

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTORES CLAVE DE UNA ESTRATEGIA EXITOSA DE RECURSOS HUMANOS EN VENTAS**

Alfredo Guatemala Mariano<sup>1</sup>

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9513-5148>

German Martinez Prats<sup>2</sup>

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5215-0866>

Francisca Silva Hernández<sup>3</sup>

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3533-0002>

Fecha de Recepción: Febrero 27 de 2023

Fecha de Aprobación: Mayo 29 de 2023

### **Resumen:**

La cultura organizacional y su impacto en el desarrollo de una exitosa estrategia de recursos humanos con enfoque en ventas son elementos fundamentales para el éxito de una empresa inmobiliaria en México. La cultura organizacional, compuesta por valores, creencias y comportamientos compartidos, influye en cómo los empleados perciben y se comprometen con su trabajo. En una estrategia de recursos humanos orientada a las ventas, una cultura sólida puede marcar una gran diferencia. Una cultura que promueva la orientación al cliente, la colaboración entre equipos y habilidades emocionales positivas crea un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de ventas. Este es un estudio de caso de una empresa mexicana en el sector inmobiliario en la ciudad de Mérida, Yucatán, con el propósito de identificar las variables que impactan la estrategia de recursos humanos para lograr los objetivos de la organización. Los resultados muestran que la gestión del talento es crucial en esta estrategia. Atraer, reclutar, desarrollar y retener empleados con habilidades y competencias relevantes es esencial para el éxito en las ventas. El entrenamiento efectivo fortalece habilidades clave como la negociación, la comunicación y la inteligencia emocional. El coaching ontológico brinda apoyo individualizado a los empleados de ventas, ayudándoles a superar barreras emocionales o mentales que puedan limitar su desempeño. La evaluación continua del desempeño y el seguimiento de indicadores clave permiten identificar fortalezas y áreas de mejora, ajustando las estrategias

---

<sup>1</sup> Docente Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Villahermosa, México. Contacto: [alfredo.guate.ma@gmail.com](mailto:alfredo.guate.ma@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Villahermosa, México. Contacto: [germanmtzprats@hotmail.com](mailto:germanmtzprats@hotmail.com)

<sup>3</sup> Docente Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades, México. Contacto: [francisca.silva@ujat.mx](mailto:francisca.silva@ujat.mx)

según sea necesario. La flexibilidad laboral y la promoción de la innovación son vitales en un entorno empresarial en constante cambio. Ofrecer opciones de trabajo flexibles y fomentar una cultura de innovación permite adaptarse a las demandas del mercado y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. La transformación organizacional implica implementar cambios significativos para impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible. Al integrar estas variables en la estrategia de recursos humanos, las empresas pueden mejorar el rendimiento de sus equipos de ventas y lograr el éxito en un mercado competitivo y en constante evolución.

**Palabras clave:** cultura organizacional, estrategia de recursos humanos, coaching ontológico, motivación.

## **ORGANIZATIONAL CULTURE: KEY FACTORS OF A SUCCESSFUL SALES HUMAN RESOURCES STRATEGY**

### **Abstract:**

The organizational culture and its impact on the development of a successful human resources strategy focused on sales are fundamental elements for the success of a real estate company in Mexico. Organizational culture, made up of shared values, beliefs, and behaviors, influences how employees perceive and engage with their work. In a sales-oriented HR strategy, a strong culture can make a big difference. A culture that promotes customer focus, team collaboration, and positive emotional skills creates an environment conducive to achieving sales goals. This is a case study of a Mexican company in the real estate sector in the city of Mérida, Yucatán, with the purpose of identifying the variables that impact the human resources strategy to achieve the objectives of the organization. The results show that talent management is crucial in this strategy. Attracting, recruiting, developing and retaining employees with relevant skills and competencies is essential to sales success. Effective training strengthens key skills such as negotiation, communication, and emotional intelligence. Ontological coaching provides individualized support to sales employees, helping them overcome emotional or mental barriers that may limit their performance. Continuous performance evaluation and monitoring of key indicators make it possible to identify strengths and areas for improvement, adjusting strategies as necessary. Labor flexibility and the promotion of innovation are vital in a constantly changing business environment. Offering flexible work options and fostering a culture of innovation allows you to adapt to market demands and improve employee satisfaction and commitment. Organizational transformation involves implementing significant changes to boost competitiveness and sustainable growth. By integrating these variables into the human resources strategy, companies can improve the performance of their sales teams and achieve success in a competitive and constantly evolving market.

**Keywords:** cultura organizacional, estrategia de recursos humanos, coaching ontológico, motivation

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: FATORES-CHAVE PARA O SUCESSO DA ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS EM VENDAS**

