

**PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y LA
COHESIÓN DE EQUIPOS EN LA COMERCIALIZADORA ABC ZONA
OCCIDENTE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025**

**PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y LA
COHESIÓN DE EQUIPOS EN LA COMERCIALIZADORA ABC ZONA
OCCIDENTE**

NASLY YARETH LIZ LIZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

DIRECTOR:

JUAN SEBASTIÁN CARDOSO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, por su amor incondicional, por cada sacrificio, por creer en mí; por la educación brindada, con buenos sentimientos, valores y hábitos que me han motivado a continuar a pesar de las dificultades; por ser mi refugio, mi ejemplo, mi motor cada día, a pesar de la distancia.

Se lo dedico también a mi sobrino, quien ha sido mi inspiración; su ternura y alegría me impulsaron en los días difíciles, recordándome que siempre hay razones para seguir adelante.

Este logro no es solo mío es de ellos, por ser pilar fundamental en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por ser mi guía constante, por darme fuerza en los momentos de debilidad; y permitir llegar a estas instancias de mi carrera.

CONTENIDO

CONTENIDO	5
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE GRAFICAS	11
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVOS.....	16
OBJETIVO GENERAL:	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
MARCO TEÓRICO	19
Conceptualización del Liderazgo	19
Teorías y Modelos de Liderazgo	19
Estilos de Liderazgo según Goleman.....	19
Liderazgo Transformacional y Transaccional	20
Liderazgo Situacional	20
Cohesión de Equipos	20
Definición y Dimensiones.....	20
Modelo de las 5 Disfunciones del Equipo	21
Etapas de Desarrollo de Equipos	21
Teoría de las Necesidades de Maslow	22
Relación entre Liderazgo y Cohesión de Equipos.....	22
ESTADO DEL ARTE	23

Investigaciones sobre Liderazgo en el Sector Retail	23
Cohesión de Equipos en Entornos Comerciales	23
Intervenciones para Mejorar el Liderazgo y la Cohesión	24
Prácticas Exitosas en Retail Latinoamericano	24
MARCO CONTEXTUAL	26
Nota: Por políticas de la empresa se ha solicitado no ser nombrada y su nombre es remplazado por comercializadora abc.....	26
Comercializadora abc: Trayectoria y Posicionamiento	26
Filosofía Organizacional	26
Características Organizacionales y Operativas	27
Región Occidente: Contexto y Características	28
MARCO METODOLÓGICO	29
Enfoque de Investigación	29
Tipo de Investigación	29
Población y Muestra	29
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	30
Encuesta	30
Escala de Medición	30
Procedimiento de Aplicación.....	30
Métodos de Análisis de Datos	31
Consideraciones Éticas	31
RESULTADOS.....	33
PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	33
Pregunta 1: El líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones importantes	33

Pregunta 2: El líder es accesible y abierto a comentarios y sugerencias	
.....	33
Pregunta 3: El líder establece objetivos claros y alcanzables para el equipo	
.....	34
Pregunta 4: El líder motiva al equipo a través de reconocimientos y recompensas	
.....	35
Pregunta 5: El líder maneja eficazmente los conflictos dentro del equipo	
.....	36
Pregunta 6: El líder delega responsabilidades de manera efectiva	36
Pregunta 7: El líder fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo	
.....	37
Pregunta 8: El líder es flexible y adaptable ante cambios organizacionales	
.....	38
Pregunta 9: El líder es capaz de inspirar y motivar al equipo en momentos difíciles	
.....	39
Pregunta 10: El líder es justo y equitativo en sus decisiones	39
Pregunta 11: El líder es capaz de aceptar críticas constructivas y aprender de ellas	
.....	40
Pregunta 12: El líder promueve la inclusión y la equidad dentro del equipo	
.....	41
Pregunta 13: El líder toma decisiones sin consultar a los miembros del equipo	
.....	42
Pregunta 14: Se espera que sigan estrictamente las instrucciones sin cuestionarlas	
.....	42
Pregunta 15: La forma en que se lidera afecta la motivación y el desempeño del equipo	
.....	43
Pregunta 16: La falta de un liderazgo adecuado ha generado desmotivación en el equipo	
.....	44

Pregunta 17: Los cambios en la empresa son gestionados de manera efectiva por el liderazgo, evitando incertidumbre en el equipo	44
COHESIÓN DE EQUIPOS	45
Pregunta 18: El equipo colabora efectivamente entre sí	45
Pregunta 19: La comunicación dentro del equipo es clara y efectiva.....	46
Pregunta 20: El equipo resuelve conflictos de manera eficiente	47
Pregunta 21: El equipo trabaja bien hacia objetivos comunes	47
Pregunta 22: Los miembros del equipo se apoyan mutuamente.....	48
Pregunta 23: Los miembros del equipo se sienten valorados y respetados	49
Pregunta 24: La toma de decisiones es inclusiva y considera las opiniones de todos	49
ANÁLISIS INTEGRADO DE RESULTADOS	50
Análisis de Estilos de Liderazgo Predominantes	50
Diagnóstico de Cohesión de Equipos	51
Correlaciones entre Liderazgo y Cohesión	52
Hallazgos Clave y Oportunidades Identificadas	52
ANÁLISIS POR SEGMENTOS ORGANIZACIONALES	53
Análisis por Formato Comercial	53
Análisis por Antigüedad de los Líderes	54
CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	54
PLAN DE MEJORA	56
Fundamentación del Plan	56
Objetivos del Plan.....	56
Objetivo General	56
Objetivos Específicos	56

Ejes Estratégicos de Intervención	57
1. Desarrollo de Competencias de Liderazgo	57
2. Fortalecimiento de la Comunicación Interna	58
3. Sistema Integral de Reconocimiento	58
4. Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento	59
5. Gestión del Cambio y Cultura Organizacional	59
Cronograma de Implementación	60
Recursos Necesarios	61
Indicadores de Seguimiento y Evaluación	61
Gestión de Riesgos	62
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
Para la Alta Dirección de Comercializadora abc	66
Para los Líderes de Puntos de Venta	66
Para Equipos de Trabajo	66
Para la Implementación del Plan	67
Para Futuras Investigaciones	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	71
Anexo 1: Instrumento de Encuesta Aplicado	71

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Distribución de respuestas sobre involucramiento del equipo en toma de decisiones importantes. .</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 2. Distribución de respuestas sobre accesibilidad del líder a comentarios y sugerencias.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3. Distribución de respuestas sobre establecimiento de objetivos claros y alcanzables.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 4. Distribución de respuestas sobre motivación mediante reconocimientos y recompensas.</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 5. Distribución de respuestas sobre manejo eficaz de conflictos.</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 6. Distribución de respuestas sobre delegación efectiva de responsabilidades.</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 7. Distribución de respuestas sobre fomento de ambiente positivo y colaborativo.</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 8. Distribución de respuestas sobre flexibilidad ante cambios organizacionales.</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 9. Distribución de respuestas sobre capacidad de inspirar en momentos difíciles.</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10. Distribución de respuestas sobre justicia y equidad en decisiones.</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 11. Distribución de respuestas sobre aceptación de críticas constructivas.</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 12. Distribución de respuestas sobre promoción de inclusión y equidad.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 13. Distribución de respuestas sobre toma de decisiones sin consulta al equipo.</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 14. Distribución de respuestas sobre expectativa de seguir instrucciones sin cuestionamiento.</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 15. Distribución de respuestas sobre impacto del liderazgo en motivación y desempeño.</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 16. Distribución de respuestas sobre desmotivación por falta de liderazgo adecuado.</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 17. Distribución de respuestas sobre gestión efectiva de cambios organizacionales.</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 18. Distribución de respuestas sobre colaboración efectiva en el equipo.</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 19. Distribución de respuestas sobre claridad y efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 20. Distribución de respuestas sobre resolución eficiente de conflictos en el equipo.</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 21. Distribución de respuestas sobre trabajo hacia objetivos comunes.</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 22. Distribución de respuestas sobre apoyo mutuo entre miembros del equipo.</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 23. Distribución de respuestas sobre sentirse valorados y respetados en el equipo.</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 24. Distribución de respuestas sobre toma de decisiones inclusiva en el equipo.</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 25. Caracterización de estilos de liderazgo predominantes según dimensiones evaluadas.</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 26. Síntesis de resultados sobre dimensiones de cohesión de equipos.</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 27. Correlaciones destacadas entre variables de liderazgo y cohesión.</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 28. Comparativo de indicadores principales por formato comercial.</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 29. Comparativo de indicadores principales por antigüedad del líder.</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 30. Cronograma de implementación del plan de mejora</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 31. Presupuesto estimado para la implementación del plan de mejora</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 32. Indicadores de seguimiento y evaluación</i>	<i>62</i>

LISTA DE GRAFICAS

<i>Gráfico 1. El líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones importante:</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico 2. El líder es accesible y abierto a comentarios y sugerencias:</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 3. El líder establece objetivos claros y alcanzables para el equipo:</i>	<i>35</i>
<i>Gráfico 4. El líder motiva al equipo a través de reconocimientos y recompensas:.....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 5. El líder maneja eficazmente los conflictos dentro del equipo:</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 6. El líder delega responsabilidades de manera efectiva:</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 7. El líder fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo:</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 8. El líder es flexible y adaptable ante cambios organizacionales:</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 9. El líder es capaz de inspirar y motivar al equipo en momentos difíciles:</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 10. El líder es justo y equitativo en sus decisiones:</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 11. El líder es capaz de aceptar críticas constructivas y aprender de ellas:</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 12. El líder promueve la inclusión y la equidad dentro del equipo:</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 13. El líder toma decisiones sin consultar a los miembros del equipo:</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 14. Se espera que sigan estrictamente las instrucciones sin cuestionarlas:</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 15. La forma en que se lidera afecta la motivación y el desempeño del equipo:.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 16. La falta de un buen liderazgo adecuado ha generado desmotivación en el equipo:</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 17. Los cambios en la empresa son gestionados de manera efectiva por el liderazgo, evitando incertidumbre en el equipo:.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 18. El equipo colabora efectivamente entre sí:.....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 19. La comunicación dentro del equipo es clara y efectiva.....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 20. El equipo resuelve conflictos de manera eficiente:</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 21. El equipo trabaja bien hacia objetivos comunes:.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 22. Los miembros del equipo se apoyan mutuamente:</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 23. Los miembros del equipo se sienten valorados y respetados:</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 24. La toma de decisiones es inclusiva y considera las opiniones de todos:</i>	<i>50</i>

