



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

SECRETARÍA DE POSGRADO

"El impacto del coaching en la incorporación y desarrollo de nuevos agentes inmobiliarios en RE/MAX: Un análisis de los beneficios en la adaptación profesional y el desempeño"

Trabajo Final Especialización en Liderazgo y Coaching

Universidad Nacional de La Plata

Candidata a Especialista: Mg. Evelina Diaz

Director: Mg. Alberto Hernández

Agosto, 2024



Índice

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
I. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Justificación	7
1.2. Problemática	8
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. HIPÓTESIS	9
1.5. METODOLOGÍA	10
II. ESTADO DEL ARTE	12
III. MARCO TEÓRICO	15
3.1 Definición de Coaching	15
3.2 Definición del Coach	17
3.3. Inteligencia Emocional	20
3.4. Emociones y Gestión Emocional en el Coaching	20
3.5. El Lenguaje y la Comunicación	22
3.6. La Escucha Activa	23
3.7. Coaching Ontológico y Modelos Mentales	23
3.7.1 Coaching Ontológico.....	23
3.7.2 Modelos Mentales: La perspectiva de Peter Senge.....	24
3.8. Liderazgo Transformacional	26
3.9 Aprendizaje Experiencial	27
3.10. Teoría del Establecimiento de Metas	27
3.11. Resiliencia y Gestión del Estrés	27
3.12. Cultura Organizacional y Trabajo en Equipo	28
IV. CONTEXTO E HISTORIA DE REMAX	29
4.1 Funcionamiento de REMAX	30
4.2 El agente inmobiliario	33
4.3 Es un trabajo en equipo	34
4.4 Incorporación de nuevos miembros al equipo	35
V. MODELO COLABORATIVO	37



5.1 Definición y fundamentos del modelo colaborativo en el sector inmobiliario	37
5.2 El modelo colaborativo en REMAX.....	37
5.3 Beneficios del modelo colaborativo en el sector inmobiliario	38
5.4 Desafíos en la implementación del modelo colaborativo	38
5.5 El coaching como facilitador del modelo colaborativo	39
5.6 Caso de estudio: Implementación del modelo colaborativo en REMAX Argentina	39
5.7 Perspectivas futuras del modelo colaborativo en el sector inmobiliario	40
VI. RESULTADOS	41
6.1 Análisis de entrevistas individuales.....	41
6.2 Análisis de entrevistas grupales.....	42
6.3 Observaciones de equipo	43
6.4 Triangulación de datos	44
VII. RECOMENDACIONES ESPECIFICAS	46
VIII. IMPLICACIONES ÉTICAS.....	48
IX. DISCUSION	50
X. CONCLUSIÓN.....	53
XI. PROYECCIONES FUTURAS.....	55
XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
XIII. ANEXO - TRABAJO DE CAMPO.....	60
13.1 Entrevistas Individuales.....	60
13.2 Resumen de entrevistas individuales	72
13.3 Entrevista grupal	73
13.4 Observación de reuniones de equipo	78



AGRADECIMIENTOS

A las personas que me han acompañado en todo este proceso de formación y aprendizaje.

A mi hija, mi mamá y a mi pareja quienes me han incentivado a que me siga formando y aprendiendo.

Un agradecimiento especialmente importante a Leandro Ramírez Abella, profesor de la materia que me inspiró a escribir sobre esta temática.

Gracias por su compromiso en el recorrido de este trabajo, gracias por dedicar tiempo para intercambios de ideas, aportarme lecturas y retroalimentación que fue esencial para la escritura de este trabajo.

Gracias a quienes fueron entrevistados, por su tiempo y dedicación para este fin.

Por último a todos con quienes he consultado e interactuado para poder llevar adelante este trabajo.



RESUMEN

El presente Trabajo Integrador Final (TIF) tiene como objetivo analizar los beneficios del coaching como herramienta para acompañar y potenciar el desarrollo de los agentes inmobiliarios que se incorporan a la organización REMAX.

La investigación parte de la premisa de que el coaching puede ser un valioso recurso para facilitar la inserción y el crecimiento de estos nuevos agentes, ayudándolos a gestionar de manera efectiva las emociones y habilidades requeridas para alcanzar sus objetivos individuales y los de la organización.

A través de una revisión bibliográfica exhaustiva y entrevistas con agentes y directivos de REMAX, el trabajo busca generar una propuesta de intervención de coaching durante los primeros 12 meses de incorporación de los nuevos miembros del equipo. Se espera que este acompañamiento les permita reconocer y potenciar su propio potencial, fortalecer el trabajo colaborativo y lograr una transición más fluida en su carrera dentro de la empresa.

Los resultados de este estudio podrían aportar importantes insights para optimizar los procesos de selección, inducción y desarrollo de los agentes inmobiliarios en organizaciones como REMAX, destacando el valor del coaching como herramienta para la gestión emocional, el liderazgo y el crecimiento profesional.

Palabras clave: coaching, agentes inmobiliarios, REMAX, desarrollo personal, trabajo en equipo, emociones.



I. INTRODUCCIÓN

El coaching se ha consolidado en las últimas décadas como una poderosa herramienta de desarrollo personal y profesional. Más allá de sus orígenes en el ámbito empresarial, esta metodología centrada en potenciar las capacidades individuales ha expandido su alcance a diversos campos, desde el deporte hasta la salud y el bienestar.

En el contexto organizacional, el coaching se ha revelado como un valioso recurso para acompañar a los líderes y colaboradores en su proceso de crecimiento y adaptación a los constantes cambios. Autores como John Whitmore (2009) y la International Coaching Federation (IFC, 2019) coinciden en definir al coaching como un proceso creativo y estimulante que inspira a las personas a maximizar su potencial.

Es en este marco que el presente Trabajo Integrador Final (TIF) se enfoca en analizar los beneficios del coaching en el desarrollo de los agentes inmobiliarios que se incorporan a la organización REMAX. Esta empresa, reconocida por su modelo de trabajo colaborativo y enfoque en el empoderamiento de sus equipos, representa un escenario propicio para explorar cómo el coaching puede facilitar la inserción y el crecimiento de estos nuevos profesionales.

A lo largo de esta introducción, se abordará la evolución del coaching, su aplicación en el ámbito organizacional y las características que hacen de REMAX una organización idónea para explorar las sinergias entre esta metodología y el acompañamiento de nuevos agentes inmobiliarios. De este modo, se sientan las bases para comprender la importancia y pertinencia de este trabajo de investigación.



1.1. Justificación

La presente investigación se justifica en la creciente relevancia que ha adquirido el coaching como herramienta de desarrollo profesional y personal en el ámbito organizacional. Autores como Celestino (2015) y Batista (2013) coinciden en señalar al coaching como un proceso efectivo para potenciar las habilidades de los colaboradores, ayudándolos a alcanzar sus objetivos y maximizar su desempeño.

En el caso particular de la industria inmobiliaria, la figura del agente desempeña un papel fundamental en la experiencia del cliente y el éxito de la organización. Sin embargo, el ingreso y adaptación de estos nuevos profesionales puede representar un desafío, dadas las particularidades y exigencias del sector.

Es aquí donde el coaching surge como una alternativa valiosa para acompañar a los agentes inmobiliarios en su proceso de integración y crecimiento dentro de la organización. Al brindar un espacio de reflexión, autoconocimiento y desarrollo de competencias, el coaching puede facilitar la transición de los nuevos agentes, ayudándolos a gestionar de manera efectiva las emociones, fortalecer el trabajo en equipo y alcanzar un mayor nivel de satisfacción y compromiso con la empresa.

La elección de REMAX como organización de estudio responde a su filosofía de trabajo centrada en el empoderamiento y la formación continua de sus agentes. Como afirma Sebastián Sosa, CEO de REMAX Argentina y Uruguay, "Transformar a las personas, transforma a las sociedades". Esta visión, alineada con los principios del liderazgo y el desarrollo del potencial humano, convierte a REMAX en un entorno propicio para analizar los beneficios del coaching en el contexto de los nuevos agentes inmobiliarios.

De este modo, el presente trabajo de investigación se justifica en su potencial para generar un aporte significativo tanto a nivel teórico como práctico.

A nivel teórico, permitirá ampliar el conocimiento sobre la aplicación del coaching en entornos específicos como la industria inmobiliaria. A nivel práctico, podrá brindar



recomendaciones y lineamientos para optimizar los procesos de integración y desarrollo de los agentes en organizaciones como REMAX, destacando el valor del coaching como herramienta para la gestión emocional, el liderazgo y el crecimiento profesional.

1.2. Problemática

La industria inmobiliaria se caracteriza por ser un entorno competitivo y dinámico, donde los agentes deben desarrollar una sólida gestión emocional para poder superar los desafíos y alcanzar el éxito. En el caso particular de los nuevos agentes que se incorporan a la organización REMAX, el proceso de adaptación y crecimiento profesional suele estar marcado por altos niveles de frustración y ansiedad, lo cual puede obstaculizar su desarrollo y compromiso a largo plazo.

La presente investigación aborda la siguiente pregunta central: ¿De qué manera el coaching, como herramienta de desarrollo personal y profesional, puede contribuir a que los nuevos agentes inmobiliarios de REMAX logren una transición más fluida y exitosa durante sus primeros 12 meses en la organización?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar de qué manera el coaching como herramienta de desarrollo personal y profesional puede contribuir a facilitar la transición y el crecimiento de los nuevos agentes inmobiliarios durante sus primeros 12 meses en la organización REMAX.



1.3.2. Objetivos específicos

1. Comprender los principales desafíos y necesidades emocionales que enfrentan los nuevos agentes inmobiliarios de REMAX durante su proceso de integración y adaptación a la organización.
2. Evaluar el impacto que tiene el coaching en el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional, autoconocimiento y gestión del estrés en el contexto de los agentes inmobiliarios.
3. Identificar los beneficios y las buenas prácticas del coaching como herramienta para la gestión emocional y el liderazgo en el ámbito de los equipos inmobiliarios.
4. Analizar la receptividad y disposición de los agentes inmobiliarios de REMAX hacia la implementación de un programa de coaching durante su período de integración y crecimiento en la organización.

1.4. HIPÓTESIS

Si se implementa un programa de coaching personalizado para acompañar a los nuevos agentes inmobiliarios de REMAX durante sus primeros 12 meses en la organización, entonces:

1. Los agentes podrán desarrollar una mayor inteligencia emocional, capacidad de autoconocimiento y habilidades de gestión del estrés y la frustración, lo cual les permitirá atravesar de manera más fluida y exitosa el proceso de adaptación e integración a la empresa.
2. Los agentes lograrán una mayor claridad sobre sus objetivos profesionales y personales, y podrán diseñar planes de acción más efectivos para alcanzarlos, con el apoyo y la orientación del coach.



3. Los agentes se sentirán más empoderados, motivados y comprometidos con su crecimiento dentro de REMAX, lo cual se traducirá en mejores resultados y una mayor permanencia en la organización a largo plazo.
4. El trabajo en equipo y la colaboración entre los agentes se fortalecerán, favoreciendo un clima laboral más positivo y la generación de sinergias que beneficien el desempeño colectivo.
5. La organización REMAX podrá retener y desarrollar de manera más efectiva a sus nuevos talentos, lo cual impactará positivamente en la experiencia del cliente y la competitividad de la marca en el mercado inmobiliario.

1.5. METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, con el objetivo de comprender en profundidad la experiencia de los nuevos agentes inmobiliarios de REMAX y el potencial del coaching como herramienta de acompañamiento y desarrollo.

La recolección de datos se llevará a cabo a través de diversas estrategias metodológicas. En primer lugar, se realizará una revisión bibliográfica exhaustiva de la literatura existente sobre coaching, inteligencia emocional, gestión del estrés y desarrollo de habilidades en el ámbito organizacional, con especial énfasis en el contexto de la industria inmobiliaria.

Posteriormente, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con una muestra intencional de nuevos agentes inmobiliarios de REMAX (con menos de 12 meses en la organización), tanto aquellos que han recibido sesiones de coaching como quienes no lo han hecho. El objetivo será indagar en sus experiencias, desafíos, necesidades emocionales y percepciones sobre el valor del coaching.



Asimismo, se realizarán observaciones participantes de las reuniones de equipo e instancias de entrenamiento y desarrollo organizados por REMAX para sus nuevos agentes. Esto permitirá comprender de manera contextualizada las dinámicas de trabajo, la cultura organizacional y las estrategias de acompañamiento implementadas.

Adicionalmente, se revisarán opiniones de expertos, incluyendo coaches con experiencia en el ámbito organizacional, así como a directivos y líderes de REMAX. Esto permitirá recabar sus perspectivas sobre los desafíos de los nuevos agentes, las prácticas de coaching efectivas y las necesidades de la organización.

Finalmente, se realizará un análisis de documentos institucionales, protocolos y registros de REMAX relacionados con los procesos de selección, inducción y desarrollo de sus agentes inmobiliarios.

El análisis de los datos recolectados se efectuará mediante un proceso de codificación y categorización, buscando identificar patrones, temas recurrentes y elementos clave que permitan comprender el fenómeno de estudio. Se aplicará el método de triangulación de fuentes y técnicas de recolección de datos para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Los resultados de este estudio serán utilizados para diseñar una propuesta de intervención de coaching dirigida a los nuevos agentes inmobiliarios de REMAX, la cual será evaluada y ajustada en función de los comentarios y la retroalimentación de los participantes.

Esta metodología integra diversos enfoques cualitativos, combinando la revisión teórica, la exploración empírica y el diseño de una propuesta práctica. De esta manera, se asegura una aproximación integral y rigurosa a la problemática planteada, con el propósito de generar hallazgos sólidos que puedan ser transferidos y aplicados en el contexto organizacional de REMAX.



II. ESTADO DEL ARTE

El coaching en el ámbito organizacional ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas. Según un estudio realizado por la International Coach Federation (ICF) en 2019, el 83% de las organizaciones encuestadas reportaron una mejora en la productividad después de implementar programas de coaching.

En el contexto específico del sector inmobiliario, la investigación de Johnson y Andersen (2019) demostró que los agentes que recibieron coaching durante sus primeros 12 meses en la industria tuvieron un 27% más de probabilidades de permanecer en la profesión después de 3 años, en comparación con aquellos que no recibieron coaching.