### **Resumo:**

A cultura organizacional e seu impacto no desenvolvimento de uma estratégia de recursos humanos bem-sucedida com foco em vendas são elementos fundamentais para o sucesso de uma empresa imobiliária no México. A cultura organizacional, composta de valores, crenças e comportamentos compartilhados, influencia a forma como os funcionários percebem e se envolvem com seu trabalho. Em uma estratégia de RH voltada para vendas, uma cultura forte pode fazer uma grande diferença. Uma cultura que promove foco no cliente, colaboração em equipe e habilidades emocionais positivas cria um ambiente propício para atingir as metas de vendas. Este é um estudo de caso de uma empresa mexicana do setor imobiliário na cidade de Mérida, Yucatán, com o objetivo de identificar as variáveis que impactam a estratégia de recursos humanos para alcançar os objetivos da organização. Os resultados mostram que a gestão de talentos é crucial nessa estratégia. Atrair, recrutar, desenvolver e reter funcionários com habilidades e competências relevantes é essencial para o sucesso de vendas. O treinamento eficaz fortalece as principais habilidades, como negociação, comunicação e inteligência emocional. O coaching ontológico oferece suporte individualizado aos colaboradores de vendas, ajudando-os a superar barreiras emocionais ou mentais que possam limitar seu desempenho. A avaliação contínua do desempenho e o monitoramento dos principais indicadores permitem identificar pontos fortes e pontos de melhoria, ajustando as estratégias quando necessário. A flexibilidade do trabalho e a promoção da inovação são vitais em um ambiente de negócios em constante mudança. Oferecer opções de trabalho flexíveis e fomentar uma cultura de inovação permite que você se adapte às demandas do mercado e melhore a satisfação e o comprometimento dos funcionários. A transformação organizacional envolve a implementação de mudanças significativas para aumentar a competitividade e o crescimento sustentável. Ao integrar essas variáveis na estratégia de recursos humanos, as empresas podem melhorar o desempenho de suas equipes de vendas e obter sucesso em um mercado competitivo e em constante evolução.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, estratégia de recursos humanos, coaching ontológico, motivação

## 1. INTRODUCCIÓN:

En la actualidad, el avance tecnológico que comprende la llegada de innovaciones como el Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Artificial (IA), el Aprendizaje Automático (ML) y el Análisis de Grandes Datos (BDA) ha revolucionado la cultura organizativa, las relaciones laborales, las estrategias y los estilos de trabajo, provocando la necesidad de adaptación y cohesión entre sistemas sociales y actividades tecnológicas para la personalización masiva de productos o servicios (Chatterjee et al., 2023). El estudio de Prikshat et al. (2023) propone un marco para reconfigurar la gestión de recursos humanos en preparación para la inteligencia artificial. Se destaca la necesidad de que los altos directivos reconsideren su formulación estratégica y se enfatiza en el establecimiento de facilitadores a nivel organizacional.

En este panorama, las organizaciones buscan ganar la lealtad de sus empleados mediante la creación de una cultura organizacional sólida y positiva, en la cual se establecen claramente valores y normas. La formación de líderes capaces de transmitir de manera auténtica la cultura de la organización y el reconocimiento de los logros individuales y del equipo son factores clave para fomentar la lealtad de los empleados (Ford et al., 2023).

En el caso de las empresas emergentes digitales en etapas tempranas, la cultura organizacional tiene una importancia vital, en la que predominan la adaptabilidad, la innovación y la capacidad de absorción para el éxito de estas empresas. Se destaca la lealtad y el compromiso del personal como claves para lograr la satisfacción del cliente, mientras que la cultura de mercado tiende a ser desalentada (Griva et al., 2023).

El desarrollo de una estrategia de recursos humanos es fundamental para lograr el éxito empresarial. Su diseño eficaz permite obtener resultados sostenibles en el tiempo logrando un crecimiento empresarial. La presente investigación explora el desarrollo de una estrategia de recursos humanos en ventas que promueve una cultura organizacional única, tomando en consideración la motivación como elemento que guía el comportamiento organizacional mediante el uso de coaching ontológico.

El coaching ontológico, conceptualizado por el filósofo chileno Rafael Echeverría, se centra en la interpretación de la realidad a través del lenguaje. Este enfoque se basa en la idea de que los seres humanos son seres lingüísticos y que nuestras formas de ser y actuar están intrínsecamente vinculadas con la forma en que interpretamos el mundo a través del lenguaje. El coaching ontológico busca explorar estas interpretaciones y proporcionar a las personas herramientas para transformar sus formas de ser y actuar, ampliando sus posibilidades de acción en el mundo (Echeverría, 2005).

La estrategia de recursos humanos que se presenta en este estudio, se ha forjado en el seno de una empresa del ramo inmobiliario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán. Actualmente, esta empresa cuenta con oficinas que albergan a 70 empleados, de los cuáles 11 pertenecen al área de recursos humanos. Sin embargo, esta empresa cuenta con una enorme área de oportunidad al contar con una red de colaboradores externos que operan como equipos virtuales de ventas. Esta red se sirve del uso de tecnologías de información y estrategias de marketing digital para realizar sus operaciones.

## 2. MARCO TEÓRICO

La presente investigación toma inicialmente su fundamento teórico en las aportaciones de Chiavenato (2009) donde se explican los seis procesos de la administración de recursos humanos. Esta estructura inicial demuestra tener una aplicación práctica de gran éxito en las empresas. Sin embargo, ante las aceleradas transformaciones de la sociedad se hace necesario tener nuevos fundamentos teóricos que complementen la práctica para la implementación de estrategias exitosas de recursos humanos. En la literatura se ha comprobado el papel mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del cambio en equipos virtuales, resaltando la necesidad de un enfoque proactivo de liderazgo en un entorno de trabajo en constante cambio. Incluso existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la gestión del cambio (Kaur Bagga et al., 2022).

Por otra parte, Keränen et al. (2023) examinan las prácticas organizativas que promueven comportamientos conscientes, destacando la toma de decisiones inclusiva y transparente. Asimismo, se señala la importancia de una comunicación cuidadosa y de la gestión de tensiones.

Asimismo, Kaur Bagga et al. (2022) resaltan el papel del liderazgo transformacional en el manejo de la confianza de los empleados frente a cambios organizacionales. Este tipo de liderazgo, que se basa en motivar a los empleados mediante palabras y acciones, ayuda a los empleados a adaptarse eficientemente a nuevas circunstancias.

