titulados

##### 4.11.1. Caracterización de los estudiantes universitarios pre titulados

Los estudiantes universitarios pre titulados que participaron en el estudio en su mayoría (89,4%) tienen entre 21-30 años de edad, seguido por estudiantes entre 31-40 años (5,0%), estudiantes con menos o igual a 20 años (4,3%), y estudiantes entre 41-50 años de edad (1,4%). En cuanto al sexo de los estudiantes, la mayoría eran mujeres (56,7%), en comparación con los hombres (43,3%) (Tabla 64).

*Tabla 64. Datos de los estudiantes universitarios pre titulados de la rama agrícola y del medio rural para la valoración del salario emocional. (N=141)*

Variable	Descripción	%	Variable	Descripción	%
Titulación	Máster en Calidad, Desarrollo e Innovación de Alimentos	33,3	Edad	21-30	89,4
	Grado en Enología	22,7		31-40	5,0
	Máster Ingeniería Agronómica	15,6		≤20	4,3
	Grado en Ingeniería Agrícola y del Medio Rural	14,2		41-50	1,4
	Grado Ingeniería de las Industrias Agrarias y Alimentarias	10,6	Sexo	Mujer	56,7
Máster en Tecnologías Avanzadas para el Desarrollo Agroforestal	3,5	Hombre		43,3	

---

#### **4.11.2. Valoración del salario emocional por los universitarios pre titulados**

Según la opinión expresada por los participantes del estudio, el 74,5% están totalmente de acuerdo que les gustaría trabajar en un buen ambiente laboral; en una empresa que les permita compatibilizar la vida personal con el trabajo (70,9%); donde se puedan desarrollar tanto a nivel personal (67,4%) como profesional (63,1%) y que la empresa les forme, les incentive, les reconozca o que utilice otras formas de motivación en el puesto a ocupar (65,2%).

El 45,4% están de acuerdo en que la empresa donde quieren trabajar les brinde un buen salario por encima de todo; el 39,7% también está de acuerdo con que la empresa cuente con retribuciones flexibles (seguro médico, ticket de comida, gimnasio, club social, teletrabajo...).

A su vez que esté en consonancia con sus ideas (36,2%) en cuanto a transgénicos, contaminación ambiental, ecología, responsabilidad, etc.; y que sean remunerados por lo que generan a la empresa (33,3%);

El 51,8% son neutrales o no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo sobre trabajar en una empresa joven; una empresa conocida (46,8%); gran multinacional (44%); trabajar en una pequeña empresa (38,3%); una empresa estatal con seguridad (35,5%) independiente del sueldo; y/o que esté cerca de sus casas (31,2%) (Tabla 65).

Tabla 65. Valoración del salario emocional por los jóvenes de rama agrícola y del medio rural. Frecuencias expresadas en porcentaje. Resaltando en negrita los porcentajes mayores (N=141)

Variable	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Salario	1,4	5	34	<b>45,4</b>	14,2
Seguridad	15,6	24,1	<b>44</b>	13,5	2,8
Control	6,4	13,5	<b>38,3</b>	27	14,9
Ambiente Laboral	0	0	4,3	21,3	<b>74,5</b>
Retribuciones Flexibles	3,5	12,8	19,9	<b>39,7</b>	24,1
Desarrollo Profesional	0	0,7	7,8	28,4	<b>63,1</b>
Desarrollo Personal	0	1,4	8,5	22,7	<b>67,4</b>
Estabilidad	8,5	23,4	<b>35,5</b>	26,2	6,4
Retribución por Rendimiento	7,1	14,9	30,5	<b>33,3</b>	14,2
Conciliación	0	0	3,5	25,5	<b>70,9</b>
Motivación	0	0	4,3	30,5	<b>65,2</b>
Consonancia de Ideas	4,3	3,5	22,7	<b>36,2</b>	33,3
Localización	8,5	17	<b>31,2</b>	23,4	19,9
Antigüedad	5,7	16,3	<b>51,8</b>	14,9	11,3
Renombre	7,1	16,3	<b>46,8</b>	22,7	7,1

Asimismo, en la pregunta abierta, expresaron que querían trabajar, en el caso de los estudiantes del grado en enología, en el área de investigación y agrícola; en bodegas españolas con pocas responsabilidades. Bodegas no muy grandes para tener mayor control del proceso productivo, donde puedan formarse, desarrollarse a nivel profesional y personal. Bodegas donde tengan acceso a la viticultura, el cuidado del viñedo y participar en las campañas de marketing para dar a conocer el producto. Bodegas con buen ambiente laboral, dinámico y que exista la

---

conciliación. Que sean empresas innovadoras, que estén abiertas a cambios y mejoras. Con un salario medio-alto. Donde exista la retribución por rendimiento. En empresas de diferentes áreas. En bodegas de otros países (Australia, Francia). Empresas con retribuciones flexibles como horarios flexibles. Ser dueño de su empresa.

En cuanto a los estudiantes del máster en tecnologías avanzadas para el desarrollo agroforestal, expresaron que querían trabajar en empresas españolas con responsabilidad social y ambiental, donde puedan formarse, demostrar sus habilidades, desarrollarse a nivel profesional y personal. En una empresa donde pueda conciliar lo laboral con lo familiar. En el área de investigación y desarrollo; Docencia. En industrias agrarias, universidades, laboratorios públicos y/o centros de investigación.

En cuanto a los estudiantes del grado en ingeniería agrícola y del medio rural, expresaron que querían trabajar en empresas de explotación hortofrutícola, agricultura o ganadera. Opositar en empresas públicas, con pocas responsabilidades, buen sueldo y flexibilidad horaria. En empresas con buen ambiente laboral, donde puedan formarse, demostrar sus habilidades, desarrollarse a nivel profesional y personal. En empresas propias y creación de nuevas empresas. En el área de selección de personal, asesoría, desarrollo de marca, calidad, I+D y otras áreas que no están relacionadas con los estudios realizados. En empresas innovadoras, que estén abiertas a cambios y mejoras. Empresas españolas con retribuciones flexibles. Empresas que estén cerca de casa.

En cuanto a los estudiantes del máster en calidad, desarrollo e innovación de alimentos, expresaron que querían trabajar en empresas del sector alimentario y vitivinícolas (lácteos, cereales, bebidas, laboratorios, bodegas, nutrición), servicio al cliente, en calidad, I+D. En empresas con retribuciones flexibles y buenas condiciones de trabajo (valoración, prestaciones sociales, salario compatible con mi trabajo), buen ambiente laboral. En pequeñas, medianas y grandes empresas. En una empresa donde pueda conciliar lo laboral con lo familiar. Donde

puedan formarse, demostrar sus habilidades, desarrollarse a nivel profesional y personal. Donde exista la retribución por rendimiento. En una empresa que esté en consonancia con las ideas de los empleados. Empresa segura y estable. En empresas innovadoras, que estén abiertas a cambios y mejoras. En empresas propias y creación de nuevas empresas. Sueldo acorde con el trabajo. En empresas españolas y de otros países.

En cuanto a los estudiantes del máster en ingeniería agronómica, expresaron que querían trabajar en empresas donde pueda conciliar lo laboral con lo familiar. Donde puedan formarse, demostrar sus habilidades, desarrollarse a nivel profesional y personal. Donde exista la retribución por rendimiento. En empresas grandes. En empresas innovadoras, que estén abiertas a cambios y mejoras. Con retribuciones flexibles, flexibilidad de horario y sueldo acorde al trabajo. Que tenga buen ambiente laboral y que esté cerca de casa. En áreas administrativas y de I+D. jornadas laborales y zonas de esparcimiento tipo americano.

En cuanto a los estudiantes del máster en grado en ingeniería de las industrias agrarias y alimentarias, expresaron que querían trabajar en empresas donde exista buen ambiente laboral y pueda conciliar lo laboral con lo familiar. Donde puedan formarse, demostrar sus habilidades, desarrollarse a nivel profesional y personal. Grandes empresas (Pepsi & Co). En el sector agroalimentario, en áreas como I+D, ventas. En empresas propias y creación de nuevas empresas. Instituciones públicas (ONU) y universidades.

En este sentido, se puede observar que las variables que la mayoría de los universitarios pre titulados toman en cuenta para decidir en qué empresa desean trabajar, son: ambiente laboral, conciliación, motivación, desarrollo profesional, desarrollo personal, consonancia de ideas, retribuciones flexibles y salario (Acosta, 2014<sup>a</sup>; Acosta, 2014<sup>b</sup>; Arias, Portilla y Castaño, 2008; Duque, Castaño y Portilla, 2010) (Figura 20).



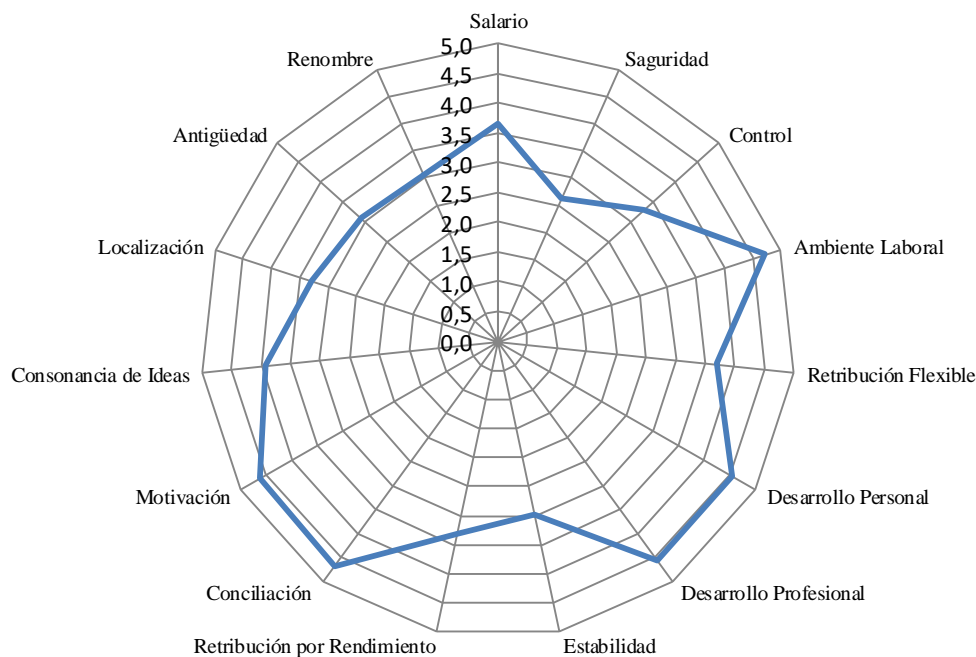


Figura 20. Valoración del salario emocional por los universitarios pre titulados de la rama agrícola y del medio rural. Medias de los valores otorgados. (N=141)

#### 4.11.3. Análisis

Se analizaron las diferencias significativas entre las seis titulaciones de los 141 universitarios pre titulados, para conocer su influencia en la valoración de las preferencias del lugar dónde quieren trabajar. Para ello se utilizó la prueba H de Kruskal Wallis, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Existen diferencias significativas ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) entre los universitarios de las titulaciones con respecto a la valoración de las preferencias laborales, en cuanto a la localización, los universitarios pre titulados consideran trabajar en una empresa cerca de casa ( $X^2= 22,985$ ;  $p\text{-valor} = 0,000$ ). Los que más consideran que la localización es importante al seleccionar un empleo, son los universitarios de las titulaciones con una mayor puntuación media del rango: grado en ingeniería agrícola y del medio rural (95,38), máster ingeniería agronómica (82,00) y el grado en ingeniería de las industrias agrarias y alimentarias (79,83) (Tabla 66).

En cuanto al control, los universitarios consideran que, al trabajar en pequeñas empresas, tienen mayor control del proceso ( $X^2= 16,792$ ;  $p\text{-valor} = 0,005$ ). Los que más consideran que el control es importante al seleccionar un empleo, son los universitarios de las titulaciones con una mayor puntuación media del rango: grado en enología (88,06), grado en ingeniería agrícola y del medio rural (75,80) y máster en calidad, desarrollo e innovación de alimentos (73,64) (Tabla 66).

En cuanto a la estabilidad, los universitarios pre titulados consideran trabajar en una empresa estatal con seguridad del puesto de trabajo, independientemente del sueldo ( $X^2= 16,190$ ;  $p\text{-valor} = 0,006$ ). Los que más consideran que la estabilidad es importante al seleccionar un empleo, son los universitarios de las titulaciones con una mayor puntuación media del rango: máster en tecnologías avanzadas para el desarrollo agroforestal (92,90); grado en ingeniería agrícola y del medio rural (89,50) y máster ingeniería agronómica (85,95) (Tabla 66).

En cuanto a la seguridad, los universitarios consideran que las grandes empresas o multinacionales proporcionan mayor seguridad ( $X^2= 14,219$ ;  $p\text{-valor} = 0,014$ ). Los que más consideran que la seguridad es importante al seleccionar un empleo, son los universitarios de las titulaciones con una mayor puntuación media del rango: máster ingeniería agronómica (92,34), máster en calidad, desarrollo e innovación de alimentos (75,40) y grado ingeniería de las industrias agrarias y alimentarias (71,30) (Tabla 66).

En cuanto al desarrollo profesional, los universitarios pre titulados consideran trabajar en una empresa en la que puedan realizarse profesionalmente, tener posibilidades de ascenso y que aplique nuevas técnicas de gestión humanista (coaching, mentoring, otros) ( $X^2= 12,633$ ;  $p\text{-valor} = 0,027$ ). Los que más consideran que el desarrollo profesional es importante al seleccionar un empleo, son los universitarios de las titulaciones con una mayor puntuación media del rango: grado en ingeniería agrícola y del medio rural (90,55), grado ingeniería de las industrias agrarias y alimentarias (78,10) y máster ingeniería agronómica (73,55) (Tabla 66).

En cuanto a la conciliación, los universitarios pre titulados consideran trabajar en una empresa que permita compatibilizar la vida personal con el trabajo ( $X^2= 11,289$ ;  $p\text{-valor} = 0,046$ ). Los que más consideran que la conciliación es importante al seleccionar un empleo, son los universitarios de las titulaciones con una mayor puntuación media del rango: máster ingeniería agronómica (88,41) y grado en ingeniería agrícola y del medio rural (75,85) (Tabla 66).

Tabla 66. *Preferencias laborales de los Universitarios pre titulados por titulaciones y sectores.* (N=141)

Variables	Sector						Prueba H de Kruskal-Wallis	$(X^2)$	p-valor
	Agrario		Vitivinícola		Alimentario				
	Máster en Tecnologías Avanzadas para el Desarrollo Agroforestal	Grado en Ingeniería Agrícola y del Medio Rural	Máster Ingeniería Agronómica	Grado en Enología	Máster en Calidad, Desarrollo e Innovación de Alimentos	Grado Ingeniería de las Industrias Agrarias y Alimentarias			
Rango promedio									
Seguridad	53,10	67,40	92,34	54,77	75,40	71,30	14,219	0,014	
Control	69,70	75,80	49,80	88,06	73,64	51,47	16,792	0,005	
Desarrollo Profesional	40,30	90,55	73,55	65,59	66,17	78,10	12,633	0,027	
Estabilidad	92,90	89,50	85,95	53,56	67,45	65,43	16,190	0,006	
Conciliación	46,60	75,85	88,41	68,13	67,91	62,93	11,289	0,046	
Localización	24,10	95,38	82,00	72,19	56,84	79,83	22,985	0,000	

El estadístico H se distribuye según el modelo de probabilidad chi-cuadrado, por lo que el programa SPSS ofrece directamente el valor del estadístico  $X^2$ , en este caso con cinco grados de libertad.

#### 4.12. **Discusión. Evaluación del salario emocional por los estudiantes universitarios pre titulados**

Según los resultados del análisis de la muestra de universitarios pre titulados de la rama agrícola y del medio rural, se obtuvo que, de las 15 variables analizadas, estos prefieren en mayor porcentaje, al momento de elegir un empleo, variables relacionadas con el salario emocional, tales como: ambiente laboral, conciliación, motivación, desarrollo profesional, desarrollo personal, consonancia de ideas, retribuciones flexibles y salario (Pérez y Ramos, 2015; Qreatic, 2017; Randstad, 2017<sup>a</sup>).

Sin embargo, los universitarios pre titulados antes de decidirse por un puesto de trabajo consideran significativamente más importantes, 6 variables, en primer lugar, la localización, manifestando en mayor medida que preferían una empresa que estuviera cerca de casa. En segundo lugar, el control, manifestando que preferían una pequeña empresa para un mayor control del proceso. En tercer lugar, la estabilidad, en cuanto que fuera una empresa estatal con seguridad independiente del sueldo. En cuarto lugar, la seguridad, prefiriendo una gran multinacional. En quinto lugar, el desarrollo profesional, en una empresa en la que puedan realizarse profesionalmente, tener posibilidades de ascenso y que aplique nuevas técnicas de gestión humanista (coaching, mentoring, otros). Y, por último, la conciliación, prefiriendo una empresa donde puedan compatibilizar la vida personal con el trabajo. Si bien es cierto que anteriormente el salario era lo más importante, actualmente las necesidades o requerimientos laborales de los futuros empleados de las empresas de la CVA han cambiado para darle importancia a lo que se conoce hoy como salario emocional (Acosta, 2014<sup>a</sup>; Acosta, 2014<sup>b</sup>; Arias, Portilla y Castaño, 2008; Duque, Castaño y Portilla, 2010).

Estas preferencias pueden estar influenciadas por diferentes factores (Pérez y Ramos, 2015), en principio por la rama de estudio y al sector al cual pertenecen las titulaciones (agrario, vitivinícola, agroalimentario), ya que las empresas pueden estar ubicadas en zonas rurales alejadas de las zonas urbanas y por tal motivo hacen tanto énfasis en la localización. Asimismo, por la edad de los universitarios, ya que en su mayoría tienen edades entre los 21 y 30 años, tal como lo expresa Cascante (2017), para esta generación el salario emocional es muy importante, debido a que ha crecido con un mercado laboral marcado por la recesión, la precariedad y la falta de oportunidades que les provoca incertidumbre y desapego. Por tal motivo, Acosta (2014<sup>a</sup>), Acosta (2014<sup>b</sup>) y Rodríguez (2017)), coinciden en que las nuevas generaciones están en pos de este incentivo (salario emocional) y no del monetario; prefiriendo trabajos interesantes y gratificantes, en la autorrealización personal y profesional, la conciliación

---

familiar y la asunción de retos constantes o el desarrollo de nuevas experiencias, ser reconocidos, y donde se respete su autonomía.

En este sentido se observó que las preferencias laborales de los universitarios pre titulados están alejadas de la realidad empresarial, ya que las necesidades de los futuros egresados son diferentes a la realidad manifestada por los empleados de la CVA, analizada en la etapa anterior. Lo que pudiera obstaculizar o facilitar, no tanto obtener un empleo, sino el de obtener uno que cumpla las preferencias personales, profesionales, sociales y vitales de los futuros egresados (González y Martínez, 2016).

Mientras que los empleados de la CVA expresaron que se sienten satisfechos con solo la aplicación mínima de las retribuciones flexibles de salario emocional, los futuros egresados tienen preferencias más ambiciosas, lo que demuestra una falta de conexión universidad-empresa. En este sentido, las universidades deberían tener presente a las empresas para conocer de cerca las necesidades y beneficios del mercado laboral para la preparación de los estudiantes, es decir adaptar la enseñanza a las necesidades reales del mercado laboral y que las empresas puedan conocer las preferencias laborales de los futuros egresados (Comisión Europea/EACEA/Eurydice, 2014; Vázquez, 2015).

Este tipo de preferencias pueden ser cubiertas por las empresas con la aplicación de técnicas de coaching, motivación y MS como instrumentos complementarios de las retribuciones flexibles del salario emocional, lo que llevaría a las empresas a cambiar el chip hacia una gestión más humanista y así retener el talento joven (Ferguson et al., 2012; Gutiérrez, 2017; Llano, 2011; Marcos, 2011; Moreno y Giménez, 2011; Muñoz y Díaz, 2014; Mussico, 2013; Pasamar y Valle, 2011; Theeboom, Beersma y van Vianen, 2014).

### 4.13. Resumen de los resultados de la investigación

A continuación, se presentan cada una de las etapas de la investigación con los resultados obtenidos.