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de mejora que fortalezca los estilos de liderazgo y fomente la cohesión de los equipos de trabajo en Comercializadora abc zona occidente. Se desarrolló una investigación cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta a 250 colaboradores distribuidos en 47 puntos de venta, evaluando aspectos relacionados con prácticas de liderazgo y dinámica de equipos. Los resultados revelan oportunidades significativas de mejora en áreas como participación en toma de decisiones, delegación efectiva, motivación, reconocimiento y comunicación interna. Se identificó un predominio de estilos de liderazgo directivos con limitada participación de los equipos, aunque con variaciones entre los diferentes puntos de venta. El plan de mejora propuesto se estructura en cinco ejes estratégicos: desarrollo de competencias de liderazgo participativo, fortalecimiento de la comunicación interna, implementación de un sistema integral de reconocimiento, desarrollo de equipos de alto rendimiento y gestión del cambio organizacional. Se establece un cronograma de implementación de 14 meses e indicadores para su seguimiento y evaluación. El trabajo concluye que el fortalecimiento del liderazgo transformacional, alineado con los valores corporativos de Comercializadora abc, puede generar un impacto positivo en la cohesión de equipos y, consecuentemente, en el desempeño organizacional.

Palabras clave: liderazgo, cohesión de equipos, clima organizacional, sector retail, desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

El sector retail en Colombia enfrenta actualmente grandes desafíos derivados de la creciente competencia, la transformación digital y los cambiantes patrones de consumo. En este contexto, organizaciones como Comercializadora abc requieren no solo estrategias de mercado innovadoras, sino también estructuras internas sólidas que permitan la implementación efectiva de estas estrategias. El liderazgo y la cohesión de equipos emergen como factores críticos para el éxito en este entorno dinámico.

Comercializadora abc, siendo la cadena de retail más grande de Colombia con capital 100% nacional, representa un caso particularmente relevante para analizar cómo los estilos de liderazgo influyen en la dinámica de los equipos de trabajo y, consecuentemente, en el desempeño organizacional. Con 70 años de trayectoria y presencia en 129 municipios del país, la empresa ha logrado consolidarse como un referente del comercio minorista colombiano, bajo el lema "precios bajos, siempre" (Comercializadora abc, s.f.).

La región occidente de la Comercializadora abc, objeto de este estudio, engloba 47 puntos de venta distribuidos en varios departamentos, cada uno con sus particularidades operativas y de gestión humana. Esta diversidad ofrece un panorama rico para analizar diferentes estilos de liderazgo y sus efectos en la cohesión de equipos, permitiendo identificar prácticas exitosas y oportunidades de mejora que puedan ser replicadas o atendidas.

El presente trabajo aborda esta temática desde una perspectiva científica y aplicada, partiendo de un marco teórico sólido sobre liderazgo y cohesión de equipos, recopilando evidencia empírica mediante una encuesta aplicada a 250 colaboradores, y culminando con el diseño de un plan de mejora específico para fortalecer el liderazgo y la integración de equipos en la región.

El documento está estructurado en secciones que presentan secuencialmente la justificación, los objetivos, el marco teórico y metodológico, el análisis de resultados, y finalmente el plan de mejora propuesto con sus respectivas estrategias, cronograma e indicadores. Se busca así ofrecer no solo un análisis diagnóstico de la situación actual, sino también una hoja de ruta concreta para la implementación de cambios que potencien el desempeño organizacional a través del desarrollo del liderazgo y el fortalecimiento de los equipos de trabajo.

JUSTIFICACIÓN

En el actual entorno empresarial, caracterizado por su volatilidad y alta competitividad, las organizaciones del sector retail como Comercializadora abc enfrentan el constante desafío de optimizar su desempeño mientras mantienen estructuras operativas eficientes. En este contexto, el liderazgo efectivo y la cohesión de equipos emergen como factores determinantes para el éxito organizacional, constituyendo pilares fundamentales para la implementación de estrategias, la adaptación al cambio y la consecución de resultados sostenibles.

La relevancia de este estudio radica en varios aspectos interconectados. En primer lugar, existe evidencia científica sustancial que vincula los estilos de liderazgo con variables organizacionales críticas como el clima laboral, la satisfacción de los empleados, la productividad y la rotación de personal. Autores como Goleman (2017) han demostrado que diferentes estilos de liderazgo pueden impactar hasta en un 30% el clima laboral, mientras que investigaciones de Bass y Riggio (2006) establecen correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el compromiso de los colaboradores.

En segundo lugar, la cohesión de equipos ha sido identificada como un predictor importante del desempeño organizacional. Estudios como el de Lencioni (2002) revelan que los equipos altamente cohesionados muestran mayor eficiencia en la resolución de problemas, mayor innovación y mejor adaptación al cambio. En el contexto específico del retail, donde el servicio al cliente depende fundamentalmente de la coordinación y compromiso de múltiples colaboradores, la cohesión adquiere un valor estratégico adicional.

Para la Comercializadora abc, con su amplia red de puntos de venta y diversidad de formatos comerciales, el fortalecimiento del liderazgo representa una oportunidad para potenciar su ventaja competitiva. La región occidente, con sus 47 establecimientos, constituye un microcosmos de la organización donde conviven diferentes estilos de gestión y niveles variables de cohesión de equipos. Analizar sistemáticamente estas dinámicas permite identificar modelos exitosos que puedan ser replicados, así como oportunidades de mejora que requieran intervención.

Desde el punto de vista práctico, este estudio proveerá a la Comercializadora abc un diagnóstico fundamentado y un plan de acción específico para fortalecer el liderazgo y la cohesión en sus equipos de trabajo. Los beneficios potenciales incluyen:

- Mejora en indicadores de clima organizacional
- Reducción en tasas de rotación de personal
- Incremento en niveles de productividad y eficiencia operativa
- Mayor capacidad de adaptación ante cambios organizacionales
- Mejora en la experiencia del cliente final
- Fortalecimiento de la cultura corporativa

Desde una perspectiva académica, este trabajo contribuye a la literatura sobre liderazgo en el sector retail colombiano, un área con limitadas investigaciones publicadas a pesar de su relevancia económica. Los hallazgos pueden enriquecer el cuerpo de conocimiento sobre las particularidades del liderazgo en contextos latinoamericanos, complementando las teorías predominantemente desarrolladas en entornos anglosajones o europeos.

En suma, este estudio se justifica tanto por su relevancia teórica y contribución al conocimiento académico, como por su aplicabilidad práctica para la Comercializadora abc, representando una oportunidad valiosa para fortalecer aspectos críticos de su gestión humana que repercutan positivamente en su desempeño organizacional global.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan de mejora que fortalezca los estilos de liderazgo y fomente la cohesión de los equipos de trabajo en la Comercializadora abc zona occidente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales problemáticas en la gestión de equipos y liderazgo dentro de la empresa, mediante encuestas, entrevistas y análisis organizacional.
- Diagnosticar los estilos de liderazgo predominantes en la Comercializadora abc y su impacto en la cohesión y desempeño de los equipos de trabajo.
- Diseñar estrategias de formación y desarrollo para fortalecer competencias de liderazgo alineadas con la cultura y valores de la Comercializadora abc.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector retail en Colombia ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años, impulsadas por la digitalización, cambios en hábitos de consumo y una creciente competencia. En este contexto, Comercializadora abc, con más de 70 años de trayectoria, enfrenta el reto de mantener su posición de liderazgo mientras adapta sus estrategias y operaciones a un entorno cada vez más dinámico y exigente. Esta adaptación requiere no solo innovación en productos y servicios, sino también en la gestión del talento humano, particularmente en lo referente al liderazgo y trabajo en equipo.

La región occidente de la Comercializadora abc, que comprende 47 puntos de venta distribuidos en varios departamentos, presenta características particulares que hacen relevante un análisis específico de sus dinámicas de liderazgo. Observaciones preliminares, conversaciones con directivos y algunos indicadores organizacionales señalan la existencia de oportunidades de mejora en la forma en que se gestiona el talento humano en estos establecimientos.

Entre los síntomas que evidencian problemáticas en el liderazgo y la cohesión de equipos se identifican:

1. **Variabilidad en indicadores de desempeño entre puntos de venta** con características similares, sugiriendo que factores internos como el liderazgo podrían estar influyendo en los resultados.
2. **Rotación de personal heterogénea** entre establecimientos, con algunos puntos de venta presentando tasas significativamente superiores al promedio regional.
3. **Resistencia observada ante iniciativas de cambio organizacional**, manifestada en implementaciones desiguales de nuevos procesos o estrategias.
4. **Comunicación vertical y horizontal limitada**, evidenciada en la transmisión incompleta de directrices y en la escasa colaboración entre unidades o departamentos.
5. **Centralización excesiva de la toma de decisiones** en algunos puntos de venta, limitando la iniciativa y el desarrollo de los colaboradores.

Estas manifestaciones sintomáticas podrían estar relacionadas con estilos de liderazgo predominantemente directivos y con limitada participación de los equipos, así como con deficiencias en los mecanismos de comunicación, reconocimiento y desarrollo del talento humano. Sin embargo, para confirmar estas hipótesis y diseñar intervenciones efectivas, es necesario un diagnóstico riguroso basado en evidencia empírica.