Además, el estudio de Meyers et al. (2023) subraya la importancia de que los empleados puedan utilizar sus fortalezas personales en el trabajo para su óptimo rendimiento. En un equipo, el uso colectivo de fortalezas contribuye tanto al rendimiento individual como al rendimiento general del equipo. Park et al. (2023) señalan que las prácticas de alto rendimiento, que incluyen capacitación, retroalimentación, empoderamiento y desarrollo profesional, pueden mejorar la motivación de los empleados al enfatizar el crecimiento personal y el desarrollo de habilidades. Sin embargo, también notan que la presión por el rendimiento puede llevar a los empleados a esforzarse por evitar resultados no deseados.

Asimismo, la investigación de Park et al. (2023) sobre los sistemas de gestión de recursos humanos y, en particular, sobre los sistemas de trabajo de alto rendimiento, añaden una dimensión importante a este debate. Aunque los sistemas de trabajo de alto rendimiento pueden tener un efecto positivo en el rendimiento organizacional, también pueden generar presión en los empleados, lo que podría afectar su bienestar y conducir a la sobrecarga de roles y al agotamiento. Por tanto, es fundamental tener en cuenta tanto los aspectos positivos como negativos de estos sistemas en este contexto de cambio y transformación.

Finalmente, el coaching también tiene una relevancia especial en el área de la educación empresarial, siendo un factor clave para cultivar una pasión interna por el emprendimiento. Martínez-Cañas et al. (2023) sugieren que se deben ofrecer programas de capacitación que incluyan coaching y retroalimentación para moldear la identidad emprendedora.

### 3. METODOLOGÍA

---

La presente investigación se abordó bajo el enfoque cualitativo de la investigación. El estudio es transversal, no experimental y se realizó mediante una revisión de literatura con una selección de artículos obtenidos de la plataforma Sciencedirect, de manera paralela se aplicó un grupo de enfoque con dos responsables de coordinar la estrategia en la empresa inmobiliaria. Esto con el objetivo de describir los procesos de gestión de recursos humanos en el área de ventas de una empresa del sector inmobiliario y los mecanismos empleados para la estandarización de la calidad en el departamento de ventas. El instrumento aplicado es una guía de entrevista compuesta por 15 preguntas que contemplan las dimensiones de los procesos de recursos humanos de integración, organización, recompensas, desarrollo, retención y auditoría (Chiavenato, 2009). Los datos obtenidos se analizaron mediante el software ATLAS.ti versión 23.

### 4. RESULTADOS:

---

De acuerdo con el informe de tendencias globales de capital humano 2023 publicado por Deloitte Insights (2023), en un entorno laboral donde los colaboradores tienen un mayor protagonismo, es fundamental que las organizaciones empoderen tanto a los individuos como a los equipos y al ecosistema en su conjunto. Esto implica considerar los resultados importantes para todos los actores involucrados, alineando las necesidades y deseos de la fuerza laboral con los objetivos organizacionales. Para lograrlo, es esencial desarrollar líderes basados en fortalezas a través de capacitación y coaching, e implementar prácticas de recursos humanos que fomenten el enfoque en fortalezas, como brindar retroalimentación positiva y promover la discusión abierta de las fortalezas de los empleados. Además, es crucial establecer relaciones de alta calidad líder-subordinado y crear un entorno de trabajo que valore y promueva la diversidad, la equidad y la inclusión.

En este sentido, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el compromiso y la productividad de los colaboradores. Una cultura corporativa tóxica puede ser un factor determinante en

la tasa de abandono de una empresa, mientras que una cultura que promueva la diversidad, el respeto y la ética tendrá un impacto positivo en la retención del talento. En un contexto donde los colaboradores tienen más opciones laborales y demandan un mayor involucramiento e influencia, las organizaciones deben alinear sus valores, estrategias, políticas y acciones con los valores personales de sus colaboradores y los valores de la sociedad en general. Esto implica crear una experiencia laboral diseñada deliberadamente para impulsar resultados y valor, centrándose en el compromiso y el bienestar de los colaboradores. Superar los obstáculos culturales y cambiar la forma de trabajar son desafíos importantes, pero los beneficios para los colaboradores, las organizaciones y la sociedad en general hacen que valga la pena el esfuerzo.

Estos aspectos son cruciales para el desarrollo de una estrategia de recursos humanos en ventas en la empresa estudiada. Su particular enfoque en la innovación del entorno laboral, y la capacidad de los líderes que enfocan sus esfuerzos en la capacitación y en coaching demuestran que esta tendencia bien aplicada brinda resultados fenomenales. Muchos de los nuevos reclutas generalmente, cuando vienen de empresas competidoras se dan cuenta de la enorme diferencia que existe en la cultura de esta empresa, esto inmediatamente crea un compromiso con el colaborador que enfoca sus esfuerzos en permanecer en la organización.

### ***Cultura organizacional y liderazgo transformacional***

Los líderes que se dirigen con humildad pueden desempeñar un papel crucial en la formación de un clima organizacional que permita, sea participativo, ético e innovador. Estos líderes promueven la cooperación y la comunicación en la organización, ayudando a crear un ambiente propicio para la capacitación (Chandler et al., 2022). Del mismo modo, la confianza en el supervisor y el empoderamiento psicológico se destacan como factores moderadores y mediadores respectivamente, subrayando la importancia de una cultura organizacional que atienda las necesidades personales de los empleados (Khan et al., 2023). En la práctica la organización se apoya mediante sus líderes que son evaluados además continuamente por las personas que sirven. De esta

manera se logra una cultura organizacional participativa.