*Tabla 67. Resumen de los resultados obtenidos en cada etapa de la investigación*

Etapas investigación	Resultados obtenidos
Caracterización de las empresas de coaching. Caracterización de las empresas de la CVA que reciben coaching. Delphi de expertos de empresas de la CVA que aplican coaching. Delphi de expertos empresas de coaching.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetración del coaching en la CVA aún es menor que en otros sectores de actividad.</li> <li>- Aumento anual de empresas de coaching.</li> <li>- Las empresas de coaching situadas en las regiones agrícolas tienen mayor probabilidad de asesorar empresas de la CVA.</li> <li>- Incorporación gradual de técnicas de coaching en las empresas de la CVA para mejorar el funcionamiento de la cadena con una gestión más eficiente y acorde con los tiempos.</li> <li>- El uso del coaching en las empresas es mayor conforme se avanza en la cadena de valor y más valor adquieren los productos.</li> <li>- Las empresas que más aplicaban coaching son las que están próximas al consumidor (transformación y comercialización).</li> <li>- Las circunstancias de aplicar coaching según los expertos, son: desarrollar las competencias y habilidades del personal; cambios organizacionales, replanteamiento estratégico y porque estudios internos lo aconsejan.</li> <li>- Los resultados que se obtienen de aplicar coaching según los expertos, son: desarrollo de competencias y habilidades; mayor compromiso de los trabajadores con la organización, mayor motivación y actitud del personal; mayor satisfacción en el trabajo, mejor rendimiento individual, de equipo y organizacional; resolución de problemas en el área laboral, incremento de la productividad y disminución de la rotación de personal.</li> </ul>
Uso de los MS en las empresas de la CVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas de la CVA no aprovechan todo el potencial y los beneficios de los MS.</li> <li>- Las empresas que más utilizan los MS y las nuevas técnicas relacionadas con la gestión humanista de la empresa son las que están en los eslabones superiores de la CVA (transformación y comercialización).</li> <li>- Las empresas de la CVA no utilizan los MS para la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros), lo hacen con imágenes relacionadas a las ventas de los productos de la empresa.</li> <li>- El tipo de negocio y el tipo de producto influyen en el impacto en los MS.</li> <li>- La imagen de las ventas disminuye en la probabilidad de posicionar a una empresa de la CVA en los MS.</li> <li>- Las empresas de la CVA ubicadas en áreas rurales presentaron la menor visibilidad en los MS.</li> </ul>
Análisis de empresas de la CVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La aplicación de técnicas de coaching y motivación tiene efectos positivos en el rendimiento del empleado para el logro y consecución de objetivos en la empresa.</li> <li>- La aplicación de técnicas de coaching, motivación y las retribuciones flexibles del salario emocional en las empresas de la CVA, están altamente relacionadas con la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa.</li> <li>- Las necesidades generacionales pueden ser diferentes.</li> <li>- A los trabajadores de las empresas de la CVA les vale el mínimo de las retribuciones flexibles de salario emocional a lo máximo para estar satisfechos en el trabajo y en la empresa; y por ende no consideran cambiar de trabajo.</li> <li>- El rendimiento y la productividad de los empleados sería mayor con la aplicación de las técnicas de coaching, motivación y MS como instrumentos de salario emocional.</li> <li>- Las empresas de la CVA que más utilizan este tipo de técnicas son las que están en los eslabones superiores y sus empleados se encuentran satisfechos con la aplicación de las mismas.</li> </ul>
Evaluación del salario emocional de los universitarios pre titulados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefieren en mayor porcentaje, al momento de elegir un empleo, variables relacionadas con el salario emocional, tales como: ambiente laboral, conciliación, motivación, desarrollo profesional, desarrollo personal, consonancia de ideas, retribuciones flexibles y salario.</li> <li>- Las preferencias más significativas son: la localización, el control, la estabilidad, la seguridad, el desarrollo profesional y la conciliación.</li> <li>- Las preferencias laborales de los universitarios pre titulados están alejadas de la realidad empresarial, ya que las necesidades de los futuros egresados son diferentes a la realidad manifestada por los empleados de la CVA.</li> <li>- Las preferencias pueden estar influenciadas por diferentes factores, en principio por la rama de estudio y al sector al cual pertenecen las titulaciones (agrario, vitivinícola, agroalimentario) y por el perfil de los universitarios.</li> <li>- Anteriormente el salario era lo más importante, actualmente las necesidades o requerimientos laborales de los futuros empleados de las empresas de la CVA han cambiado para darle importancia a lo que se conoce hoy como salario emocional.</li> </ul>



## **CAPÍTULO 5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS**





## CAPÍTULO 5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas en la investigación a partir de los objetivos propuestos, quedaron de la siguiente manera:

Hipótesis de la primera etapa de la investigación:

En cuanto a la caracterización de las empresas de coaching externo y caracterización de las empresas de la CVA que aplican coaching, cuyo objetivo era determinar el grado de penetración del coaching en la CVA, a continuación, se contrasta la primera hipótesis planteada:

H1. La penetración del coaching en la CVA es menor que en otros sectores de actividad.

Esta hipótesis es aceptada, ya que, aunque el coaching es una técnica que actualmente se encuentra en auge en muchos sectores empresariales (Arsuaga et al., 2009; Ayuso y Ubeira, 2011) no ha llegado con profundidad a las empresas de la CVA (Tabla 24).

H1a. Las empresas de coaching externo asesoran pocas empresas de la CVA.

Esta hipótesis es aceptada, ya que, de las pocas empresas de coaching que tienen como clientes a empresas de la CVA, la cantidad que asesoran cada una de ellas es reducida (Arsuaga et al., 2009; Bacás y Salinas, 2012) (Tabla 24).

H1b. Las empresas de la CVA aplican al menos coaching organizacional.

Esta hipótesis es aceptada con reservas, ya que se analizaron solo las empresas de la CVA que reciben coaching por las empresas de coaching del estudio y todas ellas reciben al menos coaching organizacional además de otros tipos de coaching (Bacás y Salinas, 2012; ICF, 2013) (Tabla 24).

H1c. La penetración del coaching es mayor en las empresas de los últimos eslabones de la CVA.

Esta hipótesis es aceptada, ya que todas las empresas que aplican coaching se encontraban en el eslabón próximo al consumidor, es decir el uso de coaching es mayor en las empresas que

---

se sitúan en últimos eslabones de la CVA, lo cual cobra sentido ya que Ratiu, David y Baban (2017) indicaron que una de las ventajas del coaching es la mejor percepción de la empresa por los usuarios finales (clientes) (Figura 7; Tabla 26).

En cuanto al panel de expertos Delphi de empresas de la CVA que aplican coaching y al panel de expertos Delphi de empresas de coaching, cuyo objetivo era determinar las motivaciones y los resultados de aplicar coaching en las empresas de la CVA según los expertos de coaching y los expertos de la CVA, a continuación, se contrasta la segunda hipótesis planteada:

H2. Existe asimetría de la percepción de los posibles resultados de aplicar coaching entre los expertos en coaching y los expertos de la CVA.

Es aceptada con reservas, ya que, aunque existen diferencias significativas entre lo expresado por los clientes y lo percibido por los expertos con respecto a los resultados que se obtienen de aplicar procesos de coaching, también existen acuerdos importantes (Arsuaga et al., 2009; Musicco, 2013) (Figura 8; Figura 14; Figura 16; Tabla 28; Tabla 42; Tabla 45; Tabla 46).

H2a. Los expertos de coaching perciben resultados relacionados con la gestión humanista.

Es aceptada, ya que los expertos de coaching indicaron que perciben mayores resultados relacionados con el desarrollo de competencias y habilidades del personal; un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa; una mayor motivación y actitud del personal; y un mayor rendimiento individual, de equipo y por ende de la organización (Arsuaga et al., 2009; Batista y Cañado, 2017; Chornet y Lara, 2011; López y Moreno, 2012; Musicco, 2013; Theeboom, Beersma y van Vianen, 2014) (Figura 16; Tabla 46) .

H2b. Los expertos de la CVA perciben resultados económicos y que afectan directamente a la competitividad.

Es aceptada, ya que los clientes expresan, que obtienen más resultados relacionados con una mayor competitividad de la organización en el mercado; reducción de costes y un incremento

de la productividad (Muñoz y Díaz, 2014; Musicco, 2013; Perkins, 2009; Vidal, Ferrón y Cordón, 2012) (Figura 16; Tabla 46).

En la segunda etapa de la investigación, uso de los MS en las empresas de la CVA, cuyo objetivo era determinar el uso de los medios sociales en las empresas de la CVA, a continuación, se contrasta la tercera hipótesis planteada:

H3. Existe una baja penetración de los MS en las empresas de la CVA.

Esta hipótesis es aceptada, ya que, aunque las herramientas de MS actualmente se encuentran en auge en muchos sectores empresariales no han llegado con profundidad a las empresas de la CVA (Dwivedi, Kapoor y Chen, 2015) (Tabla 48; Tabla 49; Tabla 50; Tabla 51; Tabla 55).

H3a. Las empresas de la CVA utilizan los MS para la gestión interna del personal.

Esta hipótesis no es aceptada, ya que actualmente el uso que las empresas de la CVA le dan a los MS no está relacionado con la gestión interna del personal y a su vez no aprovechan el potencial y los beneficios de los MS (Mangold y Faulds, 2009) (Tabla 50; Tabla 51; Tabla 55).

H3b. Las empresas de la CVA utilizan los MS para las ventas.

Esta hipótesis es aceptada. Las empresas de la CVA utilizan los MS para estimular las ventas de sus productos y en menor medida para la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros). (Duffett, 2015) (Tabla 52).

En la tercera etapa de la investigación, análisis de la aplicación de estrategias de coaching, motivación, uso de medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA, cuyo objetivo era determinar la aplicación de estrategias de coaching, motivación, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional en las empresas de la CVA, a continuación, se contrasta la cuarta hipótesis planteada:

H4. La aplicación de retribuciones flexibles de salario emocional determina el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la cadena de valor agraria.

---

Esta hipótesis es aceptada. Debido a que los empleados de las empresas de la CVA valoran el mínimo de retribuciones que les permitan conciliar entre su vida personal y profesional, así como el ser tomados en cuenta dentro de la empresa (Arias, Portilla y Castaño, 2008; Molina, 2017; Muñoz, 2013; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Vidal, Cordón y De la Torre, 2015) (Tabla 56; Tabla 57; Tabla 58; Tabla 60; Tabla 62).

H4a. La valoración de cambio de trabajo está determinada por el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la cadena de valor agraria.

Esta hipótesis es aceptada. Ya que mientras mayor es el grado de satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa, a través de la aplicación de estrategias que mejoren y concilien su vida profesional y familiar (retribuciones flexibles de salario emocional), el mismo no valorará el cambio de trabajo, sino que tendrá mayor compromiso, fidelidad e incrementará su rendimiento y productividad (Arias, Portilla y Castaño, 2008; Molina, 2017; Muñoz, 2013; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Vidal, Cordón y De la Torre, 2015) (Tabla 56; Tabla 57; Tabla 58; Tabla 60; Tabla 62).

H4a. La aplicación de técnicas de coaching determina el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la cadena de valor agraria.

Esta hipótesis no es aceptada, debido a que no salió significativa en el modelo (Tabla 62).

H4b. La aplicación de técnicas de motivación determina el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la cadena de valor agraria.

Esta hipótesis no es aceptada, debido a que no salió significativa en el modelo (Tabla 62).

H4d. El uso de medios sociales en la gestión interna de la empresa determina el grado de satisfacción del empleado en las empresas de la cadena de valor agraria.

Esta hipótesis no es aceptada, debido a que no salió significativa en el modelo (Tabla 62).

H4e. La utilización de estrategias de coaching, motivación, medios sociales y retribuciones flexibles de salario emocional es mayor en las empresas de los últimos eslabones de la CVA.

Esta hipótesis es aceptada. Ya que se pudo observar que las empresas que ocupan los eslabones que están en contacto directo con el cliente están más propensas o se ven obligadas a actualizarse en las nuevas tendencias empresariales hacia una gestión más humanista para adaptarse a nuevos modelos de gestión de empresas, debido a cambios organizacionales y/o a exigencias de RSC (Arias, Portilla y Castaño, 2008; Gooty, Gavin y Ashkanasy, 2009; Molina, 2017; Muñoz, 2013; Musicco, 2013; Pasamar y Valle, 2011; Ratiu, David y Baban, 2017; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Vidal, Cerdón y De la Torre, 2015) (Tabla 60; Tabla 64).

En la cuarta etapa de la investigación, evaluación del salario emocional por los estudiantes universitarios pre titulados, cuyo objetivo era determinar si las preferencias de los futuros egresados universitarios al momento de elegir un empleo están relacionadas con el salario emocional, a continuación, se contrasta la quinta hipótesis planteada:

H5. Los futuros egresados valoran, en el momento de elegir un empleo, variables relacionadas con el salario emocional.

Esta hipótesis es aceptada, ya que los universitarios pre titulados, en el momento de elegir un trabajo, tienen preferencias laborales relacionadas con el salario emocional, tales como: ambiente laboral, conciliación, formación, desarrollo profesional, desarrollo personal, consonancia de ideas, retribuciones flexibles y salario (Acosta, 2014<sup>a</sup>; Acosta, 2014<sup>b</sup>; González y Martínez, 2016; Pérez y Ramos, 2015; Qreatic, 2017; Randstad, 2017<sup>a</sup>; Rodríguez, 2017) (Figura 18; Tabla 66).

H5a. Las preferencias de los futuros egresados en el puesto de trabajo son diferentes dependiendo del sector de actividad en la CVA.

Esta hipótesis es aceptada, debido a que las titulaciones relacionadas con cada sector, dan más importancia a ciertas variables que a otras, debido a que en ellos influyen diferentes factores personales, sociales, profesionales y vitales (Pérez y Ramos, 2015). En cuanto a las titulaciones

---

relacionadas con el sector agrario tienen, en orden de importancia, preferencias relacionadas con la estabilidad, la seguridad, la conciliación, el desarrollo profesional, la localización y el control. En cuanto a la titulación relacionada con el sector vitivinícola tienen preferencias relacionadas con el control, la localización, la conciliación, el desarrollo profesional, la seguridad y la estabilidad. En cuanto a las titulaciones relacionadas con el sector alimentario tienen referencias relacionadas con la seguridad, el desarrollo profesional, la localización, la estabilidad, la conciliación y el control (Acosta, 2014<sup>a</sup>; Acosta, 2014<sup>b</sup>; Arias, Portilla y Castaño, 2008; Duque, Castaño y Portilla, 2010) (Tabla 67).

H5b. Existe asimetría entre lo que valoran los empleados de la CVA y lo que prefieren los universitarios pre titulados.

Esta hipótesis es aceptada, debido a que las preferencias laborales de los universitarios pre titulados están llenas de amplias expectativas (Tabla 67) que no coinciden, en su mayoría, con la realidad de las empresas de la CVA, ya que, según lo mínimo que valoran los empleados de la CVA para lograr la satisfacción en el trabajo y en la empresa, es la aplicación de al menos dos de las retribuciones flexibles de salario emocional para no considerar cambiar de trabajo (Comisión Europea/EACEA/Eurydice, 2014; González y Martínez, 2016; Vázquez, 2015) (Tabla 62).

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES**





## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES**

En este capítulo se exponen las conclusiones principales de los resultados obtenidos en las diferentes etapas de la investigación, seguidamente se mostrarán las contribuciones e implicaciones prácticas, las principales limitaciones, y las futuras líneas de investigación que permitan avanzar y profundizar en el conocimiento sobre la aplicación de técnicas enfocadas en la gestión humanista de las empresas de la CVA.

En la primera etapa de la investigación se pudo conocer que la creación de empresas de coaching aumenta año tras año, a pesar de que actualmente solo una cuarta parte de las compañías de coaching tienen como clientes a empresas de la CVA. Es probable que las compañías de coaching ubicadas en Castilla y León, Navarra o Cataluña, recientemente fundadas como compañías de responsabilidad limitada y con entre dos y diez empleados, tengan como clientes al mayor número de empresas de la CVA.

Las empresas de la CVA que aplican coaching muestran la necesidad de implementar las herramientas de coaching para aumentar la competitividad y contribuir al desarrollo rural. Mientras que la mitad de las empresas de coaching están ubicadas en Madrid, las empresas de la CVA están ubicadas en áreas rurales, por lo que es necesario acercar e implementar las técnicas de coaching a las áreas rurales.

Las herramientas de coaching son utilizadas principalmente por las grandes empresas del sector alimentario, siendo necesario implementar las técnicas de coaching entre las pequeñas empresas de la CVA y en los eslabones primarios para mejorar la competitividad en toda la cadena de valor.

Asimismo, se concluye que las empresas de la CVA 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, es decir no hay suficiente conexión entre las empresas de coaching y las empresas de la CVA. En la investigación se 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 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 CVA que aplican coaching, permitió agrupar las empresas por su similitud para observar su probable actuación o comportamiento en la cadena de valor. Llegando a la conclusión de que las empresas de la CVA que están en los eslabones superiores de la cadena de valor son las que aplican este tipo de técnicas. A su vez permitió generar y proponer el plan de coaching para las empresas de la CVA.

En la segunda etapa, se concluye que las empresas de la CVA no utilizan el potencial de los MS, ya que el porcentaje de empresas que utilizan los MS, es pequeño y no lo hacen para la gestión interna (personal, procesos, otros) sino para las ventas y al igual que en las etapas anteriores de la investigación, son empresas que están en los últimos eslabones de la cadena de valor.

Las empresas de la CVA deben aprender a comunicarse tanto con sus empleados como con sus clientes para llevar a la empresa hacia una gestión más humanista.

Se observó que las empresas de la CVA que estaban ubicadas en áreas rurales tenían menor visibilidad en los MS, lo que se convierte en un desafío para estas empresas, mientras que las empresas ubicadas en áreas urbanas pueden enfocar sus estrategias en las áreas de mercado cercanas a su ubicación, los MS podrían ayudar a las empresas que se ubican en áreas rurales a mirar más allá de su ubicación para una mayor expansión.

Se probó que tanto el tipo de negocio como el tipo de producto influyen en el impacto en los MS y que la imagen de las ventas disminuye en la probabilidad de posicionar a la empresa de la CVA en los MS. El modelo elaborado predice que más de dos mensajes de ventas por semana pueden disminuir la visibilidad de una empresa de la CVA en los MS, por lo que las empresas de la CVA deben sacar el máximo provecho a la utilidad de los MS y a su vez deben aprovechar otros valores de los MS como herramienta para la gestión interna (personal, procesos, otros).

En la tercera etapa, se concluye que tanto a nivel general como por sector (agrario, agroalimentario y vitivinícola) que, a partir de la aplicación de nuevas técnicas de gestión humanista en las empresas de la CVA, tales como: el coaching, motivación y MS, generan efectos positivos en el rendimiento del empleado para el logro y consecución de objetivos, tanto personales como para la empresa. A su vez, estas técnicas mencionadas y la aplicación de retribuciones flexibles del salario emocional, están altamente relacionadas con la satisfacción del empleado en el trabajo y en la empresa, debido a que contribuyen a la integración empleado-empresa ante las diferentes necesidades generacionales de los empleados, ya que todas tienen una forma de proceder, valores, conocimientos y circunstancias vitales diferentes. Es decir que un empleado que se siente tomado en cuenta por la empresa, está motivado, formado, cubre sus requerimientos personales y profesionales; crea empatía con la empresa y por ende está satisfecho en su entorno laboral. Este escenario genera una mayor retención del personal y una buena imagen de la empresa.

Asimismo, se probó a través del modelo, que a los trabajadores de las empresas de la CVA les vale el mínimo de las retribuciones flexibles de salario emocional a lo máximo para estar satisfechos en el trabajo y en la empresa; y por ende no considerar cambiar de trabajo, es decir que el rendimiento y la productividad de los empleados sería mayor con una aplicación más amplia de las técnicas de coaching, motivación y MS como instrumentos de salario emocional.

---

Por último, en esta etapa y como en las anteriores, también se comprueba que las empresas de la CVA que más utilizan este tipo de técnicas de gestión humanista son las que están en los eslabones superiores, lo que tiene sentido, ya que son los que tienen mayor contacto con clientes y proveedores. Sin embargo, la aplicación de estas técnicas en los eslabones inferiores de la cadena de valor también generaría mayor compromiso, fidelidad, mayor producción, mejor dirección de equipo, mejor gestión del tiempo y mejor organización. Así como un menor impacto ambiental (gestión del tiempo) y mayor ahorro de energía (conciliación).