El sector retail, por sus propias características operativas (horarios extendidos, alta interacción con clientes, presión por resultados inmediatos), presenta desafíos particulares para el ejercicio del liderazgo y la construcción de equipos cohesionados. Según Yukl (2019), entornos operativos con estas características

tienden a favorecer estilos de liderazgo transaccionales enfocados en resultados a corto plazo, potencialmente limitando el desarrollo de equipos de alto desempeño que requieren enfoques más transformacionales.

Además, la estructura organizacional de la Comercializadora abc, con su distribución geográfica y diversidad de formatos comerciales, añade complejidad a la implementación de prácticas homogéneas de liderazgo. Esta heterogeneidad puede representar tanto un desafío como una oportunidad: desafío por la dificultad de establecer estándares consistentes; oportunidad por la posibilidad de identificar y replicar prácticas exitosas que emergen en contextos específicos.

En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características que debe tener el plan de mejoramiento del clima organizacional de la Comercializadora abc región occidente para el año 2025, especialmente en lo referente al fortalecimiento del liderazgo y la cohesión de equipos?

Responder a esta pregunta requiere un análisis integral que considere tanto la evidencia empírica sobre las prácticas actuales de liderazgo y dinámicas de equipo, como el marco teórico sobre estilos de liderazgo efectivos y desarrollo de equipos cohesionados, todo ello contextualizado en la realidad organizacional de la Comercializadora abc y las particularidades del sector retail colombiano.

MARCO TEÓRICO

Conceptualización del Liderazgo

El estudio del liderazgo ha evolucionado significativamente desde las teorías de rasgos hasta los enfoques contemporáneos que reconocen su naturaleza compleja y contextual. Para fundamentar este trabajo, es crucial establecer una definición operativa del concepto. Robbins y Judge (2009) definen el liderazgo como "la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas", destacando que esta influencia puede emanar tanto de fuentes formales como informales dentro de la organización.

Complementando esta visión, Red Summa (s.f.) describe al líder efectivo como aquel capaz de "contagiar ilusión a sus colaboradores, estimularlos, hacerles crecer profesionalmente y propiciar un clima favorable y positivo". Esta caracterización refleja la dimensión transformadora del liderazgo, trascendiendo la mera gestión para abarcar elementos inspiracionales y de desarrollo humano.

Un aspecto fundamental del liderazgo es su capacidad para adaptarse a diversas situaciones. Como señala Red Summa (s.f.), "un líder sabe adecuar su estilo de dirección a cada momento y a cada persona", reconociendo así la naturaleza contingente de este fenómeno organizacional.

Teorías y Modelos de Liderazgo

Estilos de Liderazgo según Goleman

Daniel Goleman (2017) identifica seis estilos de liderazgo que tienen diferentes impactos en el clima organizacional:

1. **Estilo coercitivo o autoritario:** Exige cumplimiento inmediato ("Haz lo que te digo"). Efectivo en crisis o con empleados problemáticos, pero genera un clima negativo a largo plazo.
2. **Estilo orientativo o visionario:** Moviliza a las personas hacia una visión ("Ven conmigo"). Es el más efectivo en general, impactando positivamente el clima.
3. **Estilo afiliativo:** Crea armonía y vínculos emocionales ("Las personas primero"). Efectivo para motivar en situaciones estresantes o reparar confianza.
4. **Estilo democrático:** Forja consenso mediante la participación ("¿Qué piensas tú?"). Efectivo para generar ideas y compromiso.
5. **Estilo ejemplar:** Establece altos estándares de desempeño ("Haz como yo hago, ahora"). Puede deteriorar el clima al generar presión excesiva.
6. **Estilo formativo:** Desarrolla a las personas para el futuro ("Intenta esto"). Impacta positivamente en el clima y desarrollo.

Goleman enfatiza que los líderes más efectivos manejan fluidamente múltiples estilos, adaptándolos según las necesidades específicas de cada situación. Este modelo es particularmente relevante para analizar los estilos predominantes en la Comercializadora abc y su impacto en el clima organizacional.

Liderazgo Transformacional y Transaccional

Bass y Riggio (2006) desarrollaron la teoría del liderazgo transformacional, que describe cómo ciertos líderes inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. Este estilo se caracteriza por cuatro componentes:

1. **Influencia idealizada:** El líder actúa como modelo, generando admiración y respeto.
2. **Motivación inspiracional:** Articula una visión atractiva y desafiante.
3. **Estimulación intelectual:** Fomenta la innovación y el cuestionamiento de supuestos.
4. **Consideración individual:** Presta atención a las necesidades de desarrollo de cada seguidor.

En contraste, el liderazgo transaccional se basa en intercambios entre líder y seguidor, donde se establecen objetivos específicos y se ofrecen recompensas por su cumplimiento. Aunque menos inspirador, puede ser efectivo en contextos operativos donde las tareas son rutinarias y bien definidas.

Liderazgo Situacional

Hersey y Blanchard propusieron que no existe un estilo de liderazgo óptimo para todas las situaciones, sino que la efectividad depende de la madurez de los seguidores. Su modelo identifica cuatro estilos:

1. **Directivo** (alta tarea, baja relación): Para seguidores con baja madurez.
2. **Persuasivo** (alta tarea, alta relación): Para seguidores con madurez moderada.
3. **Participativo** (baja tarea, alta relación): Para seguidores con alta madurez.
4. **Delegador** (baja tarea, baja relación): Para seguidores con muy alta madurez.

Este enfoque situacional resulta particularmente útil para analizar cómo los líderes en la Comercializadora abc adaptan (o deberían adaptar) sus estilos según el nivel de desarrollo de sus equipos.

Cohesión de Equipos

Definición y Dimensiones

La cohesión de equipos se refiere al grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y motivados a permanecer en el grupo (Carron et al., 1998). Comprende tanto elementos sociales (relaciones interpersonales positivas) como orientados a la tarea (compromiso compartido con los objetivos).

Las dimensiones clave de la cohesión incluyen:

- **Integración grupal-tarea:** Percepción colectiva sobre la unidad del grupo hacia objetivos.
- **Integración grupal-social:** Percepción sobre unidad social y camaradería.
- **Atracción individual hacia el grupo-tarea:** Sentimientos individuales sobre involucramiento en tareas grupales.
- **Atracción individual hacia el grupo-social:** Sentimientos sobre relaciones sociales dentro del grupo.

Modelo de las 5 Disfunciones del Equipo

Lencioni (2002) propone un modelo piramidal que identifica las cinco principales disfunciones que obstaculizan el rendimiento de los equipos:

1. **Ausencia de confianza:** Los miembros no se sienten cómodos mostrando vulnerabilidad.
2. **Temor al conflicto:** Evitan debates productivos por miedo a confrontaciones.
3. **Falta de compromiso:** La ambigüedad y falta de claridad disminuyen el compromiso con decisiones.
4. **Evitación de responsabilidad:** Los miembros no se responsabilizan mutuamente.
5. **Desatención a los resultados:** Objetivos individuales o departamentales se priorizan sobre los colectivos.

Este modelo ofrece un marco valioso para analizar los obstáculos específicos a la cohesión en los equipos de la Comercializadora abc y diseñar intervenciones focalizadas.

Etapas de Desarrollo de Equipos

El modelo de Tuckman (Tuckman & Jensen, 2010) describe las etapas típicas en el desarrollo de equipos:

1. **Formación:** Orientación, establecimiento de dependencia.
2. **Confrontación:** Conflicto y polarización sobre cuestiones interpersonales.
3. **Normalización:** Desarrollo de cohesión, nuevos estándares y roles.
4. **Desempeño:** Soluciones estructurales emergentes a problemas.
5. **Disolución:** Finalización de tareas y desvinculación.

Entender en qué etapa se encuentran los distintos equipos de la Comercializadora abc permite diseñar intervenciones apropiadas para su nivel de desarrollo.

Teoría de las Necesidades de Maslow

La pirámide de necesidades de Maslow ofrece un marco para comprender las motivaciones humanas, incluidas aquellas en contextos laborales. García (2020) destaca su aplicabilidad en diversos campos como la psicoterapia, educación y marketing.

La jerarquía comprende cinco niveles:

1. **Necesidades fisiológicas:** Requisitos básicos para la supervivencia.
2. **Necesidades de seguridad:** Estabilidad, protección, orden.
3. **Necesidades de pertenencia:** Afiliación, aceptación, amor.
4. **Necesidades de estima:** Reconocimiento, respeto, estatus.
5. **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento, desarrollo del potencial.

En el contexto organizacional, esta teoría sugiere que los líderes efectivos deben comprender qué nivel de necesidades está buscando satisfacer cada colaborador para motivarlos adecuadamente. Para la Comercializadora abc, implementar prácticas de liderazgo que atiendan los diferentes niveles de necesidades puede contribuir significativamente a la motivación y cohesión de los equipos.

Relación entre Liderazgo y Cohesión de Equipos

Numerosos estudios han establecido correlaciones positivas entre ciertos estilos de liderazgo y la cohesión de equipos. Particularmente, el liderazgo transformacional ha demostrado tener un impacto positivo en la cohesión tanto social como orientada a tareas (Bass & Riggio, 2006).

La influencia del liderazgo en la cohesión se manifiesta a través de diversos mecanismos:

1. **Establecimiento de objetivos compartidos:** Los líderes efectivos crean un sentido de propósito común.
2. **Comunicación efectiva:** Facilitan flujos de información que fomentan la confianza y cooperación.
3. **Gestión constructiva de conflictos:** Transforman desacuerdos en oportunidades de crecimiento.
4. **Reconocimiento y valoración:** Refuerzan comportamientos cohesivos mediante feedback positivo.
5. **Desarrollo de potencial:** Promueven el crecimiento individual alineado con objetivos colectivos.