Otro punto muy interesante, es el cultivo de una cultura de narración de historias en la organización puede aportar valor a todas sus áreas, no limitándose al departamento de marketing. Esta cultura fomenta la colaboración, fortalece la imagen de marca y aumenta la participación de empleados y audiencias externas, permitiendo conexiones más profundas y una escucha activa. La implementación de una cultura de narración de historias requiere el compromiso de liderazgo y la integración de la narración en los procesos y sistemas existentes (Kemp et al., 2023). Esto se practica también en la empresa difundiendo los casos de éxito de los vendedores clave que tienen toda clase de trasfondos sociales que culminan con la superación y el éxito personal.

Con este fundamento, Martínez-Cañas et al. (2023) recalcan la relevancia de cultivar una cultura organizacional que apoye la actividad emprendedora, favoreciendo la autonomía de los empleados y la disposición a correr riesgos. En este punto, la empresa permite la comunicación continua tanto con colaboradores nuevos, como con colaboradores de mayor antigüedad. Sin embargo, se enfatiza la comunicación con los colaboradores más destacados que reciben un trato preferencial que les permite potencializar sus resultados.

Precisamente, continuando lo anterior, Locander et al. (2023) cambian el foco hacia el ámbito de las ventas, señalando que la cultura de ventas influye en los comportamientos y resultados de los vendedores, tanto productivos como contraproducentes. Por tal motivo, la empresa busca constantemente crear un ambiente de trabajo motivador con el uso de la psicología positiva y el coaching ontológico. En paralelo, Storm et al. (2023) argumentan la importancia de contratar empleados diversos para contrarrestar los efectos adversos de los sesgos inconscientes en las culturas organizativas. Abordando la necesidad de tomar acciones concretas para cambiar culturas laborales exclusivas. Este punto no es tan explorado en la organización, sin embargo, las mujeres representan un grupo donde se ubican las mejores vendedoras de la empresa. Solo falta potenciar el aspecto multicultural.

Asimismo, la investigación de Das et al. (2022) señala que la agilidad de la empresa desde la perspectiva de los recursos humanos puede mejorarse mediante la proactividad, la adaptabilidad y la resiliencia. Este enfoque de la agilidad se ve respaldado por el estudio de Mládková (2023), que describe el modelo de gestión basado en comunidades de práctica. Presenta un estudio de caso de una empresa que está organizada en 21 "mini-organizaciones", que son comunidades de práctica autogestionadas. Los empleados actúan libremente e independientemente, y se enfatiza la responsabilidad personal y la confianza entre las personas. Estos argumentos son muy poderosos en el caso de la empresa estudiada, esto debido a que se trabaja con grupos externos de vendedores que incluso tienen sus propios equipos de ventas, a veces abanderados por una marca inmobiliaria propia, pero que venden los productos proporcionados por la organización estudiada.

Park et al. (2023) miden la presión percibida de rendimiento en los empleados como indicador del clima competitivo en las organizaciones, destacando la necesidad de evaluar y manejar dicho clima para lograr los resultados deseados. Además, Poláková - Kersten et al. (2023) destacan la importancia de abordar las emociones colectivas y los comportamientos de protección en procesos de transformación digital. Indican que la gestión del cambio y la adaptación de la identidad organizacional son factores clave para el éxito de dichos procesos. Amin et al. (2023) complementan este enfoque al enfatizar la importancia de reducir la ansiedad de los vendedores y mejorar su compromiso organizacional. Argumentan que es esencial fomentar una cultura de apoyo social en el trabajo. A esto, Scholtz (2023) añade que el desarrollo del liderazgo también se ve afectado por las dinámicas estructurales y culturales de la organización. Scholtz destaca la importancia de crear un ambiente favorable para el aprendizaje psicológico y abordar los desafíos que surgen en la formación de líderes.

Estos últimos hallazgos de la literatura, refuerzan las prácticas realizadas en la organización que incluyen actividades fuera de serie como clases de salsa, que permiten mantener la energía alta desde las primeras horas de la mañana. La filosofía de la empresa es que las ventas son emociones y deben mantener las emociones colectivas al más alto nivel.

Finalmente, Wiatr & Skowron-Mielnik (2023) enfatizan la necesidad de construir una cultura de confianza en

organizaciones híbridas. Señalan la importancia de las relaciones y el papel de los líderes en la gestión de estas para promover el trabajo en equipo y mantener un alto nivel de compromiso en un entorno híbrido. Aquí se sostienen las prácticas que desarrollan en conjunto el departamento de ventas, recursos humanos y administración en conjunto que crea lazos fuertes con cada colaborador manteniendo una confianza de gran nivel. Esto permite aumentar los resultados positivos pues una práctica habitual son las llamadas de calidad que permiten dar seguimiento a los clientes de cada colaborador, logrando en ocasiones cerrar ventas pendientes o incluso recuperar ventas que se habían dado por perdidas.

### ***Liderazgo transformacional y la motivación en los empleados***

El liderazgo en la organización estudiada se destaca por el acompañamiento y apoyo que se brinda a los nuevos miembros del equipo de ventas. Se implementa un programa de entrenamiento específico para aquellos sin experiencia, asegurando que no se sientan solos al enfrentarse a nuevas responsabilidades. Además, se les provee de información y conocimientos relevantes para el mercado y el rubro de ventas. Los líderes también se evalúan en su desempeño como líderes de equipo, considerando aspectos como actitud, aptitud y habilidades de comunicación. Se reconoce que ser productivo en términos de resultados no es suficiente, sino que también se valora la capacidad de transmitir conocimientos y explicar estrategias de ventas.