En la cuarta etapa, se concluye que los futuros profesionales, en el momento de elegir un empleo, se inclinan más hacia variables relacionadas con el salario emocional que hacia el salario económico, tales como: ambiente laboral, conciliación, motivación, desarrollo profesional, desarrollo personal, consonancia de ideas, retribuciones flexibles y por último el salario. No obstante, las más significativas para decidirse por un puesto de trabajo son, la localización, el control, la estabilidad, la seguridad, el desarrollo profesional y la conciliación. Lo que confirma que actualmente las necesidades o requerimientos laborales de los futuros empleados de las empresas de la CVA han cambiado para darle mayor importancia a lo que hoy se conoce como salario emocional. A su vez, estas preferencias pueden estar influenciadas por diferentes factores, en principio por la rama de estudio y al sector al cual pertenecen las titulaciones debido a la ubicación de las empresas y por la edad de los universitarios, ya que en su mayoría tienen edades entre los 21 y 30 años. Asimismo, una forma de que las empresas puedan satisfacer estas preferencias es con la aplicación de este tipo de técnicas como instrumentos complementarios de las retribuciones flexibles del salario emocional, lo que llevaría a las empresas a cambio de chip hacia una gestión más humanista y a tener mayor probabilidad de retener al talento joven.

Finalmente se concluye que, las preferencias laborales de los universitarios pre titulados están alejadas de la realidad empresarial, según lo expresado por los trabajadores de la CVA,

demostrando una falta de conexión universidad-empresa. Por lo que, debería generarse un acuerdo entre las universidades y las empresas para: conocer las necesidades de los futuros egresados, la realidad del mercado laboral, adaptar la enseñanza a las necesidades reales del mercado laboral y/o que las empresas puedan adaptarse a las nuevas generaciones.

#### *Contribución e implicaciones prácticas.*

Esta investigación contribuye con una primera caracterización del uso del coaching en la CVA. Aporta a los investigadores una metodología para el análisis de herramientas como: el uso del coaching, la motivación, los medios sociales y las retribuciones flexibles de salario emocional 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 estas técnicas a una mayor implementación y penetración de las mismas en la CVA.

Además, proporciona información sobre cómo las empresas de la CVA pueden obtener reconocimiento de imagen y posicionamiento en los MS. Aporta un modelo teórico de posicionamiento de imágenes en los MS y un plan estratégico para la gestión interna (personal, procesos, otros), imagen y posicionamiento de las empresas de la CVA.

Asimismo, aporta información sobre la situación, hasta la presente fecha, de las empresas de la CVA con respecto a la aplicación de técnicas relacionadas con la gestión humanista, lo que permitirá avanzar en este tema.

Y, por último, se hace una prospectiva de lo que valoran los pre titulados de esta área de conocimiento en el momento de escoger un empleo.

#### *Limitaciones del estudio*

Entre las limitaciones del estudio estuvo el hecho de la confidencialidad de las empresas en sus datos, lo que impide poder generalizar o ampliar los resultados obtenidos en la investigación.

---

A su vez, el ámbito cambiante de la cadena de valor hace que los resultados se restrinjan al momento y las circunstancias en las que se llevó a cabo la investigación, siendo necesario llevar a cabo nuevos análisis para su aplicación en otro momento y en otros contextos.

Otra limitación que se presentó durante la realización de la investigación fue que las empresas que aplican métodos o técnicas de gestión humanista no tienen claros los conceptos de las mismas, ya que, en algunos casos, por ejemplo, decían aplicar estrategias de coaching y lo que hacían no era coaching, mientras que otras empresas desconocen que lo están aplicando y sin saberlo lo hacen de forma natural.

#### *Futuras líneas de investigación*

En líneas de investigaciones futuras sería interesante el análisis de los motivos por el cual las empresas de la CVA no utilizan estas técnicas, ya que podrían revelar la evolución, implantación y viabilidad de las mismas en la CVA.

Asimismo, tanto investigadores como profesionales deben considerar las ideas del presente estudio sobre la implementación de estrategias de gestión humanista mediante los MS en las empresas de la CVA.

Finalmente, es necesario analizar en mayor profundidad las formas y/o medios para crear la conexión empresa-universidad, de esta manera las empresas podrán tener conocimientos actuales de las técnicas de gestión empresarial y de los intereses de los universitarios pretitulados. Esto permitirá que las empresas puedan adaptarse a los cambios con mayor facilidad, que en el futuro consigan una mayor satisfacción de los trabajadores y una mayor retención del personal, llegando a un escenario en el que ambos se benefician, es decir, “ganar-ganar”.

## **BIBLIOGRAFÍA**





---

**BIBLIOGRAFÍA**

- Abdallah A., A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. y Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34, 1177-1190.
- Abreza, G., O'Reilly, N., y Reid, I. (2013). Relationship marketing and social media in sport. *International Journal Sport Communication*, 6(2), 120-142.
- Acosta, C. (2014<sup>a</sup>). *Los 5 elementos del salario emocional*. Recuperado de: <https://www.expoknews.com/los-5-elementos-del-salario-emocional/>
- Acosta, C. (2014<sup>b</sup>). *¿Qué es el salario emocional y por qué es decisivo para la empresa?* Recuperado de: <https://www.expoknews.com/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-decisivo-para-la-empresa/>
- Acosta, L. (2006). *Agrocadenas de valor y alianzas productivas: herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización*. Santiago de Chile: Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y. y Krush, M. T. (2016). Social media: influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Aguilar B., S., (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.

- 
- Ahmad, S. Z., Ahmad, N. y Bakar, A. R. A. (2018). Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE, *Telematics and Informatics*, 35, 6-17.
- Aichner, T. y Jacob, F. (2015). Measuring the degree of corporate social media use. *International Journal of Market Research*, 57(2), 257-275.
- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y., Rana, N. P. y Williams, M. D. (2016). Consumer adoption of mobile banking in Jordan: examining the role of usefulness, ease of use, perceived risk and self-efficacy. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 118-139.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. y Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34, 1177-1190.
- Alba, C. (2016). El salario emocional. *Catalunya Empresarial*. Recuperado de: [http://www.headway.es/file/20161129\\_ART-El-Salario-emocional\\_CATALUNYA-EMPRESARIAL-c%C3%B2pia\\_web.pdf/](http://www.headway.es/file/20161129_ART-El-Salario-emocional_CATALUNYA-EMPRESARIAL-c%C3%B2pia_web.pdf/)
- Alexander, G. y Renshaw, B. (2005). *Supercoaching*. London: Random House Business Books.
- Almeda, C. (2017). *Salario emocional: la clave para fidelizar al talento*. Recuperado de: <http://blog.talentclue.com/salario-emocional/>

- 
- Alonso, A. J. (2017). *The coaching business today in Spain*. Recuperado de: <http://portaldelcoaching.com/columna/el-negocio-del-coaching-hoy-en-espana/>
- Alsa, M. (2016). *El salario emocional: más allá de la nómina*. El Economista.es. Recuperado de: <http://www.economista.es/firmas/noticias/7817612/09/16/El-salario-emocional-mas-alla-de-la-nomina.html/>
- Amago, J. (2013). *RRHH 6 claves 2.0 para vincular al trabajador con la empresa*. Recuperado de: <http://www.thetopictrend.com/rrhh-6-claves-2-0-para-vincular-al-trabajador-con-la-empresa/>
- Arias M. L., Portilla, L. y Castaño B. J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, XIV(39), 265-268.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. y Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 21, (3), 249-269.
- Arqueros, F. M. T. (2010). La efectividad de los procesos de coaching. *JIMCUE'10 - V Jornadas Internacionales Mentoring y Coaching: Universidad – Empresa* (23, 24 y 25 noviembre, Madrid), 114-124.
- Arqueros Fernández., M. T. (2015). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

---

Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión* 2004, 5, (17).

Arribas, M. (2012). *Coaching is an increasing profession despite the economical crisis by an ICF study*. Recuperado de: <http://www.mundocoachingmagazine.com/el-coaching-es-una-profesion-consolidada-y-en-crecimiento-a-pesar-de-la-crisis-economica-segun-el-estudio-icf/>

Arrieta Salas, C. L. (2008). *Estudio dinámico de la motivación en el trabajo. Determinismo caótico y factores asociados a la emergencia de patrones*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Arsuaga, E., Ortiz de Zarate, M., Picazo, L. y Zappino, R. (2008). *Market Coaching '08: Estudio (versión completa ) sobre la práctica del coaching en las empresas españolas realizado por el equipo de ICF España*. Recuperado de: [https://www.icf-es.com/mwsicf/images/imagenes/AGCS/market\\_coaching\\_08.pdf?phpMyAdmin=1463beb7ee6e523e4919dacbdbf34b01/](https://www.icf-es.com/mwsicf/images/imagenes/AGCS/market_coaching_08.pdf?phpMyAdmin=1463beb7ee6e523e4919dacbdbf34b01/)

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

Asociación para el Progreso de la Dirección – ADP (2017). *¿Por qué mis empleados no comparten mis contenidos en RRSS?* Recuperado de: <https://www.apd.es/por-que-mis-empleados-no-comparten-mis-contenidos-en-rrss/>

Asociación Española de Coaching - ASESICO (2019<sup>a</sup>). *La Asociación*. Recuperado de:  
<http://www.asesicoaching.org/la-asociacion/>

Asociación Española de Coaching - ASESICO (2019<sup>b</sup>). *Coaching para quién y para qué*.  
Recuperado de: <http://www.asesicoaching.org/el-coaching/coaching-para-quien-y-para-que/>

Asociación Española para la Calidad. (2019). *Salario emocional*. Recuperado de  
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional/>

Ayuso, J.L. y Ubeira, M. (2011). Coaching de Equipos. Percepciones. *Cuadernos de Coaching*,  
7, 17-20.

Bacás, J. y Salinas, J. (2012). *Report of Executive Coaching in Spain*. Recuperado de:  
[http://www.atesora.es/otros/EMCE\\_12.pdf/](http://www.atesora.es/otros/EMCE_12.pdf/)

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

Barceló, J. (2015). *10 ejemplos de salario emocional*. Recuperado de: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>

Barceló, J. (2017). *Las mejores empresas para trabajar en España; Great Place to Work*.  
Recuperado de: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana-great-place-to-work/>

- 
- Baron, L. y Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33-43.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass B. y Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort. Cambridge, MA: Mindgarden, Inc.
- Batista, K. y Cançado, V. L. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *REGE Revista De Gestão*, 24(1), 24-34.
- Bécart, A. (2015). *Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida*. Un estudio de caso en el caribe colombiano. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Equipo Estudio de Comunicación.
- Berlanga S., V. y Rubio H., M. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 5, (2), 101-113.
- Berlanga S., V. y Vilà B., R. (2014). Cómo obtener un Modelo de Regresión Logística Binaria con SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 7(2), 105-118.
- Bernoff, J. y Li, C. (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 36-42.
- Bianchi, C. y Andrews, L. (2015). Investigating marketing managers' perspectives on social media in Chile. *Journal of Business Research*, 68 (12), 2552-2559.
- Billings, A. (2014). Power in the reverberation why Twitter matters, but not the way most believe. *Communication y Sport*, 2(2), 107-112.
- Biswas Diener, R. (2009). Personal coaching as a positive intervention. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 544-553.



- 
- Blanco, V. (2006). *Un estudio de la práctica de entrenamiento en el Entorno institucional y la posibilidad de su aplicación en la práctica los conocimientos de gestión*. (Disertación - Maestro de Graduados en sentido estricto programa de Gestión del Conocimiento y Tecnología de la Información, Universidad Católica de Brasilia, Brasilia).
- Bowling, N. y Hammond, G. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, (1), 63-77.
- Braojos G. J., Benitez A. F. y Llorens M. F. (2015). How do small firms learn to develop a social media competence? *International Journal Information Management*, 35(4), 443-458.
- Briz, J., De Felipe, I. y Briz, T. (2009): Changing old methodologies to face new challenges in the food chain, Four decades of agricultural and food economics 1968-2009. *Ghent: Academia Press*.
- Briz, J., De Felipe, I. y Briz, T. (2010). La cadena de valor alimentaria: un enfoque metodológico. *Boletín Económico de ICE*, 2983, 45-53.
- Boccherini, J. (2010). La cadena agroalimentaria española: ¿hay lugar para una propuesta de valor? *Distribución y Consumo*, 109, 31-49.

- Buchmann, M. (2014). ¿Qué opinan nuestros clientes sobre nuestro servicio de Diagnóstico Organizacional? *Great Place to Work Spain*. Recuperado de: <http://greatplacetowork.es/2014/07/09/que-opinan-nuestros-clientes-sobre-nuestro-servicio-de-diagnostico-organizacional/>
- Bughin, J. y Chui, M. (2011). The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday. *McKinsey on Business Technology*, 2-9.
- Bush, M. (2018). Great Place to Work® CEO. *Revista Best Workplaces 2018*, 1, 11-16. Recuperado de: <http://greatplacetowork.es/wp-content/uploads/2018/03/Revista-Best-Workplaces-2018-1.pdf/>
- Calero E. A., Froján, P. M., Ruiz, S. E. y Vargas de la Cruz, I. (2011). Conducta verbal de terapeutas y pacientes durante la aplicación de los distintos componentes de la reestructuración cognitiva. *Revista Mexicana de Psicología* 28.2 (2011), 133-150.
- Campayo, G. (2017). *Bienestar Corporativo y Salario Emocional*. Recuperado de: <http://www.asociacion-centro.org/bienestar-corporativo-y-salario-emocional/>
- Cantera Herrero, F. J. (2015). *Satisfacción en el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

---

Cárdenas Antúnez, R. J. (2016). *Programación neurolingüística e inteligencia emocional: herramientas de coaching para docentes de nivel de posgrado del área de negocios.*

Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Cardona Herrero, S. (2015). *Coaching en las organizaciones: una perspectiva desde la psicología social.* Recuperado de:

<https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Carr, R. (2011). The state of the art in return on investment (ROI) in coaching. *Manchester Review Peer Bulletin*, 206, 20.

Carr, C. y Peters, J. (2013). The experience of team coaching: A dual case study. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 80-98.

Casaló, L. V., Flavián, C., y Guinalú, M. (2010). Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions. *Tourism Management*, 31(6), 898-911.

Cascante, E. (2017). Gestión Del Talento Intergeneracional. *Best Workplaces 2017*, 36-39.

Castelló M. A. (2010). ¿Cuánto vale un fan? El reto de la medición de la audiencia en los social media. Pensar la Publicidad. *Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 4(2), 89-110.

Castillo, A. M. (1991). Teoría y práctica de la motivación en la empresa. *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, 10, 56-65.

Castillo, J. (2014). *Motivación a través del Coaching*. Coanco, *Coaching y Formación*. Recuperado de: <http://www.coanco.es/motivacion-traves-del-coaching/>

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado (2016). *Boletín Informativo, El Sector Agroalimentario Español Las Cifras de un Líder*. Madrid: Gobierno de España.

Cavanagh, M., Grant, A. M., y Kemp, T. (2005). *Evidence-based coaching— Theory, research, and practice from the behavioural sciences*. BowenHills, QLD: Australian Academic Press.

Chang, Y. T., Yu, H. y Lu, H. P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777-782.

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada) *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.

Chen, Y., Fay, S. y Wang, Q. (2011). The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 85-94.

- 
- Chen, X., Gao, Z., House, L., Ge, J., Zong, C., y Gmitter, F. (2016). Opportunities for Western food products in China: The case of orange juice demand. *Agribusiness: An International Journal*, 32(3), 343-362.
- Chin, T. A. y Tat, H. H. (2015). Does gender diversity moderate the relationship between supply chain management practice and performance in the electronic manufacturing services industry? *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(1), 35-45.
- Chornet G., F. J. y Lara, F. J. (2011). Hacia el uso de la filosofía del coaching en las organizaciones para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados: un estudio de casos en universidades. *VI Jornadas Internacionales Mentoring y Coaching - JIMCUE 11 "Universidad – Empresa". 2012, Madrid.*
- Chornet García., F. J. (2015). *Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento.* Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>
- Christou, E. (2015). Branding social media in the travel industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 175, 607-614.
- Chua, A. Y. K. y Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237-249.

Clutterbuck, D. (2008). *El entrenar con eficacia: cómo guiar a su equipo para maximizar los resultados*. Sao Paulo: La gente.

Cohen, H. (2011). *Social media definition. Actionable marketing guide*. Recuperado de: <https://heidicohen.com/social-media-definition/>

Collins, A. y Palmer, S. (2011). Developing senior executives within a coaching psychology framework. *Coaching Psychology International*, 4, 15-18.

Colquitt, J., Lepine, J. y Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707.

Comisión Europea/EACEA/Eurydice (2014). Modernización de la Educación Superior en Europa: acceso, permanencia y empleabilidad 2014. *Informe Eurydice. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea*. Recuperado de: <http://www.fe.ccoo.es/cb9ca53787a74453c429cebb2fdacd4e000063.pdf/>

Consejo Económico y Social de España – CES (2016). *Informe 3/2016 sobre la creación de empresas en España y su impacto en el empleo*. Recuperado de: <http://www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0316.pdf/>

Cook, M. J. (2000). *Coaching efectivo*. New York: McGraw-Hill Companies.

---

Coronel de Renolfi, M. y Cardona, G. (2009). Tipificación de pymes mediante técnicas de análisis multivariado: el caso de la ciudad de Santiago del Estero, Argentina. *Revista Digital Escuela de Administración de Empresas*, 3, 1-2.

Corral Canto, F. (2016). *Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos gestores de TI en el sector financiero-asegurador*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Corstjens, M. y Umblijs, A. (2012). The power of evil. *Journal of Advertising Research*, 52(4), 433-449.

Da Silva Gouveia Policarpo Dias, M. N. (2013). *Las habilidades de coaching en profesorado de escuelas públicas de madeira*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarSeleccion.do/>

Dam, L. y Petkova, B. N. (2014). The impact of environmental supply chain sustainability programs on shareholder wealth. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(5), 586-609.

Darby, L. y Jenkins, H. (2006). Applying Sustainability Indicators to the Social Enterprise Business Model: The Development and Application of an Indicator Set for Newport Wastesavers, Wales. *International Journal of Social Economics*, 33, (5-6), 411-431.

De Opazo, J. G. (2016). *Redes Sociales, las claves de Rubén Villanueva (COAG)*. Recuperado de: <https://lahuertadigital.es/redes-sociales-las-claves-de-ruben-villanueva-coag/>

- De Sousa Carvalheira, G. A. (2016). *Motivación prosocial, condiciones de trabajo y auto-eficacia como variables predictoras del burnout*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>
- De Swaan Arons, M., van den Driest, F. y Weed, K. (2014). The ultimate marketing machine. *Harvard Business Review*, 92(7), 54-63.
- Departamento de Agricultura de EE. UU. (2013). *Know your farmer, know your food compass*. Recuperado de: <https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/1-Whatandwhy.pdf/>
- Díaz, J., Díaz, M. y Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.
- Dimas, I., Rebelo, T. y Lourenco, P. (2016). Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée / European Review of Applied Psychology*, 66(5), 233-242.
- Divol, R., Edelman, D., y Sarrazin, H. (2012). Demystifying social media. *McKinsey Quarterly*, 2(12), 66-77.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Childe, S. J., Shibin, K. T. y Wamba, F. (2016). Sustainable supply chain management: framework and further research directions. *Journal of Cleaner Production*, 142(2), 1119-1130.



---

Duffett, R. G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4), 498-526.

Duque, A., Castaño, J. y Portilla, L. (2010). Valor percibido por el empleado en la organización moderna (Caso empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P.). *Scientia Et Technica*, XVI (44), 150-154.

Durkin, M., McGowan, P. y McKeown, N., (2013). Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (4), 716-734.

Dwivedi, Y.K., Kapoor, K.K., y Chen, H. (2015). Social media marketing and advertising. *Marketing Review*, 15(3), 289-309.

Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. (4ª. ed.). Chile: Granica S.A.

Edwards, L. A. (2012). ¿Para qué medir el ROI del coaching?. *Cuadernos de coaching*, 09, 9-10.

Elston, F. y Boniwell, I. (2011). A grounded theory study of the value derived by women in financial services through a coaching intervention to help them identify their strengths and practice using them in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 6(1), 16-32.