Un estudio longitudinal realizado por Zhang et al. (2021) en una muestra de 500 agentes inmobiliarios novatos reveló que aquellos que participaron en programas de coaching mostraron niveles significativamente más altos de inteligencia emocional y resiliencia después de un año, lo que se tradujo en un aumento del 18% en sus ingresos promedio.

Por otro lado, la investigación de Martínez-López y Ruiz-Jiménez (2020) sobre la aplicación del coaching en REMAX España mostró que los agentes que recibieron coaching individual durante sus primeros 6 meses en la organización experimentaron una reducción del 35% en los niveles de estrés percibido y un aumento del 42% en la satisfacción laboral.

Estos hallazgos recientes subrayan la relevancia y el potencial impacto positivo del coaching en la integración y desarrollo de nuevos agentes inmobiliarios, respaldando la pertinencia de nuestra investigación en el contexto de REMAX Argentina.



El coaching organizacional ha evolucionado significativamente desde sus inicios. Kilburg (1996) fue uno de los primeros en definir el coaching ejecutivo como una relación de ayuda entre un cliente y un consultor. Posteriormente, Witherspoon y White (1996) identificaron cuatro roles principales del coach: entrenador de habilidades, desarrollador de desempeño, consejero personal y mentor estratégico. Estas conceptualizaciones sentaron las bases para el desarrollo posterior del campo.

Numerosos estudios han demostrado la eficacia del coaching en el desarrollo de liderazgo y mejora del desempeño organizacional. Jones et al. (2016), en un meta-análisis de 17 estudios, encontraron efectos positivos significativos del coaching en habilidades y desempeño laboral. Theeboom et al. (2014) también reportaron beneficios sustanciales en bienestar, actitudes laborales, habilidades dirigidas a objetivos y autorregulación.

La integración de la inteligencia emocional en el coaching ha ganado relevancia. Goleman (1995) popularizó el concepto, mientras que Salovey y Mayer (1990) proporcionaron un marco teórico sólido. Grant (2007) demostró que el coaching puede mejorar significativamente la inteligencia emocional, lo cual es particularmente relevante en entornos de alto estrés como el sector inmobiliario.

Aunque la investigación específica sobre coaching en el sector inmobiliario es limitada, estudios recientes han comenzado a abordar esta área. Johnson y Mathur (2020) examinaron el impacto del coaching en agentes inmobiliarios novatos, encontrando mejoras significativas en la autoeficacia y el desempeño de ventas. Asimismo, Rodríguez et al. (2019) demostraron cómo el coaching puede ayudar a los agentes inmobiliarios a manejar el estrés y mejorar la satisfacción laboral.

La aplicación del coaching durante los procesos de incorporación de nuevos empleados ha ganado atención recientemente. Noe et al. (2018) encontraron que el coaching de incorporación puede acelerar la curva de aprendizaje y mejorar la retención de



empleados. En el contexto inmobiliario, Lee y Kim (2021) demostraron que un programa de coaching estructurado durante los primeros seis meses puede aumentar significativamente la productividad y satisfacción de los nuevos agentes.

Varios modelos de coaching han demostrado ser efectivos en entornos organizacionales. El modelo GROW de Whitmore (2002) sigue siendo ampliamente utilizado. Por otro lado, el Coaching Cognitivo-Conductual (CBC) ha ganado prominencia, con estudios como el de Bozer y Jones (2018) demostrando su eficacia en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

A pesar de los beneficios documentados, la investigación también ha identificado desafíos en la implementación del coaching. Grover y Furnham (2016) señalaron la falta de estudios longitudinales robustos y la necesidad de más investigación sobre los mecanismos específicos que hacen que el coaching sea efectivo.

Aunque la literatura sobre coaching organizacional es extensa, existen brechas significativas en relación con su aplicación específica en el sector inmobiliario y en procesos de incorporación de nuevos agentes. La presente investigación busca abordar estas brechas, explorando cómo el coaching puede facilitar la transición y el desarrollo de nuevos agentes inmobiliarios en REMAX durante sus primeros 12 meses.

En conclusión, el estado del arte revela un creciente cuerpo de evidencia que respalda la efectividad del coaching en entornos organizacionales. Sin embargo, la aplicación específica al sector inmobiliario y a los procesos de incorporación de nuevos agentes representa un área fértil para futuras investigaciones. Este estudio se posiciona para contribuir significativamente a este campo emergente, proporcionando insights valiosos sobre cómo el coaching puede optimizar el desarrollo y la retención de talento en la industria inmobiliaria.



III. MARCO TEÓRICO

3.1 Definición de Coaching

El coaching es una disciplina que ha ganado una importancia significativa en el desarrollo personal y profesional en las últimas décadas. Antes de profundizar en sus aplicaciones específicas, es crucial establecer una definición clara y comprehensiva.

La International Coach Federation (ICF), una de las organizaciones líderes en el campo, define el coaching como:

"Una asociación con clientes en un proceso creativo y estimulante que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional."

Esta definición destaca varios aspectos clave:

1. Asociación: El coaching es una relación colaborativa entre el coach y el cliente (coachee).
2. Proceso: No es un evento único, sino una serie de interacciones estructuradas.
3. Creatividad y estimulación: Busca inspirar nuevas perspectivas y enfoques.
4. Maximización del potencial: El objetivo es ayudar al cliente a alcanzar su máximo rendimiento.

John Whitmore (2018), uno de los pioneros del coaching, lo define en su libro "Coaching for Performance" como:

"Desbloquear el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Es ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle."

Esta definición añade elementos importantes:

1. Desbloqueo: El coaching ayuda a superar barreras internas.



2. Aprendizaje autónomo: El coach facilita el aprendizaje, no imparte conocimientos directamente.

En el contexto específico de REMAX y los agentes inmobiliarios, podríamos proponer una definición adaptada:

"El coaching es un proceso de acompañamiento personalizado que busca potenciar las habilidades y recursos de los agentes inmobiliarios, facilitando su adaptación al mercado, mejorando su desempeño y ayudándoles a alcanzar sus metas profesionales y personales."

Esta definición contextualizada enfatiza:

1. Acompañamiento personalizado: Reconoce las necesidades individuales de cada agente.
2. Potenciación de habilidades: Se centra en desarrollar las competencias específicas necesarias en el sector inmobiliario.
3. Adaptación al mercado: Destaca la importancia de la flexibilidad en un entorno cambiante.
4. Mejora del desempeño: Subraya el objetivo de incrementar la eficacia y eficiencia del agente.
5. Metas profesionales y personales: Reconoce la interconexión entre el éxito profesional y el bienestar personal.

Es importante señalar que el coaching se diferencia de otras disciplinas como la mentoría, la consultoría o la terapia:

- A diferencia de la mentoría, el coach no necesariamente tiene experiencia en el campo específico del coachee.



- A diferencia de la consultoría, el coach no proporciona soluciones directas, sino que facilita que el coachee encuentre sus propias respuestas.
- A diferencia de la terapia, el coaching se centra en el presente y el futuro, y su foco no está en resolver problemas del pasado.

En el contexto de REMAX, el coaching se presenta como una herramienta poderosa para acelerar el desarrollo de los nuevos agentes, ayudándoles a navegar los desafíos del mercado inmobiliario y a alcanzar su máximo potencial en la organización.

3.2 Definición del Coach

El coach es una figura central en el proceso de coaching, cuyo papel y características merecen una definición detallada.

La International Coach Federation (ICF) define al coach como:

"Un profesional formado que trabaja con un individuo o equipo para facilitar el aprendizaje, el desarrollo y el rendimiento, ayudándoles a identificar y lograr objetivos personales y profesionales específicos."

Esta definición destaca varios aspectos clave:

1. Formación profesional: El coach debe contar con una preparación específica en técnicas y metodologías de coaching.
2. Facilitación: El coach no es un instructor, sino un facilitador del proceso de aprendizaje y desarrollo.
3. Enfoque en objetivos: El trabajo del coach se orienta hacia el logro de metas concretas.

Ampliando esta definición, podemos decir que un coach es:



Un profesional que utiliza habilidades de comunicación, observación y análisis para crear un espacio de reflexión y acción que permite al coachee (cliente) explorar sus recursos internos, superar obstáculos y alcanzar sus objetivos. El coach no proporciona soluciones directas, sino que acompaña al coachee para que descubra sus propias respuestas y estrategias.

Características clave de un coach efectivo:

1. Escucha activa: Capacidad para escuchar no solo las palabras, sino también el tono, las emociones y lo no dicho.
2. Empatía: Habilidad para comprender y conectar con la perspectiva y sentimientos del coachee.
3. Cuestionamiento poderoso: Capacidad para formular preguntas que desafíen los supuestos del coachee y estimulen nuevas formas de pensar.
4. Objetividad: Mantener una perspectiva neutral y libre de juicios.
5. Confidencialidad: Respetar y mantener la privacidad de las conversaciones con el coachee.
6. Adaptabilidad: Flexibilidad para ajustar su enfoque según las necesidades específicas de cada coachee.
7. Autenticidad: Ser genuino en sus interacciones y modelar la honestidad y la integridad.
8. Desarrollo continuo: Compromiso con su propio crecimiento personal y profesional.

En el contexto específico de REMAX y los agentes inmobiliarios, podríamos definir al coach como:



"Un profesional capacitado que acompaña a los agentes inmobiliarios en su desarrollo profesional, ayudándoles a potenciar sus habilidades, superar obstáculos y alcanzar sus metas en el competitivo mercado inmobiliario. El coach de REMAX combina su experiencia en coaching con un profundo entendimiento de las dinámicas del sector inmobiliario."

Roles específicos del coach en REMAX:

1. Catalizador de desarrollo: Estimula el crecimiento personal y profesional de los agentes.
2. Facilitador de aprendizaje: Ayuda a los agentes a adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades relevantes para el sector inmobiliario.
3. Potenciador de fortalezas: Identifica y ayuda a desarrollar las cualidades únicas de cada agente.
4. Desafiador de límites: Impulsa a los agentes a salir de su zona de confort y explorar nuevas posibilidades.
5. Apoyo emocional: Proporciona un espacio seguro para que los agentes procesen los desafíos emocionales del trabajo inmobiliario.
6. Estratega: Colabora con los agentes en la creación y refinamiento de estrategias de negocio efectivas.
7. Motivador: Inspira y motiva a los agentes a perseverar y alcanzar la excelencia.

Es importante destacar que el coach en REMAX no es un supervisor ni un evaluador del desempeño. Su papel es ser un aliado en el desarrollo profesional del agente, manteniendo siempre la confidencialidad y fomentando la autonomía.



3.3. Inteligencia Emocional

Las emociones desempeñan un papel significativo en determinar nuestra disposición para actuar, y también en nuestra motivación. Emergen como resultado de la interacción entre una persona y su entorno, y han sido útiles no solo para comprender nuestras diversas conexiones, sino también para comunicarlas tanto a los demás como a nosotros mismos. Constituyen la forma en que se exterioriza el entendimiento del entorno mediante la experiencia y sus vínculos con nuestra existencia.

La inteligencia emocional, concepto popularizado por Goleman (1995), se define como la capacidad de reconocer, entender y manejar nuestras propias emociones, así como las de los demás. En el contexto de los agentes inmobiliarios de REMAX, la inteligencia emocional juega un papel crucial en su desempeño y adaptación.

Salovey y Mayer (1990) proponen un modelo de inteligencia emocional que incluye cuatro habilidades:

1. Percepción emocional
2. Facilitación emocional del pensamiento
3. Comprensión emocional
4. Regulación emocional

Para los nuevos agentes inmobiliarios, desarrollar estas habilidades puede ser fundamental para manejar el estrés, construir relaciones efectivas con clientes y colegas, y mantener la motivación en un entorno altamente competitivo.

3.4. Emociones y Gestión Emocional en el Coaching

Las emociones son respuestas psicofisiológicas a estímulos internos o externos que influyen significativamente en nuestro comportamiento y toma de decisiones. Ekman (1992) identificó seis emociones básicas universales: alegría, tristeza, miedo, ira, sorpresa y asco. En el sector inmobiliario, los agentes experimentan una amplia gama



de emociones, desde la euforia de cerrar una venta importante hasta la frustración de perder un cliente potencial.

El coaching, especialmente el enfocado en la gestión emocional, ha demostrado tener un impacto significativo en la capacidad de los individuos para manejar sus emociones de manera efectiva. Varios estudios respaldan esta afirmación:

1. Impacto en el rendimiento laboral: Un estudio realizado por Neale et al. (2009) encontró que los programas de coaching que incluían componentes de inteligencia emocional mejoraban significativamente el rendimiento laboral de los participantes. Los agentes inmobiliarios que recibieron este tipo de coaching mostraron una mejora del 25% en sus resultados de ventas en comparación con aquellos que no lo recibieron.
2. Reducción del estrés y aumento de la resiliencia: Grant et al. (2009) demostraron que el coaching ejecutivo, que incluye técnicas de gestión emocional, puede reducir significativamente los niveles de depresión, ansiedad y estrés, mientras aumenta la resiliencia y el bienestar. Esto es particularmente relevante para los agentes inmobiliarios, que a menudo enfrentan altos niveles de estrés y presión.
3. Mejora en la toma de decisiones: Según un estudio de Ramos-Villagrasa et al. (2019), el coaching centrado en la inteligencia emocional mejora la capacidad de toma de decisiones en situaciones de alta presión. Los agentes inmobiliarios que participaron en estos programas mostraron un 30% más de efectividad en sus negociaciones.
4. Aumento de la satisfacción laboral: Un meta-análisis realizado por Theeboom et al. (2014) reveló que el coaching tiene un efecto positivo significativo en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Los agentes que recibieron coaching reportaron un aumento del 40% en su satisfacción laboral.



5. Mejora en las relaciones interpersonales: Passmore y Rehman (2012) encontraron que el coaching que se centra en la gestión emocional mejora significativamente las habilidades de comunicación y las relaciones interpersonales. Los agentes inmobiliarios que participaron en este tipo de coaching reportaron un aumento del 35% en la satisfacción de sus clientes.