El liderazgo también se aborda en relación con la gestión de colaboradores externos. Aunque estos colaboradores no están bajo el mando directo del líder, se reconoce que buscan colaborar y vender los productos o servicios de la organización. Sin embargo, su gestión implica un enfoque diferente, ya que no se pueden controlar aspectos como el tiempo y las actividades realizadas. Por otro lado, existen asesores de ventas internos que son directamente supervisados y comandados por los líderes del equipo de administración. Así, el liderazgo se adapta a las necesidades y características tanto de los nuevos miembros del equipo como de los colaboradores externos, reconociendo la importancia de la capacitación, el acompañamiento y la gestión efectiva para lograr resultados exitosos.

En este sentido, Khan et al. (2023) concluyen que para mejorar el comportamiento y bienestar laboral, es esencial fomentar un ambiente que promueva la participación social y las discusiones productivas en el lugar de trabajo. Este tipo de liderazgo es practicado en la organización.

Prikshat et al. (2023) enfatizan que la motivación de los empleados es crucial para el rendimiento y la calidad del trabajo en una organización. Mantener a los empleados motivados es esencial para mejorar la productividad y eficiencia en el flujo de trabajo, y también contribuye significativamente a la retención de empleados, un factor clave para el crecimiento organizacional. En este mismo sentido, Meuser y Smallfield (2023) explican que los líderes servidores, al reconocer las necesidades de sus seguidores y actuar como mentores, pueden mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, lo cual fomenta a su vez la confianza y las relaciones laborales de calidad. Por estas razones, las prácticas en la empresa tienen como primordial objetivo mantener la motivación alta en el equipo de ventas.

Por otro lado, una perspectiva novedosa al desarrollo del liderazgo es la propuesta por Scholtz (2023) introduce las filosofías de aprendizaje para adultos como conocimientos multidisciplinarios. Se enfoca en el desarrollo del liderazgo basado en la filosofía humanista del aprendizaje para adultos, que tiene en cuenta factores como el impulso motivacional y las condiciones propicias para el aprendizaje, entre otros. Esto se alinea con las prácticas de capacitación continua y desarrollo profesional que brindan a los colaboradores internos y externos.

Por su parte, Kemp et al. (2023) sugieren que las estrategias como la capacitación de empleados para compartir historias significativas pueden fomentar el compromiso y el sentido de propósito en el trabajo, especialmente en tiempos de cambio y crisis. Esto es importante considerando que los estudios recientes han señalado una disminución en el compromiso de los empleados. Esta parte como se mencionó anteriormente, se ha experimentado en la organización brindando además reconocimiento continuo a los mejores vendedores.

Al respecto, Locander et al. (2023) argumentan que la creatividad en el trabajo está disponible para todos los

vendedores, pero es la motivación intrínseca lo que juega un papel fundamental para su despliegue. Aquellos con una orientación autónoma tienden a estar más conectados personalmente con las actividades laborales, lo que podría propiciar la creatividad. Esto es uno de las razones del éxito del equipo de colaboradores externos que tienden a ser independientes de la organización logrando mayor autonomía.

De acuerdo con Das et al. (2022), empleados talentosos, motivados e inteligentes son un activo valioso para las empresas. Los líderes de la organización tienen un papel esencial en aprovechar este potencial, compartiendo experiencias, estableciendo metas claras y actuando como mentores para inspirar y motivar a los empleados. Además, es crucial promover una cultura de confianza y comunicación abierta, así como brindar flexibilidad en el trabajo para impulsar aún más la motivación y el rendimiento. Por este motivo la capacitación es constante, y la remuneración y compensación de los vendedores se presupuesta cada trimestre para brindar incentivos excepcionales como la “black box”, que es una caja sorpresa que contiene regalos únicos y de alto valor para mantener la motivación al máximo.

Finalmente, Wiatr y Skowron-Mielnik (2023) resaltan la importancia de los empleados en equipos híbridos, y cómo su competencia y predisposición pueden influir en el funcionamiento del equipo. Argumentan que la planificación, organización y control deben basarse en las habilidades y actitudes de los miembros del equipo, y que construir una cultura de confianza, proporcionar autonomía y apoyar a los empleados en sus roles son aspectos esenciales para mejorar su motivación y rendimiento. Esto último es una de las mayores áreas de oportunidad de la empresa, que se debate continuamente entre la gestión de sus equipos de ventas locales y sus equipos virtuales conformados por colaboradores externos.

### ***Estrategia de recursos humanos y adaptación***

Para mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio, las organizaciones deben implementar estrategias que les permitan adaptarse de manera rápida y flexible a las necesidades cambiantes (Das et al., 2022). Poláková - Kersten et al. (2023) enfatizan que esto requiere un

cambio cultural y de mentalidad en la empresa. Chatterjee et al. (2023) sugieren que una forma de mejorar la adaptabilidad es mediante la mejora de las capacidades dinámicas de una organización, en particular la capacidad de tecnologías de información (TI) dinámica. Este proceso implica la gestión eficaz de los datos de la organización, el establecimiento de canales de comunicación impactantes, y la elaboración de planes dinámicos que alineen la estrategia empresarial con los planes de TI.

La estrategia de recursos humanos de la empresa, procura constantemente alinearse con el uso de TI para lograr mayor productividad. En el reporte de Deloitte Insights (2023) se extiende esta idea y se subrayan la importancia de la rápida integración de las plataformas de ecosistemas en las estrategias empresariales. Esta integración permite a las organizaciones aprovechar las ventajas de la tecnología y mantenerse al día en un entorno dinámico, lo que también puede beneficiar al rendimiento y bienestar de los empleados.