- Erol, I., Cakar, N., Erel, D. y Sari, R. (2009). Sustainability in the Turkish Retailing Industry. *Sustainable Development*, 17, 49-67.
- Escofet, A., Folgueiras, P., Luna, E. y Palou, B. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje-servicio. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21, (70), 929-949.
- Escuela de coaching Lider-haz-GO! (2013). *Efectividad de un proceso de coaching*. Recuperado de: <https://www.lider-haz-go.info/medir-resultados-proceso-de-coaching/>
- Escuela Europea de Coaching (EEC) (2019). *¿Qué es el coaching?* Recuperado de: <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>
- Evered, R. D. y Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-33.
- Feldman, D. C. y Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31, 829-848.
- Felix, R., Rauschnabel, P. y Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Ferguson, M., Carlson, D. S., Zivnuska, S. y Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.

---

Ferrán, A., M. (2001). *Spss para windows – Análisis estadístico*. España: McGraw Hill/Interamericana.

Filo, K., Lock, D. y Karg, A.(2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18, 166-181.

Fischer, R. y Beimers, D. (2009). “Put me in, Coach”: A pilot evaluation of executive coaching in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(4), 507-523.

Fisher, E. y Reuber, A. R.(2011). Social interaction via new social media: (how) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior. *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 1-18.

Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400.

Floreddu, P. B. y Cabiddu, F. (2016). Social media communication strategies. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 409-503.

Fratello, O. (2017). *Las motivaciones de los trabajadores en el factor social*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Früchtl, C. y Peters, A. (2013). Facebook-Fanpages von Banken und Sparkassen – Themen und Frequenz können optimiert werden. *Banking and Information Technology*, 14(1), 48-51.

Gabinete de Estudios y Evaluación de la Universidad de Valladolid (2018). *Cantidad de alumnos matriculados*. Recuperado de: <https://prisma.uva.es/Cifras/>

Galwey, W. T. (2010). *The Inner game of Tennis: the classic guide to the mental side of peak performance*. New York: Random House Mondadori

Gallardo G. E., Espluga S. M. y Triadó Ivern, X. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 2, 50.

Gallaugh, J. y Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 197-212.

García, A. J. (2018). *Los 6 tipos de Coaching: Los distintos Coaches y sus funciones. Psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.net/coach/tipos-de-coaching/>

García, B. V. (2017). *10 pasos para evangelizar a tus empleados como embajadores de marca*. Recuperado de: <http://www.deliverymedia.es/10-pasos-para-evangelizar-a-tus-empleados-como-embajadores-de-marca/>

---

García, C. R. (2011<sup>b</sup>). *Redes sociales en el ámbito empresarial: ¿Cómo gestionarlas y articularlas con la comunicación interna?* Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/42/10405/sociales-ambito-empresarial-como-gestionarlas-articularlas.html/>

García, G. S. (2011<sup>a</sup>). Análisis de Redes Sociales: explorando la cara oculta de la organización. *Revista Empresa y Humanismo*, XV (1), 43-62.

García, M. T. (2003). El cuestionario como instrumento de Investigación/evaluación. *Centro Universitario Santa Ana*. Recuperado de: [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf/](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf/)

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

García S., N. (2019). *Cómo hacer un plan de comunicación en la Empresa*. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de: <https://nagoregarciasanz.com/plan-de-comunicacion/>

García, V. M. y Suarez, M. M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana Salud Pública*, 39, (2), 253-267.

Gay Puyal, F. (2006). El Salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 33, 44-47.

Gironda, J. T. y Korgaonkar, P. K. (2014). Understanding consumers' social networking site usage. *Journal of Marketing Management*, 30(5-6), 571-605.

Godoy Pineda, D. R. (2010). *Liderazgo transformacional y motivación en el trabajo: influencias del liderazgo en la motivación de los seguidores*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Gómez, J. (2015). *El Impacto De Las Redes Sociales En El Día A Día De La Gestión De RRHH*. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/el-impacto-de-las-redes-sociales-en-el-dia-a-dia-de-la-gestion-de-rrhh/>

Gómez, J. (2016). *La Proliferación Del Uso De Las Redes Sociales En El Trabajo*. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/la-proliferacion-del-uso-de-las-redes-sociales-en-el-trabajo/>

González, L. C. y Martínez, C. P. (2016). Expectativas de futuro laboral del universitario de hoy: un estudio internacional. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 167-183.

Google Empresa. (2004). *Carta de los Fundadores*. Recuperado de: [https://abc.xyz/investor/founders-letters/2004/ipo-letter.html#\\_ga=2.73045139.1097762366.1524650413-2125749939.1516196762](https://abc.xyz/investor/founders-letters/2004/ipo-letter.html#_ga=2.73045139.1097762366.1524650413-2125749939.1516196762)

Google Empresa. (2017). *Nuestra Empresa*. Recuperado de: <https://www.google.com/intl/es-419/about/our-company/>

---

Gooty, J., Gavin, M. y Ashkanasy, N. M. (2009). Emotions research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 833-838.

Goyal, A. (2011). *ICT in Agriculture Sourcebook: Connecting Smallholders to Knowledge, Networks, and Institutions*. Washington: World Bank Publications.

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(3), 253-263.

Grant, A. y Cavanagh, M. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16.

Gray, D. E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes, *Management Learning*, 37(4), 475-497.

Great Place to Work. (2018). *¿Qué es un Great Place to Work?* Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/los-mejores-lugares-para-trabajar/>

Gutiérrez, D. y Scheele, S. (2013). *Anatomía del Coaching Deportivo*. Recuperado de: <http://www.coachingdeportivo.com/wp-content/uploads/2013/02/anatomia-del-coaching-deportivo.pdf/>

Gutiérrez, R. (2017). *El Salario Emocional Salvará A Tu Empresa*. Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/salario-emocional/>

- 
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Haan, E. D., Culpin, V. y Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40, 24-44.
- Haan, E. D., y Duckworth, A. (2012). Signalling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 6-19.
- Harrison, D. W. (1983). Burnout. In Keefe, T. & Maypole, D. E. *Relationships in Social Service Practice*. New York: Brooks: Cole Publishing Company.
- Harrison, D. W. (1985). A social competence model of burnout. In B. Farber (ed.), *Stress and burnout in the human service professions*, 29-39. New York: Pergamon Press.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 18, 121-126.
- He, W., Wang, F. K y Zha, S. (2014). Enhancing social media competitiveness of small businesses: insights from small pizzerias. *New Review Hypermedia Multimedia*, 20(3), 225-250.



- 
- He, W., Zha, S. y Li, L. (2013). Social media competitive analysis and text mining: a case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management*, 33(3), 464-472.
- Heidemann, J., Klier, M. y Probst, F. (2012). Online social networks: A survey of a global phenomenon. *Computer Networks*, 56(18), 3866-3878.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2014). *Selección de la muestra*. En Metodología de la Investigación. 6ª ed., 170-191. México: McGraw-Hill.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S. y Madden, T. J. (2016). The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: a three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research Marketing*, 33, 27-41.
- Hudson, S. y Hudson, R. (2013). Engaging with consumers using social media: a case study of music festivals. *International Journal of Event Festival Management*, 4(3), 206-223.
- Huilcapi, M., Jácome, G. y Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Hutchins, B. (2014). Twitter follow the money and look beyond sports. *Communication y Sport*, 2, 122-126.

Huy, Q. y Shipilov, A. (2012). The key to social media success with in organizations. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 73-81.

Integral Media. (2019). *Las redes sociales, aliadas del sector agroalimentario*. Recuperado el de: <https://integralmediaprojects.es/las-redes-sociales-aliadas-del-sector-agroalimentario/>

International Coach Federation – ICF. (2013). *2013 ICF Organizational Coaching Study*. Recuperado de: [https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy\\_SP.pdf/](https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy_SP.pdf/)

International Coach Federation – ICF. (2014). *2014 ICF Global Consumer Awareness Study*. Recuperado de: <https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/FINAL2014StudySPANISH.pdf/>

International Coach Federation – ICF. (2015). *2015 ICF Building a Coaching Culture for Increased Employee Engagement*. Recuperado de: <https://coachfederation.org/research/building-a-coaching-culture/>

International Coach Federation – ICF. (2016). *2016 ICF Global Coaching Study. Executive Summary*. Recuperado de: [https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary\\_FINAL\\_SPANISH.pdf/](https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary_FINAL_SPANISH.pdf/)

---

International Coach Federation – ICF. (2016). *Building a Coaching Culture with Managers and Leaders*. Recuperado de:

<https://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3674ynavItemNumber=3675/>

International Coach Federation – ICF. (2017). *2017 ICF Global Consumer Awareness Study. Executive Summary*. Recuperado de: <https://coachfederation.org/research/consumer-awareness-study/>

International Coach Federation ICF- España. (2019). *Definición del coaching según ICF*. Recuperado de: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana/>

Internet World Statistics. (2017). *Facebook Users in the World. June 2017*. Recuperado de: <http://www.internetworldstats.com/facebook.htm/>

Instituto Nacional de Estadísticas de España – INES. (2018). *Principales magnitudes según actividad principal*. Madrid: Instituto Nacional de Estadísticas.

Jansen, H. y Torero, M. (2006). *Resumen de la literatura de cadena de valor en cinco países centroamericanos*. San José, Costa Rica: Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI).

Jerez, G. P., Céspedes, L. J. y Valle, C. R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715-725.

- Johannsen, F. (2018). Process-related value propositions of enterprise social media use for the external communication with end consumers. *Business Process Management Journal*, 24 (1), 183-215.
- Jones, R. J., Woods, S. A. y Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 249-277.
- Joo, B. K. B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizon*, 53(1), 59-68.
- Karelakis, C., Mattas, K. y Chryssochoidis, G. (2008). Greek Wine firms: Determinants of export performance. *Agribusiness: An International Journal*, 24(2), 275-297.
- Katona-Kovács, J. y Bóta-Horváth, N. (2012). Rural Team-Entrepreneurs: An answer to Innovative, Multidisciplinary Human Capital Education. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 93-97.
- Kim, A. J. y Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486.

- 
- Kim, S. y Egan, T. (2013). Invited Reaction: The Contrasting Effects of Coaching Style on Task Performance: The Mediating Roles of Subjective Task Complexity and Self-Set Goal. *Human Resource Development Quarterly*, 24, 459-468.
- Kolodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. *Procedia Economics and Finance*, 3, 329-334.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. y Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Komorowski, M., Huu, T.D. y Deligiannis, N. (2018). Twitter data analysis for studying communities of practice in the media industry. *Telematics and Informatics*, 35, 195-212.
- Kruskal, W. y Wallis, W. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American statistical Association*, 583-621.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R. y Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on consumer behavior. *Journal of Marketing*, 80, 7-25.
- Labrecque, L., Vor Dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. y Hofacker, C. F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269.

- Lacayo, M. A. (2015). Las redes sociales en las organizaciones como herramienta de comunicación interna. *Reporte Digital*. Recuperado de: <https://reportedigital.com/transformacion-digital/redes-sociales-en-las-organizaciones/>
- Lahoz, S. (2016). *La retención y atracción del talento con el salario emocional*. Recuperado de: <https://superrhheroes.sesametime.com/el-salario-emocional/>
- Larrazabal, M. (2017). *Sí, al Social Media AgroIndustrial. Tres Razones La nueva forma de socialización online del sector agroindustrial*. Recuperado de: <http://www.bialarblog.com/social-media-agroindustrial/>
- Leonard, T. (1999). *Becoming a coach: The Coach U approach*. Steanboat Springs: CoachUPress.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. y Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: definition, history and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3, (2), 30-44.
- Leeftang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P. y Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32 (1), 1-12.

- 
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 103-121.
- Lin, W. J., Lin, C. Y. y Chang, Y. H. (2017). The impact of coaching orientation on subordinate performance: the moderating effects of implicit person theory and LMX. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55, 86-105.
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Revista Aglala*, 5(1), 34-68.
- Llano, A. (2011). Responsabilidad y humanismo en la empresa actual. *Cuadernos Empresa y Humanismo (Serie de monografías)*, 116, 85-108.
- López, L. y Moreno, J. (2012). *Los procesos de coaching como potenciadores del engagement*. Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, 2. Portugal: University of the Algarve.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8(15), 25-36.
- López, P. (2004). *Población muestra y muestreo*. Punto Cero, 09, 08. Cochabamba.
- Lozano C. y Luz J. (2008). El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127-144.

Mangold, W. G. y Faulds, D. J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.

Manzaneque, M., Banegas, R. y García, D. (2010). Different "Business Failure" Processes. Dynamic Analysis Through the Application of Cluster Analysis. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 173-174.

MAPAMA. (2017). *Industria agroalimentaria. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente*. Recuperado de: <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/>

MAPAMA. (2018). *Estadísticas del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*. Madrid: Gobierno de España.

Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51.

Martín, A. M. (2016). *Cómo convertir a los empleados en embajadores de marca en internet*. Recuperado de: <https://mglobalmarketing.es/blog/convertir-a-los-empleados-en-embajadores-de-marca/>

Martín, G. J. F. (2010). Coaching organizacional. *Capital Humano*, 240, 82.



---

Martinelli, G. (2011). De los conceptos a la construcción de los tipos sociales agrarios. Una mirada sobre distintos modelos y las estrategias metodológicas. *Revista Latinoamericana de Metodología de Investigación Social*, 1(2), 1-12.

Martínez, G. J. (2011). La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador. *Revista Académica Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg2.htm/>

Maslow, A. (1975), *Motivación y Personalidad*, Barcelona: Sagitario.

Matta, V. (2008). *Coaching: excelência em performance humana*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching.

Maynard, S. (2006). *Personal and professional coaching: a literature review*. Dissertation - Master of Science Psychology, Walden University, USA.

Mazzucchelli Larralde, E. (2012). *Controladores aéreos del Uruguay: estudio comparativo de su motivación laboral en el ámbito de la aviación civil, frente a otros técnicos de la administración central*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

McCann, M. y Barlow, A. (2015). Use and measurement of social media for SMEs. *Journal of Small Business Enterprises Development*, 22(2), 273-287.

McClelland, D. (1985). *Human motivation*. New York: Scott Foresman.

- McClean, G., Yang, B., Kuo, M., Tolbert, A. y Larkin, C. (2005). Development and Initial Validation of and Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 2, 157-178.
- Meccheri, N. y Pelloni, G. (2006). Rural entrepreneurs and institutional assistance: an empirical study from mountainous Italy. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(5), 371-392.
- Meester, W.J. y Pellenbarg, P.H. (2006). The spatial preference map of Dutch entrepreneurs: subjective rating of locations, 1983, 1993 and 2003. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 97, 364-376.
- Meil, G., García, C., Luque, M. A. y Ayuso, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 71, 15-33.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. y Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Moen, F. y Federici, R. A. (2012). The Effect from Coaching Based Leadership. *Journal of Education and Learning*, 1, (2), 1-14.
- Molina, L. (2017). *Percepción de Salario Emocional del personal de una empresa del sector industrial en la ciudad de Pereira*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.

- 
- Montero, M. (2017). *¿Qué es un plan de comunicación interna? Emprende Pyme.Net*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-comunicacion-interna.html/>
- Moore, J. N., Hopkins, C. D. y Raymond, M. A. (2013). Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: a comparison of consumer (B2C) and industrial (B2B) salespeople. *Journal of Internet Commerce*, 12, 48-75.
- Mora, A. (2017). *8 Beneficios del salario emocional*. Recuperado de: <http://www.mediconecta.com/blogtelesalud/8-beneficios-del-salario-emocional/>
- Mora, C. (2014). El salario emocional. *Entorno-Empresarial*. Recuperado de: <https://entorno-empresarial.com/el-salario-emocional/>
- Moreno, M., y Giménez, F. (2011). La empresa humanista: una organización para el siglo XXI. *Harvard Deusto Business Review*, 205, 48-62.
- Mosteo Chagoyen, L. P. (2015). *Executive coaching: an exploration of the what, how and who of coaching practices from a cognitive-emotional and cross-cultural perspective*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>
- Muñoz, J. (2013). Definición y ventajas del salario emocional. *Psicoconsul*. Recuperado de: <http://www.psicoconsul.es/salario-emocional.html/>

Muñoz, C. y Díaz, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las empresas y los coaches. *Suma de Negocios*, 5, 62-69.

Muñoz Díaz, P. (2014). *La percepción del impacto del coaching y la programación neurolingüística en el desarrollo de la carrera profesional*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Muradeg, L. (2009). *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

Murillo, L. T. (2010). Coaching y empresa. *Asociación Española de Coaching ASESCO*. Recuperado de: <http://www.asescoaching.org/2010/07/14/coaching-y-empresa/>

Musicco, G. (2013). El nuevo coaching en Europa. *RUE: Revista universitaria europea*, 19, 23- 38.

Musicco Nombela, G. (2014). *El coaching para el liderazgo en la empresa humanista*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Musolino, D. (2018). The Mental Maps of Italian Entrepreneurs: A Qualiquantitative Approach. *Journal of Cultural Geography*, 35 (2): 251-273.

Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T.C. y Chen, J. (2015). Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. *Industrial Marketing Management*, 51, 11-25.

---

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education: Theory and Practice*, 15, 625.

O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, 65, 17-37.

Observatorio de Precios y Mercados (2012). La Cadena de Valor de los Productos Agroalimentarios. *Proyecto cofinanciado por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural 2007 - 2013. Madrid: Secretaría General Técnica, Servicio de Publicaciones y Divulgación.* Recuperado de: [http://www.juntadeandalucia.es/defensacompetencia/sites/all/themes/competencia/files/Estudio\\_Metodologico\\_Cadena\\_de\\_Valor.pdf/](http://www.juntadeandalucia.es/defensacompetencia/sites/all/themes/competencia/files/Estudio_Metodologico_Cadena_de_Valor.pdf/)

Okazaki, S. y Taylor, C. R. (2013). Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions. *International Market Review*, 30(1), 56-71.

Observatorio de Recursos Humanos - ORH. (2017). *El salario emocional: la clave para la motivación y la retribución del futuro.* Recuperado de: <http://www.observatoriorh.com/motivacion-y-compromiso/salario-emocional-clave-motivacion-retribucion-futuro.html/>

Orth, C. D., Wilkinson, H. E. y Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15, 66-74.

- 
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital humano*, 243, 56-68.
- Ortiz Miranda, D. y Moragues Faus, A.M. (2015). Governing Fair Trade coffee supply: Dynamics and challenges in small farmers' organizations. *Sustainable Development*, 23(1), 41-54.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Parralejo, L. (2017). *Por qué el salario emocional es decisivo para tu empresa*. Recuperado de: <https://hablemosdeempresas.com/2017/02/21/salario-emocional-decisivo-empresa/>
- Pasamar, S. y Valle, R. (2011). Conciliación de la vida profesional–personal en empresas españolas ¿Mito o realidad? *Universia Business Review*, 29, 14-31.
- Pastrana, C. (2014). *Salario emocional: motivar a tus empleados no sólo es cuestión de sueldo*. Recuperado de: <http://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-reclutamiento-seleccion/>
- Payne, A. y Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Peña, Y., Nieto, A. P. A. y Díaz, R. F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agro cadenas. *Revista Equidad y Desarrollo*, 9, 77-85.

---

Pérez, C. A. y Ramos, S. G. (2015). Preferencias de los y las estudiantes universitarias sobre el empleo desde una perspectiva de género. *Revista Complutense De Educación*, 26(3), 721-739.

Perkins, H. G. (2010). *Bridging the gap between producer and consumer*. Recuperado de: [http://www.kearneyhub.com/news/local/article\\_657a55bc-3124-11df-b1c1-001cc4c03286.html/](http://www.kearneyhub.com/news/local/article_657a55bc-3124-11df-b1c1-001cc4c03286.html/)

Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298.

Peters, J. y Carr, C. (2013). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 116-136.

Pita, B. (2016). El salario emocional. *Revista canal Ti*, 531, 12-13.

Poelmans, S. (2006). *Unidad de Conocimiento - El salario emocional*. Fundació per a la motivació dels recursos humans. Recuperado de: [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8299/salari\\_emocional\\_cast.pdf/](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf/)

Prego, M. (2014). La motivación como factor organizacional y Coaching. *Magazine ICN*. Recuperado de: <https://www.icndiario.com/2014/07/31/58983/>

Prieto B. P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Medellín.

Priyanka, S. (2013). A study of online advertising on consumer behaviour. *International Journal of Engineering Management Science*, 3(4), 461-465.

Qreatic, O. (2017). *El Salario Emocional: más allá de la Nómina*. Recuperado de: <https://www.refruiting.com/single-post/Salario-Emocional-mas-alla-de-unBuen-Sueldo/>

Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.

