



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

**FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
LICENCIATURA EN AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES**

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y COACHING COMO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CON USO POTENCIAL PARA EL DESARROLLO RURAL

TRABAJO RECEPCIONAL EN LA MODALIDAD DE:

TRABAJO PRÁCTICO

COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA:

ANA PAULA DOS SANTOS

ASESOR:

DR. JOSÉ ALFREDO SANTIAGO VILLAGÓMEZ CORTÉS

H. VERACRUZ, VER.

ENERO 2020

CONTENIDO

DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE CUADROS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. REVISIÓN DE LITERATURA	3
1.1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.....	3
1.2. COACHING.....	7
1.3. EXTENSIONISMO Y DESARROLLO RURAL	12
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	17
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. MATERIAL Y MÉTODOS	18
5. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	19
6. COACHING	23
7. POSIBILIDADES DE INTEGRACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y EL COACHING EN EXTENSIONISMO Y DESARROLLO RURAL	28
7.1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.....	34
7.1.1. MAPA MENTAL.....	34
7.1.2. COMUNICACIÓN.....	34
7.1.3. APRENDIZAJE.....	35
7.1.4. ENEAGRAMA	35
7.2. COACHING.....	36
7.2.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL	36
7.2.2. TOMA DE DECISIONES	37
7.2.3. CONFIANZA.....	38
7.2.4. MOTIVACIÓN.....	38
7.2.5. ORGANIZACIÓN FINANCIERA FAMILIAR.....	39
7.2.6. NEGOCIACIÓN Y VENTAS	40
CONCLUSIONES.....	41
LITERATURA CITADA.....	43

“El desarrollo de la agricultura depende de un complejo sistema de soporte institucional para la comercialización de sus productos, la provisión de insumos, créditos y asistencia profesional. La comunidad rural misma requiere además la provisión de servicios tales como educación, salud, instalaciones públicas, comercio, etc.”

Rannan Weitz (1981).

DEDICATORIAS

En honor y memoria de mi padre Paulo Morais (2019).

En memoria de mi abuela Maria Cesarina Dos Santos.

En memoria de Arcide Casemiro Conte.

En memoria de Ana Lucia Feldhaus Galafaci.

En memoria de Norma Diles Dos Santos.

Dedico este trabajo de conclusión de carrera a mi hermana menor Agatha, a mis sobrinos, Djennifer, Igor, Gabriel, José, Sara, Sofia, Gustavo, José, Emanuele, Matheus, Gabrielle, Raíssa y a mi ahijada Isabela, espero servirles de ejemplo pero que sigan su camino y cumplan sus propios sueños, que sean buenos seres humanos, y ayuden al próximo sin juzgar.

“Estamos hechos de polvo de estrellas”.
Carl Sagan, 1986.

“Escribo para desasosegar”.
José Saramago.

AGRADECIMIENTOS

A esta nación que me acogió y me regaló otra visión del mundo, de las cosas, de las personas y sobre todo, de la forma de lidiar con la muerte. Gracias cultura mexicana y pueblo mexicano. ¡Gracias Dios, por haber llegado hasta acá!

A la Universidad Veracruzana, y a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, a todos los funcionarios de la USBI, biblioteca FMVZ, Posta Zootécnica, personal de limpieza, seguridad y servicios generales de la comunidad UV. Muchas gracias.

A mi asesor: Dr. José Alfredo Villagómez Cortes, muchas gracias por presentarme y conectarme con este tema, por las enseñanzas, por las críticas constructivas y por la infinita paciencia conmigo.

A mi profesor y tutor: Lic. Pedro Olea Breton, gracias por todo el apoyo académico y personal desde el inicio del primer período escolar hasta la fecha, por sus consejos y por brindarme su amistad.

A la Jefe de Carrera: Dra. Patricia Devezé Murillo, gracias por toda su preocupación conmigo, gracias por esa llamada telefónica personal en afán de motivarme y brindarme aliento, así como sus numerosas demostraciones de afecto.

Al Profesor Lic. Ubaldo Aguilar Barradas, muchas gracias por su atención y dedicación académica, así como sus lecciones y ejemplo de vida. A los demás profesores a lo largo de mi evolución estudiantil: Dra. Dora Silvia, Dra. María Elena, Dr. Arturo, Dra. Terina, Dr. Gudiño, Dra. Gabriela, Mtra. Paola, Mtro. Julio Miranda, Mtro. Berdón, Mtra. Violeta ¡Muchas gracias!

Gracias Lic. Aracely, la organización productora “hormigas acuáticas” y SAGARPA por mi exitosa estancia académica. Al Dr. Ingram por el apoyo y recepción en mi servicio social en la Posta Zootecnia, FMVZ, ¡muchas gracias!

Gracias profesora Lucimara, sus palabras seguirán años y años inspirando mi vida.

Infinitas gracias a mi hermana Suzana Fátima Dos Santos por todo el apoyo e indudable amor y cuidado conmigo.

Gracias a mis padrinos Gilberto y Margarete Schichl, Honório y Sandra Conte, por darme el cariño y motivación para seguir mis estudios.

Gracias Andrea Cecconi, Matheus y Gabi por darme un lugar y puesto familiar, mucho más que una conexión sanguínea.

Gracias a mi novio Carlos Alberto y a la familia Cházaro Hernández por abrirme las puertas de su hogar y hacerme sentir como en casa. Gracias por consentirme tantas veces y por el cariño familiar. Mi admiración profunda.

Gracias Sra. Coti y familia, en especial a sus nietas Josselyn y Jessamyn, por su amistad y darme mi primer acercamiento a la Universidad Veracruzana.

Gracias Belén y familia Montalvo Meza por el cariño, cuidado y amistad.

Gracias a mis amigos Daniela, Alejandro, Oscar y a mis demás compañeros por las innumerables actividades escolares juntos, por su comprensión y compañía, momentos buenos y malos.

Gracias a toda mi familia, a todos mis primos y en especial a mis tíos: Edmundo, Cacimiro y Ezequiela por su cariño y amor. Gracias también a mis hermanos y hermanas y a mi madrastra, quienes me incentivaron, me motivaron y me ayudaron en mi formación como persona. Gracias madre, por darme la vida y brindarme el padre que tuve. Gracias a mis amigas: Jani, Juliana, Joice y Jéssica por el ánimo de siempre y por su amistad sinceras. Gracias a todos mis amigos, estoy muy agradecida por tenerlos. Gracias Robert Edmundo por tu amistad y apoyo hacia mí y a mi hermana, por siempre guiarnos hacía el camino del conocimiento y el aprendizaje, siempre estaremos agradecidas.

Gracias a toda persona que haya pasado en mí camino y que me dejó alguna enseñanza, esperó haber dejado un buen recuerdo.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distintas formas de motivación.	10
--	----

RESUMEN

Dos Santos, Ana Paula. 2020. Programación neurolingüística y coaching como herramientas administrativas con uso potencial para el desarrollo rural. Trabajo Práctico. Licenciatura en Agronegocios Internacionales, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad Veracruzana. Veracruz, Ver. Asesor: Dr. José Alfredo Villagómez Cortes.

Con el objeto de explorar el uso potencial de algunas herramientas administrativas como la programación neurolingüística y el coaching en el desarrollo rural, se colectaron datos de diversas fuentes sobre Programación Neurolingüística y Coaching y se clasificaron y ordenaron para describir su uso, aplicación y sus escenarios de actuación en el campo administrativo, para concluir con una propuesta donde se describa su potencial para emplearse como herramientas operacionales de apoyo para el desarrollo rural y los agronegocios. Dicha propuesta incluye, como parte de la programación neurolingüística se hace énfasis en: mapas mentales, comunicación, aprendizaje y eneagrama. A su vez, del coaching se incorpora: inteligencia emocional, toma de decisiones, confianza, motivación, organización financiera familiar, negociaciones y ventas. En conclusión, este trabajo recopiló información relevante y original disponible sobre Programación Neurolingüística y Coaching. Se constató que no existen trabajos específicos sobre la temática propuesta, ni de orden teórico ni práctico, por lo que se percibe una enorme área de oportunidad para la construcción de una nueva concepción de Programación Neurolingüística Agropecuaria y de Coaching Rural, que pudieran ayudar a una mejor competitividad en el mundo de los agronegocios y del desarrollo rural.

Palabras clave: agronegocios, comunicación, eneagrama, extensión agropecuaria, inteligencia emocional, mapas mentales, toma de decisiones.

ABSTRACT

Dos Santos, Ana Paula. 2020. Neuro-linguistic programming and coaching as administrative tools with potential use for rural development. Practical work. Bachelor in International Agribusiness, Faculty of Veterinary Medicine and Animal Science, University of Veracruz. Veracruz, Ver. Advisor: Dr. José Alfredo Villagómez Cortes.

In order to explore the potential use of some administrative tools such as neurolinguistic programming and coaching in rural development, data from various sources on Neurolinguistic Programming and Coaching were collected, classified and sorted to describe their use, application and their applications in the administrative field, to conclude with a proposal describing its potential to be used as operational support tools for rural development and agribusiness. This proposal includes, as part of the neurolinguistic programming, emphasis on: mind maps, communication, learning and enneagram. In turn, coaching incorporated: emotional intelligence, decision making, trust, motivation, family financial organization, negotiations and sales. In conclusion, this work compiled relevant and original information available on Neurolinguistic Programming and Coaching. It was found that there are no specific works on the proposed theme, neither theoretical nor practical, so a huge area of opportunity is perceived for the construction of a new conception of Agricultural Neurolinguistic Programming and Rural Coaching, which could help to better competitiveness in the world of agribusiness and rural development.

Keywords: agribusiness, communication, enneagram, agricultural extension, emotional intelligence, mental maps, decision making.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, el conocimiento se establece como la base elemental de la formación de cada persona y es parte esencial para el sector económico (Guerra, 2002). No obstante, se aprecian marcadas asimetrías entre el conocimiento que se posee en las áreas urbanas y aquel del que se dispone en zonas rurales. La extensión agropecuaria y el desarrollo rural buscan cerrar esta brecha y acercar a los residentes de las áreas rurales a un nivel como el que se vive en las ciudades (Rivera y Qamar, 2003). Las definiciones de desarrollo rural se adaptan conforme se observan con detalle los líos y enredos acerca de la figura de la realidad y se enfocan a sus prohibiciones, oportunidades de esclarecimiento y limitantes. A causa del modelo de desarrollo global, las organizaciones agropecuarias han sufrido cambios en sus sistemas, y esas transformaciones exigen el observar y estudiar el ámbito rural desde diferentes ángulos (Giarracca, 2004). En seguimiento a esa idea es que el ámbito rural se debe actualizar y preparar para competir con las demás áreas, por tal motivo, se cuestiona el por qué este sector no ha adoptado aún algunas herramientas exitosas en la práctica administrativa, como es el caso de la programación neurolingüística (PNL).

La programación neurolingüística es una herramienta que se puede utilizar para alcanzar el éxito, y se ha distinguido entre las ciencias que ayudan en la conquista de resultados anhelados. Diversos empresarios y profesionales de distintas disciplinas han recurrido a esta herramienta, tanto a nivel personal como a nivel organizacional, para buscar enriquecer y aumentar el potencial de sus actividades. La PNL comprende algunas técnicas que se dedican al análisis, codificación y cambio comportamental a través de un estudio del lenguaje comunicativo, llámese verbal, gestual o de estilo corporal. La PNL se autodenomina programación, puesto que se basa en procesos operacionales que buscan el cumplimiento de una meta. El estudio también se hace en el sistema nervioso del ser humano, y por eso el término “Neuro”, y por expresarse de forma verbal o corporal es que se atribuye el último término, lingüístico (Gessen y Gessen, 2002).