Por otra parte, Kohtamäki et al. (2023), en su estudio de marketing industrial, resaltan la importancia del aprendizaje y las alianzas estratégicas en el contexto de la digitalización y los ecosistemas digitales. Sugieren que la gestión eficaz de las alianzas en un entorno digital en constante cambio puede tener un impacto significativo en los límites de las empresas y en la gestión de alianzas. Al respecto, la organización ofrece capacitaciones continuas de la mano de expertos externos en temas de marketing digital y ventas en línea.

Por último, Ford et al. (2023) enfocan su atención en la importancia de ganar la lealtad de los empleados en un contexto en el que las organizaciones luchan por atraer y retener talento. Proporcionan ideas prácticas para que las organizaciones logren la lealtad de sus empleados, desde el diseño de los puestos de trabajo hasta las políticas organizacionales. Al respecto, la empresa capta talento mediante el uso de plataformas profesionales de empleo que generalmente tienen un costo de servicio, sin embargo estas plataformas les brindan mejores resultados. Además el éxito en la retención del talento radica no solo en la calidad de los incentivos, los buenos salarios, las excelentes comisiones y la capacitación continua, sino en su cultura organizacional que se presenta como innovadora y disruptiva por los líderes de la empresa.

### **Transformación digital y lugar de trabajo**

La transformación digital está generando cambios significativos en el lugar de trabajo, reconfigurando tareas, procesos y relaciones sociales dentro de las organizaciones. Según Chatterjee et al. (2023), estas modificaciones alteran las expectativas laborales, el diseño del trabajo y los recursos de los empleados, lo que impacta en su compromiso y desempeño. Los líderes, a su vez, deben promover la alfabetización digital y motivar la participación activa de los empleados en la transformación digital para maximizar los beneficios de la cultura digital.

Kaur Bagga et al. (2022) señalan que este cambio ha llevado a un trabajo predominantemente en equipos virtuales, impulsados por tecnologías de información y comunicación. Los desafíos de este entorno cambiante requieren un liderazgo transformacional sólido y una cultura organizacional adaptada a las nuevas circunstancias. De hecho, la investigación de estos autores muestra una relación positiva entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la gestión del cambio en los equipos virtuales.

Como se ha mencionado anteriormente, la organización tiene una gran área de influencia a través de su red de colaboradores externos. De acuerdo con los datos proporcionados por los directivos que se entrevistaron, dicha red se extiende hasta más de 140 vendedores externos. Estos se relacionan con la organización principalmente mediante comunicaciones en línea con el uso de diversas tecnologías de información donde prevalece la herramienta Zoom. Esta cultura digital ha impulsado las ventas de la empresa.

### **La importancia del coaching en la estrategia de recursos humanos en ventas**

El coaching, esencial en diversos contextos, es resaltado como una dimensión crucial del liderazgo humilde. Según Chandler et al. (2022), un líder humilde, que reconoce sus deficiencias y valora las fortalezas y contribuciones de los subordinados, puede brindar mentoría y apoyo a través del coaching. Esta habilidad, vital para supervisores en la guía y apoyo al desarrollo de los empleados, se cultiva a través del entrenamiento y reconocimiento de los mismos (Ford et al., 2023).

En el ámbito de las ventas, el coaching es una herramienta útil que los gerentes pueden utilizar para conectarse con los vendedores y mejorar su desempeño (Amin et al., 2023). Además, en los programas de desarrollo de liderazgo, la observación personal de las sesiones individuales de retroalimentación y coaching es esencial para evaluar su alcance y eficacia, según Scholtz (2023).

Finalmente, Wang et al. (2023) subrayan la importancia del liderazgo basado en fortalezas para impulsar el compromiso laboral y el rendimiento de los empleados. Para ello, es esencial que las organizaciones inviertan en el desarrollo de líderes que se centren en las fortalezas a través de la capacitación y el coaching, y que los gerentes de recursos humanos fomenten relaciones de alta calidad con los subordinados.

En la organización se utiliza el coaching ontológico por parte de los líderes para potencializar las capacidades de los vendedores. El coaching ontológico es de suma importancia en este caso, ya que permite desarrollar y potenciar las habilidades de los colaboradores, tanto de aquellos sin experiencia en el área como de aquellos con habilidades actuales destacadas. A través de esta metodología, se brinda el apoyo necesario para que las personas superen sus limitaciones y logren un mayor crecimiento personal y profesional. Además, el coaching ontológico se complementa con evaluaciones psicométricas y psicológicas que permiten identificar las habilidades de manejo de personas de los gerentes, asegurando así una adecuada gestión de equipos. Con el coaching ontológico, se busca retener a los empleados clave en la empresa al comprender sus aspiraciones personales y ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo acorde a sus necesidades individuales. De esta manera, se promueve un ambiente laboral favorable y se potencia la eficacia y productividad del equipo de ventas.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES:

---

La influencia del coaching en la construcción de una cultura organizacional sólida y productiva es evidente en diversos estudios. Según Chandler et al. (2022), la presencia de un liderazgo humilde, que aprecia las

fortalezas y contribuciones de los subordinados y está abierto a nueva información, es esencial. A través del coaching, estos líderes pueden proporcionar apoyo y mentoría a sus subordinados, lo que a su vez fomenta una cultura de aprendizaje y crecimiento en la organización. En la empresa inmobiliaria que se ha estudiado se han encontrado estos elementos que le han brindado una ventaja competitiva que la posiciona como una de las primeras en su ramo en su región.

Es en este contexto donde el coaching se convierte en una herramienta esencial, permitiendo a estos líderes proporcionar mentoría y apoyo a sus subordinados. Esto se practica mediante la evaluación continua de manera mensual y trimestral del equipo de liderazgo de la organización. Los líderes son evaluados por sus subordinados no por el dueño de la empresa.