Randstad (2017<sup>a</sup>). *Informe internacional Randstad Employer Brand Research 2017*. Recuperado de: <https://www.randstad.es/wp-content/uploads/2017/07/el-45-por-ciento-de-los-trabajadores-a-nivel-internacional-elige-empresas-donde-pueda-conciliar.pdf/>

Randstad (2017<sup>b</sup>). *Redes sociales internas o cómo mejorar la relación de engagement*. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/redes-sociales-internas-o-como-mejorar-la-relacion-de-engagement/>



- 
- Ras, P. J. y Vermeulen, J. V. (2009). Sustainable production and the performance of South African entrepreneurs in a global supply chain. The case of South African table grape producers. *Sustainable Development*, 17, 325-340.
- Ratiu, L., David, O. A. y Baban, A. (2017). Developing managerial skills through coaching: efficacy of a cognitive-behavioral coaching program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 35, 88-110.
- Ravier, L. (2005<sup>a</sup>). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.
- Ravier, L. (2005<sup>b</sup>). “¿Cuál es la historia del coaching?”. *Coaching Magazine*, 1, 1-6.
- Reefke, H. y Sundaram, D. (2017). Key themes and research opportunities in sustainable supply chain management – identification and evaluation. *Omega*, 66(B), 195-211.
- Reyneke, M., Berthon, P. R., Pitt, L. F. y Parent, M. (2011). Luxury wine brands as gift: ontological and aesthetic perspectives. *International Journal of Wine Business Research*, 23, 250-278.
- Rimmington, M., Smith, J. C. y Hawkins, R. (2006). Corporate social responsibility and sustainable food procurement. *British Food Journal*, 108, 824-837.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez, A. E. (2017). *El Salario emocional, La cúspide de la pirámide de Maslow*. Recuperado de: <http://www.accionsocialempresarial.com/2017/08/03/el-salario-emocional-la-cuspide-de-la-piramide-de-maslow/>
- Rodríguez, R. J., González, F. V., Montero, G. T. y Consuegra C., A. (2018). Regresión logística binaria para crear un modelo predictivo de daño hepático en el paciente séptico. *Acta Médica Del Centro*, 12(1), 10-18.
- Ruíz, A. (2014). *¿Cómo integrar la gestión de Social Media en una empresa?* Recuperado de: <http://www.postgradomarketingonline.com/marketingonline/social-media/page/2/>
- Ruíz, S. (2013). *Comunicación interna: cómo convertir a los empleados en embajadores de marca*. Recuperado de: <http://www.topcomunicacion.com/noticia/4111/comunicacion-interna-como-convertir-a-los-empleados-en-embajadores-de-marca/>
- Ruíz, E., Gago, M, García, C. y López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Sagredo, E. (2012). *Seis aspectos del salario emocional*. Recuperado de: <https://www.motivacionymas.com/6-aspectos-del-salario-emocional/>
- Salas, V., M. (1996). La regresión logística Una aplicación a la demanda de estudios universitarios. *Estadística española*, 38, (141), 193-217.

- 
- Salmerón, G. R. y Rodríguez, M. E. (2017). Métodos cuantitativos para un modelo de regresión lineal con multicolinealidad. Aplicación a rendimientos de letras del tesoro. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 24, 169-189.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and personality*, 9, 185-211.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable La voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 5(1), 9-2.
- Sánchez, D. (2013). El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 15, (2), 171-191.
- Sans, Z. M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo*, 1(3), 3-14.
- Sastre, B. (2012). *5 ideas para implicar a los empleados en las redes sociales*. Recuperado de: <http://www.socialancer.com/5-ideas-para-implicar-a-los-empleados-en-las-redes-sociales/>
- Schadeck, M., Martini, E., Wollenhaupt, L. y Domingues, A. (2015). La motivación de los sujetos en la nueva gestión de recursos humanos. *Revista Académica Electrónica de la UNR - e-Universitas*, 2, 14(7), 2160-2187.

- Schoen, H., Gayo, A. D., Metaxas, P. T., Mustafaraj, E., Strohmaier, M. y Gloor, P. (2013). The power of prediction with social media. *Internet Research*, 23(5), 528-543.
- Schultz, D. E. y Peltier, J. (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7 (2), 86-99.
- Schweidel, D. A. y Moe, W. W. (2014). Listening in on social media: A joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 387-402.
- Sherman, S. y Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82, 82-90.
- Siamagka, N. T., Christodoulides, G., Michaelidou, N., y Valvi, A. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, 89-99.
- Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD): the case of 'www.mystarbucksides.com'. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 966-990.
- Simões Machado, J. A. (2015). *Endomarketing - un abordaje a la motivación de las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

---

Smith, K. (2018). 116 Amazing Social Media Statistics and Facts. *Brandwatch*. Recuperado de: <https://www.brandwatch.com/blog/96-amazing-social-media-statistics-and-facts/>

Smith, K. (2019). 126 Amazing Social Media Statistics and Facts. *Brandwatch*. Recuperado de: <https://www.brandwatch.com/blog/amazing-social-media-statistics-and-facts/>

Solf Zarate, A. (2006), Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona*, 9, 111-126.

Soler Blanch, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) Y EPSEVG (UPC)*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Soosay, C., Fearne, A. y Dent, B. (2012). Sustainable value chain analysis – a case study of Oxford Landing from “vine to dine”. *Supply Chain Management* 17(1), 68-77.

Styhre, A., y Josephson, P. E. (2007). Coaching the site manager: effects on learning and managerial practice. *Construction Management y Economics*, 25(12), 1295-1304.

Szabo, L., Romanova, A., Bolek, V. y Zelina, V. (2017). Intensity of ICT use by managers of agricultural enterprises. *Agricultural Economics (AGRICECON)*, 63, 485-492.

Taie, E. S. (2011). Coaching as an approach to enhance performance. *The Journal for Quality y Participation*, 34-38.

- Ten Hompel, M. y Kerner, S. (2015). Logistik 4.0. *Informatik Spektrum*, 38(3), 176-190.
- Teseo (2018). *Consulta de la Base de datos de Tesis Doctorales*. Recuperado de:  
<https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>
- Theeboom, T., Beersma, B., y van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 1-18.
- Ting, S. y Scisco, P. (2006). *The center for creative leadership handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Toribio, J. J., Díaz G., J., Campos, R. y Gómez B., J. (2012). La Cadena Agroalimentaria en España. *Equipo Investigación IESE Business School*. Recuperado de:  
<http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/121122-La-Cadena-Agroalimentaria-en-Espana.pdf/>
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Manual de instrucciones*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(1).

---

Torres, A. (2016). *El salario emocional motiva a los trabajadores y reduce la fuga de talento*. Recuperado de: <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2016/231-salario-emocional.html/>

Torres M., A. (2014). 'Coaching', ¿la nueva burbuja? Sección de Economía. *Diario El País* del 20 noviembre de 2014. Recuperado de: [http://economia.elpais.com/economia/2014/11/19/actualidad/1416429388\\_923287.html/](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/19/actualidad/1416429388_923287.html/)

Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A. y Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.

Traxco. (2013). *El boom de las redes sociales llega al campo*. Recuperado de: <https://www.traxco.es/blog/noticias-agricolas/redes-sociales-en-el-campo/>

Tsai, W. H. y Men, L. R. (2012). Cultural values reflected in corporate pages on popular social network sites in China and the United States. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 6(1), 42-58.

Tziner, A. y Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 65-74.

Unidad Editorial Información Económica S.L. – Expansión (2018). *Industria Alimentaria*.

Recuperado de: <http://www.expansion.com/empresas-de/industria-alimentaria/index.html/>

Unidad Editorial Información Económica S.L. - Expansión (2018). *Agricultura*. Recuperado

de: <http://www.expansion.com/empresas-de/agricultura/index.html/>

Unidad Editorial Información Económica S.L. – Expansión (2018). *Vinos, cavas, sidras y*

*brandy*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/empresas-de/industria-alimentaria/vinos-cavas-sidras-y-brandy/index.html/>

Universidad de Granada y Edenred. (2013). *Prácticas empresariales sobre Retribución*

*Flexible en España 2013*. Recuperado de: <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/54462/RetribucionFlexible.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ugarte Pereira, J. (2015). *Coaching: una alternativa lúdico-estética para el desarrollo del*

*talento*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Ugas, S. (2013). *Los trabajadores, las redes sociales y la empresa*. Recuperado de:

<https://www.socialandsimple.com/los-trabajadores-las-redes-sociales-y-la-empresa/>

Underhill, B. (2010). *Coaching ejecutivo para resultados: o guía definitivo parao*

*desenvolvimento de líderes organizacionais*. São Paulo: Novo Século.



---

Vachon, S. (2010). International Operations and Sustainable Development: Should National Culture Matter? *Sustainable Development*, 18, 350-361.

Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas*. UK: Prentice Hall-Financial Times, Pearson.

Valderrama, B. (2011). Motivación de calidad. *Revista Forum Calidad*, 219, 46-48.

Van Passel, S. (2013). Food miles to assess sustainability: a revision. *Sustainable Development* 21, 1-17.

Vara García, R. (2016). *Motivación y competencias en la evaluación de directivos: propuesta de un modelo*. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do/>

Vásquez G., J.A. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 13-26.

Vela, D. (2012). *¿Empleados en Redes Sociales? Sí, pero con Estrategia*. Recuperado de: <http://www.socialmediacm.com/empleados-en-redes-sociales-si-pero-con/>

Verbeke, W. (2015). Profiling consumers who are ready to adopt insects as a meat substitute in a Western society. *Food Quality and Preference*, 39, 147-155.

- Vidal, S. M. D., Córdón, P. E. y Ferrón, V. V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 31, 82-101.
- Vidal, S. M. D., Córdón, P. E. y De la Torre, R. J. M. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, 46, 14-37.
- Vidal, S. M. D., Ferrón, V. V. y Córdón, P. E. (2012). Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review*, 22(5), 423-433.
- Villalba, S. (2014). *¿Cómo pueden ayudar nuestros trabajadores en la estrategia social media de la empresa?* Recuperado de: <https://sixtoseovb.wordpress.com/2014/02/18/como-pueden-ayudar-nuestros-trabajadores-en-la-estrategia-social-media-de-la-empresa/>
- Villanueva, R. (2016). *¿Qué aportan los medios sociales a COAG?* Recuperado de: <https://lahuertadigital.es/redes-sociales-las-claves-de-ruben-villanueva-coag/>
- Visauta, B. (1998). *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Estadística multivariante. Madrid: McGrawHill.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

- 
- Wang, X., Yu, C. y Wei, Y. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: A consumer socialization framework. *Journal Interactive Marketing*, 26(4), 198-208.
- Wang, Y. L. (2013). R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 491-515.
- Wells, W. (2011). *Social Media and Social Networking: What's the Difference?* Recuperado de: <http://www.williamhwells.com/2011/06/18/social-media-and-social-networking-whats-the-difference/>
- White, D., Meyers, C., Doerfert, D. y Irlbeck, E. (2017). Exploring Agriculturalists' Use of Social Media for Agricultural Marketing. *Journal of Applied Communications*, 98(4).
- Whitmore, J. (1997). *Coaching for performance: The new edition of the practical guide*. London, United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching*. Barcelona: Paidós.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Edición 6. Paidós.
- Williams, J. y Chinn, S. (2010). Meeting relationship–marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 422-437.

- Wilson, R. E., Gosling, S. D. y Graham, L. T. (2012). A review of Facebook research in the social sciences. *Perspectives on Psychological Science*, 7(3), 203-220.
- Wolfe, E., Popp, M., Bazzani, C., Nayga, R.M., Danforth, D., Popp, J., Chen, P. y Seo, H. (2018). Consumers' willingness to pay for edamame with a genetically modified label. *Agribusiness*, 34, 283-299.
- Wu, C. W. (2016). The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310-5316.
- Yadav, M. S. y Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78, 20-40.
- Zaragoza, M. (2016). *Comunicación Interna y Externa: Claves En Tu Empresa*. Recuperado de: <https://www.nal3.com/es/central-de-contenidos/comunicacion-interna-y-externa-claves-en-tu-empresa/>
- Zeng, B. y Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36.
- Zheng, W., Yang, B. y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

---

Zingheim, P. K. y Schuster, J.R. (2008). Managing Total Compensation to Achieve Multiple Objectives. *MWorld*, 7(1), 37-40.

Zip Zap Social (2016). *¿Por qué las empresas deberían motivar a sus trabajadores a estar presentes en social media? Estas seis razones os convencerán*. Recuperado de: <https://zipzapsocial.com/por-que-las-empresas-deberian-motivar-a-sus-trabajadores-a-estar-presentes-en-social-media-estas-seis-razones-os-convenceran/>

**ANEXOS**



## ANEXO 1. CUESTIONARIO PANEL DELPHI A EMPRESAS DE LA CVA QUE APLICAN COACHING

### Bloque 1. Uso del coaching

1. ¿Qué tipo de coaching aplican en la organización? (Si es el caso, puede escoger varias opciones)

Coaching Ejecutivo  Coaching Empresarial  Profesional de Equipos

2. ¿Qué tipo de coach presta el servicio?

Coach interno (personal fijo de la organización)  Coach externo (consultor o asesor)

3. ¿El coach que presta los servicios en su organización posee una formación con credenciales certificadas por una institución reconocida y de prestigio en España o a nivel internacional? (Si es el caso, puede escoger varias opciones)

International Coach Federation ICF- España.

Asociación Española de Coaching. ASESICO.

Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring. AECOP.

Otra Institución a nivel nacional.

Otra Institución a nivel internacional.

Ninguna Certificación.

Desconoce la información.

3.1. ¿Es importante para la organización que el coach o los coaches estén certificados/acreditados?

Sí  No  Indiferente

4. ¿Qué circunstancias llevo a la organización a requerir la aplicación del coaching? (Si es el caso, puede escoger varias opciones)



- 
- Cambios organizacionales.
  - Replanteamiento estratégico de la empresa.
  - Desarrollo de competencias y habilidades de los empleados.
  - Excesiva rotación de empleados.
  - Estudios internos con resultados poco satisfactorios.
  - Por necesidad de cumplir con normativas o certificaciones que así lo exigen.
  - Adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial (RSC, exigencias del mercado).
  - Otros.

4.1. Si ha señalado la opción otros y quiere ampliar su comentario, ¿Cuáles circunstancias llevaron a la empresa a requerir la aplicación del coaching?

<b>Bloque 2. Beneficios del coaching en la empresa</b>
--

5. Según los resultados obtenidos, piensa que el coaching influye positivamente en la organización en cuanto a: (Si es el caso, puede escoger varias opciones)

- Motivación y actitud del personal.
- Resolución de problemas en el área laboral.
- Disminución de la rotación de personal.
- Desarrollo de competencias y habilidades.
- Rendimiento individual, de equipo y organizacional.
- Productividad incrementada.
- Reducción de costos.
- Mayor compromiso de los trabajadores con la organización.

- Satisfacción en el trabajo.
- Competitividad de la organización en el mercado.
- Otros.

5.1. Si ha señalado la opción otros, indicar ¿Cuáles?

6. ¿Cree usted que la aplicación del coaching es rentable para la organización en relación a la inversión y los resultados obtenidos?

Sí  No

6.1. Si ha señalado la opción "No", indicar ¿Por qué?

7. ¿Puede cuantificar los beneficios con la aplicación del coaching en la organización?

Sí  No

7.1. Beneficios Económicos. Indique unidades. (euros al año - %)

7.2. Beneficios en Relaciones Sociales e Imagen

7.3. Beneficios para la Empresa (aumento de herramientas de trabajo, relaciones interpersonales, eficiencia, competencias, eficacia)

7.4. Beneficios Ambientales

8. ¿La organización y usted Consideran importante el desarrollo personal y profesional de cada uno de los trabajadores en su puesto de trabajo?

Sí  No

9. ¿Cree usted que la competitividad de la empresa está influenciada por la motivación de sus trabajadores?

Sí  No.

10. ¿Qué otras fórmulas o métodos utilizan para el desarrollo personal y profesional del trabajador que redunde en el beneficio de la empresa?

---

11. Si desea añadir un comentario adicional:

<b>Bloque 3. Datos de la empresa</b>
--------------------------------------

12. Nombre de la empresa

13. Mail de contacto para el envío de resultados

14. Personalidad jurídica de la empresa

15. Ubicación

16. Actividad en la cadena de valor agraria (producción, transformación, comercialización)

17. Año de fundación

18. Número de empleados

**ANEXO 2. CUESTIONARIO PANEL DELPHI DE EXPERTOS EN COACHING****Bloque 1. Uso del coaching**

1. ¿Presta servicios de coaching actualmente en organizaciones agrarias?

Sí  No

1.1. ¿Por qué cree que este tipo de organización no contrata los servicios de entrenar?

Desconocimiento sobre el coaching, utilidad y beneficios organizacionales.

Costo del servicio.

No cree en la utilidad del coaching.

Otros.

1.2. Si ha señalado otros motivos, indique ¿Cuáles?

2. ¿Cuántas Organizaciones Agrarias tiene como clientes?

3. ¿Qué tipo de coaching es el más aplicado en las organizaciones agrarias? (Si es el caso, puede escoger varias opciones)

Coaching Ejecutivo  Coaching Empresarial  Profesional de Equipos

4. ¿El coach que presta los servicios en estas organizaciones posee una formación con credenciales certificadas por una institución reconocida y de prestigio en España o a nivel internacional? (Si es el caso, puede escoger varias opciones)

International Coach Federation ICF- España.

Asociación Española de Coaching. ASESICO.

Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring. AECOP.

Otra Institución a nivel nacional.

Otra Institución a nivel internacional.

Ninguna Certificación.

---

Desconoce la información.

4.1. ¿Es importante para la organización que el coach o los coaches estén certificados/acreditados?

Sí  No  Indiferente

5. ¿Qué circunstancias, según su experiencia como coach, lleva a estas organizaciones a requerir la aplicación del coaching? (Si es el caso, puede escoger varias opciones)

Cambios organizacionales.

Replanteamiento estratégico de la empresa.

Desarrollo de competencias y habilidades de los empleados.

Excesiva rotación de empleados.

Estudios internos con resultados poco satisfactorios.

Por necesidad de cumplir con normativas o certificaciones que así lo exigen.

Adaptación a nuevos modelos de gestión empresarial (RSC, exigencias del mercado).

Otros.

5.1. Si ha señalado la opción otros y quiere ampliar su comentario, ¿Cuáles circunstancias llevaron a la empresa a requerir la aplicación del coaching?

## **Bloque 2. Beneficios del coaching en la empresa**

6. Según los resultados obtenidos, por su experiencia como coach, piensa que el coaching influye positivamente en la organización en cuanto a: (Si es el caso, puede escoger varias opciones)

Motivación y actitud del personal.

Resolución de problemas en el área laboral.

- Disminución de la rotación de personal.
- Desarrollo de competencias y habilidades.
- Rendimiento individual, de equipo y organizacional.
- Productividad incrementada.
- Reducción de costos.
- Mayor compromiso de los trabajadores con la organización.
- Satisfacción en el trabajo.
- Competitividad de la organización en el mercado.
- Otros.

6.1. Si ha señalado la opción otros, indicar ¿Cuáles?

7. ¿Cree usted que la aplicación del coaching es rentable para la organización en relación a la inversión y los resultados obtenidos?

Sí  No

7.1. Si ha señalado la opción "No", indicar ¿Por qué?

8. ¿Puede cuantificar los beneficios con la aplicación del coaching en la organización?

Sí  No

8.1. Beneficios Económicos. Indique unidades. (euros al año - %)

8.2. Beneficios en Relaciones Sociales e Imagen

8.3. Beneficios para la Empresa (aumento de herramientas de trabajo, relaciones interpersonales, eficiencia, competencias, eficacia)

8.4. Beneficios Ambientales

---

9. ¿Cree usted que las organizaciones consideran importante el desarrollo personal y profesional de cada uno de los trabajadores en su puesto de trabajo?

Sí  No

10. ¿Cree usted que la competitividad de la empresa está influenciada por la motivación de sus trabajadores?

Sí  No.

11. Según su experiencia como coach ¿Qué otras fórmulas o métodos utilizan las organizaciones para el desarrollo personal y profesional del trabajador que redunde en el beneficio de la empresa?