Por otro lado, el “*coaching*”, se creó con el objeto de encontrar formas para mejorar las acciones, mediante la activación del “botón” eficacia en cada persona, de forma detallada y personalizada en cada caso, de modo que tenga la capacidad de lograr sus metas. Zapata (2012) también describe el término como el elaborador de la fórmula para la resolución de problemas. La cantidad de información relacionada con los saberes humanísticos posibilitó el descubrimiento de una nueva metodología, con otro planteamiento, producto del cual nació el coaching. El uso de esta técnica se ha expandido en muy corto tiempo, y ya se perciben aportaciones en su creación y desarrollo, con la incorporación de numerosas teorías y prácticas que provienen de muchas figuras filosóficas, críticos, neurólogos, profesionales de la psicología y estudiosos de gran renombre, pero que tienen en común la intención de facilitar la mejora de los seres humanos, desde una perspectiva nueva y sin precedentes históricos.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Harris (2002) declara que cada persona comprende la PNL de manera diferente y con percepciones distintas, es por eso que hay abundantes y diversificados significados acerca del tema, algunos de ellos son:

- “Una guía para la mente.
- El estudio de la experiencia subjetiva.
- El estudio de la estructura de la subjetividad.
- Un software para el cerebro.
- Una nueva Ciencia de la Realización.
- El estudio de la excelencia humana.
- La capacidad de dar lo mejor de sí con mayor frecuencia.
- Un manual para el uso estructurado de la creatividad.
- Una aventura en la experiencia”.

Muchos de esos conceptos se inclinan a perfeccionar la mente humana, entretanto, la psicología presenta el entendimiento del área motivacional y del comportamiento humano. De manera conjunta, se identifican metodologías útiles para mejorar el rendimiento que se incorporan en una técnica que posibilita un cambio en las personas que la utilizan; esto es, en un sistema práctico que se constituye por enfoques y herramientas que al mezclarse crean nuevos pensamientos y aptitudes y posibilitan una mejora en la conducta humana (Harris, 2002).

En otra definición, la PNL se considera como una metodología que se aplica en observaciones y experiencias personales que se representan por programas mentales aptos para modificaciones y ajustes, mismos que se deben de adaptar para cada situación, descubriendo nuevas habilidades y perfeccionando las aptitudes ya detectadas en cada sujeto con el uso del conocimiento; con esto, se busca lograr el objetivo general de lograr una evolución individual humanística. Para cerrar esta

definición, también se puede interpretar a la PNL como un procedimiento resultante de comportamientos que se inician a través de la percepción de los sentidos en sus múltiples fases, mismos que se representan a través de informaciones sensoriales al ver, oír y sentir, los cuales provienen de una fase interna y posterior, y se finalizan con la respuesta que se gesticula por algún comportamiento. Para que la PNL se desarrolle, se evalúan los componentes propios de cada sujeto, entre los que se incluyen: el discernimiento, el juicio, las creencias, las ideologías y los valores, mismos que se administran de acuerdo con la situación de relación recíproca (Romero Rocha, 2011).

Existe una fuerte simbología manifestada en la PNL, donde se declara que la mente actúa como el mapa, y la realidad figura como el territorio. Cada persona tiene un panorama distinto que nunca será el mismo, puede haber ópticas un poco similares pero jamás idénticas; por diversas circunstancias, cada uno tiene su propia experiencia y la recibe de diferente modo, y en carácter ecuánime, los mapas no son el mundo físico real, sólo una visión de lo que cada uno tiene, una proyección desde una imagen creada por nuestras mentes en forma individual. Las vivencias en el mundo no lo definen tal cual es, y se cae en el error de creer que el mapa interno de uno mismo es la verdadera realidad (Bavister y Vickers, 2011).

Los paradigmas acerca de esta idea se sitúan en la trayectoria de vida, en la cual, cada pasaje tiene una significancia desemejante. Al creer fielmente en lo que se ve, (y no considerarla como una mentira por lo mismo), la verdad del otro se torna equívoca, siendo que en realidad todas las opiniones y argumentos deben tomarse en cuenta. El camino para alcanzar un objetivo entonces, trasciende al mero reconocimiento de que se menciona otra mirada y se comprenden los argumentos y juicios de la realidad ajena. Es en ese “solidarizarse” dónde se obtendrían respuestas muy asertivas y puntuales (Cudicio, 1996).

La neurotecnología comprueba que no existe un mapa excepcional para cumplir las tareas y/o simplemente ver el mundo, salvo que existen mapas con un mejor desarrollo que otros, y que al copiar sus procesos se pueden asegurar logros en términos de liderazgo y de competencias esenciales para triunfar. Eso es porque los

mapas dependen de cómo está programado el cerebro. Así, se distingue la forma de ver, de modo que para alguien será visual, para otro auditivo y tal vez para otro sea kinestésico; entonces, el canal de percepción que la persona emplee será la forma cómo fomenta su cerebro (Crissien Castillo, 2004). En seguimiento de esta idea, y en palabras de Crissien Castillo (2004): “estos esquemas están relacionados con algunos aspectos como:

- La comunicación y el lenguaje. La manera en que nos comunicamos, las palabras que decimos y que nos dicen, afectan el funcionamiento del cerebro.
- El sistema de creencias. Los programas cerebrales permiten crear un sistema que en esencia hace que seamos de una manera específica.
- Las limitantes. Reales o creadas, las limitantes pueden ser de tipo social, genético o personal.”

El concepto de comunicación general se presenta como una interacción entre personas e incluso internamente, con uno mismo. Para la PNL, en los diálogos hay dos figuras de mensajeros, al primero se puede denominar transmisor y el segundo espectador, y se considera que cada uno desempeña ambas funciones simultáneamente, pues cuando se emite un mensaje verbal también se recibe un comunicado no verbal del otro y se altera el comunicado conforme lo recibió (Cuellar Álvarez, 2012).

Para Rincón Quintero y Caridad (2006), la comunicación es la combinación infinita en forma cifrada del mecanismo humano que se define por fases de conexiones personales, el uso de articulaciones y planes mentales en sintonía semejante, con el fin de nutrir un estímulo propio que pueda ser autorregulado.

Alvarado, 2002:16 (citado por Rincón Quintero y Caridad, 2006) entiende por programación neurolingüística como la comunicación en un concepto apto para vincularse con la sociedad por medio de ideas, actos, razonamientos y comportamientos en la búsqueda de una respuesta al mensaje enviado. Para Batista y Romero, (2007), la programación neurolingüística (PNL) es una táctica comunicativa que explora las señales enviados por el sujeto y la elaboración de su mapa mental,

diseñando ideas y emociones en un esquema sostenido en un proceso que desarrolla aptitudes para comunicarse y crea una mejor afinidad entre la mente lógica y la sentimental, al tiempo que guía los esquemas del cerebro para pulir sus comportamientos y relaciones interpersonales. Schunk (2008), citado por Villa Sánchez y Villa Leicea (2007), afirma que la PNL utiliza el término aprendizaje, entendido como una sucesión de etapas en conjunto que son: absorber, cifrar, conectar y reservar nuevos datos con los ya existentes en la memoria humana; el tratamiento del conocimiento está centrado en toda tarea que se ejecuta sobre la mente, sea la imaginación, el desenredar problemas, la no memorización, y alusiones pasadas, entre otras.

Como expresa Tocci (2013), los seres humanos aprenden de distinto modo, de acuerdo con su edad y habilidad. Los estilos de aprendizaje se clasifican cómo: visuales, auditivos y kinestésicos, pudiendo dominar una o más formas de aprendizaje, por lo que se debe aceptar la maleabilidad y oportunidad del condicionamiento para la eficacia en el proceso de aprender.

- Canal visual: Los que presentan este orden de representación son personas pacíficas, organizadas y que poseen un marcado instinto de la observación. Sus sentimientos se expresan con gesticulaciones; por su organización, exigen datos detallados para su comprensión, recuerdan de que vieron, y cuanto más meticuloso sea el dato que observas, más se les facilita imaginar y diseñar mentalmente lo visto o leído; guardan con rapidez la información percibida, sus ideas están dadas por figuras, y se aturden cuando hay desplazamientos o desórdenes. El absorber y planear está en línea con el visualizar (Gamboa Mora *et al.*, 2017).
- Canal auditivo: para aludir situaciones pasadas se aplica el sentido del oído en etapas y de forma organizada. Se aprenden con destreza las explicaciones orales y la comunicación verbal, y se detalla la información al prójimo. Para estas personas es necesario oír su voz mental poco a poco. Al memorizar de manera auditiva, se evita olvidar cualquier palabra que forme parte del contexto, porque de no ser así ya no logran avanzar. El programa auditivo no

se enlaza ni produce definiciones de carácter esquemáticas y/o poco concretas con la misma agilidad que el canal visual, es decir, lo hace paulatinamente. Por otro lado, es sumamente importante para aprender idiomas y claro, para la musicalidad (Cazau, 2004).

- Canal kinestésico: se identifica en el acto de trabajar los mensajes y los datos en la mente con las emociones y sentidos, empleando lo que se denomina cuerpo. El tacto es el dispositivo de acceso al aprendizaje para los kinestésicos, el toque y la palpación favorecen el aprendizaje. Las tareas que disponen del cuerpo físico son las adecuadas para la comprensión eficaz. Estos sujetos tienen dificultad para concentrarse, ya que son seres inquietos, y lo intangible e inconsistente debilita el proceso su educarse, lo que hoy se identifica con frecuencia en la hiperactividad (Córdova *et al.*, 2017).

1.2. COACHING

La palabra *coach* se traduce del inglés como un medio de transporte antiguo, el denominado carruaje. Su significado se presenta en sentido figurado por la intención de llevar... en ese caso, personas a sus objetivos, sean esos personales y/o profesionales. El *coaching* es, en realidad una conducta donde el sujeto “coach” o entrenador, posee una visión panorámica, es ordenado, responsable y sobre todo sabio, por lo que hace uso de sus conocimientos para detectar y estudiar los elementos tanto fuertes como débiles de su alumno, y mediante técnicas ya comprobadas científicamente, le enseña cómo debe trabajar cada característica con el fin de mejorarla. El entrenador es quien está para motivar y recordar siempre que sea necesario el potencial y la importancia del aprendiz (Lozano Correa, 2008)

El coach es un asistente profesional que labora en la ayuda personal, ofrece una visión más centrada de los objetivos y establece un trayecto y tiempo razonable para cumplirlos, con el fin de que la persona pueda lograr cada uno de ellos de la mejor manera posible. Un coach sólo puede existir cuando hay interés de parte del alumno; el entrenador ofrece a través de una comunicación asertiva tareas que se complementan y observa un crecimiento por etapas, lo que llevando al aprendiz a aprender a orientarse sólo, al enfrentar y arreglar sus propios problemas.

Para entender la profundidad del coaching se esclarece su fundamento por medio de la terapia cognitiva-conductual, misma que realiza una lectura de los hechos y proporciona una nueva aclaración de los mismos, al tiempo que cambia la forma en que se perciben las cosas alrededor. Con base en esta técnica de orientación psicológica, el coaching cognitivo-conductual se inclina a un modo psicoeducativo (Neenan y Dryden, 2004).

El coaching trabaja de la mano con la inteligencia emocional, aunque esta puede entenderse como el resultado del coaching. Goleman (2018) describe el término inteligencia emocional como la acción de identificar y comprender los propios sentimientos y de los demás, que alienta a controlar las emociones. Menciona también que mientras el coeficiente intelectual proviene de la parte superior de la neocorteza, la inteligencia emocional reside en la subcorteza, es decir, en la parte inferior. No obstante, aunque la inteligencia emocional es desarrollada en los centros emocionales, se sabe que opera en sincronía con el intelecto. Para adquirir la inteligencia emocional es fundamental la búsqueda por el autoconocimiento, el reconocer cada sentimiento propio y su efecto en el tiempo que están sucediendo. La claridad de las emociones posibilita el discernimiento de la verdadera capacidad y de los límites de uno mismo, para así dirigir una mejor respuesta y acción delante de las circunstancias, con la confianza de apostar a lo que tiene una mayor probabilidad de acierto (Goleman, 2018).