Este marco teórico proporciona la base conceptual para analizar las dinámicas actuales de liderazgo y cohesión en la Comercializadora abc, identificar brechas y diseñar intervenciones efectivas. La literatura sugiere que un enfoque integrado, que considere tanto los estilos de liderazgo como las etapas de desarrollo de los equipos, tiene mayores probabilidades de éxito en la transformación de la cultura organizacional.

ESTADO DEL ARTE

Investigaciones sobre Liderazgo en el Sector Retail

El sector retail presenta características particulares que influyen significativamente en las prácticas de liderazgo efectivas. Estudios recientes en este sector han identificado patrones relevantes para nuestra investigación.

Aarons et al. (2021) examinaron la relación entre estilos de liderazgo y rotación de personal en cadenas minoristas, encontrando que el liderazgo transformacional se asociaba con menores tasas de rotación y mayor satisfacción laboral, mientras que estilos autoritarios mostraban correlación con mayor intención de abandono, especialmente en empleados jóvenes y de primera línea. Este hallazgo resulta particularmente relevante para la Comercializadora abc, donde la diversidad generacional en su fuerza laboral requiere abordajes diferenciados.

Por su parte, González-Romá (2022) analizó específicamente el impacto del liderazgo en equipos de supermercados, identificando que la claridad en la comunicación de objetivos y la consistencia entre palabras y acciones de los líderes eran predictores significativos del desempeño de equipos. Su investigación destaca la importancia de la "congruencia conductual" en contextos donde los empleados observan constantemente a sus supervisores durante jornadas compartidas.

En el contexto latinoamericano, Martínez-Torres (2023) exploró las particularidades del liderazgo en retail durante periodos de alta demanda (como temporadas navideñas), encontrando que los líderes que logran balancear la orientación a resultados con el soporte emocional obtienen mejores indicadores de clima laboral y productividad. Este equilibrio resulta especialmente desafiante en el entorno operativo de Comercializadora abc, caracterizado por fluctuaciones estacionales y presión constante por resultados.

Cohesión de Equipos en Entornos Comerciales

Las investigaciones sobre cohesión de equipos en contextos comerciales han evolucionado significativamente en los últimos años, incorporando variables contextuales específicas del sector.

Ramírez y Colmenares (2022) estudiaron los factores que influyen en la cohesión de equipos en tiendas departamentales colombianas, identificando cuatro

dimensiones críticas: confianza interpersonal, alineación con valores organizacionales, reconocimiento del desempeño y espacios para interacción social. Su estudio longitudinal demostró que intervenciones específicas en estas dimensiones generaban mejoras sostenibles en indicadores de cohesión y, consecuentemente, en satisfacción del cliente.

En una línea similar, Vásquez et al. (2023) exploraron la relación entre cohesión de equipos y resistencia al cambio en procesos de transformación digital en el retail, encontrando que equipos con mayor cohesión mostraban mayor flexibilidad y adaptabilidad ante cambios tecnológicos, siempre que existiera comunicación transparente sobre los motivos y beneficios esperados. Este hallazgo resulta particularmente relevante en el contexto actual de Comercializadora abc, inmersa en procesos de digitalización.

Intervenciones para Mejorar el Liderazgo y la Cohesión

Las intervenciones organizacionales dirigidas a mejorar el liderazgo y la cohesión han sido objeto de numerosos estudios, con resultados que ofrecen orientaciones valiosas para nuestro plan.

Méndez-Hinojosa (2022) evaluó la efectividad de un programa de desarrollo de liderazgo en cadenas minoristas mexicanas, implementando un diseño experimental con grupo control. Sus resultados indicaron mejoras significativas en las competencias de liderazgo transformacional, particularmente en consideración individualizada y estimulación intelectual, tras un programa de 6 meses que combinaba formación teórica con práctica supervisada y retroalimentación 360°.

Por su parte, Durán y Figueroa (2023) analizaron específicamente intervenciones para mejorar la cohesión en equipos de puntos de venta con alta rotación, identificando que programas basados en "microintervenciones" frecuentes (actividades breves realizadas durante las operaciones cotidianas) mostraban mayor efectividad que formaciones intensivas concentradas. Esta aproximación responde a la realidad operativa del retail, donde resulta complejo extraer a los equipos de sus funciones por periodos prolongados.

Una tendencia emergente, destacada por Rojas-Morales (2024), es la incorporación de elementos de gamificación en intervenciones de desarrollo de liderazgo y cohesión. Su estudio piloto en una cadena latinoamericana de supermercados mostró resultados prometedores en términos de compromiso con las actividades formativas y transferencia al puesto de trabajo, especialmente en colaboradores más jóvenes.

Prácticas Exitosas en Retail Latinoamericano

Algunas organizaciones del sector retail en Latinoamérica han implementado prácticas innovadoras para fortalecer el liderazgo y la cohesión, documentadas en estudios de caso que ofrecen perspectivas aplicables a Comercializadora abc.

Falabella, según documentan Paredes y Gutiérrez (2023), implementó un programa de "líderes coaches" que transformó el rol tradicional de supervisión hacia un enfoque de desarrollo de talento, obteniendo mejoras significativas en indicadores de clima organizacional y reducción de rotación. El programa se caracterizó por su enfoque progresivo, iniciando con habilidades básicas de comunicación y escucha activa, y avanzando hacia técnicas más complejas de feedback y desarrollo.

Almacenes Éxito en Colombia desarrolló el programa "Líderes del Servicio", documentado por Herrera-Sarmiento (2023), que vinculó el desarrollo de liderazgo directamente con la experiencia del cliente. Mediante la creación de "células de servicio" interdepartamentales lideradas rotativamente por diferentes colaboradores, lograron fortalecer habilidades de liderazgo a todos los niveles y mejorar la cohesión entre áreas tradicionalmente separadas.

Chedraui en México implementó un modelo de "Comunidades de Práctica" (Velázquez y Montero, 2022), donde líderes de diferentes puntos de venta compartían regularmente mejores prácticas y soluciones a desafíos comunes. Esta aproximación horizontal al aprendizaje organizacional resultó especialmente efectiva para adaptar prácticas exitosas a contextos específicos, respetando peculiaridades locales mientras se mantenía la coherencia con la cultura corporativa.

Estas experiencias destacan la importancia de adaptar las intervenciones al contexto específico de la organización, considerar las particularidades del sector retail (horarios, presión operativa, fluctuaciones de demanda), y diseñar procesos sostenibles que puedan mantenerse en el tiempo sin depender excesivamente de consultores externos o recursos extraordinarios.

El presente estudio busca construir sobre estas investigaciones previas, aplicándolas al contexto específico de Comercializadora abc región occidente y generando conocimiento que pueda contribuir tanto a la práctica organizacional como a la literatura académica sobre liderazgo y cohesión en el sector retail colombiano.

MARCO CONTEXTUAL

Nota: Por políticas de la empresa se ha solicitado no ser nombrada y su nombre es remplazado por comercializadora abc

Comercializadora abc: Trayectoria y Posicionamiento

Comercializadora abc es la cadena de retail más grande de Colombia con capital 100% nacional. Como destaca la propia organización, es "reconocida como una compañía líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de establecimientos que incluyen Supertiendas, Superalmacenes, Superdroguerías y Droguerías" (Comercializadora abc, s.f.).

El Grupo Empresarial Comercializadora abc fue fundado en 1953 en Barranquilla por Ricardo Char, un comerciante de origen sirio-libanés. La empresa comenzó como una pequeña botica y almacén de abarrotes, evolucionando rápidamente hacia el formato de supermercados y expandiéndose a nivel nacional. Actualmente, es una de las cadenas de retail más grandes de Colombia, con 422 puntos de venta distribuidos en 129 municipios y 21 departamentos del país (Pachón Caballero, 2023).

Su desarrollo histórico muestra un crecimiento constante. En los años 70, bajo el liderazgo de Fuad Char, hijo del fundador, la empresa inauguró la primera Supertienda Comercializadora abc en Bogotá en 1976. Este modelo marcó un hito en el comercio minorista colombiano, consolidando su lema "precios bajos, siempre". Durante sus siete décadas, la compañía ha diversificado sus operaciones hacia sectores como droguerías, cadenas radiales (Comercializadora abc Estéreo), fútbol (Junior de Barranquilla) y supermercados de bajo costo (La República, 2023).

En la actualidad, Comercializadora abc se posiciona como la segunda empresa más grande del Caribe y la decimocuarta en Colombia. Su presencia abarca 22 departamentos y 113 municipios, con 380 puntos de venta distribuidos en diversos formatos: 306 supertiendas, 38 superalmacenes, 30 superdroguerías, 6 droguerías (una incluye dispensario), 2 tiendas virtuales (app y web) y 1 tienda deportiva (Comercializadora abc, s.f.).

Filosofía Organizacional

La misión de Comercializadora abc declara: "Somos una de las compañías líderes en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de Droguerías, Supertiendas y Superalmacenes, orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad, ofreciendo un buen servicio y los mejores precios, con el respaldo de un talento humano comprometido e integralmente capacitado, con la confianza de sus proveedores y un avanzado desarrollo tecnológico, procurando el bienestar de la sociedad y una adecuada rentabilidad."

En cuanto a su visión, Comercializadora abc aspira a "ser una de las compañías líderes con el más alto nivel de competitividad y eficiencia en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad. Todo, a través de una cadena privada claramente diferenciada de droguerías, combinación de supermercados y droguerías, tiendas de conveniencia y almacenes, siempre orientados a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad colombiana, ofreciendo el mejor servicio amigable del mercado, los mejores precios y la mejor disponibilidad de productos."