12. Si desea añadir un comentario adicional:

<b>Bloque 3. Datos de la empresa</b>
--------------------------------------

13. Nombre de la empresa

14. Mail de contacto para el envío de resultados

15. Personalidad jurídica de la empresa

16. Número de empleados

17. Ubicación

18. Año de fundación

19. Tipo de servicio que ofrece a las organizaciones de la CVA

---

### **ANEXO 3. ENTREVISTA A EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA DE VALOR AGRARIA**

#### **Bloque 1. Motivación y Uso del Coaching**

1. ¿La Empresa le ofrece formación, incentivos, reconocimientos u otras formas de motivación en el puesto que ocupa?
2. ¿Tiene supervisor o coach que le acompaña, asesora, motiva e instruye en el trabajo que desarrolla?

#### **Bloque 2. Retribuciones flexibles de Salario Emocional**

3. ¿Las condiciones de trabajo incluyen horario flexible, teletrabajo, seguro médico, salario según el rendimiento, desarrollo personal y profesional, estabilidad, conciliación u otras retribuciones flexibles de salario emocional??

#### **Bloque 3. Medios sociales**

4. ¿Utilizan los medios sociales en la gestión interna de la empresa (personal, procesos, otros)?

#### **Bloque 4. Valoración del empleado**

5. ¿Está satisfecho en el trabajo y en la empresa?
6. ¿Tiene previsto cambiar de trabajo en los próximos 6 meses?

#### **Bloque 5. Datos del Trabajador**

7. Puesto que ocupa en la empresa
8. Edad
9. Sexo

#### **Bloque 6. Datos de la empresa**

10. Nombre
11. Ubicación (Comunidad Autónoma)
12. Tipo de Actividad (Alimentaria, Agraria, Vitivinícola)
13. Eslabón de la cadena de valor (Producción, Transformación, Comercialización)



---

14. Año de fundación

15. Número de empleados

## **ANEXO 4. ENTREVISTA A UNIVERSITARIOS PRE TITULADOS - ¿DÓNDE QUIERO TRABAJAR?**

Escala de Lickert: 1 = Totalmente en Desacuerdo; 2 = En Desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 = De Acuerdo y 5 = Totalmente de Acuerdo.

### **Bloque 1. Beneficios Básicos**

1. Con un buen salario por encima de todo.
2. En una gran multinacional por mayor seguridad.
3. En una pequeña empresa por mayor control del proceso.

### **Bloque 2. Salario Emocional**

4. En un buen ambiente con los compañeros.
5. En una empresa con retribuciones flexibles de salario emocional (seguro médico, ticket de comida, gimnasio, club social, teletrabajo...)
6. En una empresa en la que me pueda realizar profesionalmente, con promoción.
7. En una empresa en la que pueda realizarme como persona.
8. En una empresa estatal con seguridad independiente del sueldo.
9. En una empresa que se me pague por lo que genero a la empresa.
10. En una empresa que me permita compatibilizar mi vida personal con el trabajo.
11. En una empresa que me permita aprender y tenga buenos maestros.
12. En una empresa que esté en consonancia con mis ideas (transgénicos, contaminación ambiental, ecología, responsabilidad, etc.)
13. En una empresa cerca de casa.
14. En una empresa joven.
15. En una empresa conocida.

### **Bloque 3. Pregunta abierta**

16. Describe ¿Dónde te gustaría trabajar el día de mañana?

---

**Bloque 4. Datos**

17. Titulación

18. Edad

19. Sexo

### ANEXO 5. LISTADO DE EMPRESAS AGRARIAS QUE RECIBEN COACHING EXTERNO

EMPRESA	TAMAÑO DE LA EMPRESA	AÑO DE CREACIÓN	LOCALIZACIÓN	TIPO DE EMPRESA
1	201-500	1962	VALLADOLID	SCCL
2	1001-5000	1892	PALENCIA	S.L
3	51-200	1988	VALLADOLID	SL
4	1.001-5.000	1965	BARCELONA	SL
5	más de 10.001	2009	MADRID	SA
6	501-1.000	1772	CÁDIZ	SA
7	más de 10.001	1905	BARCELONA	SA
8	25-50	1960	NAVARRA	SL
9	501-1.000	1914	LLEIDA	SL
10	1.001-5.000	1989	NAVARRA	SL
11	51-200	1998	NAVARRA	SA
12	51-200	1967	NAVARRA	SA
13	1.001-5.000	1910	NAVARRA	S.COOP
14	51-200	1988	LA RIOJA	SA
15	51-200	1988	ALMERÍA	SA
16	51-200	1984	ALMERÍA	SL
17	1.001-5.000	2000	MADRID/ BURGOS	SA
18	1.001-5.000	1928	MADRID/ LEÓN/ BARCELONA/ VILLAREJO DE SALVANÉS	SL
19	1.001-5.000	1965	ARAVA/ ÁLAVA	SL
20	201-500	1977	MADRID	SL
21	501-1.000	1551	BARCELONA	S.A
22	51-200	1950	NAVARRA	SL

## ANEXO 6. LISTADO DE EMPRESAS DE COACHING EXTERNO

EMPRESA	TAMAÑO DE LA EMPRESA	AÑO DE FUNDACIÓN	LOCALIZACIÓN	TIPO DE EMPRESA
1	20	2008	SALAMANCA	ASOCIACION PROFECIONAL SIN FINES DE LUCRO
2	1	2008	LEON	AUTONOMO
3	2	2012	SALAMANCA	AUTONOMO
4	20	2007	MURCIA	AUTONOMO
5	20	2010	ZARAGOZA	ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO
6	1	2008	MADRID	AUTONOMO.
7	2	2013	LEÓN	AUTONOMO.
8	51-200	1998	BURGOS	SL
9	2-10	1997	BARCELONA	SL
10	3	1990	ALICANTE	SL
11	11-50	2005	MADRID	SL
12	51-200	1952	MADRID	SA
13	11-50	2004	MADRID	SL
14	2-10	2012	MADRID	SL
15	2-10	2011	VALLADOLID	CONSULTORIA
16	2-10	2012	SALAMANCA	INSTITUTO DE FORMACIÓN
17	2-10	2008	GRANADA	CONSULTORIA
18	11-50	1995	MADRID	SL
19	2-10	2011	VALLADOLID	CONSULTORIA
20	11-50	2005	MADRID	CONSULTORIA
21	11-50	2002	MADRID	CONSULTORIA
22	2-10	1999	SEVILLA	CONSULTORIA
23	35	2001	VALLADOLID	SL
24	74	2003	MADRID	SL
25	11-50	2004	MADRID	SL
26	5	2014	MADRID	SL

---

27	11-50	1988	SEVILLA	SL
28	2-10	2005	MADRID	ASOCIACIÓN PROFESIONAL SIN ÁNIMO DE LUCRO
29	2-10	2011	VALENCIA	SL
30	8	2014	MADRID	SL
31	11-50	1993	BARCELONA	SL
32	2-10	2014	MADRID	SL
33	11-50	2011	MADRID	SL
34	2-10	2007	MADRID	CONSULTORIA
35	19	2003	MADRID	SL
36	9	1997	BARCELONA	SL
37	2-10	2009	MADRID	SL
38	2-10	2011	BARCELONA	SL
39	2-10	2004	BARCELONA	SL
40	11-50	2005	MADRID	SL
41	11-50	2007	CÓRDOBA	SL
42	16	2010	MADRID	SL
43	51-200	1990	MADRID	SL
44	2-10	2003	BARCELONA	SL
45	2-10	2004	MADRID	SL
46	11-50	2010	MADRID	SL
47	2-10	1996	MADRID	SA
48	2-10	2009	MADRID	SL
49	7	2013	NAVARRA	SLL
50	11-50	2002	BARCELONA	SL

---

## ANEXO 7. LISTADO PANEL DE EXPERTOS DE COACHING

EMPRESAS	TAMAÑO	AÑO DE FUNDACIÓN	LOCALIZACIÓN	TIPO DE EMPRESA	SERVICIOS
1	2 - 10	2016	Comunidad de Madrid	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
2	2 - 10	2010	Andalucía	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
3	2 - 10	2013	Andalucía	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
4	2 - 10	2012	Andalucía	Persona Física	Formación y Consultoría
5	11 - 50	2008	Comunidad de Madrid	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
6	11 - 50	1996	Andalucía	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación
7	2 - 10	2014	Extremadura	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
8	2 - 10	1996	Comunidad Valenciana	Persona Física	Formación y Consultoría
9	51 - 200	2008	Comunidad de Madrid	Organización Sin Ánimo de Lucro	Promoción de la Profesión del Coaching
10	2 - 10	2016	Cataluña	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación
11	2 - 10	1999	Andalucía	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
12	51 - 200	1957	Cataluña	Fundación	Formación
13	2 - 10	2009	Comunidad de Madrid	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
14	2 - 10	2001	Comunidad Valenciana	Asociación	Formación y Consultoría
15	2 - 10	2014	Comunidad de Madrid	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
16	51 - 200	1952	Comunidad de Madrid	Sociedad Anónima	Formación y Consultoría
17	2 - 10	2015	Castilla y León	Persona Física	Formación y Consultoría
18	2 - 10	2012	Comunidad de Madrid	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
19	11 - 50	1995	Comunidad de Madrid	Sociedad Responsabilidad Limitada	Consultoría
20	2 - 10	2007	Castilla y León	Persona Física	Consultoría
21	2 - 10	2013	Comunidad Foral de Navarra	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
22	11 - 50	2010	Cataluña	Sociedad Anónima	Formación y Consultoría
23	2 - 10	2007	Comunidad de Madrid	Sociedad Responsabilidad Limitada	Formación y Consultoría
24	2 - 10	2012	Castilla y León	Persona Física	Formación y Consultoría
25	11 - 50	2007	Región de Murcia	Asociación	Promoción de la Profesión del Coaching

**ANEXO 8. LISTADO PANEL DE EXPERTOS EMPRESAS AGRARIAS QUE RECIBEN COACHING**

EMPRESAS	TAMAÑO	AÑO DE FUNDACIÓN	DEPARTAMENTO	LOCALIZACIÓN	TIPO DE EMPRESA
1	501 - 1000	1998	Personal	Comunidad Foral de Navarra	Sociedad Responsabilidad Limitada
2	201 - 500	2015	Recursos Humanos	La Rioja	Sociedad Responsabilidad Limitada
3	1001 - 5000	1952	Formación	Comunidad de Madrid	Sociedad Responsabilidad Limitada
4	201 - 500	1966	Recursos Humanos	Comunidad Foral de Navarra	Sociedad Responsabilidad Limitada
5	1001 - 5000	1988	Personal	Comunidad Foral de Navarra	Sociedad Anónima
6	51 - 200	2000	Personal	Cataluña	Sociedad Anónima
7	51 - 200	1929	Recursos Humanos	Cataluña	Sociedad Anónima
8	51 - 200	1950	Recursos Humanos	Comunidad Foral de Navarra	Sociedad Responsabilidad Limitada
9	51 - 200	1970	Personal		Sociedad Responsabilidad Limitada
10	1001 - 5000	1910	Recursos Humanos		Cooperativas
11	25 -50	1995	Personal	Castilla y León	Sociedad Responsabilidad Limitada
12	1001 - 5000	1892	Recursos Humanos	Castilla y León	Sociedad Anónima
13	201 - 500	1962	Gerente	Castilla y León	Cooperativas
14	25-50	1960	Gestión Comercial	Comunidad Foral de Navarra	Sociedad Responsabilidad Limitada
15	501-1000	1914	Recursos Humanos	Cataluña	Sociedad Responsabilidad Limitada



**ANEXO 9. PUBLICACIONES CIENTÍFICAS****1ra Publicación:**

**Nombre de la revista:** Revista de la Facultad de Agronomía de la Universidad del Zulia

**Factor de Impacto:** 0,204 (2018) y 0,139 (últimos 5 años)

**Categoría de JCR:** Agronomy

**Clasificación en la categoría:** 85 de 89

**Cuartil en la categoría:** Q4

**Editorial:** Universidad del Zulia, Facultad de Agronomía, apartado 15205, Maracaibo, ZU 4005, Venezuela.

Consejo editorial y revisión por pares.

**Indexada en:** Agrindex, Agris, ASFA (Aquatic Sciences and Fisheries Abstracts), BIBLAT.

Bibliografía Latinoamericana, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Latindex-Directorio, MIAR, Periódica (Índice de Revistas Latinoamericanas en Ciencias), Revencyt (Registro de Publicaciones Científicas y Tecnológicas Venezolanas), Science Citation Index Expanded, Scopus, Tropical Abstracts.

**A continuación, se presentan:**

Carta de aceptación del artículo en la revista, como lo indica la normativa del depósito de tesis doctoral de la Universidad de Valladolid.



## Revista de la Facultad de Agronomía de La Universidad del Zulia

Febrero 04, de 2019

Ciudadanos(as):  
**Deiyalí A. Carpio Pacheco**  
**Beatriz Urbano**  
Su Despacho.-

Cumplo con informarles que su trabajo intitulado:  
"Caracterización del uso de coaching ejecutivo-organizativo en  
la cadena de valor agroalimentaria" ha sido aceptado para su  
publicación en el Volumen 36 N° 2. (2019) de esta Revista.

Sin más a que hacer referencia, se suscribe,

Atentamente,

  
**Dr. Jorge Vilchez**  
Editor Jefe



Apartado 15205, Maracaibo ZU 4005, Venezuela.  
Email: revagronomia@fa.luz.edu.ve, agrorevistaluz@gmail.com

Apartado 15205, Maracaibo ZU 4005, Venezuela, Tel: (58 61) 595 185, Fax: (58 61) 595 183.

---

**2da Publicación:**

**Nombre de la revista:** Applied Economics incorporating Applied Financial Economics

**Factor de Impacto:** 0,968 (2018) y 1,095 (últimos 5 años)

**Categoría de JCR:** Economics

**Clasificación en la categoría:** 235 de 363

**Cuartil en la categoría:** Q3

**Editorial:** Routledge Journals, Taylor & Francis LTD, 2-4 Park Square, Milton Park, Abingdon OX14 4RN, OXON, England.

Consejo editorial y revisión por pares.

**Indexada en:** ISI (Social Sciences Citation Index (SSCI), Current Contents / Social and Behavioral Sciences, Research Alerts), IBZ (Bibliografía internacional de literatura periódica), IBSS (International Bibliography of the Social Sciences), Business Periodicals Index y Wilson Business Abstracts, Elsevier GEOAbstracts, ABI Inform, Index Current to Statistics, CSA (Environmental Science and Pollution Management, Risk Abstracts, Ageline), Econlit, EBSCO (Business Source Corporate, Business Source Elite, Business Source Premier, Corporate Resource Net, Psychology and Behavioral Sciences Collection, TOC Premier), base de datos de literatura económica, base de datos ArticleFirst de OCLC, colecciones electrónicas en línea FirstSearch de OCLC, Emerald Abstracts (Emerald Management Reviews), Gale Responsive Databases Inc (prácticas comerciales y de gestión, negocios e industria), Resúmenes periódicos de ProQuest, CAB Abstracts y Scopus.

**A continuación, se presentan:**

Artículo post editor en inglés, tal como fue aceptado y publicado en la revista, como lo indica la normativa del depósito de tesis doctoral de la Universidad de Valladolid.

**How to gain image and positioning on Social Media: Spanish agribusiness firms image and position on social media**

**Deiyalí A. Carpio<sup>1</sup>, Alberta Fernandez<sup>2</sup>, Beatriz Urbano<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup> Department of Agricultural and Forestry Engineering. University of Valladolid (Spain). Ave. Madrid, 57, 34004 Palencia, Spain.

<sup>2</sup> Department of Agricultural Economics and Natural Resources, Autonomous University Chapingo, MD 56230, Texcoco, Mexico.

\* **Corresponding author** Beatriz Urbano can be contacted at: [beaturb@iaf.uva.es](mailto:beaturb@iaf.uva.es)

---

## **How to gain image recognition and positioning on Social Media: Spanish agribusiness firms' image and position on social media**

### **Abstract**

Agribusiness firms are seeking how to use the power of social media (SM) as a strategic tool to improve firm image and positioning. The aim of this article is to obtain insights into how agribusiness firms can gain image recognition and positioning on SM and, in doing so, determine the images that can increase or diminish their positions on SM and predict the frequency of an image's visibility on SM. This article uses data collected from a large number of Spanish agribusiness firms of the agrarian, agrifood and wine subsectors, located in rural peripheral areas or urban cores, to identify their images and positioning on social media. We use the Tagxedo digital tool to show the distinctive images of agribusiness firms on SM. Using the Howsociable digital tool and observing the SM key performance indicators (KPI), we measure the traffic and visibility of agribusiness firms on social media, and we find that a lot of agribusiness firms leave the potential of SM unused. The agribusiness firms upstream in the value chain and located in rural peripheral areas could take more advantages of SM visibility. We then create a model of image and positioning on SM using a binary logistic regression. We predict that more than two messages of sales per week on SM can diminish visibility of agribusiness firm on SM. The agribusiness firm should find out how to take advantage of other values of social media, such as eWOM, to stimulate sales. This paper contributes a plan for agribusiness firms to gain image recognition and positioning on SM. Finally, implications and further research lines within conclusions of the findings and the methodology are presented.

[JEL Classifications: O3, D8]

**Keywords:** Image-positioning model, Social Media agri-marketing, intra-subsectors analysis, cross-areas location comparison.

## 1. Introduction

Social media has been progressively engaged in most aspects of people's lives (Alalwan, Dwivedi, Rana, & Williams, 2016) and is transforming business communication and marketing (Alalwan, Rana, Dwivedi, & Algharabat, 2017). Since the appearance of popular platforms such as Facebook, MySpace and LinkedIn, businesses have started looking at such technologies as effective marketing mechanisms to interact with customers (Alalwan et al., 2017; Heidemann, Klier, & Probst, 2012). Nevertheless, SM marketing is for businesses still in its early stages, and the interconnectivity and complexity of SM platforms can be obstacles to strategic marketing activities over SM (De Swaan Arons, van den Driest, & Weed, 2014), rendering this technology extremely difficult (Felix, Rauschnabel, & Hinsch, 2017). Researchers and managers acknowledge the complexities accompanying SM and agree that more research into SM marketing culture is needed (Ahmad, Ahmad, & Bakar, 2018; Divol, Edelman, & Sarrazin, 2012; Yadav & Pavlou, 2014). For agribusiness, SM can bridge the gap between consumers and producers, build trust and understanding, provide flexible communication and an efficient tool for accessing information and serving innovative agribusiness models and partnerships in a sector which is often characterized by remoteness from markets and high dependence on the agrarian subsector (Meccheri & Pelloni, 2006; Meester & Pellenbarg, 2006; Musolino, Crea, & Marcianó, 2018). In this sense, it is going to be imperative to integrate SM into agribusiness management (White et al., 2017), identifying areas where changes are needed to operate at a higher level of competence (Ahmad et al., 2018). SM is at the top of the agenda for many agribusiness firms today (Kaplan & Haenlein, 2010). Furthermore, the present tremendous market changes force businesses to critically scrutinize the way in which they create their images and position themselves in serving customers (Ten Hompel & Kerner, 2015). Understanding the role of SM in the context of business image and positioning is crucial (Bianchi & Andrews, 2015; Kumar, Bezawada, Rishika, Janakiraman, &

---

Kannan, 2016; Leeflang, Verhoef, Dahlström, & Freundt, 2014), and how such SM can contribute to image and positioning (Billings, 2014) in different contexts (Hutchins, 2014) and cultures is needed because there is a lack of research in this area.

The article is structured as follows. In section 2, background information is presented which delineates the usage of SM as a marketing tool, the importance of business image and positioning on SM and the benefits of SM for agri-marketing. In section 3, the research method and theoretical model is described in detail. In section 4, the results of testing the model are presented and the discussion conducted. In section 5, a plan for agribusiness firms' to gain image and positioning on SM is developed according to the results. Finally, in section 6, implications and further research lines within conclusions of the findings and the methodology are described.

## **2. Background**

### **2.1 The power of SM as a marketing tool**

SM represents the most innovative and cost-effective communication tool (Leeflang et al., 2014) for delivering quickly and efficiently the information required and receiving the feedback given by users in a fast and accurate way. In this sense, SM has been reported to be a powerful marketing tool whereby Facebook (with 2.19 billion monthly active users in the first quarter of 2018) was able to generate in 2014 \$5.4 billion from advertising (Wu, 2016), Twitter counted an average of 317 million monthly active users by the end of 2016 (Komorowski, Huu, & Deligiannis, 2018) and YouTube gets over 30 million visitors per day currently (Kaplan & Haenlein, 2010). Nevertheless, some barriers such as the perceived usefulness pertaining to a particular SM and the ease of use determine businesses' adoption of SM (Siamagka, Christodoulides, Michaelidou, & Valvi, 2015).