Al poseer esa certeza del yo interior es posible razonar con mayor credibilidad al tomar de decisiones, y posicionarse frente a situaciones con una elección y/o acción definida y concisa. El decidir sobre algo es un proceso de fases, que se diferencia de acuerdo con el comportamiento y el medio por su proporción, y si una decisión es individual, de varios o de muchos. Al distinguir y comprender la problemática, se define la meta final deseada, se analizan las múltiples opciones y se perciben los puntos negativos y positivos de cada una de las opciones, de modo que se selecciona la variable que más satisfaga al final, aunque la solución no sea total. Por último, se plantea una estrategia y se lleva a la práctica el esquema (Rodríguez Estrada y Cuevas Quezada, 1999).

En esa orden de las variables, se discute acerca de la confianza propia y en los demás. La confianza no es algo fantasioso o imaginario, existe e incluso se puede medir, tiene su base en la fe. La personalidad, la ética y la integridad junto con la competencia son los principales elementos para creer. La confianza se puede crear, destruir y, con mayores esfuerzos, incluso reconstruir. Al contrario de lo que se dice, con la enseñanza adecuada se aprende a ejecutarla con excelencia. Las relaciones de confianza también se reflejan de manera indirecta e influyen en la confianza del otro. El tenerla es sin duda una ventaja y una fortaleza (Covey y Merrill, 2007).

Mucho se habla de que el coaching también tiene cierta influencia del neo conductismo. Burón Orejas (1997) habla de la versión conductista, y aunque declara que el foco del estudio psicológico es la conducta y no la mente, en oposición parcial a la idea definida por el autor, se puede obtener lo mejor del conductismo y usarlo como algo muy benéfico en una fusión con el estudio de la mente. El planteamiento que se utiliza se centra en la psicología llamada E-R, en dónde (E) es el estímulo y (R) la respuesta observable. En un inicio, todos los contenidos de psicología del aprendizaje se referían el término como enseñanza por conducción o nueva conducta, lo que transformaba así el conductismo en la base o derivación de la motivación, más que de la enseñanza, bajo el supuesto de que la comprensión lleva a operar, y contesta a muchos por qué, de modo que el entender cómo se aprende se explicaba por medio del conductismo. De este modo, el aprendizaje nace de la transformación de una conducta, el aprender es el recibir nuevos procedimientos en cuanto a la manera de actuar y se conceptualiza el objeto de motivar como el impulsor para alcanzar la meta. La causa del motivar, define qué influye en el hacer, por qué se hace o cómo se entiende, o qué es lo que de manera inconsciente o consciente se hace para obtener lo que se desea. (Burón Orejas, 1997).

De acuerdo con Carrillo *et al.* (2009):

“La motivación, del latín *motivus* (relativo al movimiento), es aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es “despertado” por una necesidad, la misma que es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede

ser de origen fisiológico o psicológico. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción e inconformismo que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior.”

Cuadro 1. Distintas formas de motivación.

Extrínseca:	Motivación por positivismo:	Intrínseca:
Otro quiere que él sujeto ejecute la acción	Se motiva por un objetivo	El sujeto quiere ejecutar la acción
	“Escribe este informe y obtendrás un bono”.	“Realmente quiere escribir el informe.”
	“Escribe este informe o estarás despedido”	“Realmente no quiero escribir este informe”
	Motivación por negativismo:	
	Es motivado por algo a evitar	

Fuente: Elaboración personal con información de: Carrillo *et al.* (2009).

En una sociedad donde la competencia excesiva y la destrucción emocional arrastran a las personas a una posición muy baja, el adoptar una conducta asertiva atrae el positivismo y una autoimagen congruente con lo que se siente y cómo se quiere ser percibido. Una comunicación donde las ideas, planes y corazonadas se presentan en la forma, momento y lugar más oportunos es ser asertivo. Para llevar a cabo esa asertividad es necesario practicarla a diario, cuanto más veces se ejecuta

más fácil y natural se vuelve. Sin embargo, no siempre una persona logra cambiar sola y es necesario aceptar ayuda externa y entender que todo es para mejorar; no se pierde nada, al contrario, solo se agregan cosas buenas. Por ende, en ocasiones se tiene una percepción errónea de los demás, la mente suele crear estereotipos basados en experiencias antiguas propias o escuchadas por otros, en especial por comunicaciones no verbales. Si al entender lo que el otro quiere decir con palabras falla la interpretación, en lo tocante a los gestos la situación es aún más complicada, si se considera que las expresiones corporales son más importantes que las verbales, debido a la facilidad en decir con palabras lo que tal vez no se siente en realidad, y que el cuerpo delata, actuando y gesticulando en forma inconsciente y diciendo: eso no es cierto (De la Plaza, 2007).

El papel del coach es motivar y ayudar a su estudiante a entender todo eso. Las características que este debe de poseer para poder ejercer una influencia impactante sobre la vida de otro ser, son múltiples y asertivas. En primer lugar, la persona necesita exponer estar bien consigo mismo en todas áreas de su vida, ya sea económica, psicológica e incluso físicamente, así también su posición delante de la sociedad, y hay quienes agregan el estar bien visiblemente con su alma interior, su religión o creencia personal. El orientador de valor debe tener en cuenta que él es una inspiración, que será el principal ejemplo para su estudiante, por lo que debe tener cuidado y atención por su salud. Reconoce lo que está dentro de sus capacidades intelectuales y lo que no, acepta opiniones y críticas, es abierto a nuevas ideas y razonamientos. Imparcialidad, lealtad y honradez son adjetivos que el buen coach debe tener. Un coach es una persona culta, que se informa, lee, aprende y se actualiza todo el tiempo, y cuenta con una capacidad empática y de socialización destacable (Egan, 1975).

El coach comprende que el apoyar a alguien exige una labor bien elaborada y planeada, porque trabaja con la vida de personas, y eso tiene un impacto muy grande, tanto en ellas como en la sociedad. El buen coach es consciente de que tiene que ayudar a la persona a trabajar tanto en su aspecto psicológico como en su físico, entiende con exactitud lo que su cuerpo pide y cuenta con la capacidad de leer los mensajes no verbales de sus orientados. El coach profesional analiza desde la mente

de sus entrenados y entiende su forma de pensar por que se pone en sus zapatos, por eso le demuestra respeto sin juzgar sus ideas y concepciones, ofrece la seguridad y confianza necesaria para que el otro pueda compartir lo máximo y lo escucha porque de este modo aprende cómo estar en el papel del otro y así crear un plan para orientarlo adecuadamente en su forma de ser (Egan, 1975).

1.3. EXTENSIONISMO Y DESARROLLO RURAL

El Desarrollo Rural es un proceso mediante el cual se mejora la calidad de vida y el bienestar económico de la gente que reside en las áreas rurales, las que con frecuencia se encuentran aisladas y escasamente pobladas. De manera adicional, el Desarrollo Rural se asocia de manera tradicional con el uso de los recursos naturales en el sector primario, tales como agricultura y ganadería (Ashley y Maxwell 2001; Chambers, 2013). A su vez, la Extensión, en la mayoría de los países, tiene la tarea de proporcionar desarrollos tecnológicos e información que ligan a la investigación con sus usuarios, sobre todo productores agropecuarios (Peterson, 1997).

El término “rural” proviene de la palabra *rus*, que en latín significa campo. De modo que el foco del desarrollo es el área rural, y se pretende mejorarla a través de una modernización. Cuando se habla de modernizar, se busca cómo actualizar el modo de vida y el territorio campestre mediante tecnologías, técnicas nuevas o innovadoras, con exclusión de las actividades pasadas que ya no son tan útiles. El separar geográficamente los asentamientos de las personas tiene el afán de posicionar y realizar una caracterización evaluativa demográfica en cuanto al modo de vivir y el medio-territorial. En término de políticas, el sector rural recibe mayor significancia y apoyo por parte de los gobiernos e instituciones, ya que estos son los avivadores clave de las zonas rurales y fomentan la ecuanimidad de este en relación con el sector urbano (Herrera Tapia, 2013).

El desarrollo rural surgió cuando varios países europeos conformaron un grupo con el objeto de potenciar el crecimiento económico de las zonas rurales, de modo que pudiera impactarse a los diferentes sectores sociales. Con posterioridad, se realizaron estudios para encontrar las causas que impedían el pleno desarrollo dentro de este segmento del territorio, y se constató la presencia de una desorganización entre los

habitantes de las comunidades rurales para aprovechar sus recursos locales. Por tal motivo, se crearon instituciones especializadas con el objetivo de elaborar proyectos locales que se complementarían con capacitación técnica para el buen uso de dichos recursos. Esos fueron los primeros indicios del extensionismo, principal herramienta para el desarrollo de las actividades rurales (Calatrava, 2017).

Como consecuencia de una crisis en el sistema rural europeo, ya en la década de los 1980s se tuvo la necesidad de implementar otros métodos que impulsaran y salvaguardaran el sector rural. Algunas de las medidas tomadas se enfocaron de manera selectiva en las necesidades de cada región; por otra parte, se buscaba impulsar el desarrollo rural incorporando además otras actividades que en conjunto detonaran la economía regional. Por tal motivo, esta serie de eventos desembocó en una política rural en Europa que tuvo como principal objetivo la activación económica de los territorios rurales a través de la inclusión social y la valorización de los recursos locales (Larrubia Vargas y Navarro Rodríguez, 2011).

La Extensión Rural se puede definir como un servicio de ayuda a la comunidad rural, por medio de la enseñanza menos formal, mediante la demostración de las técnicas agropecuarias más aptas para las distintas problemáticas, que busca soluciones donde que ayuden a elevar los niveles de vida, así como el estatus social y cultural de los habitantes rurales. La Extensión Rural no se debe confundir con la transferencia tecnológica; la extensión rural capacita para la gestión administrativa agropecuaria de calidad y para la organización, fomenta la participación en asociaciones y sociedades productoras, y aunque también presenta herramientas tecnológicas para un posible aprovechamiento, esta función se incluye, pero no es la misma y tampoco tiene esa tarea como enfoque principal. La Extensión Rural consiste en sistematizar la transferencia de valiosos datos por medio de una comunicación personal adecuada, prestar servicios de asistencia técnica, transmitir los conocimientos y aptitudes asertivas a los productores rurales para que hagan un uso más oportuno del contenido y tecnologías presentados a ellos para alcanzar mayor prosperidad significativa en sus vidas. El oficio del extensionista puede desempeñarse en ámbitos privados o públicos, aunque se utiliza más en el último mencionado, y se puede fusionar con otras con actividades de transmisión de información, además

de que existe tiene la posibilidad de usarse en proyectos no específicamente agrícolas pero dentro del área, sea en la salud, la educación o en otros objetos necesarios para optimizar las comunidades rurales, es decir para complemento el desarrollo del sector (Swanson y Claar, 1991).

2. JUSTIFICACIÓN

Las razones por las cuales se inicia la presente investigación parten de la observación de qué existen diferentes técnicas que se usan ampliamente en diversas áreas y que presentan éxito, pero que en el sector agropecuario son desaprovechadas, e incluso ignoradas. Es cierto que el sector rural, a lo largo del tiempo, ha adaptado diferentes tecnologías e innovaciones que han resultado en una mayor eficiencia de las actividades que se realizan en el campo, pero también se han soslayado diferentes herramientas cuyo uso es práctica corriente en el área administrativa, en especial en organizaciones de corte empresarial.

Entre las diversas herramientas administrativas con aplicación potencial en los agronegocios y el desarrollo rural, la presente investigación se centra en solo dos de ellas: el *Coaching* y la Programación Neurolingüística. Una revisión de la literatura existente relacionada con el tema revela que, hasta al momento, no existen antecedentes de su uso en estos campos, y ni siquiera alguna mención ocasional a su existencia. No obstante, una apreciación objetiva del potencial de estas herramientas sugiere que su aplicación en el ámbito agropecuario contribuiría a tornar a las empresas del sector más competitivas y a los productores involucrados más eficientes, en un mercado en donde cada componente requiere de atención para que se logre un desarrollo sobresaliente.