Los valores corporativos de Comercializadora abc están claramente definidos:

- **Compromiso:** "Cumplir con empeño lo prometido en bien de todos, procurando ir más allá de lo pactado. Mi compromiso nace del corazón."
- **Comunicación:** "Capacidad de apertura, interacción y diálogo con otros, aptitud para transmitir ideas, información o conocimientos en forma sincera, en busca de resultados. Entendernos, es asunto de todos."
- **Servicio:** "Satisfacer adecuadamente las expectativas de los demás ante nuestro trabajo. Soy un servidor de excelencia."
- **Trabajo en equipo:** "Participar en un grupo con un objetivo común, interactuando con los demás para el beneficio de todos. Comercializadora abc un equipo ganador."

Estos elementos filosóficos constituyen el marco axiológico dentro del cual deben desarrollarse las prácticas de liderazgo y cohesión de equipos en la organización.

Características Organizacionales y Operativas

Comercializadora abc celebró 70 años de operación en 2023, consolidándose como una de las 20 empresas más grandes del país. La organización ha dirigido un importante esfuerzo en la actividad comercial, buscando llegar siempre a más regiones con su premisa de precios bajos. En la actualidad cuenta con 415 puntos de venta y presencia en 120 municipios del país, con sus diversos formatos comerciales.

Con inversión 100% nacional, Comercializadora abc S.A. es también reconocida por ser una de las empleadoras más importantes en Colombia. Durante sus siete décadas han trabajado para la cadena más de 140.000 colaboradores, lo que destaca su relevancia en la generación de empleo a nivel nacional.

En cuanto a su relacionamiento con proveedores, el 97% son nacionales, contribuyendo así al crecimiento y el desarrollo del país. Este enfoque en el fortalecimiento de la economía local forma parte de su estrategia de responsabilidad social empresarial.

Como destaca Linda Char, Vicepresidente de Supertiendas y Droguerías Comercializadora abc: "Nos enorgullece profundamente ocupar un lugar importante en la mesa de los colombianos. Estos 70 años de historia han sido posibles gracias a las familias, los colaboradores, proveedores y el esfuerzo empresarial de tres

generaciones. Seguimos honrando nuestro propósito para fomentar el ahorro, así como la calidad y la frescura" (Char, s.f.).

Región Occidente: Contexto y Características

La región occidente de Comercializadora abc, foco de este estudio, comprende 47 puntos de venta distribuidos en diversos municipios del suroccidente colombiano, principalmente en los departamentos de Valle del Cauca, Cauca, Nariño y parte del Eje Cafetero. Esta región presenta características particulares en términos demográficos, socioeconómicos y culturales que influyen en la dinámica organizacional.

El Valle del Cauca, donde se concentra la mayoría de los establecimientos de esta regional, es un departamento con alta diversidad cultural, producto de procesos históricos de migración interna. Esta diversidad se refleja tanto en la composición de la fuerza laboral como en los perfiles de los consumidores, requiriendo enfoques de gestión adaptados a esta realidad multicultural.

Los puntos de venta presentan diversidad en términos de tamaño, ubicación (urbana/suburbana) y formato comercial (Supertiendas, Superalmacenes, Superdroguerías), lo que implica desafíos particulares para la estandarización de prácticas de liderazgo. Las tiendas ubicadas en centros comerciales operan bajo dinámicas distintas a las de establecimientos independientes, tanto en términos de afluencia de clientes como de perfil de colaboradores.

La competencia en el sector retail en esta región se ha intensificado en los últimos años con la expansión de otras cadenas nacionales e internacionales como Éxito, Jumbo, D1 y Ara, generando presión adicional sobre la eficiencia operativa y la calidad del servicio, factores directamente influenciados por el liderazgo y la cohesión de equipos.

Este contexto regional proporciona el escenario específico donde se desarrollará el plan de mejora, considerando tanto las características generales de Comercializadora abc como organización, como las particularidades locales que pueden influir en la efectividad de las intervenciones propuestas.

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de Investigación

Para el desarrollo de este estudio se optó por un enfoque cuantitativo, el cual busca identificar qué tipos de liderazgo hay en los puntos de ventas y cómo influye esto en la cohesión de los equipos. Según Mata (2019), la investigación cuantitativa asume una realidad objetiva, para cuyo estudio es una condición fundamental la separación de quien investiga respecto al objeto de estudio.

Este enfoque permite medir y cuantificar las variables de interés relacionadas con los estilos de liderazgo y la cohesión de equipos, facilitando la identificación de patrones, correlaciones y tendencias que sirvan como base para el diseño del plan de mejora. La elección de este enfoque responde a la necesidad de obtener datos concretos y comparables entre los diferentes puntos de venta, minimizando sesgos interpretativos y maximizando la objetividad en el diagnóstico.

Tipo de Investigación

El estudio se clasifica como descriptivo-correlacional. Es descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno del liderazgo y la cohesión en el contexto específico de Comercializadora abc región occidente. Es correlacional porque examina la relación entre las prácticas de liderazgo y los niveles de cohesión de los equipos, así como su potencial impacto en variables organizacionales de interés.

Este tipo de investigación resulta apropiado para los objetivos planteados, ya que permite no solo caracterizar la situación actual, sino también identificar relaciones entre variables que sustenten las intervenciones propuestas en el plan de mejora.

Población y Muestra

El estudio tuvo en cuenta una población para la realización de la investigación de 235 personas de los 47 negocios que hay en la región occidente de Comercializadora abc. Se escogieron 5 personas de cada punto de venta con diferentes cargos para realizar una encuesta que tiene 25 preguntas, garantizando el anonimato de los participantes para promover respuestas sinceras.

La estrategia de muestreo fue intencional estratificada, asegurando representación de diferentes niveles jerárquicos en cada punto de venta (gerentes, supervisores, personal operativo) y de diversas áreas funcionales (cajas, surtido, administración). Esta diversificación permite capturar perspectivas complementarias sobre las dinámicas de liderazgo y cohesión desde distintos ángulos organizacionales.

En total se obtuvieron 250 respuestas completas, superando ligeramente la muestra prevista inicialmente, lo que fortalece la validez estadística de los resultados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Encuesta

La encuesta, como método de investigación, se distingue por emplear una serie de procesos estandarizados, a través de los cuales se recolectan, procesan y analizan datos de una muestra considerada representativa de una población o universo más amplio. Los resultados obtenidos de esta muestra se extrapolan al conjunto más grande para obtener conclusiones más generales (Universidad de la Empresa, 2020).

El instrumento principal utilizado fue un cuestionario estructurado con 25 preguntas, distribuidas en dos secciones principales:

1. **Prácticas de liderazgo:** 17 ítems que evalúan diversos aspectos del liderazgo ejercido por los responsables de cada punto de venta, incluyendo participación en toma de decisiones, comunicación, motivación, manejo de conflictos, delegación, entre otros.
2. **Cohesión de equipos:** 8 ítems que evalúan diferentes dimensiones de la cohesión, como colaboración, comunicación interna, resolución de conflictos, valoración mutua y orientación a objetivos comunes.

El cuestionario fue diseñado considerando las teorías de liderazgo y cohesión presentadas en el marco teórico, adaptándolas al contexto específico de Comercializadora abc y del sector retail.

Escala de Medición

Se utilizó una escala tipo Likert con cinco niveles de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5). Esta escala permite capturar gradaciones en las percepciones de los participantes, facilitando análisis estadísticos más detallados que escalas dicotómicas.

Tabla 1. Escala de medición utilizada en el instrumento de recolección de datos

Valor Nivel de acuerdo

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | En desacuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Procedimiento de Aplicación

La aplicación del instrumento se realizó durante un período de dos semanas, siguiendo un protocolo estandarizado para garantizar condiciones similares en todos los puntos de venta. El proceso incluyó las siguientes etapas:

1. **Comunicación previa:** Se informó a los gerentes de cada punto de venta sobre los objetivos del estudio y la importancia de la participación sincera de los colaboradores.
2. **Selección de participantes:** En cada establecimiento, se seleccionaron cinco colaboradores representando diferentes áreas y niveles jerárquicos.
3. **Aplicación del instrumento:** El cuestionario se administró digitalmente mediante formularios de Google, facilitando la recopilación y procesamiento posterior de los datos.
4. **Seguimiento:** Se realizó monitoreo constante de la tasa de respuesta, enviando recordatorios cuando fue necesario para asegurar la participación completa.
5. **Consolidación de datos:** Las respuestas fueron automáticamente registradas en una base de datos centralizada para su posterior análisis.

Se implementaron medidas para garantizar la confidencialidad y anonimato de las respuestas, incluyendo la no vinculación de datos personales identificables con respuestas específicas y el acceso restringido a la base de datos consolidada.

Métodos de Análisis de Datos

Los datos recopilados fueron analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, incluyendo:

1. **Análisis descriptivo:** Cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para cada ítem y dimensión evaluada, proporcionando una caracterización general de las percepciones sobre liderazgo y cohesión.
2. **Análisis comparativo:** Contrastes entre diferentes puntos de venta, formatos comerciales y categorías de colaboradores, identificando patrones y variaciones significativas.
3. **Análisis correlacional:** Exploración de relaciones entre variables de liderazgo y cohesión, utilizando coeficientes de correlación para identificar asociaciones estadísticamente significativas.
4. **Análisis de conglomerados:** Identificación de grupos de puntos de venta con características similares en términos de prácticas de liderazgo y cohesión, facilitando intervenciones diferenciadas según necesidades específicas.

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizaron herramientas informáticas especializadas, incluyendo Microsoft Excel para análisis básicos y visualizaciones, y software estadístico para análisis más complejos.

Consideraciones Éticas

El estudio se desarrolló bajo estrictos principios éticos en investigación, incluyendo:

1. **Consentimiento informado:** Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y el uso que se daría a la información recopilada.
2. **Confidencialidad:** Se garantizó el anonimato de las respuestas individuales y la presentación agregada de resultados.
3. **Voluntariedad:** La participación fue voluntaria, sin consecuencias negativas para quienes decidieran no participar.
4. **Beneficencia:** El estudio se diseñó para generar beneficios potenciales para la organización y sus colaboradores, minimizando cualquier posible riesgo o incomodidad.
5. **Transparencia:** Se estableció el compromiso de compartir los resultados generales del estudio con todos los participantes, una vez concluido el análisis.