Literature has investigated the value of SM as a marketing tool (see Table 1). On the one hand, SM are used predominantly for communication with one or a few stakeholders (Payne & Frow,

2005) or comprehensively as a genuine tool of collaboration based on reciprocal interactions with clients (Chang, Yu, & Lu, 2015), employees, suppliers and government agents (Felix et al., 2017). On the other hand, SM are being used to achieve organizational goals (Kim & Ko, 2012), such as the creation of value by taking advantage of the opportunities to build real relationships within the network and the connection with consumers' desires by displaying a more progressive and permeable business culture (Labrecque, vor dem Esche, Mathwick, Novak, & Hofacker, 2013). Nevertheless, the knowledge of how to integrate SM into business marketing is still sparse, and a lot of companies leave the potential of SM unused (Mangold & Faulds, 2009).

Table 1. Value of SM as marketing tool characterized by short, medium or long-term impact

Short-term	Medium-term	Long-term
- Advertising (Alalwan et al., 2017)	- Collaboration (Felix et al., 2017)	- Brand innovation and development (Kim & Ko, 2012)
- Business internal communication (Siamagka et al., 2015)	- Create users interactivity (Felix et al., 2017)	- Customer trust and loyalty (Ahmad et al., 2018)
- Communication (Felix et al., 2017)	- Define quality requirements (Sigala, 2012)	- Design customer-tailored products (Johannsen, 2018)
- Create image (Nguyen, Yu, Melewar, & Chen, 2016)	- Deliver products and services (Johannsen, 2018)	- Enhance buying behavior (Zeng & Gerritsen, 2014)
- Expand company content reach (Ahmad et al., 2018)	- eWord Of Mouth eWOM (Alalwan et al., 2017)	- Enhance customer equity (Kim & Ko, 2012)
- Facilitate information (Zeng & Gerritsen, 2014)	- Exchange users generated content (Kaplan & Haenlein, 2010)	- Enhance customer' involvement (Alalwan et al., 2017)
- Increase in-house knowledge (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013)	- Expansion customers' knowledge (Abreza, O'Reilly, & Reid, 2013)	- Facilitate decision-making (Alalwan et al., 2017)
- Manage customer relationship (Payne & Frow, 2005)	- Facilitate information search (Zeng & Gerritsen, 2014)	- Improve process and service (Johannsen, 2018)
- Marketing organization (Zheng, Yang, & McLean, 2010)	- Increase market transparency (Kaplan & Haenlein, 2010)	- Improve productivity and workflow efficiency (Johannsen, 2018)
- Monitor customers comments (Chua & Banerjee, 2013)	- Positioning (Christou, 2015)	- Increase brand awareness (Mangold & Faulds, 2009)
- Offer geographical extension (Komorowski et al., 2018)	- Post-purchase communication (Mangold & Faulds, 2009)	- Maintain brand reputation (Chua & Banerjee, 2013)
- Promotion (Zeng & Gerritsen, 2014)	- Recruit staff (Chua & Banerjee, 2013)	- Predict consumer behavior (Wang, Yu, & Wei, 2012)
- Stimulate sales (Duffett, 2015)	- Support business process execution (Johannsen, 2018)	- Reduce marketing costs (Wu, 2016)
- Socialize (White et al., 2017)	- Traffic online (Priyanka, 2013)	- SM Adoption (Girona & Korgaonkar, 2014)
- Teach and educate customers (He, Zha, & Li, 2013)	- Solve customers' inquiries (Trainor, Andzuli, Rapp, & Agnihotri, 2014)	

## 2.2 SM as a tool for business image and positioning



---

Ahmad et al. (2018) demonstrated the value of SM in improving customer relationships, brand awareness and business image. SM platforms can help businesses to provide a good presentation of their brands (Williams & Chinn, 2010), which contributes both to customers' experiences as well as the information resources needed by customers in their buying decisions (Duffett, 2015). Additionally, users can interpret the contents and continue working with them on SM (Felix et al., 2017). SM users share their own experiences, either positive or negative (in the past a dissatisfied customer could tell ten people, nowadays with SM they can tell ten million [Mangold & Faulds, 2009]), about businesses in a more credible, perusable and trustworthy manner (Ahmad et al., 2018) that contributes to business image and positioning (Hudson, Huang, Roth, & Madden, 2016; Priyanka, 2013). Hence, businesses are seeking how to use the power of SM as a strategic tool to improve firm image and positioning (Ahmad et al., 2018). Therefore, Mangold and Faulds (2009) recommended that businesses should integrate SM as an essential part of an image and positioning promotional campaign.

### 2.3 SM as a means for agri-marketing

SM in agribusiness has been little researched despite the fact that 82% of American farmers aged 18–29 who use computers also regularly use some SM (White et al., 2017). White et al. (2017) analysed the use of SM for agri-marketing by agriculturalists who found it positive for agribusiness. They found that farmers use SM on a personal level to tell their stories, give updates, promote their products and answer consumer questions (Szabo et al., 2017). Agriculturalists remarked that SM allows more transparency and connection between producers and consumers, helping consumers to realize what is behind the agri-food production (White et al., 2017). They state that the feedback received from consumers on SM helps them to learn, grow and get a picture of the market. White et al. (2017) also pointed out that there is a lack of knowledge of SM in agribusiness firms, and there is a need to seek ways to help agribusiness to better understand how and why they should use various SM tools. Szabo et al.

(2017) proved that the agricultural sector was mature enough to use ICT while indicating that this area requires constant innovation and modernization. SM has been confirmed unquestionably as the major important contribution to the management of agribusiness firms today.

### **3. Materials and Methods**

#### **3.1 Image and positioning model**

The model commence with the definition of the images to be measured on SM. The model then uses a mixed-methods approach with a combination of SM platforms observation and text data analysis (Musolino, 2018) to obtain image on SM. Using the Tagxedo digital tool, the business' image on SM is measured by content and linguistic analysis (Ahmad et al., 2018; Floredu & Cabiddu, 2016). Tagxedo turns agribusiness firms SM texts into a visually stunning word cloud and counts word frequencies of occurrence. Then, in the second stage of the model, the traffic and visibility of business on SM is measured using two methods: i) observing the key performance indicators (KPI) on SM such as followers, likes, tweets and posts and ii) scoring (from 0 to 10 points) the visibility of the agribusiness firms on 32 different SM platforms using the Howsocialable.com digital tool (Reyneke, Berthon, Pitt, & Parent, 2011). In the third stage of the model, to obtain the significant image/s of visibility on SM and to predict the frequency of an image for visibility on SM, a binary logistic regression, logit, is calculated.

Figure 1 represents the theoretical model developed.

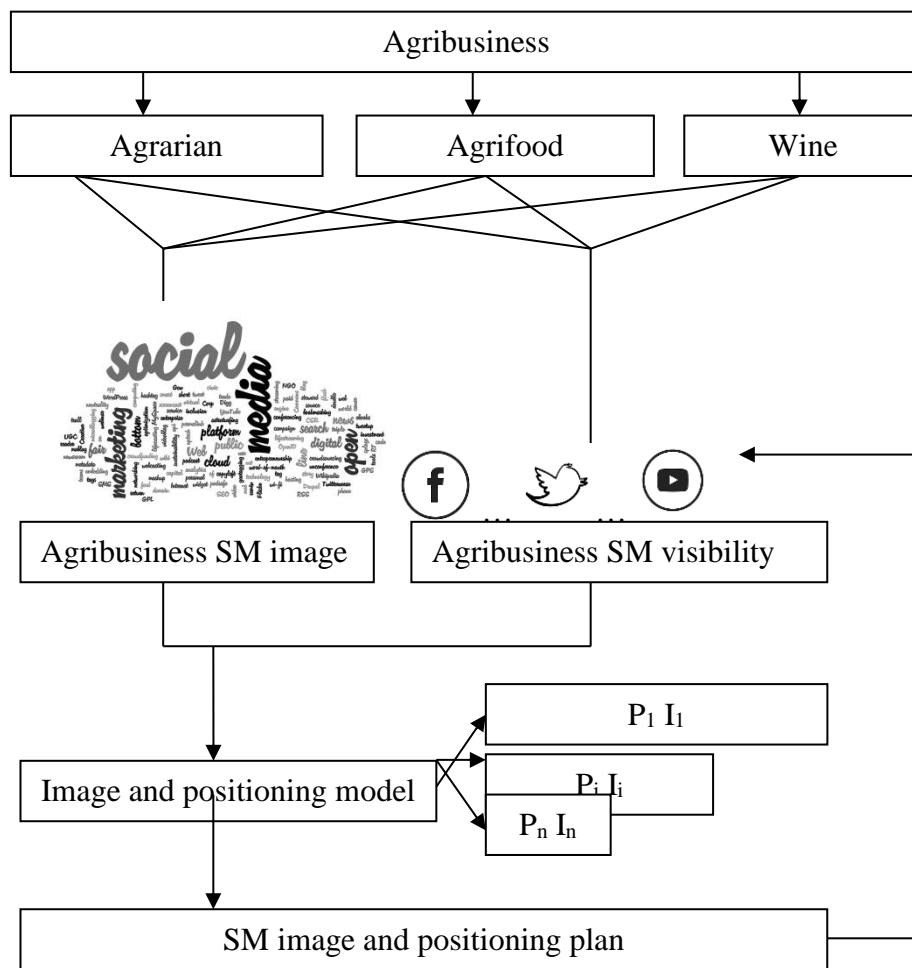


Figure 1. Theoretical model of image and positioning on SM

### 3.2 Empirical Model

#### 3.2.1 Data collection and sample

A sample of 400 agribusiness Spanish firms with valid SM, Tagxedo tool and Howsociable.com information were analysed in order to test the model (Table 2). For a total of 43624 agribusiness firms in Spain at the time of the study (MAPAMA, 2018), from which 24410 were agrifood industries, 15355 agrarian firms and 3859 wineries. Businesses were screened against two inclusion criteria for Spanish agribusiness firms: belonging to the agrifood, agrarian or wine subsector and located in peripheral rural or urban core areas. The sample groups that met the two criteria were included in the examination of potential cross-subsectors and area differences because Meccheri and Pelloni (2006) demonstrated that support

for rural businesses should only be targeted in terms of both subsector and geographic area due to their different marketing and technical assistance needs. To determine the agribusiness firms' peripheral or urban area location, the map of the Spanish Ministry of Foment (2019) that considers population, proximity, communication, etc., to characterize the urban cores in Spain was used.

The agribusiness firms of the sample were selected following a stratified sampling procedure by subsector, area location, size and year of foundation, according to Meccheri and Pelloni (2006). Due to the stratified sampling procedure, the data showed a representative distribution of the main Spanish agribusiness firms' characteristics (Table 2). The sample size (400) yielded a 95% confidence interval with a 4.88% predicted margin of error.

Table 2. Profile of the valid agribusiness sampling (N=400) with valid SM referred to the Spanish agribusiness sector (MAPAMA, 2018)

Item	Cases	% Sample	% Spain
Subsector	Agrarian	35.25	35.19
	Agrifood	56.00	55.96
	Wine	8.75	8.85
Area location	Rural	56.8	57.8
	Urban	43.2	42.2
Year foundation	Before 1998	39.25	30.50
	1998-2015	54.00	53.10
	After 2015	6.75	16.40
Agribusiness size	0-9 employees	71.75	82.30
	10-49 employees	10.75	13.00
	50-199 employees	8.50	4.30
	More 200 employees	9.00	0.40

### 3.2.2 Definition of variables

The variables were obtained using a thematic analysis of the images of agribusinesses on SM. Authors identified the variables following an inductive aggregation approach (Musolino, 2018). The aggregation resulted in eight categories. On the one hand, agribusinesses present their products and services on SM (Alalwan et al., 2017; He et al., 2013; Hudson et al., 2016), enhance their origin (Gokcekus & Finnegan, 2013), inform about techniques of production (Komorowski et al., 2018) and promote quality (Sigala, 2012). On the other hand, it was found

---

that SM were used to communicate (Felix et al., 2017), stimulate sales (Duffett, 2015; Johannsen, 2018) and create a social responsibility image (Nguyen et al., 2016).

### 3.2.3 Summary statistics

A total of 645,822 valid words were counted by Tagxedo tool – after stop words which appear frequently without contribution to the semantics of the text were eliminated – and organized into the variables. The predominant agribusiness images on SM were obtained. To analyze the differences among means of agribusiness subsectors, an analysis of variance (ANOVA) was used. To analyze the differences among means of area location, a Students' T-Test was used. Then, key performance indicators (KPI) such as followers, likes, tweets and posts on Facebook, Twitter and Instagram platforms from September 2017 to December 2017 and the visibility of the agribusiness firms in one week on 32 different SM platforms using the Howsocial.com were collected. To obtain the significant images of the firms with visibility on SM, a binary logistic regression, logit, was used. In the logit model the log odds of the outcome was modelled as a linear combination of the business images. The dataset has a binary response (outcome, dependent) variable called SM visibility, which is equal to 0 if the agribusiness firm scored 0 on Howsocial, and 1 otherwise. Logistic regression was used to predict the [odds](#) of being a case based on the values of the business images (predictors). The odds are defined as the probability that a particular outcome is a case divided by the probability that it is a non-case.

$$\ln \frac{p_i}{1-p_i} = x_i \beta$$

Where  $x_i \beta$  is the linear probability model with linear combination of explanatory variables  $X_i = [1, X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki}]$  with  $k$  explanators and a vector of regression coefficients  $\beta_k = [\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k]$  as the parameters associated that will be all estimated. Regression coefficients were estimated using maximum likelihood estimation and are presented with Wald  $\chi^2$ -statistics and

as odds ratios, i.e. the exponentiated logistic regression parameters or the ratio between the likelihood that an agribusiness firm has visibility on SM. The Spanish agribusiness visibility model was calculated as:

$$\ln \frac{P_i}{1 - P_i} = \beta_0 + \beta_1 * \text{PRODUCT} + \beta_2 * \text{ORIGIN} + \beta_3 * \text{TECHNIQUE} + \beta_4 * \text{QUALITY} + \\ + \beta_5 * \text{COMMUNICATION} + \beta_6 * \text{SALES} + \beta_7 * \text{ADDRESS} + \beta_8 * \text{SOCIALRESPONSIBILITY}$$

Exploratory two-way analysis has been utilized to develop marketing strategies for a broad range of agribusinesses, including edamame in USA (Wolfe et al., 2018), orange juice in China (Chen et al., 2016), and wine exports in Greece (Karelakis, Mattas, & Chrysochoidis, 2008).

#### 4. Results and Discussion

##### 4.1 Agribusiness image on SM

The most frequent image found on SM was of products, followed by origin. In this sense, White et al. (2017) remarked on the value of SM for the promotion of local products. Terms related to social responsibility and the address were found less frequently. We found that agribusiness firms frequently used similar images (Table 3), despite Felix et al. (2017) demonstrating that a multifaceted image on SM works best.

Table 3. Frequencies of words counted on agribusiness firms SM, percentage of appearance, mean and standard deviation (SD) for each type of image (N=400)

Image	Frequency	Percentage %	Mean±SD
Product	205030	31.75	512.58±344.08
Origin	127235	19.70	318.09±375.96
Communication	89161	13.80	222.90±241.58
Technique	68315	10.58	170.79±160.82
Sales	58307	9.03	145.77±146.90
Quality	43929	6.80	109.82±128.82
Location	37540	5.81	93.85±148.06
Social Responsibility	16305	2.53	40.97±88.91
Total	645822	100.00	

The image of origin is significantly different in wine ( $p < 0.000$ ) and could be explained by the traditional link of wine to origin indication labels (Gokcekus & Finnegan, 2013). The agrarian and agrifood subsectors have a significantly different image of techniques that could be

explained by the nature of the products, one for specific farmer target groups and the other for final consumers. In this sense, technical language can be an obstacle to communicating with SM users, as Siamagka et al. (2015) demonstrated. The social responsibility image is significantly different in agrarian and agrifood, wine subsectors, and this may be explained by the current need to meet the consumers' awareness of food and beverages safety. The agribusiness firms located in rural peripheral areas showed significantly different origin images explaining what is behind the production linked to rural areas (White et al., 2017) (Table 4).

Table 4. Intra-subsectors ANOVA and intra-areas Students' T-Test analysis, images on SM counted by Tagxedo digital tool (N=400)

Image	Subsector					Area location	
	Agrarian	Agrifood	Wine	Rural	Urban	F	p-value
Product	476.06	533.90	523.23	500.56	528.33	6.109	0.434
Origin	288.77a	292.18a	843.71b	353.07	272.19	4.361	0.030*
Communication	225.30	234.39	139.77	207.11	243.63	1.779	0.404
Technique	200.94a	153.35b	160.94ab	164.92	178.49	0.774	0.379
Sales	169.06a	143.10a	68.97b	144.36	147.62	0.193	0.661
Quality	102.16ab	121.37a	66.77b	103.46	118.17	0.010	0.919
Location	97.58	93.50	81.03	101.04	84.41	0.714	0.399
Social Responsibility	22.41a	47.69b	73.85b	39.92	42.36	0.824	0.365

\*p-value<0.050

#### 4.2 Traffic and visibility on SM

One third of agribusiness firms had a Twitter, Facebook or Instagram account. All agribusiness firms had Facebook, which is in agreement with Ahmad et al. (2018), and most of them linked different platforms using multiple tools to promote each other (White et al., 2017).

The KPI indicates that Facebook was the SM platform with more followers than any other SM, with 10.384,653 in one firm. Nevertheless, one third of the firms on Facebook had less than 1000 followers. We found that the second most-followed platform was Twitter, with 263,000 followers on one firm, although more than one third of the agribusiness firms presented less than 1000 tweets. Half of the firms had from 1000 to 10,000 likes. One agribusiness had in Instagram 102,000 followers, while more than the half of them had less than 1000 followers. One half of agribusiness firms posted only from 100 to 423 publications on Instagram.

Howsociable revealed that 290 out of 400 agribusiness firms (72.5%) had no visibility (score = 0) on SM. Only 38 out of 400 had a visibility over 1 point (Table 5). The low traffic found on agribusiness SM contrasts with Dwivedi, Kapoor, & Chen's (2015) definition of SM marketing as a dialogue often triggered by consumers/audiences, or a business/product/service that circulates amongst the stated parties to set in motion a revealing communication. In this sense, Früchtel and Peters (2013) advised of the possible discomfort of and avoidance by customers due to a business' poorly performing SM. Komorowski et al. (2018) pointed out that a business SM needs to be a lively community with frequent activity, different kind of activities and, especially, interactions taking place. We conclude that a lot of agribusiness firms leave the potential of SM unused and must learn to talk with their consumers (Mangold & Faulds, 2009). The result might be due to the lack of knowledge of agribusiness firms on SM or ignorance about how to integrate SM into business marketing, as White et al. (2017) have said.

Table 5. Agribusiness visibility on SM scored by Howsociable by subsector s and area location

Scores	%	Subsector			Area location	
		Agrarian%	Agrifood%	Wine%	Rural%	Urban%
0	72.50	75.89	74.55	45.71	78.00	65.3
From 0 to 1	18.00	17.73	16.07	31.43	15.50	21.3
From 1.1 to 2	1.25	1.41	0.89	2.86	0.80	1.7
From 2.1 to 3	2.75	0.71	3.57	5.71	3.10	2.4
From 3.1 to 4	2.75	1.42	1.79	14.29	2.20	3.5
From 4.1 to 5	1.25	1.42	1.34	0.00	0.40	2.3
From 5.1 to 6.4	1.5	1.42	1.79	0.00	0.00	3.5

The largest number of agribusiness firms with visibility on SM was winemakers. Nevertheless, the highest visibility scores appeared in some agrarian and agrifood businesses, with variations in visibility from one firm to another. Data confirms Corstjens and Umblijs's (2012) study that proved the subsector and the type of product influence the impact on SM. For our research, the most visible agribusiness firms on SM were big businesses in the dairy sector (6.4 points), baking industry (6.4) and agricultural machineries (6.1). Looking upstream in the value chain to agrarian firms, the visibility on SM diminishes. This result can be explained by the fact that the agrarian firms still appear behind in terms of technological innovation and market orientation (Musolino et al., 2018).