El hecho de habilitar la introducción y empleo de las técnicas de la Programación Neurolingüística y/o del *Coaching* en el medio rural y en el entorno agropecuario, permitiría una expansión y un fomento muy positivo al desarrollo rural, que beneficiaría no solo a este sector, sino que influiría de manera directa e indirecta en muchos otros, incluso a la sociedad como un todo, al obtener una mejora en la calidad de los servicios y productos ofrecidos.

El cómo acercar estos conocimientos a los extensionistas rurales, productores y empresas agropecuarias se debe analizar en forma individual, ya que es preciso identificar cual nivel o niveles resultan más adecuados, y cómo se deben utilizar esos instrumentos administrativos de manera que el impacto se optimice.

En última instancia, la presente investigación busca hacer una aportación a los agronegocios internacionales mediante la revisión e integración de diversos materiales que en la actualidad se encuentran dispersos, para con base en ello elaborar una propuesta integradora que avale la efectividad potencial que tienen ambas técnicas para el desarrollo rural, de modo que puedan ser puestas a prueba en una investigación posterior en condiciones de campo.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Explorar el uso potencial de algunas herramientas administrativas como la programación neurolingüística y el coaching en el desarrollo rural.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar el origen de la programación neurolingüística, su uso, aplicación y escenarios de actuación en el campo administrativo.
- Revisar el origen del coaching, su uso, aplicación y escenarios de actuación en el campo administrativo.
- Identificar componentes específicos de la programación neurolingüística y del coaching y su potencial para emplearse como herramientas operacionales de apoyo para el desarrollo rural.

4. MATERIAL Y MÉTODOS

El tipo de investigación es aplicado, pues tiene por finalidad aportar una resolución hábil a la carencia ya identificada de información en relación con el objeto de estudio. Por su enfoque, la investigación se clasifica como cualitativa, pues se recopilan información y datos procedentes de diversas fuentes secundarias. Propiamente, se explora la capacidad de utilizar la programación neurolingüística y el coaching como instrumentos administrativos para el desarrollo rural, y la posibilidad de generar en el futuro un contenido innovador en el ámbito de los agronegocios.

Las fuentes de información se catalogan como documentales, ya que se reúne material diverso, tal como: documentos, textos, artículos científicos en revistas especializadas, libros, tesis y trabajos de graduación y páginas electrónicas. La inspección de las variables es no experimental, ya que no se manipulan las variables exploradas y se analiza el estado actual del objeto de estudio y la relación que guardan las variables. En esa disposición, el estudio es de corte observacional, pues no se realiza ninguna intervención ni se controlan variables experimentales.

El alcance de la investigación es de naturaleza exploratoria, descriptiva y explicativa. Tiene índole exploratoria, porque se busca información acerca de un tema en el que se carece de estudios previos similares; es de tipo descriptivo, a causa de la mención y exposición de las características y particularidades de los datos colectados; posee además un carácter explicativo, puesto que pretende fijar la información recopilada e interpretar las causas de los elementos estudiados.

Los datos que se colectaron de las diversas fuentes se clasificaron y ordenaron de manera tal que se pudiera hacer una exposición ordenada del tema, por lo que primero se describe la Programación Neurolingüística, su uso, aplicación y escenarios de actuación en el campo administrativo, y luego se hace lo propio con el Coaching, para concluir con una propuesta donde se describa su potencial para emplearse como herramientas operacionales de apoyo para el desarrollo rural.

5. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La programación neurolingüística surgió al inicio de los años 1970s como parte del esfuerzo del psicolingüista John Grinder y del matemático y psicoterapeuta gestaltista Richard Bandler, como un producto de la indagación sobre los tratamientos exitosos de los terapeutas Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls y Carls Rogers, quienes identificaron comportamientos repetidos y muy similares que ellos utilizaban en la terapia, desde la actuación verbal, la entonación y la vibración de voz, hasta acciones no verbalizadas, oscilaciones, posicionamiento y presencia entre otros (Romero y Jacquin, 2011).

En los años 1990, Robbins contempla la PNL como un concepto que ilustra cómo el lenguaje guarda una fuerte relación con el sistema nervioso, sea de modo verbal o no, y que se puede establecer un sistema de comunicación donde el lenguaje sea el que ordene al cerebro, y lo guíe para el cumplimiento de tareas de una manera más eficaz (Romero y Jacquin, 2011). En la definición de Bandler y Grinder (1983), la Programación Neurolingüística es un modelo interpersonal de comunicación que involucra principalmente la relación entre patrones exitosos de conducta y las experiencias subjetivas subyacentes (patrones de pensamiento), y un sistema de terapia alternativa basado en lo anterior, en el cual se busca educar a la la gente para ser autoconsciente y lograr una comunicación efectiva, así como apra cambiar sus patrones de conducta mental y emocional.

De acuerdo con Gustavo Bertolotto (2003) la Programación Neurolingüística tiene como usos:

- El repensar cómo se organizan los propios pensamientos.
- Conocer acerca del sistema interno organizativo de experiencias individuales.
- Entender la influencia que tiene en sus vivencias, en su comunicación social, actitud y hábitos, sus pensamientos, y sus conquistas.
- Recrear actitudes en el ámbito social, el círculo familiar, el sector académico y laboral, el cambio de hábitos, el tratamiento de miedos y fobias, y otros comportamientos no deseados.

- Facilitar la manera de expresarse en frente a una multitud, tratar la timidez, hablar de manera clara y precisa, y comprender con facilidad al oír mensajes ajenos.
- Recibir apoyo a la conquista y alcances de metas en todas las áreas de vida.

Para Baranda (2018), la Programación Neurolingüística se puede aplicar en diversas áreas, pues tiene repercusiones en la forma de actuar de las personas, como: ventas, comunicación, relaciones interpersonales, salud, toma de decisiones, crecimiento personal. Esto es porque influye en los siguientes aspectos:

- Facilita la comunicación, se puede utilizar en área de ventas al aumentar las habilidades de liderazgo de colaboradores y la dirección de capital humano; también se utiliza en campo educativo, al mejorar la relación entre docente y estudiantes.
- Potencia habilidades y capacidades del individuo, y permite un mejor aprovechamiento de lo que puede hacer la persona para lograr alcanzar sus metas adecuadamente.
- Mejora el estado de salud, permite evitar sentimientos y emociones negativos, ayuda a alejarse y a evitar sustancias nocivas como el alcohol y el tabaco; ayuda a las personas tímidas a ser más seguras.
- Las personas desarrollan una mayor capacidad de creación e innovación.
- Se olvida la mentalidad negativa que imposibilita conseguir metas, e impulsa a empezar a trabajar para conseguirlas.
- Contribuye con el crecimiento profesional, y brinda rapidez y efectividad.

O'Connor y Seymour (1995) describen la aplicación de la PNL en el ámbito de las ventas, y enfatizan que el propósito es que el vendedor posea las habilidades precisas para que el cliente obtenga lo que desea. Ellos presentan un modelo en el que el sujeto vendedor fluye verticalmente hasta encontrar un acuerdo con los requisitos por el cliente y el objeto deseado por el mismo, posteriormente regresa a definir la herramienta de ayuda que necesita para ejecutar la tarea, que es encontrar y ofrecer el objeto deseado por el comprador. Estos movimientos permiten identificar

las características que llevaron al cliente a desear un producto específico en medio de tantas y tan diferenciadas opciones.

Este proceso implica que el sujeto que ofrece el producto debe entender y tratar de ponerse del otro lado, incluso indagar si él mismo compraría el producto que vende, si cree en el objeto o servicio que ofrece. Por ello, debe seguir una línea congruente, ya que al comunicarse de manera verbal, su cuerpo puede delatar (externar) algo que con lo que en realidad la mente no está de acuerdo. Al decir que algo es bueno, que posee muchas ventajas y es útil, aun sabiendo que no es así, el cuerpo traiciona y expresa facial y gestualmente el disgusto o desaprobación por lo que se vende/ofrece.

Para que la Programación Neurolingüística ingrese a este proceso, se han diseñado ejercicios que ayudan a que la mente gane nuevas energías. McKenna (2015), cofundador de Neuro-Linguistic Programming, ejemplifica un ejercicio de fomento de la confianza al describir los siguientes pasos:

1. Imagínese un poco más seguro de sí mismo sentado o parado frente a usted.
2. Ahora imagine una fusión en este yo más seguro. Mire a través de los ojos de este yo, escuche a través de tus oídos y sienta los sentimientos de este yo más seguro. Y observe cómo un Yo aún más seguro está delante de usted: su postura es un poco más alta, sus ojos tienen el brillo de los creyentes con algo de carisma adicional.
3. Entre en este Yo más seguro, y mire cómo hay enfrente otro Yo más seguro, con más pasión, más poder, más a gusto, más cómodo.
4. Repita el paso tres en un ser cada vez más seguro hasta que se desborde de confianza.

Estos ejercicios cambian la visión de la mente que tenemos dentro y fuera de nosotros, y con la práctica de la vida cotidiana, se crearán suposiciones internas que ayudarán a mejorar la autoconfianza (Almeida Ferreira, 2013).

El Eneagrama es un símbolo destinado a la evolución de la consciencia humana, un instrumento que contribuye a la obtención de un conocimiento de sí mismo y de los demás, y al desarrollo de la consciencia. Para la Programación Neurolingüística, el Eneagrama es un método para englobar o definir personalidades.

Se definen nueve perfiles generales en total, cada uno con distintas características y se busca identificar cuál de ellas representa mejor a un individuo determinado (Malanga, 2015). Al identificar un perfil por medio del Eneagrama, es posible modificar la personalidad de la persona en cuestión hacía una vida más alegre:

Perfil 1. La persona disfruta hacer las cosas correctamente, es muy dedicado al trabajo, posee honestidad y suele frustrarse.

Perfil 2. Le fascina ayudar a los demás, es pasional, creyente, invasivo y se sacrificaría por aquellos que ama.

Perfil 3. Le encanta ganar, es brillante, tiene actitud, practicidad y cuida excesivamente a su imagen.

Perfil 4. Es libre, original, muy creativo, fascinado por el arte y egocéntrico.

Perfil 5. Ama la autonomía e independencia, disfruta estar sólo, es cuidadoso, reflexivo, intenso y de pocas demostraciones.

Perfil 6. Ama sus amistades, es fiel, dedicado, legalista y séptico.

Perfil 7. Se divierte, le gusta la variedad, es alegre, optimista, hedonista y superficial.

Perfil 8. Decide su propia vida y le gusta eso, es competitivo, emprendedor y autoritario.

Perfil 9. Ama la paz, es calmo, paciente, conciliador y perdido en su propio mundo.

6. COACHING

El Coaching nació en los Estados Unidos de la América, en primera instancia como una materia especializada para desarrollar las habilidades de los deportistas profesionales. Con el tiempo, esas técnicas se expandieron y se integraron con otras áreas, principalmente en el ámbito de los negocios. Por otro lado, sus antecedentes históricos más remotos pueden encontrarse en la Grecia Clásica, cuando Sócrates utilizaba la filosofía mayéutica para la enseñanza. También, los fundamentos teóricos se pueden encontrar en la filosofía fenomenológica, estudiada por el alemán Edmund Husserl, - doctrina en la que también se basó el existencialismo europeo-, y además recibió influencia de algunos pensamientos de la filosofía sufí y del budismo. Otras aportaciones fueron ejercidas por varias ramas de la psicología. Así, se obtiene el coaching conformado por el conocimiento de múltiples disciplinas (Pérez Rodríguez, 2017).

El coaching es en esencia una manera de generar conversaciones diferentes para que sucedan cosas diferentes. En los últimos años, su uso se ha extendido en diversos ámbitos empresariales con enfoques muy enriquecedores, que van desde la ontología del lenguaje, la acción-reflexión-aprendizaje (*action-reflection-learning*, por sus siglas en inglés ARL), hasta la neurosemántica y la Programación Neurolingüística. El énfasis se pone, ya sea en la estructura del lenguaje, en el enfoque de solución del problema, en el aprendizaje en la acción, en las emociones implicadas o en la corporalidad de a quienes se estimula (Anwandter, 2016).