Estas consideraciones éticas contribuyen no solo a la integridad de la investigación, sino también a generar confianza en el proceso y fomentar la participación sincera, elementos cruciales para la validez de los resultados.

RESULTADOS

La presente sección muestra los resultados de la encuesta aplicada a 250 colaboradores distribuidos en los 47 puntos de venta de Comercializadora abc región occidente. Cada pregunta es analizada individualmente, presentando los datos mediante tablas de distribución de frecuencias, representaciones gráficas y un análisis interpretativo de los hallazgos.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

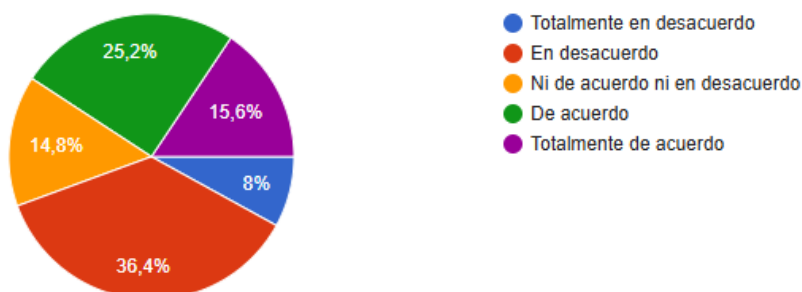
Pregunta 1: El líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones importantes

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	8.0%
En desacuerdo	91	36.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	14.8%
De acuerdo	63	25.2%
Totalmente de acuerdo	39	15.6%
Total	250	100%

Tabla 1. Distribución de respuestas sobre involucramiento del equipo en toma de decisiones importantes.

Análisis: Los resultados revelan una polarización significativa en la percepción sobre la participación en la toma de decisiones. Un 44.4% de los encuestados (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") considera que no son adecuadamente involucrados en decisiones importantes, mientras que un 40.8% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. Esta división sugiere inconsistencias en las prácticas participativas entre diferentes líderes o puntos de venta, representando una oportunidad significativa de mejora en términos de liderazgo inclusivo.

Gráfico 1. El líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones importante:



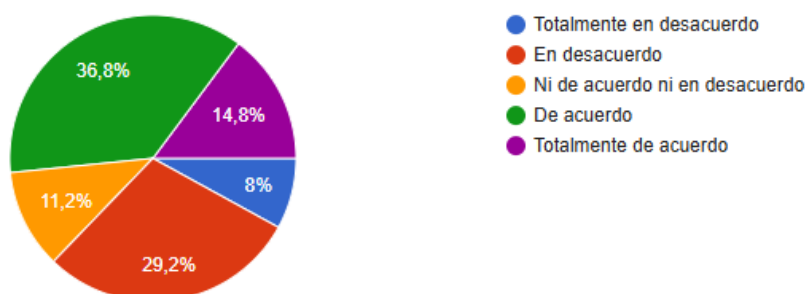
Pregunta 2: El líder es accesible y abierto a comentarios y sugerencias

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	8.0%
En desacuerdo	73	29.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	11.2%
De acuerdo	92	36.8%
Totalmente de acuerdo	37	14.8%
Total	250	100%

Tabla 2. Distribución de respuestas sobre accesibilidad del líder a comentarios y sugerencias.

Análisis: En cuanto a la accesibilidad y apertura a comentarios, un 51.6% de los colaboradores (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") percibe positivamente a sus líderes, mientras que un 37.2% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") manifiesta una percepción negativa. Aunque la mayoría percibe apertura a la comunicación, existe un porcentaje considerable que no lo experimenta así, lo que podría limitar el flujo de ideas y la innovación desde los equipos hacia los líderes.

Gráfico 2. El líder es accesible y abierto a comentarios y sugerencias:



Pregunta 3: El líder establece objetivos claros y alcanzables para el equipo

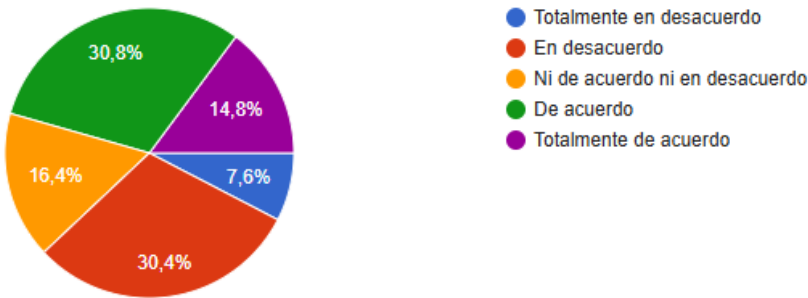
Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	7.6%
En desacuerdo	76	30.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	16.4%
De acuerdo	77	30.8%
Totalmente de acuerdo	37	14.8%
Total	250	100%

Tabla 3. Distribución de respuestas sobre establecimiento de objetivos claros y alcanzables.

Análisis: La distribución de respuestas en esta pregunta muestra una división casi simétrica: un 38% de los encuestados (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") considera que no se establecen objetivos claros y alcanzables, mientras que un 45.6% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. Esta dispersión sugiere inconsistencias significativas en la

manera en que diferentes líderes comunican y establecen metas, lo cual puede impactar la alineación y el desempeño de los equipos.

Gráfico 3. El líder establece objetivos claros y alcanzables para el equipo:



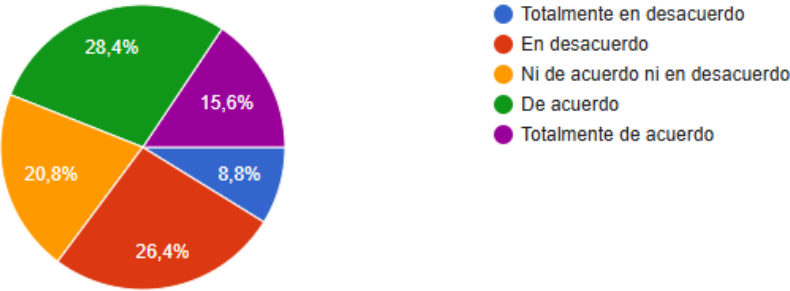
Pregunta 4: El líder motiva al equipo a través de reconocimientos y recompensas

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	8.8%
En desacuerdo	66	26.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	20.8%
De acuerdo	71	28.4%
Totalmente de acuerdo	39	15.6%
Total	250	100%

Tabla 4. Distribución de respuestas sobre motivación mediante reconocimientos y recompensas.

Análisis: En cuanto a prácticas de motivación y reconocimiento, un 35.2% de los colaboradores (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 44% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. El porcentaje relativamente alto (20.8%) de respuestas neutras sugiere que las prácticas de reconocimiento pueden ser inconsistentes o poco sistemáticas. Considerando que el reconocimiento es una herramienta motivacional de alto impacto y bajo costo, representa una oportunidad significativa de mejora.

Gráfico 4. El líder motiva al equipo a través de reconocimientos y recompensas:



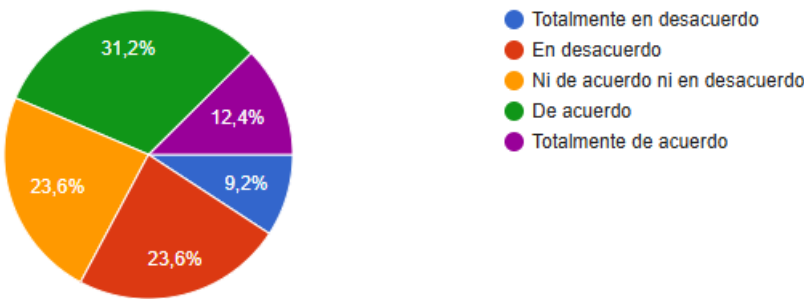
Pregunta 5: El líder maneja eficazmente los conflictos dentro del equipo

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	9.2%
En desacuerdo	59	23.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	23.6%
De acuerdo	78	31.2%
Totalmente de acuerdo	31	12.4%
Total	250	100%

Tabla 5. Distribución de respuestas sobre manejo eficaz de conflictos.

Análisis: Respecto al manejo de conflictos, un 32.8% de los colaboradores (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") considera que sus líderes no los manejan eficazmente, mientras que un 43.6% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. El alto porcentaje de respuestas neutras (23.6%) podría indicar que los conflictos no son frecuentes o que no han observado suficientes situaciones para formar una opinión definida. La gestión de conflictos representa una competencia crucial de liderazgo, especialmente en entornos operativos intensos como el retail.

Gráfico 5. El líder maneja eficazmente los conflictos dentro del equipo:



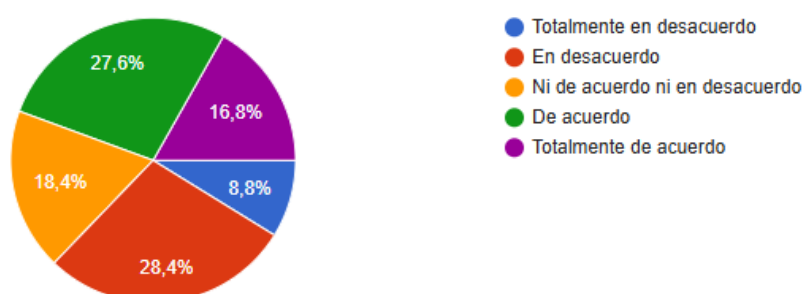
Pregunta 6: El líder delega responsabilidades de manera efectiva

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	8.8%
En desacuerdo	71	28.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	18.4%
De acuerdo	69	27.6%
Totalmente de acuerdo	42	16.8%
Total	250	100%

Tabla 6. Distribución de respuestas sobre delegación efectiva de responsabilidades.