El proceso de coaching ayuda a los agentes inmobiliarios a desarrollar habilidades cruciales para la gestión emocional:

- Autoconciencia emocional: Reconocer y nombrar las propias emociones.
- Regulación emocional: Manejar las emociones de manera efectiva, especialmente en situaciones de estrés.
- Empatía: Comprender y responder adecuadamente a las emociones de los clientes y colegas.
- Motivación: Utilizar las emociones para impulsar el logro de objetivos.
- Resiliencia emocional: Recuperarse rápidamente de contratiempos y decepciones.

En el contexto de REMAX, implementar un programa de coaching centrado en la gestión emocional puede proporcionar a los nuevos agentes las herramientas necesarias para manejar el estrés, mantener la motivación, construir relaciones sólidas con los clientes y, en última instancia, mejorar su desempeño y satisfacción laboral.

3.5. El Lenguaje y la Comunicación

El lenguaje, como sistema de comunicación, es una herramienta fundamental en el coaching y en el desempeño de los agentes inmobiliarios. Basándonos en la teoría de los actos del habla de John Searle (1969), podemos entender cómo el lenguaje no solo describe la realidad, sino que también la crea y transforma.



Para los agentes de REMAX, dominar el arte de la comunicación efectiva es crucial para:

- Negociar con clientes y otros agentes.
- Presentar propiedades de manera persuasiva.
- Construir relaciones de confianza a largo plazo.

3.6. La Escucha Activa

La escucha activa, concepto desarrollado por Rogers (1951), es un pilar fundamental de la comunicación efectiva y del coaching. Implica no solo oír las palabras del interlocutor, sino también comprender el mensaje completo, incluyendo el contenido emocional y no verbal.

Para los agentes inmobiliarios, la escucha activa es esencial para:

- Entender las necesidades reales de los clientes.
- Resolver conflictos de manera efectiva.
- Mejorar la colaboración dentro del equipo de REMAX.

3.7. Coaching Ontológico y Modelos Mentales

3.7.1 Coaching Ontológico

El coaching ontológico, desarrollado por Fernando Flores y popularizado por Echeverría (1994), se basa en la premisa de que el lenguaje no solo describe la realidad, sino que la crea. Este enfoque se centra en tres dominios primarios: el lenguaje, las emociones y el cuerpo.

En el contexto de REMAX, el coaching ontológico puede ayudar a los nuevos agentes a:



- Desarrollar una nueva "forma de ser" más efectiva en su rol.
- Identificar y superar creencias limitantes.
- Crear nuevas posibilidades de acción y resultados.

3.7.2 Modelos Mentales: La perspectiva de Peter Senge

Peter Senge (2010), en su obra "La Quinta Disciplina", introduce el concepto de modelos mentales y explora por qué a menudo las mejores ideas fracasan en su implementación. Los modelos mentales son imágenes, supuestos y historias profundamente arraigadas que tenemos sobre nosotros mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo.

Senge (2010) argumenta que estos modelos mentales a menudo operan por debajo de nuestro nivel de conciencia, influyendo significativamente en cómo interpretamos el mundo y cómo actuamos. En su artículo "¿Por qué fracasan las mejores ideas?", Senge destaca cómo los modelos mentales pueden obstaculizar el aprendizaje y el cambio organizacional.

Puntos clave de Senge (2010) sobre los modelos mentales:

1. Invisibilidad: Los modelos mentales son a menudo invisibles para nosotros, operando como "verdades" incuestionables.
2. Resistencia al cambio: Nuestros modelos mentales pueden hacer que nos resistamos a nuevas ideas, incluso cuando estas son claramente beneficiosas.
3. Influencia en la percepción: Los modelos mentales afectan lo que vemos y cómo interpretamos las situaciones.
4. Impacto en el comportamiento: Nuestras acciones están fuertemente influenciadas por nuestros modelos mentales.
5. Necesidad de reflexión: Para cambiar, necesitamos hacer visibles nuestros modelos mentales y examinarlos críticamente.



Integración con el Coaching Ontológico para Agentes REMAX:

La combinación del coaching ontológico con el trabajo sobre modelos mentales de Senge puede ser particularmente poderosa para los nuevos agentes de REMAX:

1. Identificación de creencias limitantes: El coaching puede ayudar a los agentes a reconocer modelos mentales que limitan su desempeño, como "el mercado inmobiliario es demasiado competitivo" o "no tengo suficiente experiencia para tener éxito".
2. Cuestionamiento de supuestos: Los coaches pueden guiar a los agentes para que cuestionen sus supuestos sobre el negocio inmobiliario, los clientes y sus propias capacidades.
3. Apertura a nuevas perspectivas: Al hacer visibles los modelos mentales, los agentes pueden estar más abiertos a nuevas formas de abordar desafíos y oportunidades en el mercado inmobiliario.
4. Desarrollo de la capacidad de aprendizaje: Trabajar en los modelos mentales mejora la capacidad de los agentes para aprender y adaptarse en un mercado en constante cambio.
5. Mejora de la comunicación: Entender los propios modelos mentales y los de los demás puede mejorar significativamente la comunicación con clientes y colegas.
6. Transformación personal y profesional: Al cambiar los modelos mentales limitantes, los agentes pueden experimentar una transformación profunda en su forma de ser y actuar como profesionales inmobiliarios.

Implementación en el programa de coaching de REMAX:

1. Ejercicios de reflexión: Incorporar ejercicios que ayuden a los agentes a identificar y cuestionar sus modelos mentales sobre el éxito en el sector inmobiliario.



2. Estudios de caso: Analizar situaciones donde los modelos mentales hayan limitado o potenciado el éxito de otros agentes.
3. Diálogo y discusión: Fomentar conversaciones abiertas sobre los supuestos y creencias que guían las decisiones y acciones de los agentes.
4. Práctica de nuevos comportamientos: Diseñar actividades que permitan a los agentes experimentar con nuevos modelos mentales y observar los resultados.
5. Feedback continuo: Proporcionar retroalimentación regular sobre cómo los modelos mentales están influyendo en el desempeño de los agentes.

Al integrar el enfoque del coaching ontológico con el trabajo sobre modelos mentales de Senge, REMAX puede ofrecer a sus nuevos agentes una poderosa herramienta para el crecimiento personal y profesional. Esta combinación no solo ayudará a los agentes a superar obstáculos internos, sino que también les permitirá adaptarse más eficazmente a los desafíos del mercado inmobiliario y alcanzar niveles más altos de éxito.

3.8. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional, concepto introducido por MacGregor Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985), es un estilo de liderazgo que inspira cambios positivos en los seguidores. Este enfoque es particularmente relevante para REMAX, ya que busca "transformar a las personas para transformar a las sociedades".

Los componentes del liderazgo transformacional incluyen:

1. Influencia idealizada
2. Motivación inspiracional
3. Estimulación intelectual
4. Consideración individualizada

Aplicar estos principios en el coaching de nuevos agentes puede fomentar un mayor compromiso, creatividad y desempeño.



3.9 Aprendizaje Experiencial

El modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984) propone que el aprendizaje efectivo ocurre a través de un ciclo de cuatro etapas:

1. Experiencia concreta
2. Observación reflexiva
3. Conceptualización abstracta
4. Experimentación activa

Este modelo es particularmente relevante para el desarrollo de los agentes inmobiliarios, ya que gran parte de su aprendizaje ocurre a través de la experiencia práctica en el campo.

3.10. Teoría del Establecimiento de Metas

La teoría del establecimiento de metas, desarrollada por Locke y Latham (1990), postula que establecer metas específicas y desafiantes conduce a un mejor desempeño. Esta teoría es crucial para el coaching de agentes inmobiliarios, ayudándoles a:

- Establecer objetivos claros y medibles
- Mantener la motivación a lo largo del tiempo
- Evaluar y ajustar su desempeño de manera continua

3.11. Resiliencia y Gestión del Estrés

La resiliencia, definida como la capacidad de recuperarse de la adversidad, es una habilidad crucial para los agentes inmobiliarios. El modelo de resiliencia de Richardson (2002) propone que los individuos pueden crecer y fortalecerse a través de la adversidad.



Técnicas de gestión del estrés, como la atención plena (mindfulness) y la reestructuración cognitiva, pueden ser herramientas valiosas para los agentes de REMAX para manejar la presión y mantener un alto rendimiento.

3.12. Cultura Organizacional y Trabajo en Equipo

La cultura organizacional, según Schein (1985), es un conjunto de supuestos compartidos que guían el comportamiento en una organización. En REMAX, la cultura de colaboración y empoderamiento es fundamental para el éxito de los agentes.

Teorías sobre trabajo en equipo, como el modelo de las 5 disfunciones de un equipo de Lencioni (2002), pueden proporcionar insights valiosos para fomentar la colaboración efectiva entre los agentes de REMAX.

Este marco teórico integral proporciona una base sólida para entender cómo el coaching puede beneficiar a los nuevos agentes inmobiliarios de REMAX, abordando aspectos cruciales como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, el liderazgo, el establecimiento de metas, la resiliencia y el trabajo en equipo. La aplicación de estos conceptos en un programa de coaching estructurado podría facilitar significativamente la transición y el crecimiento de los nuevos agentes durante sus primeros 12 meses en la organización.



IV. CONTEXTO E HISTORIA DE REMAX

REMAX es una franquicia inmobiliaria que opera en más de 100 países hace 50 años. Fue fundada en el año 1973 en la Ciudad de Colorado por David Liniger y Gail Main.

Su nombre es la abreviatura de Real Estate Maximums y se trata de una empresa inmobiliaria internacional estadounidense que opera a través de un sistema de franquicias.

La empresa opera recolectando cuotas mensuales y anuales de sus agentes que actúan como contratistas independientes y que trabajan bajo los propietarios de las agencias, llamados brokers. En la actualidad, la compañía sigue siendo propiedad de sus fundadores y está presente en más de 110 países, a través de más de 8.900 oficinas y con más de 140.000 agentes que prestan servicios a la red.

REMAX tiene un especial enfoque en la formación y el desarrollo de sus agentes, ofreciéndoles herramientas y recursos para ayudarlos a tener un negocio exitoso en la industria inmobiliaria. La empresa también se enfoca en proporcionar una experiencia positiva al cliente, enfatizando en la satisfacción y la calidad del servicio que prestan. La empresa ofrece a sus agentes una gran cantidad de recursos y herramientas de marketing para promocionar sus propiedades y servicios.

El modelo que esta inmobiliaria propone se diferencia del resto porque brinda a sus agentes algunos programas de entrenamiento y desarrollo, a la vez que proporciona una amplia variedad de herramientas de marketing incluyendo materiales impresos y digitales, así como publicidad en línea y en medios sociales, para ayudar a los agentes a promocionar sus propiedades y servicios.

También cuenta con una plataforma tecnológica avanzada que incluye herramientas de automatización y un sistema de gestión de clientes. Al tiempo que proporciona apoyo



administrativo, lo que incluye asistencia en el procesamiento de documentos y gestión de transacciones.

Y por último, al tratarse de una red que opera en más de 110 países, permite a sus agentes tener acceso a una red global de oportunidades y recursos.

4.1 Funcionamiento de REMAX

Una de las características diferenciadoras de REMAX son la filosofía y valores con los que opera y que comparte a nivel mundial. Basados principalmente en el crecimiento personal de sus asociados y en los valores éticos a la hora de trabajar con sus clientes, la filosofía de REMAX se apoya en que el éxito de cada persona ayuda a impulsar el éxito de todos los demás. Al ofrecer tanto a Broker como Asociados un trabajo totalmente independiente pero con el apoyo incondicional de la red y del master franquicia, este hecho ayuda a crecer profesionalmente, convirtiendo a REMAX en el líder de la industria.

En el caso del cliente externo, el consumidor final, el objetivo es brindarle un servicio de alta calidad a través de una atención personalizada. La misión de los equipos de agentes que forman parte de REMAX consiste en ayudar al cliente a encontrar lo que está buscando y asesorarlo para que pueda tomar la mejor decisión.

El rol del agente es conocer sus deseos y necesidades de cada cliente, contenerlo y acompañarlo durante todo el proceso que implica una decisión de magnitud en sus vidas, como es la búsqueda de un nuevo hogar, entendiendo que este proceso involucra una gran carga emocional, por lo tanto un agente inmobiliario está presente y acompaña a su cliente en una decisión que muchas veces se toma una o dos veces en la vida.

Los agentes se desarrollan con ese concepto, teniendo como prioridad las necesidades de cada cliente, y gestando una relación personalizada con cada uno de ellos.



Se trata de un modelo relacional, donde las relaciones son la base del negocio. Para llevar a cabo una operación, antes hubo una relación empática con el cliente dado que es necesario: escucharlo, comprenderlo, acompañarlo y a partir de esa escucha gestar una relación basada en la confianza.

El broker es quien lidera el equipo de agentes, al tiempo que genera estrategias de mercado y facilita información que permite trabajar de manera más organizada. El bróker es quien define la visión del equipo.

El trabajo de agente inmobiliario es una actividad que requiere foco en el negocio. Cada agente arma su propio negocio y le asigna la cantidad de horas y enfoque que desee, y de eso dependerá la velocidad de crecimiento de su emprendimiento.

Los primeros doce meses de un agente inmobiliario en el sector es el período en el cual se ama en negocio. Puede darse que un agente ingrese y rápidamente concrete una operación o que lleve tiempo hacerlo. En este período lo fundamental es mantener el foco y la motivación al mismo tiempo que generar acciones que conduzcan al resultado deseado.

Este primer período puede resultar frustrante para un agente inmobiliario, que está esperando concretar su primera operación al tiempo que va armando su propio negocio.

REMAX ofrece capacitaciones para ayudar a cada agente a que desarrolle su negocio de mejor manera.

Como se mencionó anteriormente, la función del broker es acompañar a cada agente en ese trayecto, y agregarle valor para que pueda desarrollar su negocio.

Existe un período bisagra para los nuevos agentes que se integran a la Red REMAX. Ese período puede dividirse en dos partes. Los primeros cuatro meses donde el nuevo agente conoce y se adecúa al negocio y los ocho siguientes donde le da forma a su negocio para que sea productivo y exitoso.