Además, los supervisores juegan un papel vital en la modelación de la cultura organizacional a través de su interacción con los empleados. Ford et al. (2023) sugieren que los supervisores necesitan habilidades de coaching para apoyar y guiar eficazmente a los empleados en su desarrollo profesional y en la resolución de problemas laborales. Esto no solo contribuye al crecimiento personal de los empleados, sino que también fortalece la cultura de apoyo y colaboración dentro de la organización. Esto se mantiene de manera constante en la organización, mediante un seguimiento personalizado, líneas directas de comunicación y llamadas de calidad. Esto se cuida totalmente en la empresa donde los líderes mantienen esta relación de coaches con sus colaboradores y subordinados. Además se capacitan continuamente en temas de coaching y liderazgo.

Por otro lado, Amin et al. (2023) resaltan la utilidad del coaching en el sector de ventas. Los gerentes de ventas que utilizan el coaching pueden modelar comportamientos beneficiosos y demostrar empatía, lo que puede influir positivamente en la cultura de ventas de una organización y fomentar la construcción de relaciones sólidas con los clientes. Esto se refuerza en la organización con la creación de ambiente laboral flexible, dinámico, energizante y disruptivo que potencia la motivación de los vendedores.

Scholtz (2023) destaca la importancia de las sesiones individuales de retroalimentación y coaching en el desarrollo del liderazgo. Este autor considera estas

observaciones como una base sólida para evaluar el alcance de los programas de desarrollo de liderazgo, aportando información valiosa sobre su efectividad.

En el contexto de las organizaciones, Wang et al. (2023) recalcan la necesidad de desarrollar líderes basados en fortalezas a través de la capacitación y el coaching. Este enfoque en las fortalezas de los empleados, además de mejorar el compromiso y el desempeño laboral, también implica la necesidad de un coaching individualizado y la atención personalizada a cada empleado.

Por lo tanto, el coaching es una herramienta esencial en diversos ámbitos y niveles de liderazgo, siendo un factor crucial en el desarrollo de habilidades, la mejora del rendimiento y la creación de un entorno de trabajo positivo. Por lo tanto, es imperativo que las organizaciones y las instituciones educativas sigan invirtiendo en programas de coaching efectivos para el desarrollo y la mejora continua de sus miembros. La inversión en coaching es, en definitiva, una inversión en el futuro éxito de cualquier organización o institución.

Del mismo modo se destaca la importancia del liderazgo basado en fortalezas para impulsar la cultura organizacional. Los líderes que se centran en las fortalezas de sus empleados a través de la capacitación y el coaching pueden contribuir a la creación de una cultura de rendimiento y compromiso en el lugar de trabajo. En conclusión, la inversión en el coaching, ya sea a nivel de liderazgo, supervisión, ventas o educación, es una inversión en la fortaleza de la cultura organizacional. Los beneficios obtenidos de un entorno laboral enriquecido y motivado hacen de esta inversión una estrategia esencial para cualquier organización que busque el éxito y la mejora continua.

## **Anexo A INSTRUMENTO DE GUÍA DE ENTREVISTA**

Cuestionario de 15 preguntas que relacionan la estandarización de la calidad en el proceso de ventas del sector inmobiliario con el desempeño y los procesos de integración, organización, recompensas, desarrollo, retención y auditoría de las personas (Chiavenato, 2009):

**Objetivo: Describir los procesos de gestión de recursos humanos en el área de ventas de una**

**empresa del sector inmobiliario y los mecanismos empleados para la estandarización de la calidad en el departamento de ventas.**

**Integración:**

1. ¿Cómo se selecciona y contrata a los nuevos empleados de ventas?
2. ¿Qué estrategias se utilizan para integrar a los nuevos empleados al equipo de ventas?

**Organización:**

3. ¿Cómo se estructura el equipo de ventas en términos de jerarquía y responsabilidades?
4. ¿Cómo se organizan las tareas y responsabilidades del equipo de ventas?

**Estandarización:**

5. ¿De qué manera se ha estandarizado el proceso de venta?
6. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de estos estándares en el proceso de ventas?

**Recompensas:**

7. ¿Cómo se incentiva a los vendedores a mejorar su desempeño?
8. ¿Qué tipo de recompensas se ofrecen para motivar a los empleados de ventas?

**Desarrollo:**

9. ¿Cómo se identifican las necesidades de entrenamiento y desarrollo de los empleados de ventas?
10. ¿Qué programas de entrenamiento y desarrollo se ofrecen para mejorar el desempeño de los empleados de ventas?
11. ¿Cómo evalúan al personal para determinar quién puede recibir una promoción para cubrir una vacante?

**Retención:**

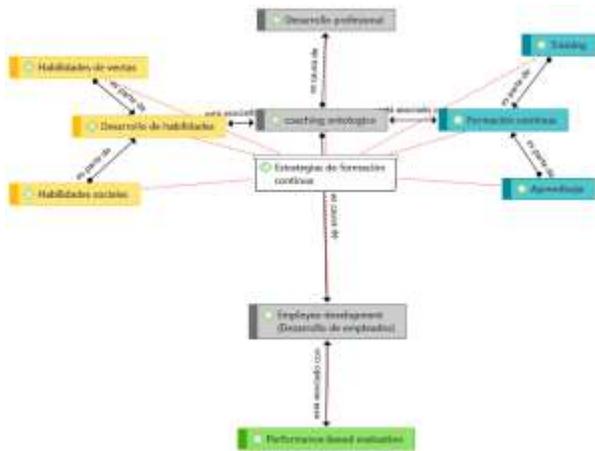
12. ¿Cómo se retiene a los empleados de ventas clave en la empresa?
13. ¿Qué prácticas se utilizan para reducir la rotación de empleados en el equipo de ventas?