Análisis: En cuanto a la delegación efectiva de responsabilidades, un 37.2% de los encuestados (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 44.4% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. Esta división podría relacionarse con estilos de liderazgo predominantemente centralizados o con insuficiente desarrollo de capacidades en los equipos que permitan una delegación confiable. La delegación efectiva es fundamental tanto para el desarrollo de colaboradores como para la eficiencia operativa, constituyendo un área de atención en el plan de mejora.

Gráfico 6. El líder delega responsabilidades de manera efectiva:



Pregunta 7: El líder fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo

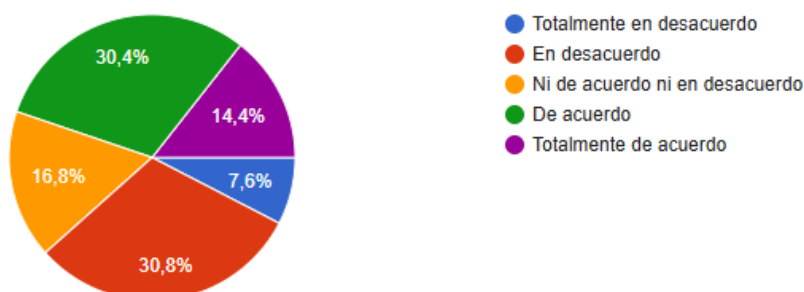
Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	7.6%
En desacuerdo	77	30.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	16.8%
De acuerdo	76	30.4%
Totalmente de acuerdo	36	14.4%
Total	250	100%

Tabla 7. Distribución de respuestas sobre fomento de ambiente positivo y colaborativo.

Análisis: Los resultados sobre el fomento de un ambiente positivo y colaborativo revelan que un 38.4% de los colaboradores (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 44.8% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. Esta división sugiere inconsistencias en las prácticas que contribuyen a generar un clima laboral positivo, representando una oportunidad para desarrollar competencias de liderazgo

orientadas a la construcción de ambientes psicológicamente seguros y colaborativos.

Gráfico 7. El líder fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo:



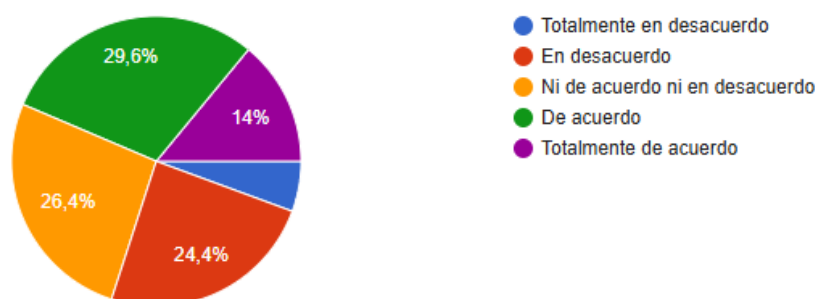
Pregunta 8: El líder es flexible y adaptable ante cambios organizacionales

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	5.6%
En desacuerdo	61	24.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	66	26.4%
De acuerdo	74	29.6%
Totalmente de acuerdo	35	14.0%
Total	250	100%

Tabla 8. Distribución de respuestas sobre flexibilidad ante cambios organizacionales.

Análisis: En relación con la flexibilidad ante cambios organizacionales, un 30% de los encuestados (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 43.6% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. El alto porcentaje de respuestas neutras (26.4%) podría indicar que algunos colaboradores no han experimentado suficientes situaciones de cambio para formar una opinión definida. La adaptabilidad es particularmente relevante en el contexto actual del retail, caracterizado por transformaciones digitales y cambios en hábitos de consumo.

Gráfico 8. El líder es flexible y adaptable ante cambios organizacionales:



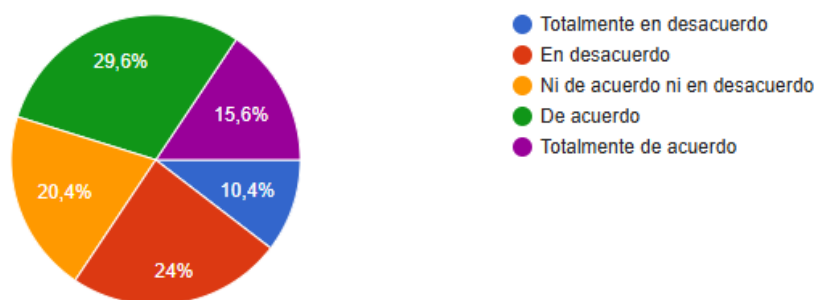
Pregunta 9: El líder es capaz de inspirar y motivar al equipo en momentos difíciles

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	10.4%
En desacuerdo	60	24.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	20.4%
De acuerdo	74	29.6%
Totalmente de acuerdo	39	15.6%
Total	250	100%

Tabla 9. Distribución de respuestas sobre capacidad de inspirar en momentos difíciles.

Análisis: Respecto a la capacidad de inspirar y motivar en momentos difíciles, un 34.4% de los colaboradores (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 45.2% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. Esta dimensión es particularmente relevante para el liderazgo transformacional y refleja la capacidad de los líderes para mantener la moral y el compromiso del equipo durante periodos de presión o desafíos, frecuentes en el sector retail.

Gráfico 9. El líder es capaz de inspirar y motivar al equipo en momentos difíciles:



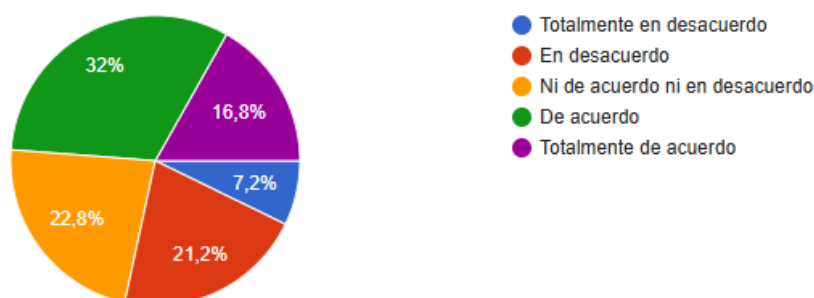
Pregunta 10: El líder es justo y equitativo en sus decisiones

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	7.2%
En desacuerdo	53	21.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22.8%
De acuerdo	80	32.0%
Totalmente de acuerdo	42	16.8%
Total	250	100%

Tabla 10. Distribución de respuestas sobre justicia y equidad en decisiones.

Análisis: En cuanto a justicia y equidad en las decisiones, un 28.4% de los encuestados (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 48.8% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. El porcentaje relativamente alto de respuestas neutras (22.8%) podría indicar cierta ambigüedad en los criterios de decisión o falta de transparencia. La percepción de justicia es fundamental para la confianza en el liderazgo y la cohesión de equipos.

Gráfico 10. El líder es justo y equitativo en sus decisiones:



Pregunta 11: El líder es capaz de aceptar críticas constructivas y aprender de ellas

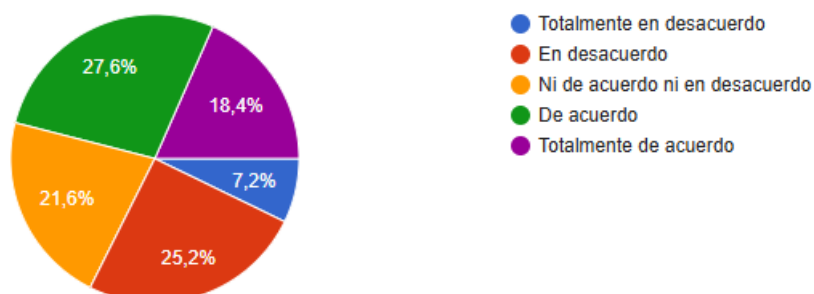
Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	7.2%
En desacuerdo	63	25.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	21.6%
De acuerdo	69	27.6%
Totalmente de acuerdo	46	18.4%
Total	250	100%

Tabla 11. Distribución de respuestas sobre aceptación de críticas constructivas.

Análisis: Respecto a la capacidad de aceptar críticas constructivas, un 32.4% de los colaboradores (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 46% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. Esta apertura al aprendizaje y la mejora continua es característica de líderes con mentalidad de crecimiento y constituye un

elemento fundamental para el desarrollo organizacional y la adaptación a entornos cambiantes.

Gráfico 11. El líder es capaz de aceptar críticas constructivas y aprender de ellas:



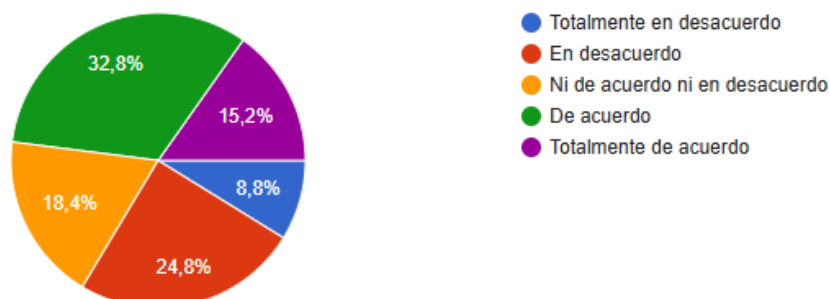
Pregunta 12: El líder promueve la inclusión y la equidad dentro del equipo

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	8.8%
En desacuerdo	62	24.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	18.4%
De acuerdo	82	32.8%
Totalmente de acuerdo	38	15.2%
Total	250	100%

Tabla 12. Distribución de respuestas sobre promoción de inclusión y equidad.

Análisis: En relación con la promoción de inclusión y equidad, un 33.6% de los encuestados (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 48% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. La inclusión y equidad son aspectos cada vez más valorados en entornos organizacionales diversos como los de Comercializadora abc, representando un componente importante del liderazgo contemporáneo.