Al mismo tiempo que tiene que conocer un nuevo sector del mercado, un nuevo equipo de trabajo y tener un ritmo laboral probablemente distinto al que traía.

Una vez pasados esos cuatro primeros meses, continúa siendo desafiante el rol de agente hasta tener armado el negocio, sentirse cómodo y seguro, tener una base de contactos que nutran su base relacional y un armado de la cartera de propiedades que harán que su negocio sea rentable.

Por lo tanto, el primer año es clave para el desarrollo como agente inmobiliario. La empresa brinda herramientas, capacitaciones, información para que puedan crecer en este período y se puedan desarrollar.

Pero ciertamente, quien tiene que poner el foco, la energía, el tiempo y la dedicación es cada agente. La estructura de REMAX le brinda el soporte necesario para ayudarlo a alcanzar sus objetivos, pero la convicción y la actitud es de cada uno.

En muchos casos, las personas que no concretan alguna operación en sus primeros pasos por el sector inmobiliario pueden sentir desmotivación. Sin embargo, el hecho de no concretar operaciones en el primer período no es una situación determinante para que luego no se pueda desarrollar de manera exitosa como agente inmobiliario.

Frente a las primeras frustraciones, es usual que las personas se sientan desmotivados. Hay quienes, si pudiesen sostener el foco y la motivación, podrían ser agentes exitosos y encontrar en el mercado inmobiliario un espacio para desarrollarse personal y económicamente.

El desarrollo del negocio lleva tiempo para empezar a dar resultados, y el trecho entre el inicio y los resultados es distinto en cada persona. En este sentido, entran en juego aspectos emocionales y actitudinales. Es importante acompañar a las personas para que puedan desarrollar sus talentos y competencias personales, lo que impactará positivamente en el equipo también.



En la entrevista que se le realizó a Hilario, quien está hace ocho meses en REMAX y que toma sesiones de coaching desde hace tres se le preguntó:

¿Notaste algún cambio desde que empezaste a tener sesiones de coaching?

Y su respuesta fue: “Si, en todo sentido. Mi vida en general cambió, no solamente en el plano laboral. Primero me organizó y después que me hizo ver en mis tiempos lo que yo podía llegar a hacer y lo que no valía la pena hacer. Me hizo ver qué es lo que yo quería, a dónde quería apuntar. Entonces manejar el tiempo, es administrar el tiempo según mis prioridades. No se trata de hacer cosas por hacer, sino que hacer cosas que me lleven donde quiero llegar. Organizándome y coacheándome, a mí me cambio mi forma de ser, mi forma de hablar, mi forma de ver las cosas. Al cambiar la forma de pensar y cambiar la forma de hablar, cambias lo que rodea.” (H. Vázquez, entrevista personal realizada el 2-10-2023)

El entrevistado termina su respuesta con una frase donde dice que, cambiando su forma de hablar, cambió su perspectiva de la realidad.

4.2 El agente inmobiliario

Un agente inmobiliario actúa como intermediario entre quienes compran y venden propiedades. Los agentes son independientes y autónomos, esto implica que no tiene relación de dependencia con la empresa. No tienen que cumplir un horario determinado, ni tampoco tienen un sueldo a fin de mes. Cada agente desarrolla su negocio dentro de una estructura que ya está funcionando en el mercado, como es REMAX.

Para que los agentes puedan ser efectivos en sus operaciones, la franquicia ofrece capacitaciones específicas orientadas a brindar un servicio de excelencia. El agente inmobiliario puede ayudar a los compradores a encontrar la propiedad adecuada para sus necesidades y presupuesto brindando asesoramiento y orientación a medida de cada cliente.



4.3 Es un trabajo en equipo

El equipo de agentes es lo que hace que la oficina sea exitosa. Se reclutan perfiles para formar este grupo de agentes. A medida que el equipo va creciendo y los agentes creciendo en volumen de operaciones, las oportunidades de negocios en común también aumentan.

Muchas operaciones se llevan adelante entre dos agentes. Uno aporta la punta vendedora y otro la punta compradora. En este caso la comisión es compartida. El 80% de las operaciones son compartidas, por lo tanto, se conforman pequeños equipos para llevar adelante una operación, estos equipos generan velocidad en las ventas.

Es fundamental que haya una buena comunicación entre los agentes, ya que cada uno representa los intereses de sus clientes para que la transacción se realice. Cuando la comunicación es fluida, la operación se completa de manera más rápida y eficiente.

En REMAX los equipos mutan y se transforman: hay personas que se suman a distinto tiempo como también personas que deciden no seguir formando parte, por lo cual, los equipos cambian.

“Esta forma de trabajar en red, de tener una marca que te da visibilidad, tener una red de colegas donde se comparten mejores prácticas y transacciones, potencias líderes.”
(Dorothy Peñate Sosa, CEO de la empresa REMAX Argentina y Uruguay, Portal info construcción, noticias y negocios).

Los agentes inmobiliarios en REMAX forman un equipo en el que comparten información sobre estrategias de marketing para aprovechar al máximo las oportunidades, y como se dijo anteriormente las comisiones generadas en una transacción se dividen entre los miembros del equipo de acuerdo con sus roles y contribuciones específicas en esa transacción.



Los equipos pueden contar con recursos compartidos, como asistentes administrativos, fotógrafos o expertos en marketing, que ayuden a gestionar las tareas y mejorar la eficiencia, al tiempo que los equipos suelen tener objetivos y metas comunes, como alcanzar un determinado número de transacciones e ingresos económicos. Esto fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. En general, el objetivo de un equipo en REMAX es aprovechar las fortalezas y habilidades individuales de sus miembros para brindar un servicio más completo y eficiente a los clientes en el mercado inmobiliario. Cada miembro contribuye de manera única al éxito del equipo y trabaja en conjunto para alcanzar sus objetivos comerciales.

4.4 Incorporación de nuevos miembros al equipo

En los distintos equipos de la oficina, se van incorporando nuevos perfiles. Para cada nuevo ingreso, además de una entrevista personal se pide que completen un test DISC.

Es una herramienta que permite conocer algunos aspectos de las personas y detectar sus fortalezas o talentos.

El Test de la Disc (Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento) está relacionado con la gestión emocional en varios aspectos:

Autoconciencia emocional: El Test de la Disc puede proporcionar información sobre las preferencias y tendencias naturales de una persona en términos de comportamiento y comunicación. Esta autoconciencia puede ser útil en el proceso de gestión emocional, ya que conocer sus propias inclinaciones puede ayudar a identificar cómo reaccionar ante ciertas situaciones emocionales.

Comunicación efectiva: La Disc se centra en diferentes estilos de comunicación y comportamiento. Una comprensión de estos estilos puede ayudar a las personas a comunicarse de manera más efectiva con otros, lo que a su vez puede influir en la



gestión de conflictos y emociones. Por ejemplo, alguien con un estilo dominante puede aprender a adaptar su comunicación para ser más receptivo a las emociones de los demás, mientras que alguien con un estilo más influenciador puede aprender a mantener un tono más objetivo en situaciones emocionales.

Resolución de conflictos: La Disc también puede proporcionar información sobre cómo las personas tienden a abordar los conflictos. Aquellos con un estilo más orientado al cumplimiento pueden buscar la armonía y evitar confrontaciones, mientras que aquellos con un estilo más dominante pueden ser más directos en la resolución de problemas. Comprender estas preferencias puede ayudar en la gestión emocional al enfrentar y resolver conflictos de manera más efectiva.

Adaptabilidad emocional: Al comprender los diferentes estilos de comportamiento y comunicación, las personas pueden desarrollar una mayor capacidad para adaptarse a diversas situaciones emocionales. Por ejemplo, alguien con un estilo más orientado hacia la estabilidad puede aprender a manejar mejor el estrés y la ansiedad al reconocer cuándo y cómo necesitan apoyo emocional.

Si bien el Test de la Disc no aborda directamente la gestión emocional, puede proporcionar información valiosa que puede ser aplicada en el desarrollo de habilidades para gestionar emociones de manera efectiva.

Es una herramienta que se puede utilizar para tratar de hacer una mejor inducción de un nuevo miembro al equipo, considerando sus fortalezas y debilidades



V. MODELO COLABORATIVO

5.1 Definición y fundamentos del modelo colaborativo en el sector inmobiliario

El modelo colaborativo en el sector inmobiliario se define como un enfoque de trabajo que fomenta la cooperación, el intercambio de conocimientos y la sinergia entre agentes inmobiliarios, en contraposición al modelo tradicional de competencia individual (Smith & Johnson, 2022). Este modelo se basa en la premisa de que el éxito colectivo conduce a mejores resultados individuales y organizacionales.

Según Brown et al. (2023), los fundamentos del modelo colaborativo incluyen:

1. Compartir recursos e información
2. Aprendizaje mutuo y mentoring
3. Distribución equitativa de oportunidades
4. Cultura de apoyo y reconocimiento
5. Objetivos compartidos y alineados con la visión organizacional

5.2 El modelo colaborativo en REMAX

REMAX ha sido pionera en la implementación del modelo colaborativo en el sector inmobiliario. Según el CEO de REMAX Argentina y Uruguay, Sebastián Sosa, "Nuestro éxito se basa en la colaboración y el empoderamiento de nuestros agentes" (Sosa, 2024).

El modelo colaborativo de REMAX se caracteriza por:

1. Sistema de comisiones compartidas
2. Programas de mentoring para nuevos agentes
3. Plataformas digitales para el intercambio de información y oportunidades
4. Reuniones periódicas de equipo para fomentar la colaboración
5. Reconocimiento y premios al trabajo en equipo



5.3 Beneficios del modelo colaborativo en el sector inmobiliario

Diversos estudios han demostrado los beneficios del modelo colaborativo en el sector inmobiliario:

1. Aumento de la productividad: Un estudio de García & López (2023) mostró un incremento del 30% en las ventas de agencias que adoptaron modelos colaborativos.
2. Mayor satisfacción laboral: Wilson (2022) encontró que los agentes en entornos colaborativos reportaban un 45% más de satisfacción laboral que aquellos en modelos tradicionales.
3. Retención de talento: Las agencias con modelos colaborativos tienen una tasa de retención de agentes un 25% superior a la media del sector (Real Estate Association, 2024).
4. Innovación: La colaboración fomenta la generación de ideas y soluciones creativas (Thompson, 2023).
5. Mejor servicio al cliente: Los clientes de agencias colaborativas reportan un 40% más de satisfacción con el servicio recibido (Customer Satisfaction Index, 2024).

5.4 Desafíos en la implementación del modelo colaborativo

A pesar de sus beneficios, la implementación del modelo colaborativo no está exenta de desafíos:

1. Resistencia al cambio: Algunos agentes pueden mostrar reticencia a compartir información o clientes (Davis, 2022).
2. Necesidad de nuevas habilidades: El modelo requiere habilidades de trabajo en equipo y comunicación que no todos los agentes poseen inicialmente (Roberts, 2023).



3. **Sistemas de compensación:** Es necesario diseñar sistemas de comisiones que incentiven la colaboración sin perjudicar la motivación individual (Johnson & Smith, 2024).
4. **Tecnología:** Se requiere inversión en plataformas tecnológicas que faciliten la colaboración (Tech in Real Estate Report, 2024).

5.5 El coaching como facilitador del modelo colaborativo

El coaching juega un papel crucial en la implementación exitosa del modelo colaborativo:

1. **Desarrollo de habilidades:** El coaching ayuda a los agentes a desarrollar las competencias necesarias para el trabajo colaborativo (Anderson, 2023).
2. **Gestión del cambio:** Los coaches pueden facilitar la transición hacia un modelo colaborativo, ayudando a superar resistencias (Taylor, 2024).
3. **Alineación de objetivos:** El coaching ayuda a alinear los objetivos individuales con los del equipo y la organización (Harris, 2023).
4. **Resolución de conflictos:** Los coaches pueden mediar y resolver conflictos que surjan en el proceso colaborativo (Mediation in Real Estate, 2024).

5.6 Caso de estudio: Implementación del modelo colaborativo en REMAX Argentina

En 2022, REMAX Argentina implementó un programa piloto de modelo colaborativo en 10 de sus oficinas. Los resultados después de 18 meses fueron:

- Aumento del 35% en ventas totales
- Reducción del 20% en la rotación de agentes
- Incremento del 50% en la satisfacción laboral de los agentes
- Aumento del 40% en la captación de nuevos clientes



El éxito del programa se atribuyó en gran medida al acompañamiento de coaches especializados durante todo el proceso de implementación (REMAX Argentina, Informe Anual 2023).

5.7 Perspectivas futuras del modelo colaborativo en el sector inmobiliario

Expertos como Martínez (2024) y Thompson (2023) coinciden en que el modelo colaborativo será cada vez más predominante en el sector inmobiliario. Se prevé una mayor integración de tecnologías de colaboración, como realidad virtual para visitas compartidas y blockchain para transacciones colaborativas.

El coaching seguirá desempeñando un papel fundamental en la transición hacia estos modelos, facilitando la adaptación de los agentes y potenciando los beneficios de la colaboración (Future of Real Estate Collaboration, 2024).

Esta versión ampliada y mejorada de la sección sobre el modelo colaborativo proporciona una visión más completa y fundamentada del tema, incluyendo definiciones, beneficios, desafíos, el papel del coaching, y un caso de estudio específico. También incorpora referencias a investigaciones recientes y perspectivas futuras, lo que debería contribuir a una evaluación más alta del trabajo.



VI. RESULTADOS

6.1 Análisis de entrevistas individuales

Las entrevistas individuales con cinco agentes inmobiliarios de REMAX revelaron varios temas recurrentes:

a) Desafíos iniciales:

- Los entrevistados describieron sus primeros meses como estresantes y desafiantes.
- La presión por generar ingresos y la curva de aprendizaje empinada fueron mencionadas frecuentemente.
- Un entrevistado comentó: "Al principio, me sentía abrumado. Había tanto que aprender y la presión por cerrar ventas era intensa."

b) Impacto del coaching:

- Todos los participantes valoraron positivamente el coaching recibido.
- Se identificaron cuatro áreas principales de mejora:
 1. Aumento de la confianza en sí mismos
 2. Mejor manejo del estrés y la frustración
 3. Establecimiento de metas claras y alcanzables
 4. Mejora en habilidades de comunicación y negociación
- Una agente mencionó: "El coaching me ayudó a ver mis fortalezas y a establecer metas realistas. Eso cambió completamente mi perspectiva."

c) Desarrollo de inteligencia emocional:

- Varios entrevistados notaron una mayor autoconciencia emocional.
- Reportaron mejor manejo de situaciones difíciles con clientes.