El coaching permite cambiar las creencias limitantes por creencias potenciadoras. Los límites los pone la mente, por lo que la propia mente también ayuda a llegar más lejos, a superar barreras. Para poder marcar objetivos coherentes con las prioridades de cada uno, el coach provoca que su entrenado (*coachee*) reflexione y se conozca a sí mismo. Se trata de entrar en contacto con las emociones íntimas, con la propia esencia. Conocerse a uno mismo es el primer paso para el cambio, es decir, para el propio crecimiento personal (García-Allen, 2019).

En la actualidad, el Coaching se ha convertido en un factor clave para las organizaciones y los ámbitos empresariales puesto que ha sido la herramienta más utilizada para alinear las expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales. En una empresa, el Coaching resulta útil para crear un perfil de los comportamientos de liderazgo específicos que se esperan a futuro y para dar a los líderes de la organización la oportunidad de que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento contra dicho perfil (De la Corte, 2002).

Si bien cada sesión de Coaching es única, -y ello complica el hecho de definir un proceso estándar-, podría establecerse una estructura básica para las sesiones: *Diagnosticar*, es decir, explorar en conjunto los posibles objetivos de mejora para el proceso; *Priorizar*, se refiere a elegir un solo objetivo común para el trabajo en las sesiones; *Intervenir*, esto es desarrollar las sesiones de acuerdo con el objetivo, el tiempo dispuesto y las características del equipo, y *Cerrar*, es decir, finalizar formalmente el acompañamiento con los aprendizajes y compromisos requeridos para que los resultados obtenidos se sostengan (Barrera, 2017). Esta forma de asistencia profesional pone de manifiesto la importancia de las relaciones personales, de la interacción directa y de las metodologías relativas al “aprendizaje mediante la práctica” en la formación (De la Corte, 2002).

En general, un proceso de Coaching busca tres metas específicas:

1. Trazar un plan de vida, mismo que se conforma por un grupo de objetivos identificados y priorizados, y que podrían relacionarse con cualquiera faceta de la vida: profesional/laboral, amistades, familia, círculo social y el propio yo.
2. Generar compromisos personales con ajustes o cambios en los estilos y estrategias de vida, en palabras simples, en la forma de ser.
3. Generar lazos de interrelación entre los objetivos personales y los objetivos y metas organizacionales, para el caso del Coaching empresarial (Barrera, 2017).

Más allá de estos claros beneficios que un proceso de Coaching genera en las personas, los beneficios más importantes para las organizaciones son los siguientes:

1. Contar con personas no sólo profesionalmente preparadas, sino con una alta calidad de vida y homogeneidad en todas sus facetas.
2. Establecer un mejor lugar para trabajar, con estilos de liderazgo basados en la confianza, la responsabilidad y equipos de trabajo coordinados internamente y que trabajan con otros equipos de la organización, más allá de las palabras y frases cliché: líderes y equipos de alto desempeño.
3. Lograr altos niveles de compromiso de las personas con la organización, al sentir el convencimiento que los objetivos personales se encuentran sólidamente ligados con los objetivos organizacionales (Osorio, 2018).

El Coaching se desarrolla más que nada en el escenario de distintos tipos de organizaciones, que van desde grupos en particular hasta diferentes empresas, y se aplica cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un Coach profesional en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos; se transforma rápidamente en una ventaja competitiva de la organización (Martínez, 2019).

Algunas de las razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Resalta el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera se considerarían inalcanzables (Herrera, 2015).

Es común ver en las organizaciones cómo los seres humanos que la componen; cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una “historia” que justifique no producir los resultados. El Coaching se focaliza en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de Coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente. (Martínez, 2019).

El modelo de los escenarios es un recurso de análisis reflexivo, que permite detectar y modificar estos actos comunicativos en los diferentes escenarios donde se relacionan los entrenadores, los jugadores y el cuerpo técnico (Herrera, 2015). El trabajo de los coaches es asegurarse de que su implicación o compromiso esté directamente relacionado con las cuestiones de desempeño corporativo y la efectividad individual. El modelo se divide en cuatro escenarios (Téllez y Toussaint, 2018).

Primer escenario. Se define el contexto. Requiere del trabajo del coach con la organización para obtener una comprensión del contexto que dicte las necesidades del proceso, pues es esencial desarrollar un entendimiento hacia los requerimientos organizativos, la cultura, la filosofía, y el contexto organizacional dentro de la industria.

Segundo escenario. La tarea del individuo, guía de desarrollo de personas y proceso. Los coaches están preparados para reunir la información encontrada, que pasará a formar parte del plan de desarrollo del directivo. El coach trata de estudiar a profundidad la manera en que el ejecutivo ve los cambios en su rol, y cómo adopta un estilo de liderazgo en línea con las necesidades de la organización. Asimismo, permite determinar con precisión las cuestiones y circunstancias que necesitan abordarse, para ayudar a incrementar una mayor apertura con el ejecutivo con quien se trabaja.

Tercer escenario. Planificación de desarrollo. Se crea un plan con un objetivo primario en el que se focalizan las fortalezas, necesidades de desarrollo, experiencias, y un tipo de Coaching que ayude a incrementar la eficacia del

ejecutivo. Este plan se constituye en coordinación con el ejecutivo y su jefe, para asegurar una toma de posesión y compromiso en la parte que concierne a cada uno.

Cuarto Escenario. La realización del Coaching ejecutivo y desarrollo de experiencias constituye el último escenario. Es el punto del proceso en el que hay que moverse desde las determinaciones, que son las necesidades, y de cómo se trabajan para realizarlas realmente. Es una continuación de lo que se ha construido a través del proceso. Lo importante es que tiene una base, se ha formado a través de la tarea, y ha desarrollado un plan que proporciona puntos de referencia continuos y factibles para el coach y la materia con la que trabajan durante el proceso.

El proceso y las necesidades determinan el impacto que tendrá el Coaching en los individuos involucrados. Además, es recomendable hacer dinámicas de apoyo adicional. En todo caso, el Coaching es una excelente opción para solucionar necesidades en las empresas, y sus resultados son claros y visibles en la gestión organizacional (Barrera, 2017).

7. POSIBILIDADES DE INTEGRACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y EL COACHING EN EXTENSIONISMO Y DESARROLLO RURAL

El término de Extensión Rural abarca un amplio rango de diferentes modelos y sistemas de comunicación. Una primera consideración es: ¿Cómo tiene lugar la comunicación? Los enfoques originales de la Extensión por lo general se caracterizaban por un modelo de comunicación que implicaba la transmisión de mensajes únicamente desde los emisores hacia los receptores, donde dichos emisores eran por lo regular personas con autoridad, tales como planeadores del gobierno, investigadores y académicos, y personal de extensión. por lo regular, los receptores eran productores agropecuarios, o personas relativamente pobres y carentes de educación. Este modelo puede incluir cierta “retroalimentación”, pero los emisores controlan el proceso de comunicación. Este modelo de transmisión de la información se relaciona estrechamente con la idea de que los trabajadores de extensión son el enlace (i.e. “portadores del mensaje”) entre los investigadores (emisores) y los receptores (productores agropecuarios). Los programas de extensión que se basan en este modelo se han descrito como “de arriba-abajo” o “paternalistas” porque los actores en el proceso de comunicación tienen una relación padre/hijo o maestro/estudiante

Con el tiempo, el modelo de extensión paternalista ha sido gradualmente reemplazado por enfoques participativos en muchos, en los cuales los conocimientos y opiniones de los productores agropecuarios se consideran tanto o más importantes que los de los investigadores y los oficiales del gobierno. Los enfoques participativos (interactivos o de abajo-arriba) implican compartir información y tomar decisiones conjuntas.

La comunicación en el contexto de la extensión participativa no puede ser descrita en forma lineal con distintos grupos de emisores y receptores, sino que tiene lugar dentro de un sistema de conocimiento que consiste de muchos actores con diferentes papeles en distintos momentos. Si bien algunos actores en el sistema de

conocimiento tienen más autoridad que otros, la comunicación implica una negociación más que una transmisión. Ocurre un dialogo con actores que colaboran en la construcción de significados compartidos más que el intercambio de información.

Una segunda consideración en relación con los modelos y sistemas de comunicación es. ¿Por qué tiene lugar, o que es lo que busca la comunicación? Si bien los programas de extensión tienen muchas metas diferentes, la mayoría caen en dos categorías básicas: buscan cambiar la conducta de la gente rural o bien intentan cambiar el conocimiento de la gente rural. Existe por tanto una relación estrecha entre conocimiento y conducta y los cambios en un aspecto con frecuencia conducen a cambios en el otro. Si los creadores de políticas, administradores de proyectos e investigadores dirigen los sistemas y proyectos, entonces el propósito de la extensión es cambiar la conducta (enfoque de extensión dirigida, mercadotecnia social y propaganda). Si los productores dirigen la extensión hacia sus propias necesidades, entonces el propósito de la extensión es cambiar el conocimiento; se asume que el conocimiento ayuda a la gente rural a tomar sus propias decisiones en relación con las prácticas. Este enfoque a la extensión se relaciona estrechamente con la educación no-formal y la concientización.

Como consecuencia de lo anterior, existen cuatro posibles combinaciones entre estos enfoques, cada uno de los cuales representa un paradigma de extensión. La *Transferencia de Tecnología* es un híbrido entre los enfoques persuasivo y paternalista. Este paradigma prevaleció en tiempos coloniales y reapareció en los 1970's y 1980's cuando el sistema de "Visita y Entrenamiento" se estableció en varios países de Asia. Implica un enfoque de arriba-abajo y formular recomendaciones específicas a los productores con relación a las prácticas que deben adoptar. El *Trabajo de Asesoría* es un paradigma que mezcla los enfoques persuasivo y participativo, y se puede encontrar en la actualidad en organizaciones de gobierno o compañías consultoras privadas que responden a las demandas de los productores con recomendaciones técnicas. También toma la forma de proyectos coordinados por agencias donadoras y ONG's; con este paradigma se usan enfoques participativos para promover paquetes de tecnología predeterminados. El *Desarrollo de Recursos*

Humanos es un paradigma que combina los enfoques educacional y paternalista. Este paradigma dominó los días tempranos de la extensión en Europa y en los Estados Unidos, cuando las universidades entrenaron gente de origen rural que era demasiado pobre para asistir a cursos de tiempo completo. En la actualidad se continúa como parte de las actividades externas de escuelas alrededor del mundo. Si bien se usan los métodos de enseñanza de arriba-abajo, se espera que los estudiantes tomen sus propias decisiones. El *Empoderamiento* es un paradigma que se nutre de los enfoques educativo y participativo. Este paradigma implica métodos como el “aprendizaje por experiencias” o los intercambios entre productores. El conocimiento se obtiene a través de procesos interactivos y se espera que los participantes tomen sus propias decisiones (Akinbode, 1982).

En función de la manera en que se aborde, los cuatro paradigmas mencionados pueden participar para hacer uso de la Programación Neurolingüística y el coaching. El programa de desarrollo con uso potencial de las herramientas administrativa sugiere que para su integración, el esquema sea combinado de la aportación de cada enfoque, e incorporado a un nuevo concepto de ejecución del desarrollo rural por medio de las técnicas administrativas aquí examinadas.

El modelo de Extensión Rural a seguir se presenta como paternalista por el interés gubernamental en el desarrollo de áreas consideradas rurales, utilizando de la transferencia de tecnología por medio de motivaciones la persuasión (aunque no obligatoria), en el trabajo de asesorías por parte de los extensionistas. Tiene también inclinación al paternalista hacia el desarrollo humano por medio de la educación ofrece la opción de fomentar el empoderamiento de todo el sector y su participación para el crecimiento y mejora del área urbano y de las comunidades en sus estilos de vida.