**Auditoría:**

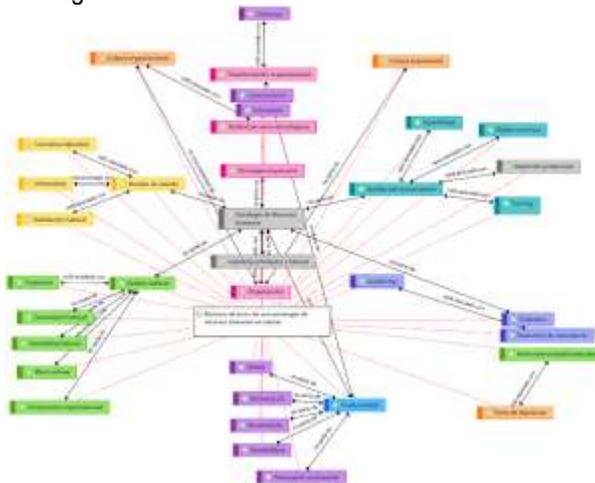
14. ¿De qué manera se definen los procesos de recursos humanos en el área de ventas?
15. ¿Cómo evalúan el funcionamiento y cumplimiento de estos procesos (auditoría)?

**Anexo B. Mapas de redes generados con ATLAS.ti  
23**

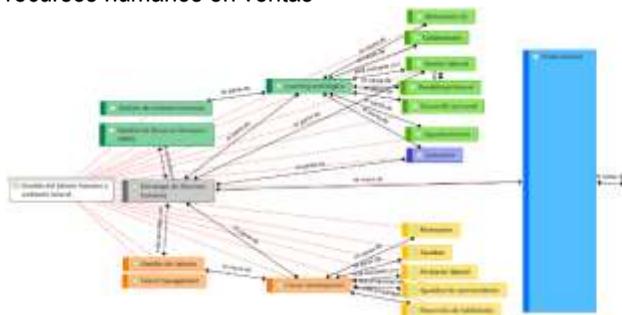
Alfredo Guatemala Mariano, German Martinez Prats, Francisca Silva Hernández



Estrategia de desarrollo profesional y coaching ontológico



Factores clave en el éxito de una estrategia de recursos humanos en ventas



Desarrollo profesional y motivación mediante el liderazgo basado en coaching

**6. REFERENCIAS:**

Amin, M. S., Arndt, A. D., & Tanner, E. C. (2023). Impact of stereotype threat on sales anxiety.

Journal of Business Research, 154(September 2021), 113295. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.059>

Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., B, D. K., & Short, J. C. (2022). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 34(November 2022), 101660. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>

Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. (2022). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.006>

Deloitte Insights. (2023). *Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras: Tendencias globales de capital humano 2023*.

Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje* (6ta. edici). Lom Ediciones S.A.

Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100956. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>

Griva, A., Kotsopoulos, D., Karagiannaki, A., & Zamani, E. D. (2023). What do growing early-stage digital start-ups look like? A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 69(March 2021), 102427.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102427>

- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Kemp, A., Gravois, R., Syrdal, H., & McDougal, E. (2023). Storytelling is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.008>
- Keränen, A., Malmi, K., Nätti, S., & Ulkuniemi, P. (2023). Developing identity of conscientious business-to-business organizations through integrative leadership. *Industrial Marketing Management*, 109(January), 188–203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.01.007>
- Khan, H. S. ud din, Guangsheng, Y., Chughtai, M. S., & Cristofaro, M. (2023). Effect of supervisor-subordinate Guanxi on employees work behavior: An empirical dynamic framework. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2), 100360. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100360>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Huikkola, T. (2023). Learning in strategic alliances: Reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research. *Industrial Marketing Management*, 110(April 2022), 68–84. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.011>
- Locander, D. A., Darrat, M. A., & Babin, B. J. (2023). Examining the impact of salesperson orientation on creative selling, passive deviance, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 154(October 2021). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113391>
- Martínez-Cañas, R., Ruiz-Palomino, P., Jiménez-Moreno, J. J., & Linuesa-Langreo, J. (2023). Push versus Pull motivations in entrepreneurial intention: The mediating effect of perceived risk and opportunity recognition. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100214>
- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251–264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bauwens, R. (2023). Stronger together: A multilevel study of collective strengths use and team performance. *Journal of Business Research*, 159(January), 113728. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113728>
- Mládková, L. (2023). The community of practice-based management model. *European Management Journal*, January. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.008>
- Park, J., Ok, C., & Ryu, S. (2023). The two faces of HPWS in employee perceptions and organizational performance. *Asia Pacific Management Review*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.001>
- Poláková - Kersten, M., Khanagha, S., van den Hooff, B., & Khapova, S. N. (2023). Digital transformation in high-reliability organizations: A longitudinal study of the micro-foundations of failure. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(1), 101756. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101756>
- Prikshat, V., Islam, M., Patel, P., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). Technological Forecasting & Social Change AI-Augmented HRM : Literature review and a proposed multilevel framework for future research. *Technological Forecasting & Social Change*, 193(April), 122645. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122645>
- Scholtz, G. (2023). Leadership development perspective of adult learning philosophies. *International Journal of Management Education*, 21(2), 100792. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100792>

Storm, K. I. L., Reiss, L. K., Günther, E., Clar-Novak, M., & Muhr, S. L. (2023). Unconscious bias in the HRM literature: Towards a critical-reflexive approach. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100969. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100969>

Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142(June 2022), 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>

Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>