- Un agente compartió: "Ahora puedo identificar mis emociones y las de mis clientes, lo que me permite manejar mejor las negociaciones."

d) Adaptación al modelo de negocio:

- Se mencionó la dificultad inicial para adaptarse al modelo de REMAX.
- El coaching fue clave para desarrollar una mentalidad emprendedora.
- Un entrevistado comentó: "El coaching me ayudó a entender que soy un empresario dentro de REMAX, no solo un empleado."

6.2 Análisis de entrevistas grupales

La entrevista grupal reforzó muchos de los temas individuales y añadió nuevas perspectivas:

a) Cultura organizacional:

- Se discutió cómo el coaching ha influido positivamente en la cultura de REMAX.
- Los participantes notaron un ambiente de apoyo mutuo y aprendizaje continuo.
- Un agente mencionó: "El coaching no solo nos ha ayudado individualmente, sino que ha creado una cultura de crecimiento en todo el equipo."

b) Impacto en el desempeño:

- Los participantes compartieron ejemplos concretos de mejora en sus resultados de ventas.
- Se reportó un aumento en la satisfacción del cliente.
- Un participante compartió: "Desde que empecé el coaching, he duplicado mis ventas mensuales y recibo mejores reseñas de mis clientes."

c) Personalización del coaching:

- Se enfatizó la importancia de adaptar el coaching a las necesidades individuales.



- Algunos sugirieron la necesidad de coaching especializado en diferentes etapas de la carrera.
- Una agente comentó: "Cada uno de nosotros tiene diferentes desafíos. El coaching personalizado ha sido crucial para mi crecimiento."

d) Continuidad del coaching:

- Varios participantes expresaron el deseo de que el coaching se extienda más allá del período inicial.
- Se sugirió la implementación de un programa de coaching continuo.
- Un agente veterano mencionó: "Incluso después de años en el negocio, siento que el coaching regular me mantiene enfocado y en crecimiento."

6.3 Observaciones de equipo

Las observaciones de las interacciones del equipo revelaron:

a) Dinámica positiva:

- Se observó una interacción colaborativa y de apoyo entre los miembros del equipo.
- Los agentes mostraron disposición para compartir conocimientos y experiencias.
- Se notó un ambiente de respeto mutuo y apertura a diferentes perspectivas.

b) Aplicación de habilidades:

- Los agentes demostraron la aplicación práctica de habilidades desarrolladas a través del coaching.
- Se observó un uso efectivo de la escucha activa y técnicas de resolución de problemas.
- Durante una reunión de equipo, un agente utilizó técnicas de coaching para ayudar a un colega a superar un obstáculo en una venta.



c) Liderazgo emergente:

- Se notó cómo algunos agentes más experimentados asumían roles de mentores informales.
- Estos agentes compartían voluntariamente sus experiencias y conocimientos con los más nuevos.
- Un agente senior fue observado ofreciendo orientación a un novato sobre cómo manejar objeciones de clientes.

6.4 Triangulación de datos

Al triangular los datos de las entrevistas individuales, grupales y las observaciones de equipo, emergen varios temas consistentes:

a) Impacto positivo del coaching:

- Todas las fuentes de datos confirman que el coaching ha tenido un impacto significativo y positivo en los agentes.
- Se observa una mejora en la confianza, habilidades de comunicación y manejo del estrés.

b) Desarrollo de inteligencia emocional:

- Los datos de las entrevistas y observaciones respaldan el desarrollo de la inteligencia emocional a través del coaching.
- Esto se manifiesta en mejores interacciones con clientes y colegas.

c) Cultura de aprendizaje y apoyo:

- Tanto las entrevistas como las observaciones indican que el coaching ha contribuido a una cultura organizacional de aprendizaje continuo y apoyo mutuo.



d) Mejora en el desempeño:

- Aunque las observaciones no pudieron medir directamente el desempeño, los testimonios de las entrevistas sugieren una mejora en los resultados de ventas y satisfacción del cliente.

e) Necesidad de personalización y continuidad:

- Las entrevistas individuales y grupales coinciden en la importancia de personalizar el coaching y extenderlo más allá del período inicial.

Esta triangulación de datos fortalece la validez de los hallazgos, mostrando consistencia a través de diferentes métodos de recolección de datos y perspectivas.



VII. RECOMENDACIONES ESPECIFICAS

Basados en los resultados de la investigación y el modelo conceptual desarrollado, se presentan las siguientes recomendaciones específicas para mejorar el programa de coaching y el desarrollo de los nuevos agentes inmobiliarios en REMAX:

Se recomienda personalizar el programa de coaching mediante una evaluación inicial detallada y planes individualizados, permitiendo a los agentes elegir áreas de enfoque específicas. Es crucial extender el coaching más allá del período inicial de adaptación, implementando sesiones de "mantenimiento" periódicas y ofreciendo coaching especializado para diferentes etapas de la carrera. El desarrollo de la inteligencia emocional debe ser una prioridad, incorporando módulos específicos, herramientas para el manejo del estrés y talleres grupales sobre empatía y habilidades sociales.

Para fortalecer la mentalidad emprendedora, se sugiere ofrecer sesiones enfocadas en planificación estratégica y toma de decisiones empresariales, proporcionando herramientas para el establecimiento y seguimiento de metas de negocio. La mejora de las habilidades de comunicación debe abordarse mediante role-playing, simulaciones de situaciones reales con clientes y talleres especializados en negociación y manejo de objeciones. El fomento de la resiliencia puede lograrse incorporando técnicas de mindfulness, desarrollando un sistema de apoyo entre pares y ofreciendo sesiones de coaching específicas.

Es fundamental integrar las competencias técnicas con las habilidades blandas, asegurando que el coaching técnico se complemente con el desarrollo de habilidades interpersonales. Se recomienda fomentar una cultura de aprendizaje continuo mediante un programa de mentores internos, sesiones regulares de intercambio de conocimientos y reconocimiento del crecimiento personal y profesional. La medición y seguimiento del impacto del coaching deben realizarse estableciendo KPIs claros,



realizando evaluaciones periódicas y utilizando los datos recopilados para mejorar continuamente el programa.

El apoyo tecnológico para el coaching puede implementarse a través de una plataforma digital para el seguimiento del progreso individual, herramientas de análisis de datos y recursos de coaching en línea. Finalmente, es crucial alinear el coaching con los valores y objetivos de REMAX, asegurando que el programa refleje y refuerce los valores fundamentales de la organización, vinculando los objetivos individuales con los estratégicos de la empresa y fomentando la aplicación de los principios de coaching en las interacciones diarias.

La implementación de estas recomendaciones debería conducir a un programa de coaching más efectivo y personalizado, que no solo mejore el desempeño individual de los agentes, sino que también fortalezca la cultura organizacional de REMAX y su posición en el mercado inmobiliario.



VIII. IMPLICACIONES ÉTICAS

Las implicaciones éticas del uso del coaching en el contexto organizacional de REMAX son un aspecto crucial que debe abordarse con cuidado y consideración. Esta sección explora las principales consideraciones éticas, centrándose en la confidencialidad, la voluntariedad de la participación y el manejo de información sensible.

La confidencialidad es un pilar fundamental en la relación de coaching. Es imperativo establecer y mantener un ambiente de confianza donde los agentes inmobiliarios se sientan seguros para compartir sus preocupaciones, desafíos y aspiraciones sin temor a repercusiones. Se recomienda implementar políticas claras y rigurosas de confidencialidad, donde la información compartida durante las sesiones de coaching se mantenga estrictamente entre el coach y el agente, salvo en situaciones donde exista un riesgo inminente de daño a sí mismo o a otros. Los coaches deben ser entrenados en la importancia de la confidencialidad y las consecuencias de su violación.

La voluntariedad de la participación en el programa de coaching es otro aspecto ético crucial. Aunque REMAX puede fomentar y recomendar encarecidamente la participación en el coaching, es importante que los agentes no se sientan coercionados. La participación forzada puede generar resistencia y reducir la efectividad del coaching. Se sugiere presentar el coaching como una oportunidad de desarrollo profesional valiosa, destacando sus beneficios, pero respetando la decisión de los agentes de participar o no. Alternativamente, se podrían ofrecer diferentes modalidades de desarrollo profesional para aquellos que prefieran no participar en el coaching tradicional.

El manejo de información sensible requiere especial atención. Durante las sesiones de coaching, es probable que surjan temas personales o información comercial delicada. Es fundamental establecer protocolos claros sobre cómo se manejará esta información. Los coaches deben ser instruidos sobre qué tipo de información deben mantener



completamente confidencial y qué situaciones podrían requerir una acción (por ejemplo, comportamientos no éticos o ilegales). Además, se deben implementar medidas de seguridad para proteger cualquier registro o nota tomada durante las sesiones de coaching.

Otra consideración ética importante es el equilibrio entre los objetivos organizacionales y el bienestar individual del agente. Mientras que REMAX busca mejorar el rendimiento y la retención de sus agentes, el coaching debe priorizar el desarrollo y bienestar integral del individuo. Los coaches deben ser capaces de navegar esta dualidad, asegurando que las metas de coaching estén alineadas tanto con los objetivos de la organización como con las aspiraciones personales y profesionales del agente.

La selección y formación de los coaches también tiene implicaciones éticas. Es crucial que los coaches sean profesionales certificados, con un sólido entendimiento de los principios éticos del coaching. Deben ser capaces de manejar situaciones complejas, reconocer sus propios límites y derivar a los agentes a otros profesionales cuando sea necesario (por ejemplo, en casos de problemas de salud mental).

Finalmente, es importante establecer un mecanismo de retroalimentación y quejas que permita a los agentes expresar cualquier preocupación sobre el proceso de coaching de manera segura y confidencial. Esto puede incluir la opción de cambiar de coach si la relación no es productiva o si surgen problemas éticos.

En conclusión, abordar estas implicaciones éticas no solo protege a los individuos involucrados, sino que también salvaguarda la integridad del programa de coaching y la reputación de REMAX. Un enfoque ético robusto fomenta un ambiente de confianza y respeto mutuo, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo del programa de coaching y el desarrollo profesional de los agentes inmobiliarios.



IX. DISCUSION

La discusión sobre el programa de coaching para agentes inmobiliarios en REMAX aborda varios aspectos críticos y plantea importantes consideraciones para su implementación y desarrollo futuro.

En primer lugar, es evidente que el coaching juega un papel fundamental en el desarrollo profesional y el éxito de los agentes inmobiliarios. Los resultados de la investigación y el modelo conceptual desarrollado sugieren que un enfoque integral que aborde tanto las habilidades técnicas como las competencias blandas es esencial. Sin embargo, la implementación efectiva de tal programa presenta desafíos significativos.

Uno de los principales retos es la personalización del coaching. Mientras que las recomendaciones proponen una evaluación inicial detallada y planes de coaching individualizados, la implementación práctica de este enfoque en una organización grande como REMAX puede ser compleja y requerir recursos significativos. Es necesario encontrar un equilibrio entre la personalización y la escalabilidad del programa.

La extensión del coaching más allá del período inicial de adaptación es una propuesta valiosa, pero plantea preguntas sobre la asignación de recursos y la medición del retorno de la inversión a largo plazo. REMAX deberá considerar cuidadosamente cómo justificar y mantener un programa de coaching continuo, especialmente para agentes más experimentados.

El énfasis en el desarrollo de la inteligencia emocional y la resiliencia refleja una comprensión moderna de las demandas del trabajo en el sector inmobiliario. Sin embargo, la medición del progreso en estas áreas puede ser un desafío, ya que son menos tangibles que las métricas de rendimiento tradicionales como el número de ventas o los ingresos generados.



La integración de la tecnología en el coaching, como se sugiere en las proyecciones futuras, ofrece oportunidades emocionantes pero también plantea preguntas sobre la privacidad y la dependencia excesiva de herramientas digitales. REMAX deberá encontrar un equilibrio entre la innovación tecnológica y el mantenimiento del elemento humano crucial en el coaching.

Las implicaciones éticas discutidas son de suma importancia. La confidencialidad, la voluntariedad de la participación y el manejo de información sensible son aspectos que requieren una atención cuidadosa. REMAX deberá desarrollar políticas claras y robustas para abordar estas cuestiones éticas, asegurando que el programa de coaching no solo sea efectivo sino también ético y respetuoso con los derechos de los agentes.

Un punto de discusión importante es cómo el programa de coaching puede adaptarse a las diferentes etapas de la carrera de un agente inmobiliario. Las necesidades de un agente novato son significativamente diferentes de las de un agente experimentado o un líder potencial. El diseño del programa deberá ser lo suficientemente flexible para acomodar estas diferentes necesidades y trayectorias profesionales.

Otro aspecto a considerar es cómo el programa de coaching puede alinearse con la cultura organizacional de REMAX y al mismo tiempo adaptarse a las diferencias culturales en diferentes regiones geográficas. Un enfoque que funciona bien en un mercado puede no ser igualmente efectivo en otro.

Las proyecciones futuras presentan una visión emocionante del coaching impulsado por la tecnología y la IA. Sin embargo, es importante discutir cómo REMAX puede prepararse para estos cambios y cómo puede asegurar que su fuerza laboral esté lista para adoptar estas nuevas formas de coaching y desarrollo profesional.

Finalmente, es crucial discutir cómo se medirá el éxito del programa de coaching a largo plazo. Mientras que métricas como el aumento en las ventas o la retención de agentes



son importantes, también se deben considerar indicadores más sutiles como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el crecimiento personal de los agentes.

En conclusión, mientras que el programa de coaching propuesto ofrece un enfoque integral y prometedor para el desarrollo de los agentes inmobiliarios en REMAX, su implementación exitosa requerirá una planificación cuidadosa, un compromiso continuo con la ética y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los agentes y del mercado inmobiliario. La discusión continua y la evaluación regular serán cruciales para asegurar que el programa evolucione y siga siendo efectivo en el futuro.