Lo antes mencionado, está en línea con la sugerencia de Solleiro y Del Valle (1996) en el sentido de: “opciones estratégicas y políticas alternativas de innovación en las que se consideran incluso las experiencias de otros países y las preocupaciones derivadas de nuestra propia realidad. Se exponen de manera diferenciada, según los agentes del cambio técnico (...) a quienes se considera sujetos activos en la toma de decisiones en la política pública para el desarrollo agrícola, industrial y tecnológico, así

como en el comportamiento de las empresas, de los productores y de los centros públicos de investigación”, de tal modo que se proponen planes y un programa actualizado, junto con la integración de las técnicas de la PNL y el coaching en el desarrollo rural.

Cómo ejemplifica el párrafo anterior, existen áreas propicias para la adaptación de la Programación Neurolingüística y del Coaching en escenarios rurales, pero es preciso identificar cada sujeto o variable del sector rural que sería susceptible de intervención, mismas que se deben estudiar y trabajar de la forma y con el esquema propuesto por las técnicas mencionadas, y buscar la mejor forma de adecuarlas al ámbito rural. Cabe mencionar que el principal beneficiaria de estas acciones sería la familia productora, como lo propone el Desarrollo Rural, de acuerdo con Pérez (1998) y Pachón (2007).

Entre algunas de las posibilidades para incrementar el valor de la producción y lucro, se encuentran, de acuerdo con Colmenares (1996): el empeño y determinación que el sujeto o emprendimiento tenga y su actuación al momento de crear el producto o servicio frente a la demanda, o bien, por medio de la buena distribución de capital para los suministros, situaciones y discernimiento al fabricar el producto o servicio en comparación a otros elementos de creación.

Ochola (2017) enfatiza que el papel de los extensionistas es de suma importancia para el desarrollo de las regiones rurales, pero es menester identificar los principales agentes de cambio susceptibles de incorporar para esa posible integración, los cuales son por lo regular los extensionistas agropecuarios. Con ellos en mente, se debe actualizar la actividad en la que ya laboran, dado que ellos serán los que aprenderán primero sobre la Programación Neurolingüística y tendrán que formarse como entrenadores (*coaches*) de los productores. Dado que la gran mayoría de los extensionistas son funcionarios públicos, ello que facilita que el aprendizaje pueda ser aplicado por ellos de manera simultánea en diferentes partes de un mismo territorio nacional o estatal.

Como un ejemplo de la importancia que tiene la agricultura en otros países, el gobierno de República Árabe Yemen, expuesto por Belhaj (1989), comenta la

existencia de un Plan Nacional Central que buscaba aumentar la producción agrícola para mejorar la vida de las personas que vivían en perímetros rurales. Esto remite a la reflexión acerca de la valorización que se hace de este sector en muchos países y el soporte económico que se prestado al mismo para lograr el desarrollo rural. Para una óptima aplicación de la Programación Neurolingüística y el Coaching a otros, una estrategia recomendable es el ofrecer cursos y seminarios gratuitos para el fomento del desarrollo rural, patrocinados por instituciones gubernamentales a los extensionistas. Una vez que adquieran esos conocimientos, capacidades y habilidades, los participantes estarán aptos para compartir y aumentar la cadena del conocimiento y promover nuevos saberes, siendo el medio más fácil y eficaz de comunicación para con los productores. Ellos, que ya poseen las habilidades de comunicación público y de persuasión hacía el productor rural jugarán un papel clave en la difusión y crecimiento de las zonas rurales.

Del mismo modo, la Programación Neurolingüística y el Coaching pueden integrarse en diversos puntos de las cadenas productivas de distintos productos del sector económico primario, en este caso, de las agroindustrias, para lo que será necesario un examen individual y detallado que considere que hacen y quienes son los protagonistas de la transformación de las materias primas en cada caso particular (Zylbersztajn y Neves, 2000; Fava Neves, 2008). Las agroindustrias dependen de los productores, por lo que deben apoyar el cambio. Es de esperar que una vez que se integren a este círculo de acciones, ejercerán el papel de actores para avivar, incentivar y conducir a sus proveedores al camino de obtener mejores viviendas, salud, educación, bienestar familiar y demás ganancias que el desarrollo puede promover. Con ello, la calidad de sus productos también mejorará e incluso puede elevarse la cantidad ofertada. La disminución de la migración de los pobladores rurales a las zonas urbanas será una de las principales motivaciones para que las agroindustrias apoyen e incentiven la integración de dichas herramientas.

Bindlish y Evenson (1993) apuntan que las organizaciones y asociaciones de productores rurales desempeñan un papel clave, casi tanto como el de los extensionistas, salvo que en una proporción masiva, aunque no tan específica, pero facilitan que el conocimiento base llegue al público-productor que es tan influenciable.

Al conquistar una asociación u organización productora desde la parte administrativa, ellos lideran y atienden las cuestiones del grupo como un todo. Si la Programación Neurolingüística y el Coaching son aprobadas y promocionadas por los assembleístas, el productor recibirá y trabajará en las técnicas con mejor actitud y, por ende, obtendría un mejor rendimiento.

Otros actores coadyuvantes que deben recibir atención y reconocer su importancia son las mujeres y los jóvenes productores. El público rural femenino con frecuencia resulta perjudicado y se le deja de lado, cuando posee un papel fundamental para el desarrollo rural. En la búsqueda por disminuir los desafíos que ellas enfrentan en un anhelo por la equidad, se debe promover su acceso a condiciones de mejoría del medio e inducir a que dispongan de las mismas ofertas y oportunidades que el género masculino, con lo que según FAO (2011), se podría aumentar el rendimiento en la producción y en el hogares en hasta un 30%. Por otro lado, al reeducar a las nuevas generaciones productoras, se deben enseñar formas diferentes y eficaces en sus primeros pasos, para que cuando tengan en sus manos las principales decisiones en relación a sus actividades, sepan usar los conocimientos aprendidos y así establecer un esquema de nuevos saberes que más tarde se inculcarán a una generación posterior.

En términos generales, el sector rural es el menos profesionalizado, por lo que es importante concientizar a los productores para percibir su actividad como un negocio y, a través de estas técnicas, poder trazar metas para alcanzar objetivos. Cada técnica y enseñanza que brindan la PNL y el Coaching pueden integrarse en el sector rural para su desarrollo. Dicha integración tendría mayor aceptación, consciencia de valor y aprovechamiento por el público que se viera favorecido si se ofreciera de forma gratuita y, aún mejor, si existiera una bonificación para las empresas privadas por apoyar con este servicio.

7.1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

7.1.1. MAPA MENTAL

Atala (1986) menciona la importancia de estudiar las condiciones de ciertos comportamientos laborales de agentes de extensión y de buscar una mejora de su comportamiento en el trabajo. Para operar la PNL, los mapas mentales se deben trabajar a diferentes niveles: con extensionistas, empresas agropecuarias del sector público o privado y con productores en general. El estudio y autoconocimiento de los mapas mentales tiene la función de generar un sentimiento empático y de ampliar la visión de las situaciones que se presentan y enfrentan. El entendimiento y uso de los mapas mentales debe ser aplicado por todos, cada caso a su manera. Si se trata de empresas, los responsables deben seleccionar los funcionarios que desempeñarán funciones administrativas, no necesariamente aquellos con el nivel más alto, sino aquellos cuyas responsabilidades y funciones se asemejen a las de gerentes y encargados. Con la ayuda de un profesional de psicología se pueden ofrecer algunas sesiones de enseñanza y esclarecimiento del tema, para que posteriormente ellos sean los transmisores de la información a sus colaboradores. Para el aprendizaje de los mapas mentales por parte de los extensionistas, se requiere un curso más intensivo sobre el tema, ya que ellos tendrán que compartir el conocimiento a un público mayor y con mayor profundidad, que son las familias de productores; en su momento, se convocaría a las familias productoras locales y de forma conjunta, como una plática informal se abordaría el tema.

7.1.2. COMUNICACIÓN

Galindo González *et al.* (2001) afirman que, debido al bajo nivel de educación que por lo regular recibieron, los pobladores de áreas rurales hacen un mayor uso de la comunicación verbal. Si se considera que la comunicación es uno de los principales campos de estudio de la Programación Neurolingüística, todos los agentes de cambio deberán recibir una formación para aprender a comunicarse de manera adecuada, para así saber expresar sus ideas y comprender los planes de otros lo más cercano a lo que verdaderamente se piensa o se trata de expresar. El socializar, el hablar el

público, el usar las palabras adecuadas y trabajar fuertemente en escuchar, más que en el hablar. Un curso específico de oratoria en todos los niveles, ayudara a que se entienda la PNL y a que su uso sea masivo.

7.1.3. APRENDIZAJE

Para disminuir la pérdida de inversión y de tiempo, es conveniente impartir clases de didáctica y enseñanza, pero enfocarse solo en los extensionistas y gerentes o encargados, quienes estudiarán y crearán una línea de perfiles de aprendizaje a través de un examen, en el caso de los extensionistas hacia los productores, y en el de los gerentes, a sus compañeros y subordinados. Es recomendable crear una base de datos donde se concentre la forma de aprendizaje de cada sujeto en lo tocante en el desarrollo rural. El examen aplicado definirá si el productor joven por ejemplo, aprende más fácilmente por medio del canal visual, si las mujeres productoras lo hacen por medio del canal kinestésico, y si el productor masculino lo hace a través de un aprendizaje auditivo, o se puede concluir que hay una mezcla y no difiere tanto el sexo o edad en cuanto al canal por el cual se aprende. Después de finalizar la recopilación de esta información, será más fácil elegir las herramientas de trabajo a utilizar para compartir los conocimientos. Esta mezcla de técnicas se basa en el modelo propuesto por Vera Noriega y Rodríguez Carvajal (2011), quienes apuntan que una de las condiciones fundamentales para un modelo de trabajo-aprendizaje es que el aprendiz se acompañe de un experto, el cual deberá ser competente en aquellas habilidades que pretende enseñar. Una condición adicional es que el estudiante se involucre en el contexto en el que tiene lugar el aprendizaje, y que corresponde con el escenario en el que se presenta el problema.

7.1.4. ENEAGRAMA

El eneagrama puede implementarse de modo similar a la prueba antes propuesta para obtener un mejor índice de aprendizaje, aunque en esta ocasión, los profesionales de psicología serían quienes aplicarían una prueba de definición de características de los productores en el ámbito rural, después de verificar y concentrar los nueve tipos de personalidades expuestos en el modelo de eneagrama. Los resultados obtenidos se

podrían incluir en bases de datos manejadas por empresas agropecuarias gubernamentales y extensionistas certificados que desempeñen sus funciones en este programa diferenciado de desarrollo rural. Asimismo, como en el caso de la prueba de aprendizaje, esta información será de gran valía para optimizar la labor de los extensionistas rurales como incentivadores y maestros de la PNL.

7.2. COACHING

7.2.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL

La mejora de la capacidad cognitiva es un aspecto necesario para lograr un cambio de mentalidad, pues se debe inducir a los productores agropecuarios a adoptar un nuevo rol de acción amistosa con el medio, en el que se integre la comunidad como un todo, guiada por los saberes, de modo que esto los lleve a un desarrollo rural para establecerse como comunidad consciente (Razo Salas y Hernández Juárez, 2018).

La personalidad y el estilo de vida rural son muy distintos al urbano, de modo que no se suele tener la concepción de que la salud mental es un factor de importancia para mejorar la calidad de vida. Para trabajar en el control e interpretación de las emociones de los productores es necesario que el extensionista adquiera el papel de coach y trabaje en las emociones de estas personas. La importancia que va tener el coach y su papel puede dar un giro enorme hacia el futuro. Enseñar y trabajar en la inteligencia emocional en el núcleo familiar rural será un arduo trabajo, por lo que se propone que las visitas sean a cada domicilio y que estas se enfoquen en el bienestar mental, con base en el entendimiento inicial y el autoconocimiento interno individual. Lo adecuado sería que además del extensionista que estaría capacitado como coach, también fuera acompañado por psicólogo entrenado. Para esa actividad podría establecerse una alianza con universidades o instituciones de educación superior similares, donde tal posición se oferte como vacante de servicio social para estudiantes de psicología, de modo que apoyen la educación en el sector rural.