Moreover, the agribusiness firms located in rural peripheral areas presented the lowest visibility on SM. This may be because peripheral rural areas are often characterized by remoteness from markets, depopulation, infrastructure inadequacies and high dependence on the agrarian subsector. Meccheri and Pelloni (2006) pointed out the absence of an effective and modern management culture in many geographically isolated areas, while urban firms have greater proximity and accessibility to the markets, to larger agglomerations with a low dependence on farming and a diversified economic base (Meester & Pellenbarg, 2006; Musolino, 2018).

From the results, it can be concluded that both subsector and location influence the visibility on SM (Table 5), thus making it a challenge for firms upstream in the value chain and in peripheral rural areas. While firms located in densely populated areas can focus their market strategy on the market areas close to their location, SM could help agrarian and peripheral firms look far from their locations to expand their sales and increase their turnover considerably.

Additionally, the analysis of visibility by medium showed that agribusiness firms located in peripheral rural areas had the lowest visibility on Facebook, YouTube, LinkedIn and Google+. ANOVA analysis shows that agrarian and wine subsectors have a different visibility on Twitter and LinkedIn platforms, while agrifood have similar traffic to both of them. Moreover, the agrarian and agrifood subsectors have differentiated visibility on the Facebook (Table 6).

Table 6. Mean of Howsociable SM visibility scores, intra-subsectors correlation ANOVA and intra-areas Students' T-Test analysis

SM	Subsector					Area location	
	Agrarian	Agri-food	Wine	Rural	Urban	F	p-value
Twitter	0.013	0.096	0.017	0.515	0.143	12.044	0.111
Facebook	0.045a	0.126b	0.060ab	0.017	0.116	25.333	0.000**
YouTube	0.189a	0.266ab	0.528b	0.156	0.400	29.973	0.000**
LinkedIn	0.039a	0.275ab	0.546b	0.184	0.373	18.489	0.000**
Google+	0.047	0.020	0.046	0.019	0.042	11.036	0.001**
Foursquare	0.253	0.358	0.034	0.031	0.054	2.925	0.088
Total	0.241	0.278	0.749	0.208	0.550	37.324	0.000**

\*\*p-value<0.01

#### 4.3 Model of images for visible agribusiness firms on SM

The overall model revealed that the image of sales decrease in the likelihood of visibility on SM (Table 7). A one unit increase in the score sales was associated with a 29.6% decrease in the likelihood of visibility on SM.

$$\ln \frac{P_i}{1 - P_i} = -0.722 - 0.351 * \text{SALES IMAGE}$$

The model predicts that more than two messages of sales per week can diminish the visibility of an agribusiness firm on SM. This result is in consonance with many authors who pointed out the lack of interest of SM users in sales messages coming from businesses (Bickart & Schindler, 2001; Clemons & Gao, 2008; Dellarocas, Zhang, & Awad, 2006; Duan, Gu, & Whinston, 2008). Instead, the consumers pay more attention to the views and thoughts of “similar others” when making their purchase decisions (Clemons & Gao, 2008). A study carried out by Szolnoki, Taits, Nagel, and Fortunato (2014) showed that 75% of SM users admitted that wine-associated SM interactions can influence their purchases and increase spending on an individual wine purchase. In this sense, electronic Word-of-Mouth (eWOM) communication, which is any positive or negative statement made by potential, actual and former customers about a product or a company via the Internet (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004), is becoming more relevant in purchasing decisions than sales messages from business (Cheung & Thadani, 2010). Therefore, Spanish agribusiness firms should find out how to take advantage of eWOM to stimulate sales (Duffett, 2015).

Table 7 presents the results of the binary logistic regression model with the estimated logistic regression coefficients ( $\beta$ ), their respective standard errors (S.E.), Wald  $\chi^2$ -statistics, significance levels, odds ratios (Exp( $\beta$ )) and goodness-of-fit statistics.

Table 7. Coefficient estimates and diagnostics from binary logistic regression explaining the images of agribusiness firms with visibility (Howsociable score >0) on SM

Image	$\beta$	S.E.	Wald	Sig.	Exp ( $\beta$ )
Sales	-0.351	0.162	4.678	0.031	0.704

Goodness-of-fit statistics of the model associated to agribusiness firms' visibility on SM: -2Log likelihood statistic=465.54; Overall success rate=72.5%

---

## 5 Plan for agribusiness firms to gain image and positioning on SM

Agribusinesses should revise the business processes actually profiting from SM performance and assess of the ways that SM could be applied to profit other business processes (Johannsen, 2018) not to leave the potential of SM unused. In this sense, agribusiness firms should define their SM objectives. Spanish agribusinesses SM objectives and challenges may depend on factors such as the subsector (agrarian, agri-food or wine) and location (peripheral rural or urban). Agribusiness firms should define communication goals for different stakeholders, depending on the business desired online and the offline image. Agribusiness firms should identify avenues to address stakeholder groups and create and maintain reciprocal relationships with stakeholders using a collaborative approach (Felix et al., 2017), considering current and potential customers, current and potential employees, suppliers, or society at large and defining how different stakeholders can contribute to the business' image and positioning.

Agribusinesses should decide on their message on SM. It is important for Spanish agribusinesses to avoid more than two sales product messages per week that can diminish their visibility on SM, while control their often image of products on SM. Instead, Spanish agribusinesses should find out how to take advantage on other values of SM, like eWOM to stimulate sales. Promotional events, agri-food festival brands and agro-tourism should be communicated because Casaló, Flavián, and Guinalú (2010) and Hudson and Hudson (2013) demonstrated customers' higher willingness to use and join online communities in these contexts and also expressed a higher intention to spread positive eWOM and recommend products to other customers. Agribusiness firms should cater to SM users' enjoyment, internalization and identification with their content in order for it to be shared on SM platforms supporting their desired self-image and causes that are important to consumers and to which they are emotionally connected (Mangold & Faulds, 2009). In this sense, the Spanish agrarian and wine subsectors could control image and technical messages to adapt SM language for

dialogue with SM users. For instance, the spreading of videos and photos of tastings, visits and farmers' markets can stimulate positive feelings and loyalty (Johannsen, 2018). Agriculturalists aim to be genuine, honest about what they do, let their personality show through, have fun and tell their story, which should be a wonderful experience (White et al., 2017).

Agribusiness firms should consider the cross-cultural differences in SM users proven by Bernoff and Li (2008) and adapt the SM language to the targeted culture based on differing profiles (Tsai & Men, 2012; Wilson, Gosling, & Graham, 2012). In this line, Spanish agribusiness firms could diversify their images according to SM users' profiles and interests because a multifaceted image on SM works best (Felix et al., 2017).

Agribusiness firms should choose the medium for any given purpose depending on the target group to be reached and the message to be communicated. Each SM platform attracts a certain group of people, and agribusiness should be active wherever their customers are present (Kaplan & Haenlein, 2010). Facebook could have a role in enhancing the customer's experience, while more interactivity and updated content could be reached by using Twitter (Moore, Hopkins, & Raymond, 2013). Facebook and Twitter are considered women's main source of information (Ruane & Wallace, 2013) because they use SM to maintain existing relationships while men are more likely to use SM to establish new relationships (White et al., 2017). Facebook is the principal SM in America, Europe, Oceania, part of Asia and Africa; while Twitter is the principal social media in Japan (Ahmad et al., 2018). The Spanish agrarian subsector could enhance communication with others on Facebook (the main purpose of the 63% of the Facebook users), to find and share entertainment on YouTube (the main purpose of the 60% of the YouTube users) and increase their professional network on LinkedIn. Spanish agribusiness firms located in peripheral rural areas could take advantage of Facebook, YouTube, LinkedIn and Google+, benchmarking similar urban agribusinesses. In this sense, White et al. (2017) recommend a cross-promotion between the business' SM platforms because

---

consumers are turning more frequently to various types of SM to conduct their information searches and to make their purchase decisions (Mangold & Faulds, 2009).

Spanish agribusinesses must learn to talk with their consumers and not to leave the potential of SM unused. In doing so, they should create a mechanism to directly and publicly answer users' requests and inquiries in order to benefit a broad audience (Gallaughar & Ransbotham, 2010), establish virtual communities and educate customers (He et al., 2013). They should monitor and analyse the conversations on SM to understand how users view the business and its actions (Schweidel & Moe, 2014), and then try to reduce the risks of improper SM use. The first step is to listen to customers, find out what they would like to hear, what they would like to say, what they might find interesting, enjoyable and valuable (Kaplan & Haenlein, 2010). The SM's feedback can facilitate the creation of innovative SM usage (Sigala, 2012). In this sense, stimulating users to submit suggestions and discuss proposals in communities is highly recommended (Johannsen, 2018).

## **6 Conclusions, practical implications and future research lines**

This paper provides insights into how agribusiness can gain image recognition and positioning on SM and, in doing so, determines the image that diminishes the positioning of Spanish agribusiness firms on SM and predicts the frequency of this image for visibility on SM. We found that the image of sales decrease in the likelihood of positioning agribusiness firm on SM. Model predicts that more than two messages of sales per week can diminish the visibility of an agribusiness firm on SM. Therefore, agribusinesses should learn to take advantage of other values of the social media, such as eWOM, to stimulate sales. We proved that both the subsector and area location influence their visibility on SM. We find that Spanish agribusiness firms located upstream in the value chain and in peripheral rural areas have the lowest visibility on SM. Spanish agrarian subsector firms and rural peripheral firms might gain positioning by the use of Facebook, YouTube and LinkedIn SM, as well as Google+ for rural peripheral firms.

We confirm that a lot of Spanish agribusiness firms leave the potential of SM unused and must learn to talk with their consumers. This paper contributes a theoretical model of image-positioning on SM. This paper contributes for agribusiness marketing to gain image recognition and positioning on SM.

### 6.1 Practical implications

This research provides an advanced understanding of SM image and positioning that can guide managers' decision making when developing and improving their strategic SM marketing activities. Rather than focusing on statistical generalization, this research is based on whether the findings for the study could meaningfully be transferred to other contexts. This research can achieve SM marketing as there is a missing awareness regarding agribusiness image and positioning on SM. This research aims to integrate the technologies into agribusiness' daily working routines, and in doing so, provide a methodological approach to the beneficial support of SM for agribusiness image and positioning. In doing so, the paper proposes to determine the images that can increase/diminish the visibility and positioning of agribusinesses on SM and predict the frequency of an image for visibility on SM. Despite this fact, the paper's research approach focused only on Spanish agribusiness firms has limitations that restrict the generalization of the results.

### 6.2 Future research lines

Even though the present study's insights on the image and positioning of agribusinesses on SM should be considered by researchers and practitioners, there are some areas that require further investigation. For instance, there is a necessity to discover the impact of the type and nature of SM platforms on the effectiveness of image and positioning to reach the targeted customers. There is a need to identify the most critical factors to predict the customer usage pattern and acceptance or rejection of SM and images of sales on SM. Additionally, the impact of SM on customers' intentions to depend on and engage more with SM and how such factors could

---

influence consumer behaviour and affect marketing actions require further exploration by future studies. Aspects related to eWOM still require further exploration, either in terms of what the main factors are that motivate customers to post and share or what the main outcomes are after customers post over SM. Future research could approach the transformation or deformation of business image by users on SM and its impact on consumer-brand engagement. Future research might determine whether aspects of cultural and economic contexts of the targeted stakeholders add dimensions to the agribusiness' image and positioning on SM. Additionally, future research should investigate how other characteristics, such as the legal form, available resources and size, influence the image and positioning of agribusinesses on SM.

**Declaration of interest statement: None**

## **References**

- Abreza, G., O'Reilly, N., & Reid, I. (2013). Relationship marketing and social media in sport. *International Journal Sport Communication*, 6(2), 120–142.
- Ahmad, S.Z., Ahmad, N., & Bakar, A.R.A. (2018). Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE. *Telematics and Informatics*, 35, 6–17.
- Alalwan, A.A., Dwivedi, Y., Rana, N.P., & Williams, M.D. (2016). Consumer adoption of mobile banking in Jordan: examining the role of usefulness, ease of use, perceived risk and self-efficacy. *Journal of Enterprise Information Management*, 29 (1), 118–139.
- Alalwan, A.A., Rana, N.P., Dwivedi, Y.K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34, 1177–1190.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 36–42.

- Bianchi, C., & Andrews, L. (2015). Investigating marketing managers' perspectives on social media in Chile. *Journal of Business Research*, 68 (12), 2552–2559.
- Bickart, B., & Schindler, R. (2001). Internet Forums as Influential Sources of Consumer Information. *Journal of Interactive Marketing*, 15, 31–40.
- Billings, A. (2014). Power in the reverberation why Twitter matters, but not the way most believe. *Communication & Sport*, 2(2), 107–112.
- Casaló, L.V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2010). Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions. *Tourism Management*, 31(6), 898–911.
- Chang, Y. T., Yu, H., & Lu, H. P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777–782.
- Chen, X., Gao, Z., House, L., Ge, J., Zong, C., & Gmitter, F. (2016). Opportunities for Western food products in China: The case of orange juice demand. *Agribusiness: An International Journal*, 32(3), 343–362.
- Cheung, C.M.K., & Thadani, D.R. (2010). The Effectiveness of Electronic Word-of-Mouth Communication: A Literature Analysis. *BLED 2010 Proceedings*, 18.
- Christou, E. (2015). Branding social media in the travel industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 607–614.
- Chua, A.Y.K., & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237–249.
- Clemons, E., & Gao, G. (2008). Consumer informedness and diverse consumer purchasing behaviors: Traditional mass-market, trading down, and trading out into the long tail. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(1), 3–17.
- Corstjens, M., & Umblijs, A. (2012). The power of evil. *Journal of Advertising Research*, 52(4), 433–449.



- 
- Dellarocas, C., Zhang, X., & Awad, N. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 23–45.
- De Swaan Arons, M., van den Driest, F., & Weed, K. (2014). The ultimate marketing machine. *Harvard Business Review*, 92(7), 54–63.
- Divol, R., Edelman, D., & Sarrazin, H. (2012). Demystifying social media. *McKinsey Quarterly*, 2(12), 66–77.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. (2008). Do online reviews matter? - An empirical investigation of panel data. *Decision Support Systems*, 45(4), 1007–1016.
- Duffett, R.G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4), 498–526.
- Dwivedi, Y.K., Kapoor, K.K., & Chen, H. (2015). Social media marketing and advertising. *Marketing Review*, 15(3), 289–309.
- Felix, R., Rauschnabel, P.A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118–126.
- Floreddu, P.B., & Cabiddu, F. (2016). Social media communication strategies. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 409–503.
- Früchtl, C., & Peters, A. (2013). Facebook-Fanpages von Banken und Sparkassen – Themen und Frequenz können optimiert werden. *Banking and Information Technology*, 14(1), 48–51.
- Gallaugh, J., & Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 197–212.
- Gironda, J.T., & Korgaonkar, P.K. (2014). Understanding consumers' social networking site usage. *Journal of Marketing Management*, 30(5–6), 571–605.
- Gokcekus, O., & Finnegan, C.M. (2013). Did the Great Recession change the regional reputation premium for wine in the US? *Wine Economics and Policy*, 2(1), 27–32.

- He, W., Zha, S., & Li, L. (2013). Social media competitive analysis and text mining: a case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management*, 33(3), 464–472.
- Heidemann, J., Klier, M., & Probst, F. (2012). Online social networks: a survey of a global phenomenon. *Computer Networks*, 56(18), 3866–3878.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G., & Gremler, D.D. (2004). Electronic Word-of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18, 38–52.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M.S., & Madden, T.J. (2016). The influence of social media interactions on consumer–brand relationships: a three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research Marketing*, 33, 27–41.
- Hudson, S., & Hudson, R. (2013). Engaging with consumers using social media: a case study of music festivals. *International Journal of Event Festival Management*, 4(3), 206–223.
- Hutchins, B. (2014). Twitter follow the money and look beyond sports. *Communication & Sport*, 2, 122–126.
- Johannsen, F.A. (2018). Process-related value propositions of enterprise social media use for the external communication with end consumers. *Business Process Management Journal*, 24, 183–215.
- Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Karelakis, C., Mattas, K., & Chryssochoidis, G. (2008). Greek Wine firms: Determinants of export performance. *Agribusiness: An International Journal*, 24(2), 275–297.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486.
- Komorowski, M., Huu, T.D., & Deligiannis, N. (2018). Twitter data analysis for studying communities of practice in the media industry. *Telematics and Informatics*, 35, 195–212.

- 
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on consumer behavior. *Journal of Marketing*, 80, 7–25.
- Labrecque, L., von dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269.
- Leeflang, P.S., Verhoef, P.C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32, 1–12.
- Leonardi, P.M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: definition, history and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19.
- Mangold, W.G., & Faulds, D.J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.
- MAPAMA. (2018). *Agriculture Statistics*. Madrid, SP. Spanish Ministry of Agriculture, Fishery and Environment.
- Meccheri, N., & Pelloni, G. (2006). Rural entrepreneurs and institutional assistance: an empirical study from mountainous Italy. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(5), 371–392.
- Meester, W.J., & Pellenbarg, P.H. (2006). The spatial preference map of Dutch entrepreneurs: subjective rating of locations, 1983, 1993 and 2003. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 97, 364–376.
- Ministry of Foment. (2019). *Urban areas in Spain 2018. The constitution: forty years of Spanish cities*. Spanish Ministry of Foment, DG of Architecture, Dwelling and Land.

- Moore, J.N., Hopkins, C.D., & Raymond, M.A. (2013). Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: a comparison of consumer (B2C) and industrial (B2B) salespeople. *Journal of Internet Commerce*, 12, 48–75.
- Musolino, D. (2018) The mental maps of Italian entrepreneurs: a qualiquantitative approach. *Journal of Cultural Geography*, 35(2), 251–273.
- Musolino, D., Crea, V., & Marciandò, C. (2018). Being Excellent Entrepreneurs in Highly Marginal Areas: The Case of the Agri-Food Sector in the Province of Reggio Calabria. *European Countryside*, 10(1), 38–57.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T.C., & Chen, J. (2016). Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. *Industrial Marketing Management*, 51, 11–25.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Priyanka, S. (2013). A study of online advertising on consumer behaviour. *International Journal of Engineering Management Science*, 3(4), 461–465.
- Reyneke, M., Berthon, P.R., Pitt, L.F., Parent, M. (2011). Luxury wine brands as gift: ontological and aesthetic perspectives. *International Journal of Wine Business Research*, 23, 250–278.
- Ruane, L., & Wallace, E., 2013. Generation Y females online: insights from brand narratives. *Qualitative Marketing Research*, 16(3), 315–335.
- Schweidel, D.A., & Moe, W.W. (2014). Listening in on social media: A joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 387–402.
- Siamagka, N.T., Christodoulides, G., Michaelidou, N., & Valvi, A. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, 89–99.

- 
- Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD): the case of 'www.mystarbucksides.com'. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 966–990.
- Szolnoki, G., Taits, D., Nagel, M., & Fortunato, A. (2014). Using social media in the wine business: an exploratory study from Germany. *International Journal of Wine Business Research*, 26, 80–96.
- Szabo, L., Romanova, A., Bolek, V., & Zelina, V. (2017). Intensity of ICT use by managers of agricultural enterprises. *Agricultural Economics – Czech*, 63, 485–492.
- Ten Hompel, M., & Kerner, S. (2015). Logistik 4.0. *Informatik Spektrum*, 38(3), 176–190.
- Trainor, K.J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Tsai, W.H., & Men, L.R. (2012). Cultural values reflected in corporate pages on popular social network sites in China and the United States. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 6(1), 42–58.
- Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: A consumer socialization framework. *Journal Interactive Marketing*, 26(4), 198–208.
- White, D., Meyers, C., Doerfert, D., & Irlbeck, E. (2017). Exploring Agriculturalists' Social Media for Agricultural Marketing. *Journal of Applied Communications*, 98(4), 72–85.
- Williams, J., & Chinn, S. (2010). Meeting relationship–marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 422–437.
- Wilson, R.E., Gosling, S.D., & Graham, L.T. (2012). A review of Facebook research in the social sciences. *Perspectives on Psychological Science*, 7(3), 203–220.

Wu, C.W. (2016). The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310–5316.

Wolfe, E., Popp, M., Bazzani, C., Nayga, R.M., Danforth, D., Popp, J., Chen, P., & Seo, H. (2018). Consumers' willingness to pay for edamame with a genetically modified label. *Agribusiness*, 34, 283–299.

Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78, 20–40.

Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspective*, 10, 27–36.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.