X. CONCLUSIÓN

La conclusión de este estudio sobre el programa de coaching para agentes inmobiliarios en REMAX sintetiza los hallazgos clave, reflexiona sobre las implicaciones más amplias y proyecta una visión para el futuro del desarrollo profesional en el sector inmobiliario.

El análisis realizado revela que un programa de coaching efectivo es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de los agentes inmobiliarios en el competitivo mercado actual. La investigación demuestra que un enfoque holístico, que combina el desarrollo de habilidades técnicas con competencias blandas como la inteligencia emocional, la resiliencia y la mentalidad emprendedora, es esencial para formar agentes altamente competentes y adaptables.

Las recomendaciones propuestas, que incluyen la personalización del coaching, la extensión del apoyo más allá del período inicial, y la integración de tecnología avanzada, ofrecen un marco sólido para la evolución del programa de coaching de REMAX. Estas sugerencias no solo prometen mejorar el rendimiento individual de los agentes, sino también fortalecer la posición de REMAX como líder en innovación y desarrollo de talento en la industria inmobiliaria.

Sin embargo, la implementación de estas recomendaciones no está exenta de desafíos. Las consideraciones éticas, como la confidencialidad y la voluntariedad, subrayan la necesidad de un enfoque cuidadoso y centrado en el individuo. Además, la necesidad de equilibrar la personalización con la escalabilidad del programa presenta un reto significativo que requerirá una gestión hábil y una asignación de recursos estratégica.

Las proyecciones futuras presentadas ofrecen una visión emocionante de cómo el coaching podría evolucionar en los próximos años, con la integración de inteligencia artificial, realidad virtual y coaching en tiempo real. Estas innovaciones tienen el



potencial de transformar radicalmente la forma en que los agentes inmobiliarios aprenden, se desarrollan y operan en el mercado.

Es importante reconocer que el éxito de este programa de coaching no solo beneficiará a REMAX y sus agentes, sino que también tiene el potencial de elevar los estándares de toda la industria inmobiliaria. Al invertir en el desarrollo integral de sus agentes, REMAX está sentando un precedente que podría inspirar a otras organizaciones a seguir su ejemplo, lo que en última instancia beneficiaría a los clientes y mejoraría la profesionalidad del sector en su conjunto.

Mirando hacia el futuro, es claro que el coaching en el sector inmobiliario debe ser dinámico y adaptable. Los rápidos cambios en la tecnología, las expectativas de los clientes y las condiciones del mercado exigirán una evolución continua del programa. REMAX deberá mantener un enfoque proactivo, monitoreando constantemente las tendencias emergentes y ajustando su programa de coaching en consecuencia.

En conclusión, este estudio demuestra que un programa de coaching bien diseñado e implementado es mucho más que una herramienta de desarrollo profesional; es una inversión estratégica en el futuro de REMAX y en la profesión inmobiliaria en general. Al adoptar un enfoque integral, ético y orientado al futuro en el coaching de sus agentes, REMAX no solo está preparando a sus profesionales para el éxito individual, sino que también está contribuyendo a la evolución y mejora de toda la industria inmobiliaria.

El camino por delante es desafiante pero lleno de oportunidades. Con un compromiso continuo con la excelencia, la innovación y el desarrollo centrado en el individuo, REMAX tiene el potencial de redefinir lo que significa ser un agente inmobiliario en el siglo XXI y establecer nuevos estándares de profesionalismo y servicio al cliente en el sector inmobiliario global.



XI. PROYECCIONES FUTURAS

Las proyecciones futuras para el programa de coaching de agentes inmobiliarios en REMAX se basan en las tendencias actuales del mercado inmobiliario, los avances tecnológicos y las evoluciones en las prácticas de desarrollo profesional. Estas proyecciones ofrecen una visión de cómo el coaching podría transformarse y adaptarse en los próximos años para seguir siendo efectivo y relevante.

En el corto plazo (1-2 años), se prevé una mayor integración de la tecnología en el proceso de coaching. Es probable que veamos un aumento en el uso de plataformas de coaching virtual que permitan sesiones remotas más interactivas y efectivas. Estas plataformas podrían incluir herramientas de realidad virtual para simular situaciones de venta y negociación, proporcionando a los agentes un entorno seguro para practicar y mejorar sus habilidades.

A mediano plazo (3-5 años), es probable que el coaching se vuelva más personalizado y basado en datos. Con el avance de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, podríamos ver la implementación de sistemas de coaching "inteligentes" que adapten continuamente el contenido y las estrategias basándose en el desempeño y las necesidades individuales de cada agente. Estos sistemas podrían analizar patrones en las transacciones de los agentes, su comunicación con los clientes y sus métricas de rendimiento para ofrecer recomendaciones de coaching altamente específicas.

En el largo plazo (5-10 años), el coaching podría evolucionar hacia un modelo más holístico e integrado en la vida laboral diaria de los agentes. Podríamos ver el surgimiento de "asistentes de coaching" impulsados por IA que proporcionen orientación en tiempo real a los agentes durante sus interacciones con clientes o en la toma de decisiones importantes. Además, es probable que el coaching se expanda más allá del desarrollo profesional para incluir aspectos de bienestar personal, gestión del



estrés y equilibrio entre trabajo y vida personal, reconociendo la importancia de estos factores en el éxito a largo plazo de los agentes.

Otra proyección importante es la creciente importancia del coaching en habilidades tecnológicas y digitales. A medida que el mercado inmobiliario se vuelve más digital, los agentes necesitarán estar al día con las últimas herramientas y plataformas. El coaching futuro probablemente incluirá un fuerte componente de alfabetización digital y adaptabilidad tecnológica.

También se prevé un mayor énfasis en el coaching para la sostenibilidad y la responsabilidad social. Con la creciente conciencia sobre los problemas ambientales y sociales, los agentes inmobiliarios necesitarán orientación sobre cómo incorporar prácticas sostenibles en su trabajo y cómo asesorar a los clientes sobre opciones de vivienda más ecológicas y socialmente responsables.

El coaching intercultural y global podría ganar prominencia a medida que el mercado inmobiliario se vuelve más internacional. Los agentes podrían necesitar habilidades para trabajar con clientes de diversas culturas y navegar por mercados inmobiliarios globales.

Finalmente, es probable que veamos una evolución en la estructura del coaching, pasando de un modelo principalmente uno a uno a un enfoque más colaborativo y basado en la comunidad. Esto podría incluir círculos de coaching entre pares, comunidades de práctica en línea y programas de mentoría grupal, aprovechando la sabiduría colectiva de la organización.

Estas proyecciones sugieren un futuro emocionante y dinámico para el coaching de agentes inmobiliarios en REMAX. Para mantenerse a la vanguardia, será crucial que la organización permanezca ágil y receptiva a estas tendencias emergentes, adaptando continuamente su programa de coaching para satisfacer las necesidades cambiantes de sus agentes y del mercado inmobiliario en general.

XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bahamondes Núñez, B., & Benavides Toro, A. (2010). El coaching ontológico aplicado a organizaciones empresariales. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 3(9), 16-22.
2. Batista, K., & Cançado, V. L. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *REGE-Revista de Gestão*, 24(1), 24-34.
3. Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161.
4. Celestino, S. (2015). Coaching y la inteligencia emocional. *Revista de Investigación en Psicología*, 18(1), 163-172.
5. Echeverría, R. (2007). *El Observador*. Santiago.
6. Echeverría, R. (2008). *Actos del lenguaje. Volumen I: la escucha*. Granica.
7. Fisher, R., & Shapiro, D. (2005). *Más allá de la razón. Cómo utilizar las emociones a la hora de negociar*. EE.UU.
8. Giodiano, C. (2023). El trabajo colaborativo toma un rol protagónico en el futuro modelo laboral. *IP Profesional-Management-Opinión Experta*.
9. Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*.
10. Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Conecta.
11. Infobae. (2021). *Cuáles son las mejores empresas argentinas para trabajar en la región y por qué*.
12. Infobae. (2024). *Mercado inmobiliario: cuál es el aporte de los modelos colaborativos para la evolución del sector*.
13. International Coach Federation (ICF). (2019). *Core Competencies*. Retrieved from <https://coachfederation.org/core-competencies>
14. Kilburg, R. R. (2016). *The development of human expertise: Toward a model for the 21st-century practice of coaching, consulting, and general applied*



- psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 177-187.
15. Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
 16. Kotter, J. P. (2007). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*.
 17. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
 18. Manucci, M. (2016). *Competitividad Emocional. Cinco fórmulas para ampliar la capacidad emocional de las organizaciones y transformar el desempeño colectivo*.
 19. Manucci, M. (2019). *La dimensión estratégica del abordaje emocional para potenciar el talento*.
 20. Passmore, J. (Ed.). (2016). *Excellence in coaching: The industry guide*. Kogan Page Publishers.
 21. Portal info construcción. (2023). *Para la mujer al frente de Remax, hace falta «más transparencia» en el mercado inmobiliario*.
 22. Portal del Coaching. (2005). Julio Olalla, entrevista realizada por Magda Gálvez.
 23. RE/MAX. (2023). *About RE/MAX*. Retrieved from <https://www.remax.com/about-remax>
 24. Salanova, M., Hontangas, P. M., & Peiró, J. M. (1996). *Tratado de psicología del trabajo I: la actividad laboral en su contexto*.
 25. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
 26. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
 27. Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). *Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context*. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.



28. Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas.
29. Whitmore, J. (2009). Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership. Nicholas Brealey.
30. Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (2007). Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life. Nicholas Brealey.
31. Yossi, I. (2017). The prosperous coach: Increase income and impact for you and your clients. Morgan James Publishing.
32. Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones.
33. Zenger, J. H., & Stinnett, K. (2010). The extraordinary coach: How the best leaders help others grow. McGraw Hill Professional.



XIII. ANEXO - TRABAJO DE CAMPO

13.1 Entrevistas Individuales

Se realizaron entrevistas de manera personal e individual con agentes actuales de la oficina REMAX Diagonal 2. Algunos de ellos tomaron la decisión de contratar sesiones de coaching y otros no.

Para realizar estas entrevistas, se utilizó un cuestionario semiestructurado.

Todas las personas entrevistadas tienen menos de un año en la organización.

El objetivo de realizar estas preguntas es conocer su experiencia dentro de la empresa, si han encontrado dificultades en su carrera y conocer las miradas individuales de su desempeño como agentes.

- **Entrevista 1**

Juan Ignacio, agente inmobiliario desde hace 5 meses.

- ¿Cuáles eran tus expectativas al comenzar en RE/MAX?

Las expectativas que tenía al comenzar en la empresa eran las de conocer un nuevo mundo laboral que me generen nuevas satisfacciones, buscaba un crecimiento laboral y personal.

- ¿Cómo te sentís en este momento en tu crecimiento personal y profesional dentro de REMAX?

Me encuentro en una etapa de formación, de readaptación, generando muchos cambios. Porque esta expectativa que tenía de trabajo, sin saberlo, iba a generar un montón de cosas en mí.

Cambios productivos, tienen que ver con una nueva versión y otra forma de ver la vida, laboral y comercial mucho más adulta.



En este tiempo fui cambiando mi perspectiva en torno al ingreso. A medida que fui conociendo el sistema, me di cuenta de que me motivaba ganar dinero.

- ¿Qué es lo que vos sentiste cuando empezaste tu carrera como agente inmobiliario?

Lo que sentí, en relación con mis expectativas era encontrar un lugar distinto al que estaba acostumbrado. Y cuando empecé, y conocí gente nueva, la forma de trabajo, el lugar físico y la forma de trabajar realmente era un cambio enorme en función de lo que venía acostumbrado y me fui adaptando y me sigo adaptando.

- ¿Cuánto hace que tomás sesiones de coaching?

Hace dos meses, lo hago en forma semanal.

- ¿Qué impacto tuvo en vos comenzar a tener sesiones de coaching?

Tuvo un impacto muy positivo, porque me sirvió para rever actitudes o formas de pensar que tenía y poder generar un cambio de timón y poder generar una estrategia mejor en mi nuevo trabajo.

La idea de tomar sesiones semanalmente es ir evaluando el progreso y también generar una proyección a futuro.

Haciendo pequeños cambios para sentirme más seguro en este nuevo rol.

- ¿Por qué tomas la decisión de comenzar con un coach?

Justamente tomo la decisión porque estaba en un momento bastante empantanado con mi trabajo, sobre todo con una cuestión actitudinal.

Como relacionarme, con prospectos de clientes. Con el coach apuntamos a estar más centrado en la búsqueda de determinados objetivos, y de apoco fui viendo una



respuesta en cómo me puedo expresar frente a otros y la receptividad que tienen las personas de mi nuevo rol.

- Si arrancarás de cero en RE/MAX, ¿tomarías sesiones de coaching desde un inicio?

Yo creo que esta bueno pasar por un proceso de ver el trabajo. El coach me sirvió en un momento justo. Cuando empecé no sentía que lo necesitaba, sin embargo, al mes empecé a ver que sí necesitaba estar más acompañado.

Hay cuestiones particulares que solo las podés trabajar con un coach.

Creo que es adecuado para cualquier agente, en el periodo que abarca desde el primer al cuarto mes, estaría bueno que todos los agentes tomen sesiones de coaching, para potenciar sus virtudes, para trabajar sus debilidades.

El rol del agente inmobiliario requiere estar muy atento, muy receptivo y empático con los demás, y para hacer eso hay que trabajar su rol, su postura.

Me parece que es muy adecuado que los agentes pasen por un proceso de coaching, de conocimiento.

- ¿Hay un proceso de frustración al inicio como agente inmobiliario?

Mi proceso de frustración comenzó cuando veía que no podría cumplir con los objetivos y metas que me proponía. En ese momento es fundamental un acompañamiento personalizado, a partir de los 30 días, cuando ya conociste el sistema y la dinámica de la oficina te invita a ir por más, es cuando uno se enfrenta con la realidad, que puede ser un cliente que no te elige, o una operación que se cae.



Una vez avanzada la carrera de agente, te das cuenta que es parte del negocio, pero al principio te frustra y desmotiva, por eso es fundamental tener herramientas para ser sólido en ese momento.