7.2.2. TOMA DE DECISIONES

Otro punto muy relevante es la toma de decisión en las actividades de índole agropecuaria. El saber cuándo y cómo se debe decidir sobre algo y qué influye en las decisiones para mejorar la producción agropecuaria y aprovechar las oportunidades de crecimiento en tiempo y forma. El extensionista debe estar debidamente capacitado y contar con las herramientas y argumentos para convencer a los productores que una decisión errónea puede perjudicar la economía familiar. No obstante, los involucrados deben ser informados que para optimizar la toma de decisiones existen herramientas que ayudan a hacer más racional la misma, y que se pueden enseñar a través de seminarios. Si bien esta enseñanza debe abrirse a todo el público rural, tendrá un alcance más eficaz sobre un público más joven. Cuevas Reyes *et al.* (2012) comparten los obstáculos que enfrentan los extensionistas para desarrollar su labor en Sinaloa. En relación con la adopción de innovaciones, Pannell *et al.* (2006) señalan que esta se presenta como un proceso de aprendizaje dinámico que depende de varios factores personales, sociales, culturales y económicos, además de las características de la innovación propiamente dicha, y por lo regular ocurre cuando el productor percibe que la innovación contribuirá al logro de sus metas personales, de modo que se debe dedicar tiempo y recursos para comprobar la factibilidad de una innovación antes de que los extensionistas desempeñen su función y de verificar que el método fue bien recibido por los productores.

Por su parte, Stein *et al.* (2001) definen una red de conocimiento como un conjunto de actividades que emprenden los actores dotados de capacidad para consumir y producir conocimiento, el cual incrementa el valor de sus actividades, contribuye a su expansión, extiende el alcance para las aplicaciones de nuevo conocimiento y facilita el desarrollo y retroalimentación del mismo. De este modo, la carga de trabajo de este personal debe disminuir y sus capacitaciones se deben actualizar de manera constantemente por sus empleadores, todo ello aparejado con una mejora en las condiciones de trabajo, de modo que pueda influir adecuadamente en el sujeto productor, e inspirar una toma de decisiones más asertiva, sin perder el foco de sus funciones (Weitz, 1981).

7.2.3. CONFIANZA

La vida rural crea entornos en los que solo se confía en lo que resulta familiar. Atala (1986) declara que es común la existencia de un afecto y familiaridad entre productor y extensionista que facilita que los programas de extensión sean exitosos. Por esta razón el perfil del extensionista debe lograr un equilibrio entre la comprensión de la realidad y el manejo y comprensión del lenguaje rural y una visión a futuro, que encaja en forma perfecta con la labor ese nuevo concepto: el “coach rural”. En seguimiento de esta idea, el coach debe fomentar tanto la capacidad de autoconfianza como la confianza en los demás en la población rural, y desarrollar además la confianza con un enfoque en el núcleo familiar, dando oportunidad de que todos los miembros de la familia expresen opinión sobre las tareas. Debe convencer a la familia rural que se trata de un trabajo en equipo donde se deben dividir las responsabilidades, y confiar en que el otro efectuará lo que se comprometió a hacer, además de comprender de que el individuo que se carga de tareas se somete a mucha presión al querer hacer todo por su cuenta y en sus términos. Al respecto, Akinbode (1982) se percató que, como resultado de la estrecha colaboración entre universidades, instituciones gubernamentales y agentes de extensión, se apreciaba entre los productores un logro hacia la confianza y autoconfianza que no se había visto antes.

7.2.4. MOTIVACIÓN

Thornton *et al.* (2008) mencionan que en la actualidad predomina la racionalidad y la motivación por el logro, por lo que esta característica debe considerarse cuando existe el interés de motivar a las personas. Entonces, en primera instancia es conveniente realizar un diagnóstico comunicacional para determinar si un grupo sociocultural tiene información, pero no está motivado para la transformación, por lo que entonces se debe trabajar primero en la motivación, antes de pensar en el desarrollo rural (Massoni, 2007). Entonces, como Thornton *et al.* (2008), hay que establecer que es más conveniente para ese grupo: ofrecer capacitación mediante la oferta de programas de extensión y el interés en compartir información técnica, saberes y planes o, por otro lado, centrarse en cursos motivacionales.

La motivación se propone integrar y alcanzar todos los niveles de una cadena rural, desde ofrecer pláticas motivacionales grupales en las agroempresas, hasta bonificaciones a las empresas del sector privado que realicen actividades de índole agrícola, pecuaria o utilicen los productos del campo, Se pueden también ofrecer como motivadores reducciones o exenciones en el pago de algunos impuestos a las empresas que fomenten y lleven a cabo el programa de inserción de la Programación Neurolingüística y el Coaching en su ámbito laboral. También, las asociaciones y organizaciones de productores pueden recibir algún apoyo en la forma de productos básicos para la creación y mejora de su infraestructura. Sería posible ofrecer productos e incentivos más específicos dirigidos a las mujeres productoras, así como a los jóvenes. Para los extensionistas, tal vez no exista mejor motivador que una mejora sustancial en sus sueldos. Estas y otras opciones de bonos motivacionales pueden acoplarse y estar a cargo del gobierno federal, estatal y/o municipal. En cuanto a los escenarios, es fundamental recibir una asesoría para que se puedan aplicar todas las enseñanzas y guías de superación personal y laboral, disponiendo el soporte necesario para desarrollar todo lo aprendido como parte de un programa de expansión significativa del sector rural.

7.2.5. ORGANIZACIÓN FINANCIERA FAMILIAR

Horská *et al.* (2013) realizaron un estudio para determinar el nivel de conocimiento y habilidades financieras de campesinos en Polonia. De un análisis de 1000 pobladores rurales, se identificó que un porcentaje alto se veía afectado por exclusión financiera por parte de las instituciones financieras. Los grupos que desconocían el tema resultaban perjudicados, por desconocer cómo aprovechar las oportunidades y, en consecuencia, tenían un acceso restringido a los servicios financieros. Para obtener mejores resultados de esta integración de saberes, se recomienda un acompañamiento de gastos familiares, tanto del hogar como de la producción. Al mezclar este aprendizaje con los conocimientos de PNL y Coaching se puede obtener una fusión de excelente resultados, y se recomienda hacerlo abriendo vacantes de prestación de servicio social a estudiantes de áreas contabilidad, financiera o áreas afines, que colaboren con los extensionistas. Es importante llevar las cuentas en la

familia ya que se estará trabajando en integrarlos como un equipo en donde todos trabajan y aportan para una mejora conjunta en su modo de vida. Cabe resaltar que, en el estudio de Horská *et al.* (2013), en las propiedades en las que las mujeres llevaban el control de los gastos, la ganancia era visiblemente mayor. En la actualidad, la mayoría de los productores aun no llevan las cuentas correctamente y con ello se perjudica la identificación de los puntos donde ocurren las pérdidas económicas, mismas que podrían ser mejoradas.

7.2.6. NEGOCIACIÓN Y VENTAS

Rivas-Ángeles *et al.* (2015) realizaron un estudio con mujeres rurales como emprendedoras. Entre los factores que identificaron como necesarios para transitar de la producción rural al emprendimiento rural, se destaca la relación con las políticas de desarrollo, el nivel educativo, la identificación de la demanda y de la capacitación para cumplir con lo exigido, el soporte financiero educacional y el fomento a la factibilidad de adquirir apoyos económicos. De lo anterior, se desprende que para que el productor pueda mejorar su economía y condición de vida, es necesario además contar con el espacio y el conocimiento teórico en ventas y negociaciones. De nada sirve aprender y estudiar las herramientas administrativas propuestas, si no se aplican en escenarios que involucren dinero y se pueda poner en práctica todo lo aprendido.

Entre otras cosas, los microempresarios deben aprender a manejar precios y promociones, a detectar negocios no ventajosos, a desarrollar su poder de persuasión y negociación, así como a interpretar lo que clientes buscan y ofrecer productos de mejor calidad para aumentar sus ventas, además de adaptar, si necesario, sus productos a situaciones más favorables. Hidalgo (2005) indica que las ganancias obtenidas sirven para iniciar nuevos proyectos y atender la alimentación, educación y vivienda de las familias. Zapata *et al.* (2003) también señalan que las mujeres se empoderan más en los proyectos productivos que comparten con otras mujeres y en el reconocimiento social que obtienen.

CONCLUSIONES

En una revisión de la información publicada sobre Programación Neurolingüística, se encontró que mayoría de los documentos y archivos encontrados se orientan hacia la psicología, si bien en algunos se referencia hacia aplicación uso en empresas de diversos sectores, pero no en el rural. Gran parte del material se orienta también al autoaprendizaje, y existe muy poca mención de los escenarios de actuación, así como una baja actualización en trabajos y estudios sobre el tema. Los mejores ejemplos y calidad del material se aprecian en las obras más antiguas. Además, se apreció muy escaso conocimiento acerca de la existencia y función de la PNL en la sociedad general, de modo que se encontraron bastantes obstáculos para cumplir con el primer objetivo específico, que era revisar el origen de la programación neurolingüística, su uso, aplicación y sus escenarios de actuación en el campo administrativo.

En relación con el coaching, se encontró información en diversos libros, con ejemplos de su uso y aplicación en empresas no agropecuarias, en la educación escolar y en formación docente. El material disponible sobre esta técnica está mucho más actualizado, y se ofrecen ejemplos y casos más recientes. El problema es la existencia de una gran cantidad de “literatura gris” procedente de fuentes inciertas o de “refritos” de obras clásicas, aunque sin duda existen más estudios y material divulgativo sobre Coaching que sobre PNL, lo que facilitó la consecución del segundo objetivo específico propuesto.

En lo tocante al último objetivo específico, la revisión de literatura no identificó intentos previos por utilizar PNL o Coaching en el sector rural. Por lo que se intentó extrapolar los ejemplos de uso de dichas técnicas en áreas administrativas, empresariales y personales para transformarla en oportunidades de aplicación para las agroempresas y el desarrollo rural, buscando usar las mismas para compensar las debilidades expuestas en la literatura en relación con el sector agropecuario

En concordancia con los objetivos propuestos, este trabajo cumplió en primera instancia, con la recopilación de información relevante y original. Se constató que no existen trabajos específicos sobre la temática propuesta, ni de orden teórico ni práctico, por lo que se percibe toda una enorme área de oportunidad para la

construcción de una nueva concepción de Programación Neurolingüística Agropecuaria y de Coaching Rural, que pudieran ayudar a una mejor competitividad en el mundo de los agronegocios y del desarrollo rural.