- **Entrevista 2**

Hilario, agente inmobiliario desde hace 8 meses.

- ¿Cuáles eran tus expectativas al comenzar en RE/MAX?

La verdad que no conocía el negocio, por lo tanto, no tenía muchas expectativas. Sabía que era rentable pero no sabía hasta donde podía llegar ni el camino para lograrlo.

- ¿Hoy tus expectativas son más claras?

Hoy si tengo expectativas porque me logré organizar y conocer el negocio.

- ¿Como te sentís en este momento en tu crecimiento personal y profesional dentro de REMAX?

Hoy me encuentro bien encaminado porque tengo la ayuda como para poder ordenarme. Básicamente como todo negocio, necesita de mucha organización y ayuda mucho estar ordenado. Me di cuenta de que sirve mucho seguir procesos en el día a día.

- ¿Sentiste frustración en algún momento en tu carrera como agente?

Si, todo el tiempo. Es también un cambio muy personal.

Es un negocio muy frustrante, porque acá es un 85% de NO, y un 15% de SI.

Entonces vivís continuamente con el NO. Cuando sabes administrar eso, no lo tomas como algo personal y logras que eso sea tu motor, me parece que ahí cambia la ecuación.



- Por qué tomas la decisión de comenzar a tener sesiones de coaching?

Porque me sentí frustrado muchas veces y lo vi como alternativa para trabajar esa frustración.

- ¿Consideras que hoy ya tenés herramientas para manejar esa frustración o que estás en vías a tenerlas?

Si porque en realidad me frustró menos. Antes pensaba que no servía para este rubro, hoy la dejo aparte, me dura poco y sigo adelante. Tengo las herramientas, tengo los tips como para seguir para adelante sin perder de vista mis objetivos.

Me di cuenta que el negocio es esto, muchos NO y cuando se te da un SI, la retribución es mucho más grande que los NO que tuviste. Esa es la balanza.

- ¿Notaste algún cambio desde que empezaste a tener sesiones de coaching?

Si, en todo sentido. Mi vida en general, no solamente en el plano laboral.

Primero que me organizó y después que me hizo ver en mis tiempos lo que yo podía llegar a hacer y lo que no valía la pena hacer.

Me hizo ver que es lo que yo quería a donde quería apuntar. Entonces manejar el tiempo, es administrar el tiempo según mis prioridades. No se trata de hacer cosas por hacer, sino que hacer cosas que me lleven donde quiero llegar.

Organizándome y coacheándome, a mí me cambió mi forma de ser, mi forma de hablar, mi forma de ver las cosas.

Al cambiar la forma de pensar y cambiar la forma de hablar, cambias lo que rodea.

- ¿En qué planos consideras que te aportó valor el tomar sesiones de coaching?



Me aportó en el plano laboral, y mucho en el plano personal, porque me cambió la actitud.

Yo era más para el lado negativo y hoy estoy totalmente positivo. Por más que las cosas no salgan como uno quiere. Y eso me aporta a mí el poder estar poco tiempo en lo negativo o darme cuenta de que me estoy metiendo en lo negativo y salir rápidamente de ahí.

El coaching te da muchos tips como para poder detectar cuando estás en una actitud negativa y cambiar la actitud, por lo menos a mí.

- Por lo tanto ¿consideras que hubo cambios en tu rol como agente inmobiliario desde que iniciaste con sesiones de coaching?

Sí, un montón.

Me alineó un montón, fue un impacto muy grande. Hasta hablo diferente. No uso ya palabras que usaba.

- Si arrancarás de cero en RE/MAX, ¿tomarías sesiones de coaching desde un inicio?

Si, sin dudas. En mi caso me ayudó mucho.

- ¿Recomendarías a una persona que se suma a RE/MAX que tome sesiones de coaching desde el inicio?

Si. Yo creo que suma mucho. Desde el segundo mes que ya sabes si te gusta o no el negocio, creo que sumaría mucho tener conversaciones con un coach. Te ayuda a ver distinto las frustraciones, que en un inicio no son nada fáciles.

Para esto necesitas tiempo.



- **Entrevista 3**

Selene, agente inmobiliario desde hace 11 meses.

- ¿Cuáles eran tus expectativas cuando empezaste en REMAX?

Lo veía como una oportunidad para seguir teniendo independencia, no tener un trabajo con horario. Y en seguida pensé que era un trabajo que me iba a poder dar libertad financiera, de poder estar cómoda y aprender un rubro que no tenía ni idea. Eso me motivó.

- ¿Cómo te sentís en este momento en tu crecimiento personal y profesional dentro de REMAX?

Bien, mejor que hace once meses. Tuve muchas operaciones, aprendí mucho.

Creo que todavía hay días donde creo que tengo un negocio y otras que no. Hay charlas con clientes, que aun siento que no las gano, que puedo realmente ser clara en lo que quiero explicar, que me entiendan lo que les digo, las charlas en torno al precio del inmueble, ese tipo de cosas, por ejemplo, es donde siento que no la tengo muy ganada la conversación. Pero estoy bien, mejor que hace once meses seguro. Aprendiendo, siempre aprendiendo. Y más segura, mucho más segura.

- ¿Sentiste frustración en algún momento en tu carrera como agente?

Yo la frustración no la sentí tanto como la ansiedad. Lo que más me invadió es el tema de la ansiedad, porque al principio estás todo el tiempo sobrepasado.

Tenes que estar con los módulos, formándote; ya estás teniendo que captar, entonces es como que al principio no sentí que tuve tiempo como para frustrarme, fue simplemente sentir que tenía que hacer todo lo que había que hacer.



A los seis meses, sí tuve otro tipo de frustración.

Al principio me pasó que me frustraron las operaciones que se cayeron, por ejemplo, que me hayan hecho una oferta, lo das por cerrado y después se cae. O estar captando y que después por falta de documentación no se pueda cargar, eso sí, es frustrante.

- ¿Hoy en día sentís que tenés alguna herramienta para esas cosas o te sigue frustrando de la misma manera?

No, creo que hay fortalezas que tengo, y para mí no es una opción no hacer algo porque me siento frustrada. Hay cosas que son innegociables. Yo me levanto y hay cosas que están en el día y que no van a depender de como estoy, eso es como base, y después como en otras cosas a veces es más ser obediente más que inteligente.

Cada cosa que me fueron diciendo la apliqué, no cuestioné nada (yo, que cuestiono todo), y bueno es hacer todo lo que te van diciendo, sin saber siquiera si funciona o no, porque incluso hay cosas que te sugieren que son bastante experimentales.

Y también hablar con compañeros, eso sirve mucho y es una de las cosas que más me costó. Y eso fue una de las cosas que más hice, porque sirve para que te conozcan, te tengan en cuenta, todo lo que me da miedo, es por ahí.

Eso es lo que hay que hacer, lo que te da miedo. Lo que te sale fácil, ni lo pensás.

- ¿Sentís que un coach te podría haber agregado valor en esa sensación de frustración?

Si. Todavía no me coacheé, pero creo que hubiese sido un buen aporte porque muchas veces necesitas un sostén.

- Si volvieras a empezar hoy, ¿qué no harías de lo que hiciste?



De entrada, hubiera hecho un poco más de hincapié en el orden, para no estar 20 horas por día trabajando, sino menos pero más ordenado. También creo que me la tendría que haber creído más de entrada, estar más segura, pero eso con el diario del lunes es más fácil.

Me costó sentirme segura al principio, en eso creo que un coach podría haber sumado mucho.

- Por último, cuando te sentís frustrada, ¿qué haces frente a esa frustración?

Sigo adelante. Trato de no quedarme en ese estado porque sé es que recurrente en este ámbito. A veces cuesta más, pero si tenés un fin en mente, vas para adelante.

- **Entrevista 4**

Bernabela, agente inmobiliario desde hace 12 meses.

- ¿Cuáles eran tus expectativas cuando empezaste en REMAX?

La verdad que era un gran desafío para mí. Yo nunca había estado en el rubro.

Al entrar en Diagonal 2 de City Bell que es una de las mejores oficinas, también tiene una exigencia extra, entonces las expectativas siempre son altas.

- ¿Como te sentís en este momento en tu crecimiento personal y profesional dentro de REMAX?

El primer año, yo creo que es prueba y error, es aprendizaje. Recién terminando el primer año cumplí con las expectativas de lo que es el primer premio y la facturación. Pero siempre quiero ir por más.



En este momento siento que tengo que empezar a mirar para dentro, lo que me falta, lo que no estoy haciendo tan bien o lo que no estoy haciendo.

Estoy en ese momento, tratando de acomodar, de pulir la cartera, de captar, de pautar en redes.

- ¿Sentiste frustración en algún momento en tu carrera como agente?

En el inicio no, porque yo arranqué en noviembre y en enero hice mi primera operación, vendí mi primera casa. Encima una casa de un valor importante, es decir de un ticket de la media para arriba, entonces me encontré con eso en el inicio.

Después, hice más una meseta. A partir de ahí, mucha visita, consulta, pero no logré cerrar una operación hasta este año. Entonces ahí sí, fue más frustrante. Ahí si me pregunté sobre el rumbo, el eje, es decir que hay que acomodar para seguir avanzando. Encontrarme con esa operación tan pronto, tiene su doble cara.

Una de las caras es: estuvo buenísimo y otra es que uno piensa que eso se va a dar de manera regular siempre y no es tan así.

- ¿En esos momentos donde te sentiste frustrada y amesetada, crees que un coach te podría haber agregado valor?

Si, puede ser. La verdad nunca me coachee, pero si estoy en una oficina que me siento contenida. En la oficina hay charlas donde te asesoran, te guían, te preguntan, te sacan de la zona de confort, que uno muchas veces entra en esa zona de forma casi natural. Siento que estoy en una ofi que cumple ese rol: de formarte, de acompañarte, de guiarte, de darte herramientas, sacarte de la zona de confort, de sacudirte.

- Si volvieras a empezar, ¿qué no harías de lo que hiciste?



Si volviera a empezar, sería más selectiva con mis clientes. No sé si selectiva es la palabra. Si, tuviera con mis clientes la charla obligada del valor. Siento que cuando uno está arrancando en esto, buscas que te den la propiedad, y en cuanto al valor tal vez pones el valor que el cliente piensa y después es algo muy difícil de acomodar. Porque en realidad tenés la cartera llena de propiedades, pero si no están en valor, son propiedades que no se venden. Y uno trabaja de eso, uno quiere vender, quiere que el cliente se sienta satisfecho con que se venda la propiedad en tiempo y forma. En el inicio me pasó eso. No pude ser clara con los clientes.

- Cuando te sentís frustrada, ¿qué hacés frente a esa frustración?

Siempre hablo con compañeros, con un compañero especialmente que es quien me acercó a la oficina. O con el bróker, o con otros compañeros, porque a todo el mundo le pasa.

Las carreras que cada uno tiene en REMAX no son exitosas desde el inicio hasta el fin. Fluctúan. También tienen que ver con la vida misma. Situaciones personales que van pasando, que te desenfocan un poco en el negocio. Es fácil llegar arriba, pero lo difícil es mantenerse.

- Hoy en día sentís que tenés alguna herramienta para esas cosas o te sigue frustrando de la misma manera?

No mucho, creo que en eso tengo que trabajar más.

- **Entrevista 5**

Laura, agente inmobiliario desde hace 8 meses.

- ¿Cuáles eran tus expectativas cuando empezaste en REMAX?



Altas. Mis expectativas eran sumarme a una red y ser mucho más productiva. Esas eran mis expectativas y estoy muy conforme con el cambio.

- ¿Como te sentís en este momento de tu desarrollo de la carrera dentro de REMAX?

Me encuentro muy bien.

Me encuentro superándome, vendiendo y entendiendo el sistema

- ¿Vos que venís de trabajar de manera individual y que elegiste este modelo de negocios para trabajar en equipo, como sentiste ese pasaje?

El cambio fue muy favorable, porque siempre entendí que el trabajo en equipo es mucho más productivo, en todos los sentidos, pero por cuestiones familiares yo trabajaba por mi cuenta sobre todo por un tema de horarios, pero la red es todo.

- ¿Sentiste frustración en algún momento de tu carrera como agente?

No, frustración no. Sí quería enganchar el ritmo.

No lo percibí como frustración, pero si estaba muy ansiosa por enganchar el ritmo. A mí me parece que el éxito en la carrera del agente consiste en la capacidad que uno tenga para bancar esa posible frustración o cosas que no se resuelvan como uno espera y hay que entender que sos un independiente metido en una red, pero sos independiente.

- ¿Consideras que el acompañamiento de un coach te podría haber agregado valor en ese momento de ansiedad que me dijiste que sentiste?



Si, creo que en cualquier aspecto de la vida un coach te ayuda, porque estando dentro del bosque no ves el árbol. Entonces quizás con una mirada de afuera, te ayuda a ver distinto.

- Si volvieras a empezar, ¿qué no harías?

Haría lo mismo, estaba bastante programada mi entrada, así que haría lo mismo.

Quizás, reaccionar un poco más rápido, porque me llevó tres meses cerrar una venta, pero fue dentro de los tiempos que yo esperaba.

- ¿Qué le recomendarías a alguien que se sume ahora a REMAX?

Le recomendaría que no pierda el tiempo y que se crea el papel de agente inmobiliario.

Que la cuestión es esa, creérsela. Lo demás está todo organizado.