LITERATURA CITADA

- Akinbode, A. (1982). A critical analysis of the management of agricultural extension in Nigeria. *Agricultural Administration*, 10(1), 45-60. [https://doi.org/10.1016/0309-586X\(82\)90040-1](https://doi.org/10.1016/0309-586X(82)90040-1)
- Almeida Ferreira, A. (2013). *Coaching e programacao neurolingüística na educacao* (Mestrado em Multimédia). Universidade do Porto. Porto, Portugal.
- Anwandter, P. (2016). *Coaching: Factores y Estrategias*. Santiago de Chile: Asociacion Chilena de PNL.
- Ashley, C. & Maxwell, S. (2001). Rethinking rural development. *Development Policy Review*, 19(4), 395-425.
- Atala, T.K. (1986). *The role and impact of extension agents in Kaduna State of Nigeria* (Ph.D. Dissertation). Iowa State University. Ann Arbor, MI. Retrieved from: <https://lib.dr.iastate.edu/rtd/7978>
- Bandler, R. & Grinder, J. (1983). *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*. Boulder, CO: Real People Press.
- Baranda, P.M. (2019). *Aplicaciones de la Programación Neurolingüística*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/aplicaciones-de-la-programacion-neurolinguistica/>
- Barrera, D. (2017). *Usos del Coaching de Equipos en las Organizaciones*. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/4-usos-del-coaching-de-equipos-en-las-organizaciones/>
- Batista, J. & Romero, M. (2007). Habilidades comunicativas del líder en universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística. *Laurus*, 13(25), 36-64.
- Bavister, S., & Vickers, A. (2011). *Programación neurolingüística (PNL): Las claves para una comunicación más efectiva*. Barcelona: AMAT.
- Belhaj, M. (1989). *The Management of Rural Development: The Role of Agricultural Extension Agents in the Yemen Arab Republic* (Doctoral Dissertation). Texas Tech University, Ann Arbor, TX.
- Bertolotto, G. (2003). *Programación Neurolingüística: Desarrollo Personal*. México, D.F: Diana.
- Bindlish, V. & Evenson, R. (1993). *Evaluation of the performance of T&V extension in Kenya*. Washington, D.C.: World Bank Technical Paper No. 208. Africa Technical Department Series. Retrieved from: https://pdfs.semanticscholar.org/df89/fafee52624bc23675025e99d7f0c0f42005c.pdf?_ga=2.14486271.970712844.1580143606-2114893059.1579193126
- Burón Orejas, J. (1997). *Motivación y Aprendizaje* (5ª edición). Bilbao: Ediciones Mensajero.

- Calatrava, R.J. (2017). *Desarrollo rural: origen y evolución de las políticas*. Discurso de ingreso en la Academia Andaluza de Ciencia Regional. DOI: 10.13140/RG.2.2.20811.59686
- Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., & Villagómez, M.S. (2009). La motivación y el aprendizaje. *Alteridad*, 4(2), 20-32.
- Chambers, R. (2013). *Rural Development: Putting the Last First*. New York: Routledge.
- Crissien Castillo, J. O. (2004). PNL: Programación neurolingüística, ontología de la gerencia moderna. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 50, 64-79.
- Cazau, P. (2004). *Estilos de aprendizaje: Generalidades*. Recuperado de; <https://cursa.ihmc.us/rid=1R440PDZR-13G3T80-2W50/4.%20Pautas-para-evaluar-Estilos-de-Aprendizajes.pdf>
- Colmenares, V.J. (1996). Anotaciones generales sobre los factores que afectan la competitividad. En: *Posibilidades para el desarrollo del campo mexicano*, Tomo I. México: Cambio XXI.
- Córdova, C., Holm, O., & Osses, B. (2017). *El estilo de aprendizaje kinestésico como herramienta que potencia el aprendizaje del legado romano en los alumnos del 7 básico del Colegio Espíritu Santo, en la Ciudad de Talcahuano, VIII Región, Chile* (Seminario de Investigación de Licenciado en Educación). Facultad de Educación, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile. Recuperado de: <http://repositoriodigital.ucsc.cl/bitstream/handle/25022009/1022/Pamela%20C%20c3%b3rdova%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Covey, S.M.R. & Merrill, R.R. (2007). *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Crissien Castillo, J.O. (2004). PNL. Programación neurolingüística, ontología de la gerencia moderna. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 50, 64-79.
- Cudicio, C. (1996). *Comprender la PNL: la Programación Neurolingüística, Herramienta de Comunicación*. Vol. 2. Barcelona: Ediciones Granica.
- Cuellar Álvarez, A. (2012). *La magia de la PNL: Comunicación, transformación y poder personal*. Madrid: Editorial Edaf.
- Cuevas-Reyes, V., Baca del Moral, J. & Sánchez Gómez, J. (2012). Actores en el desarrollo territorial rural: elementos relevantes y redes de conocimiento de los extensionistas pecuarios en Sinaloa, México. *Spanish Journal of Rural Development*, 3(4), 63-78.
- De la Corte, J. (2002). La figura del coaching en el ámbito laboral. *Derecho y Conocimiento*, 2, 269-284.
- Egan, G. (1975). *El orientador experto. Un Modelo para la Ayuda Sistemática y la Relación Interpersonal*. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica.

- Fava Neves, M. (2008). Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). *Revista de Administração - RAUSP*, 43(4), 331-343.
- FAO (2011). 5. Cerrar la brecha de género en la agricultura y el empleo rural. En: *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2010-2011. Las mujeres en la agricultura*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Pp.49-65. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/i2050s/i2050s00.htm>
- Galindo González, G., Pérez Trujillo, H., López Mendiola, C., Robles Martínez, A. (2001). Estrategia de comunicación en el medio rural zacatecano para transferir innovaciones agrícolas. *Terra Latinoamericana*, 19(4), 393-398.
- Gamboa Mora, M.C., García Sandoval, Y. & Ahumada De la Rosa, V.R. (2017). *Diseño de Ambientes de Enseñanza-Aprendizaje: Consideraciones con base en la PNL y los estilos de aprendizaje (Vol. 1)*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- García-Allen, J. (2019). *Los 10 Beneficios Del Coaching*. Psicología Y Mente Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/coach/beneficios-del-coaching>
- Gessen, V. & Gessen, M.M. (2002). Programación neurolingüística. *Educere*, 6(19), 341-343.
- Giarracca, N. (Compiladora) (2004). *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ciudad de México: Penguin Random House.
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José: Agroamérica.
- Harris, C. (2002). *Los elementos de PNL*. Madrid: Edaf.
- Herrera Tapia, F. (2013). Enfoques y políticas de desarrollo rural en México: Una revisión de su construcción institucional. *Gestión y Política Pública*, 22(1), 131-159.
- Herrera, M. (2015). *Coaching Relacional y el Modelo de los Escenarios*. Psicología Al Día. México. Recuperado de: <https://psicologiaaldia.com.mx/coaching-relacional-y-el-modelo-de-los-escenarios-aplicacion-en-liderazgo-a-traves-de-un-estudio-de-caso-dentro-del-deporte-femenino/>
- Hidalgo, C.N., Altamirano, C.R., Zapata, M.E. & Martínez, C.B. (2005). Impacto económico de las microfinanzas dirigidas a mujeres en el estado de Veracruz. México. *Agrociencia*, 39, 351-359.
- Horská E., Szafrńska M. & Matysik-Pejas R. (2013). Knowledge and financial skills as the factors determining the financial exclusion process of rural dwellers in Poland. *Agric. Econ. – Czech*, 59, 29-37.
- De la Plaza, J. (2007). *La Inteligencia Asertiva*. Buenos Aires: Vergara y Riba.

- Larrubia Vargas, R. & Navarro Rodríguez, S. (2011). El desarrollo rural a través de las aportaciones científicas-académicas en revistas españolas (1990-2010). *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 31(1) 61-81. doi: 10.5209/rev_AGUC.2011.v31.n1.3.
- Lozano Correa, L.J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127-137.
- Malanga, C. (2015). *Eneagrama: a PNL na Berlinda*. Recuperado de: <https://pingpdf.com/pdf-eneagrama-a-pnl-na-berlinda-alienabductionsblog-wordpress.html>
- Martínez, J. (2019). *Coaching. Liderazgo y Mercadeo*. Bogotá. Recuperado de: <https://www.liderazgoymercadeo.co/coaching/#Coaching en las Organizaciones>
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- McKenna, P. (2015). *Instant Influence and Charisma*. London, U.K.: Transworld.
- Neenan M. & Dryden W. (2004). *Coaching para vivir: aprende a organizarte y a ser más asertivo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Ochola, W.A. (2017). *Influence of extension approaches implemented by agricultural institutions on smallholder farming practices in Nyanza-Kenya* (Thesis of Doctor of Philosophy). Faculty of Agriculture and Natural Resource Management. Kisii University, Nairobi, Kenya. Recuperado de: <http://library.kisiiuniversity.ac.ke:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/366/influence%20of%20extension%20approaches%20implemented%20BY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- O'Connor J. & Seymour J. (1995). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano.
- Osorio, O. (2018). *Aplicaciones del Coaching*. Info Capital Humano. Lima. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/aplicaciones-del-coaching/>
- Pachón, F. (2007). Desarrollo rural: más que desarrollo agrícola. *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 54(1), 50-61.
- Pannell, D.J, Marshall, G.R., Barr, N., Curtis, A., Vanclay, F. & Wilkinson, R. (2006), Understanding and promoting adoption of conservation practices by rural landholders. *Australian Journal of Experimental Agriculture*, 46, 1–18.
- Pérez, E. (1998). Una visión del desarrollo rural en Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 41:7-19.
- Pérez Rodríguez, M.D. (2017). *Coaching*. Málaga: Editorial ICB.
- Peterson, W. (1997). Chapter 3 - The context of extension in agricultural and rural development. In: *Improving agricultural extension. A reference manual*.

- Swanson, B.E., Bentz, R.P., Sofranko, A.J. (editors). Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved from: <http://www.fao.org/3/w5830e05.htm>
- Razo Salas, G. & Hernández Juárez, L. (2018). Hacia un modelo de desarrollo rural integral sustentable basado en la sociedad del conocimiento. *Revista Espacios*, 39, (45). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-09.pdf>
- Rincón Quintero, Y. & Caridad, M. PNL, (2006). Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia. *Revista Telos*, 8(3), 390-403.
- Rivas-Ángeles, K.P., Alberti-Manzanares, P., Osnaya González, M., & León-Merino, A. (2015). Mujeres rurales: del proyecto productivo a la microempresa en Champotón, Campeche. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(6), 1359-1371.
- Rivera, W.M. & Qamar, M.K. (2003). *Agricultural extension, rural development and the food security challenge*. Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Rodríguez Estrada, M. & Cuevas Quezada, R.E. (1999). *Desarrollo Motivacional*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Romero Rocha, A. (2011). *La programación neurolingüística (PNL), como herramienta aplicada en la formación de líderes dentro de una organización pública* (Tesis de maestro en ciencias en administración pública). Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, México.
- Romero, A.D.J., & Jacquin, M.C.P. (2011). Programación neurolingüística: ¿realidad o mito en Psicología y ciencias cognitivas? *Duazary*, 8(2), 243-250.
- Solleiro L, J. y Del Valle M. (1996). *Posibilidades para el desarrollo tecnológico del campo mexicano*. México: Editorial Cambio XXI.
- Stein, J.G., Stren, R. & Fitzgibbon, J. (2001). *Networks of Knowledge: Collaborative Innovation in International Learning*. Toronto: University of Toronto Press.
- Swanson, B.E., & Claar, J.B. (1991). *Extensão Rural: Manual de Referência*. (2da ed.). Roma: Food & Agriculture Organization.
- Téllez, B. & Toussaint, J. (2018). *Estudio Exploratorio de los Efectos del Coaching en Ejecutivos Mexicanos*. XXIII Congreso Internacional de contaduría, Administración e Informática. Universidad Nacional Autónoma de México. Octubre 3 a 5 de 2018. México. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/3.05.pdf>
- Thornton, R.D. & Cimadevilla, G. (2008). *Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Tocci A.M. (2013). Estilos de aprendizaje de los alumnos de ingeniería según la programación neurolingüística. *Revista Estilos de Aprendizaje*, 11(12), 177-188.

Disponible

en:

http://www.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero_12/articulos/articulo_10.pdf

- Vera Noriega, J.A. & Rodríguez Carvajal, C.K. (2011). La capacitación de gestores para el desarrollo en el medio rural en México. *Interações(Campo Grande)*, 12(2), 225-234.
- Villa Sánchez, A. & Villa Leicea, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *Educar*, 40, 15-48.
- Weitz, R. (1981). *Desarrollo Rural Integrado*. México, D.F.: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Zapata, M.S. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 1(3), 1-11.
- Zapata, M.E., Vázquez, G.V., Alberti, M.P., Pérez, N.E., López, Z.J., Flores, H.A., Hidalgo, C.N. & Garza, B.L.E. (2003). *Microfinanciamiento y empoderamiento de mujeres rurales. Las cajas de ahorro y crédito en México*. México, D. F.: Plaza y Valdés.
- Zylbersztajn, D. & Neves, M.F. (2000). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.