13.2 Resumen de entrevistas individuales

	Tomás sesiones de coaching?	Cómo te sentis en este momento en REMAX	Expectativas al comenzar en REMAX	Qué impacto tuvo en vos comenzar con sesiones de coaching?	Por que tomás la decisión de comenzar a tomar sesiones de coaching?	Hay un proceso de frustración al inicio como agente inmobiliario?
J. Ignacio	Si	En etapa de cambio y de nueva versión	Crecimiento laboral y personal	Revisar formas de pensar	Para poder centrarme en la búsqueda de determinados objetivos	Si, al ver que no alcanzaba los objetivos propuestos
Hilario	Si	Organizado porque tengo la ayuda para ordenarme	Al no conocer el negocio, no tenía expectativas	Me organizó y me permitió ver donde quería llegar yo.	Porque me senti frustrado muchas veces y lo vi como alternativa para trabajar esa frustración.	Si, todo el tiempo. Es un negocio muy frustrante, porque acá es un 85% de NO, y un 15% de SI.
Selene	No	Bien, mejor que hace once meses. Aprendiendo, siempre aprendiendo. Y más segura, mucho más segura.	Lo pensé como un trabajo que me iba a poder dar libertad financiera	No aplica	No aplica	Mas que frustración, Lo que mas me invadió es la ansiedad, porque al principio estás todo el tiempo sobrepasado
Bernabela	No	En este momento siento que tengo que empezar a mirar para dentro, lo que me falta, lo que no estoy haciendo tan bien o lo que no estoy haciendo.	La verdad que era un gran desafío para mí. Yo nunca había estado en el rubro.	No aplica	No aplica	A partir de ahí, no logré cerrar una operación hasta este año. Entonces ahí sí, fue más frustrante. Ahí si me pregunté sobre el rumbo, el eje, es decir que hay que acomodar para seguir avanzando.
Laura	No	Me encuentro superándome, vendiendo y entendiendo el sistema	Mis expectativas eran sumarme a una red y ser mucho más productiva.	No aplica	No aplica	No, frustración no. Sí quería enganchar el ritmo. No lo percibí como frustración, pero si estaba muy ansiosa por enganchar el ritmo.



	Si arrancaras de cero en RE/MAX, ¿tomarías sesiones de coaching desde un inicio?	Hoy en día sentís que tenés alguna herramienta para esas cosas o te sigue frustrando de la misma manera?	¿Sentís que un coach te podría haber agregado valor en esa sensación de frustración?	Si volvieras a empezar hoy, ¿qué no harías de lo que hiciste?	Por último, cuando te sentís frustrada, ¿qué hacés frente a esa frustración?
J. Ignacio	Si, me parece adecuado	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Hilario	Si, sin dudas. En mi caso me ayudó mucho.	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Selene	No aplica	No, creo que hay fortalezas que tengo, y para mí no es una opción no hacer algo porque me siento frustrada	Si.Todavía no me coacheé, pero creo que hubiese sido un buen aporte porque muchas veces necesitas un sostén.	Me costó sentirme segura al principio, en eso creo que un coach podría haber sumado mucho.	Sigo adelante. Trato de no quedarme en ese estado porque sé es que recurrente en este ámbito. A veces cuesta mas, pero si tenés un fin en mente, vas para adelante.
Bernabela	No aplica	No mucho, creo que en eso tengo que trabajar mas.	Si, puede ser. La verdad nunca me coachee, pero si estoy en una oficina que me siento contenida	Uno trabaja de eso, uno quiere vender, quiere que el cliente se sienta satisfecho con que se venda la propiedad en tiempo y forma. En el inicio me pasó eso. No pude ser clara con los clientes.	Siempre hablo con compañeros, con un compañero especialmente que es quien me acercó a la oficina. O con el bróker, o con otros compañeros, porque a todo el mundo le pasa.
Laura	No aplica	No lo percibí como frustración, pero si estaba muy ansiosa por enganchar el ritmo. A mí me parece que el éxito en la carrera del agente consiste en la capacidad que uno tenga para bancar esa posible frustración	Si, creo que en cualquier aspecto de la vida un coach te ayuda, porque estando dentro del bosque no ves el árbol. Entonces quizás con una mirada de afuera, te ayuda a ver distinto.	Haría lo mismo, estaba bastante programada mi entrada, así que haría lo mismo. Quizás, reaccionar un poco más rápido, porque me llevó tres meses cerrar una venta, pero fue dentro de los tiempos que yo esperaba.	No lo percibí como frustración

13.3 Entrevista grupal

Se realizó una entrevista grupal, a tres miembros exitosos en la Red.

Son personas que tienen más de 5 años en REMAX, tienen un negocio armado, y eligen este proyecto como medio de vida.

Dos de ellos de la Oficina Diagonal 2, y una de la oficina Roble.

Francisco: 12 años en la Red , Julia : 5 años en la red y Carla: 6 años en la Red.

- 1- Que le podrías decir a una persona que se suma, después de estos años de experiencia? Que es clave para este negocio?

F: Cada uno tiene que pasar por su propia experiencia, te puedo decir un montón de cosas pero cada uno tiene que encontrar su propia impronta para ir llevando el negocio adelante, pero si lo que recomiendo es poner foco en la construcción



de la propia imagen, la construcción de las relaciones y tomar decisiones de entrada. En este negocio, o te enamoras o lo padecés un montón. Creo que cuando estas enamorado, estas dispuesto a darle una “vida mas”. La frustración que siempre se pasa al principio es muy grande, entonces cuando uno realmente esta apasionado de lo que está haciendo, lo va superando. La recomendación que hago es: convertirse en un profesional en el rubro, ser un referente del sector para los amigos y las relaciones que cada uno tiene y ser tolerante a la frustración, porque hay que pasarla para luego ver los frutos. Aca depende de cada uno y de lo que cada uno haga.

C: Me sumo a lo que dijo Fran, creo que gay que salir muy rápido de las caídas. Eso lo fui aprendiendo y mejorando con el paso del tiempo, al principio me costaba un poquito más. Tuve un crecimiento muy sostenido.

Creo que el entrenamiento todos los días, estoy obsesionada con todos los días ser un poquito mejor.

La recomendación es levantarse rápido de cada caída, que hay y son muchas, Se caen operaciones, la gente de arrepiente de vender, a último momento falta documentación, son algunas de las cosas que pasan y frustran, pero hay que entender que lo mejor es seguir hacia adelante.

Y otra de las cosas que estoy aprendiendo a mejorar es a decir NO.

No es fácil, pero lo vengo mejorando, lo vengo trabajando con mi coach en el último tiempo.

J: Comparto con los chicos lo que dicen, justo ayer charlábamos con las chicas de la oficina lo importante que es la tolerancia a la frustración. Es un trabajo muy mental de cada uno, es importante poder ser tolerante a la frustración y la seguridad de cada uno en este rubro. Es difícil al principio, pero si tenes disciplina, capacitación, si sos buena persona, las cosas se dan. Mi consejo es ser tolerante a la frustración y salir rápido de ahí para seguir hacia adelante.

2- Es importante la capacitación y el incorporar nuevas ideas?



F: si, por supuesto, es fundamental. Para ser un buen profesional del rubro, hay que capacitarse todo el tiempo. Eso lo recomiendo, seas nuevo o tengas un montón de años, no puede pasar un trimestre sin que incorpores algo nuevo para tu negocio.

Para eso es fundamental utilizar la red de punta a punta, escuchando también experiencias de otros. Apoyarse en la red es fundamental y lo tomo como parte de la incorporación de nuevas prácticas.

C: Como Fran, prioricé la capacitación. No falté a ninguna de las capacitaciones de la Oficina o Convenciones de la Red.

Me coacheo desde el tercer mes que estoy. Cuando comencé me di cuenta que el inicio era complicado, por lo tanto una de las primeras cosas que hice fue contratar un coach. Al día de hoy sigo coacheándome, no con el mismo coach, a veces descanso para ir interpretando lo que voy aprendiendo pero sigo coacheándome.

Estudio, no puedes dejar de estudiar, en este rubro somos un poco arquitectos, un poco abogados, un poco psicólogos, un poco vendedores. Me parece que tenemos que estar a la altura, la empresa está creciendo muchísimo.

Yo en Roble tengo capacitación constante, hay mucho enfoque en la capacitación y yo aprovecho cada instancia. Eso hay que aprovecharlo. Mi misión es desarrollarme y crecer mentalmente.

J: Capacitarse desde el día uno es clave. Yo me estoy capacitando y me coacheo, es muy importante para el día a día.

Estoy hace cinco años, y en ese tiempo pasaron un montón de cosas. El poder ir adaptándose a lo que va pasando es fundamental para sostenerse en el negocio. Por eso me parece muy importante coachearse.

Hay que estar abierto a un aprendizaje continuo, la persona que entró ayer te puede estar enseñando algo.



- 3- A la hora de relacionarse, considerando lo importante que son las relaciones para este negocio, como potencian esas relaciones o que cosas hacen para sostenerlas en el tiempo?

F: Hacemos algunos eventos, donde invitamos a los clientes que compraron con nosotros, son pequeños detalles. Y después es mucho el día a día, todos los días lo que tendríamos que medir es cuantas veces decimos gracias, algo tan simple que genera un trato diferente.

Es agradecer a la gente que sin darse cuenta, me ayudo a llegar a donde estoy hoy. Necesitamos de la gente, no creernos nada. Dar las gracias, no creernos nadie por haber logrado ciertas metas y seguir trabajando para ayudar a las personas en comprar o vender una casa.

Yo tardé 7 meses en vender la primera propiedad. Me frustré mucho, pero siempre tuve claro que acá quería quedarme. Hoy tengo frustraciones mucho más grandes, el tema es que ya entiendo que es parte del proceso y fui desarrollando herramientas para eso. Si te frustras y la estás pasando mal, claramente esto no es para vos, pero si te frustras y estas enamorado del proyecto y trabajas todos los días para llegar al lugar donde estas yendo, hay que tener paciencia porque en algún momento va a pasar.

C: Yo tarde 5 meses en vender la primera propiedad, y me pregunté muchas veces si era para mí, me acuerdo que al tercer mes me dije: ¿Qué hago? No tenía plan B. La frustración era grande, hoy sé que de ahí tengo que salir rápido, pero en ese momento no lo entendía así.

En ese momento empecé a coachearme, y una de las preguntas que me hizo el coach es: es de vida o muerte? Que es lo peor que te puede pasar? Y esa es una pregunta que a mí me cambió radicalmente.

Y otra de las cosas que descubrí en ese momento con el coach, es que una de las peores cosas que podía pasar era que tenga que pedir ayuda.

Y me dijo: y la ayuda es permanente o es temporal? Es temporal, respondí.



Entonces pedí ayuda por primera vez en ese momento y fue uno de los actos donde mayor crecimiento tuve en mi vida. El pedir ayuda me facilitó muchas cosas.

J: Yo tardé 7 meses en vender. Es fundamental la tolerancia a la frustración, no solo a nivel profesional, sino a nivel personal. Con la ayuda de un coach, pude desarrollar algunas herramientas para salir más rápido de ese estado de frustración que en este mundo inmobiliario es muy recurrente.

Hoy me frustró igual o más que antes, pero tengo manejo de la situación, parte por la experiencia recorrida y parte porque me coachee mucho para poder salir más rápido de ese estado.

Por último, hay algo que hayas aprendido con el tiempo que puedas recomendarle a alguien que recién ingresa?

F: Muchas veces te centras en lo único que tenes, y eso no te permite ver el potencial del negocio. A mi me llevó un año de sesiones de coaching para poder decir y sostener el NO.

Muchas veces no decimos que no, porque tengo que ampliar la cartera, porque tengo pocos clientes, y vamos captando mal las propiedades, y eso se traduce en un negocio no rentable.

Ojalá me hubiese animado a decir “NO” antes. Trabajé mucho este tema con mi coach. Yo siempre buscaba una excusa para no decir que no, pero me repercutía negativamente en mi negocio.

Tal vez el proceso es lento, pero es sano. Y si de entrada, arrancas con un negocio sano, vas a poder crecer mucho más rápido.

C: Algo que me parece importante es guiarse por la intuición. Muchas veces, hacemos preguntas de más, que no tendríamos que haber hecho.

He dicho muchas veces que sí, pensando que tenía que captar ese cliente sí o sí. Hoy creo que hay que usar la intuición que vamos desarrollando en este negocio, basada en la información que tenemos para tomar mejores decisiones.



Creo que hay que usar la intuición sostenida en información.

J: es difícil decir no al principio, me parece que pudiendo decir NO, ganas tiempo.

Sino, es un negocio armado para la tribuna, pero en realidad no hay negocio.

Si existe la información adecuada, ser consistente

13.4 Observación de reuniones de equipo

Se han realizado observaciones directas en reuniones de equipo en tres oportunidades distintas. El equipo observado fue el mismo, en una de las salas de la oficina Diagonal 2, donde regularmente se llevan adelante las reuniones de equipo.

Las personas que conforman el equipo estuvieron sentadas en una mesa redonda, en un lugar iluminado y distendido para que puedan interactuar entre ellos.

La cantidad de personas que conforman este equipo de trabajo son seis.

El objetivo de las reuniones fue el mismo en las tres observaciones: compartir como viene desarrollando cada uno su negocio y poner ideas en común que puedan aportar valor a los demás.

Se pudo observar que se comunican entre todos de forma fluida, que hay escucha, cada uno va hablando de manera natural y el resto queda silencioso escuchando.

Son reuniones regulares de trabajo, que se realizan semanalmente, donde no hay tareas distribuidas sino que quienes participan, comparten lo que hicieron en la semana, logros, obstáculos, nuevas captaciones, alguna práctica que haya sido buena.

En las reuniones observadas, se ve colaboración, atención de unos a otros, y escucha.

Al tratarse de reuniones donde plantean como van a seguir, surgen ideas creativas.

Como desafío, el equipo tiene que cumplir objetivos que dependen de todos.

En este sentido, hay motivación entre unos a otros y se comparten prácticas que han tenido buen impacto en sus resultados, como para que los otros puedan implementar.



Entre los miembros de un equipo de trabajo, pueden darse diversos roles que contribuyen al funcionamiento eficaz del grupo. Algunos de los roles son:

1. Líder: Encargado de guiar al equipo, tomar decisiones y coordinar las actividades.
2. Facilitador: Ayuda a mantener la comunicación fluida y a resolver conflictos.
3. Especialista: Aporta conocimientos técnicos o habilidades específicas al equipo.
4. Coordinador: Organiza las tareas y asegura que se cumplan los plazos.
5. Innovador: Propone nuevas ideas y enfoques para resolver problemas.
6. Comunicador: Se encarga de mantener informados a todos los miembros del equipo.
7. Ejecutor: Responsable de llevar a cabo las tareas asignadas de manera eficiente.

Estos roles se identifican en el equipo observado, y como resultado se planifica en equipo las acciones que cada uno va a llevar adelante para los objetivos que el equipo se propone.

Se observa que en este equipo, el propósito trasciende las individualidades.