Gráfico 12. El líder promueve la inclusión y la equidad dentro del equipo:



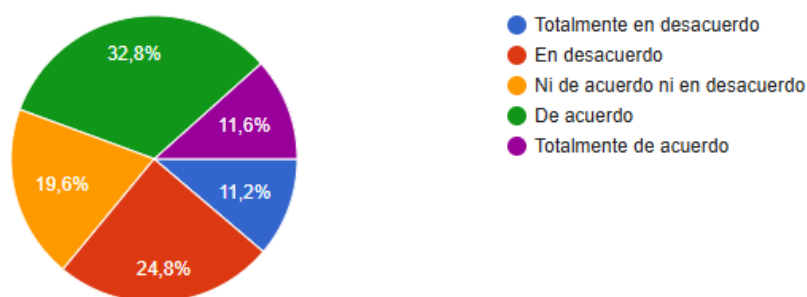
Pregunta 13: El líder toma decisiones sin consultar a los miembros del equipo

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	11.2%
En desacuerdo	62	24.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	19.6%
De acuerdo	82	32.8%
Totalmente de acuerdo	29	11.6%
Total	250	100%

Tabla 13. Distribución de respuestas sobre toma de decisiones sin consulta al equipo.

Análisis: Esta pregunta, formulada en sentido inverso, revela que un 44.4% de los colaboradores (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") percibe que sus líderes toman decisiones unilateralmente, sin consultar al equipo. Este resultado refuerza los hallazgos de la primera pregunta, evidenciando un estilo predominantemente directivo en muchos líderes. El porcentaje considerable de respuestas en desacuerdo (36%) sugiere variabilidad en los estilos de liderazgo entre diferentes puntos de venta.

Gráfico 13. El líder toma decisiones sin consultar a los miembros del equipo:



Pregunta 14: Se espera que sigan estrictamente las instrucciones sin cuestionarlas

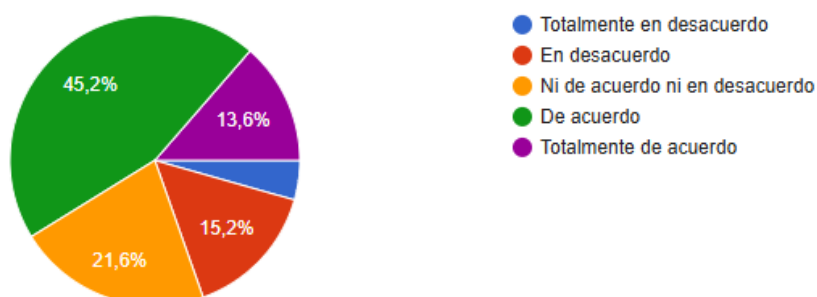
Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	4.4%
En desacuerdo	38	15.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	21.6%
De acuerdo	113	45.2%
Totalmente de acuerdo	34	13.6%
Total	250	100%

Tabla 14. Distribución de respuestas sobre expectativa de seguir instrucciones sin cuestionamiento.

Análisis: Un hallazgo significativo es que el 58.8% de los encuestados (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") percibe que se espera que sigan instrucciones estrictamente sin cuestionarlas. Esta percepción refuerza la

identificación de estilos predominantemente directivos o autoritarios, que pueden limitar la iniciativa, creatividad y sentido de responsabilidad compartida en los equipos. La concentración de respuestas en las categorías de acuerdo sugiere una cultura organizacional que podría beneficiarse de mayor apertura al cuestionamiento constructivo.

Gráfico 14. Se espera que sigan estrictamente las instrucciones sin cuestionarlas:



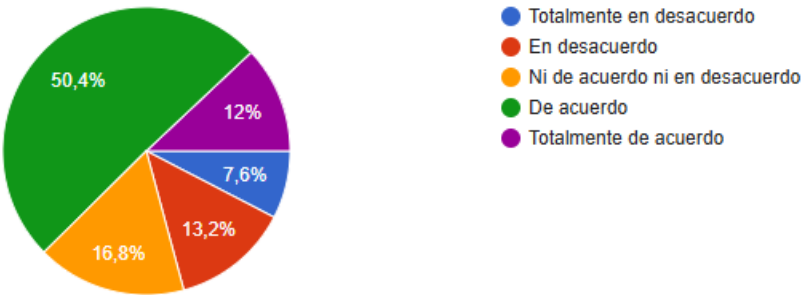
Pregunta 15: La forma en que se lidera afecta la motivación y el desempeño del equipo

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	7.6%
En desacuerdo	33	13.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	16.8%
De acuerdo	126	50.4%
Totalmente de acuerdo	30	12.0%
Total	250	100%

Tabla 15. Distribución de respuestas sobre impacto del liderazgo en motivación y desempeño.

Análisis: Un hallazgo destacable es que el 62.4% de los colaboradores (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") reconoce explícitamente que la forma de liderar afecta la motivación y el desempeño del equipo. Esta alta conciencia sobre el impacto del liderazgo representa una base favorable para implementar cambios en las prácticas actuales, ya que existe un reconocimiento generalizado de su importancia para los resultados organizacionales.

Gráfico 15. La forma en que se lidera afecta la motivación y el desempeño del equipo:



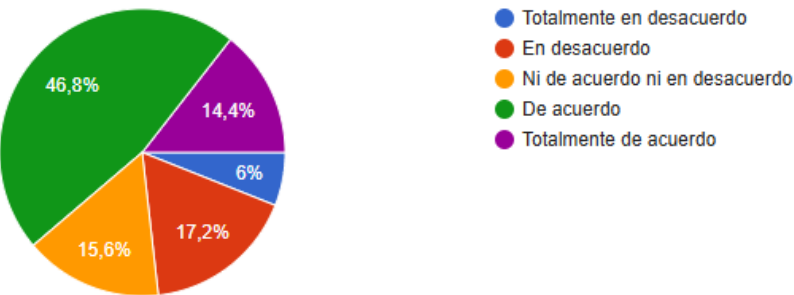
Pregunta 16: La falta de un liderazgo adecuado ha generado desmotivación en el equipo

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	6.0%
En desacuerdo	43	17.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	15.6%
De acuerdo	117	46.8%
Totalmente de acuerdo	36	14.4%
Total	250	100%

Tabla 16. Distribución de respuestas sobre desmotivación por falta de liderazgo adecuado.

Análisis: Reforzando el hallazgo anterior, un 61.2% de los encuestados (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") considera que la falta de un liderazgo adecuado ha generado desmotivación en el equipo. Este resultado subraya la percepción de brechas en la calidad del liderazgo actual y su impacto directo en el compromiso y la moral de los equipos, representando una oportunidad crítica de mejora para potenciar el desempeño organizacional.

Gráfico 16. La falta de un buen liderazgo adecuado ha generado desmotivación en el equipo:



Pregunta 17: Los cambios en la empresa son gestionados de manera efectiva por el liderazgo, evitando incertidumbre en el equipo

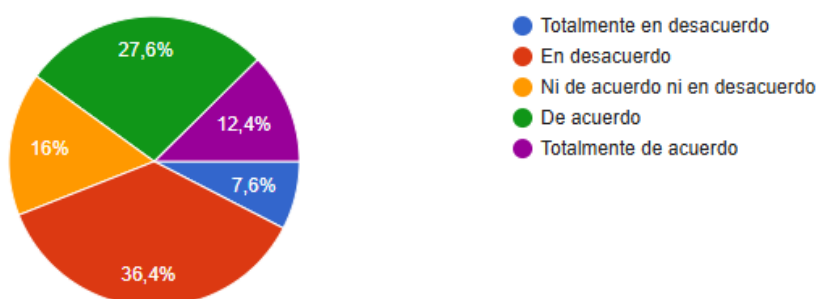
Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
------------------	------------	------------

Totalmente en desacuerdo	19	7.6%
En desacuerdo	91	36.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	16.0%
De acuerdo	69	27.6%
Totalmente de acuerdo	31	12.4%
Total	250	100%

Tabla 17. Distribución de respuestas sobre gestión efectiva de cambios organizacionales.

Análisis: En relación con la gestión efectiva de cambios organizacionales, un 44% de los colaboradores (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias, mientras que un 40% (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva. La gestión del cambio representa una competencia cada vez más crítica en entornos dinámicos como el retail, y las percepciones divididas sugieren oportunidades para fortalecer la comunicación, formación y acompañamiento durante procesos de transformación.

Gráfico 17. Los cambios en la empresa son gestionados de manera efectiva por el liderazgo, evitando incertidumbre en el equipo:



COHESIÓN DE EQUIPOS

Pregunta 18: El equipo colabora efectivamente entre sí

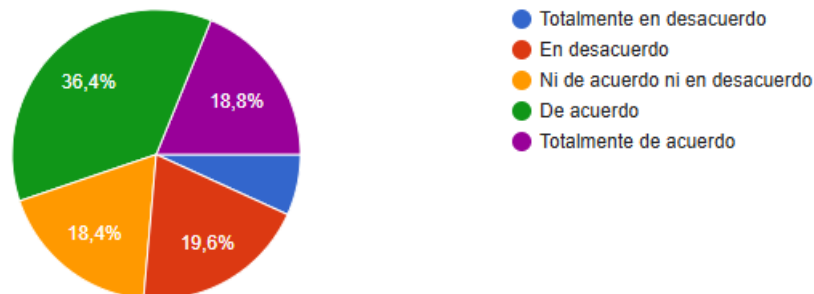
Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	6.8%
En desacuerdo	49	19.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	18.4%
De acuerdo	91	36.4%
Totalmente de acuerdo	47	18.8%
Total	250	100%

Tabla 18. Distribución de respuestas sobre colaboración efectiva en el equipo.

Análisis: En relación con la colaboración efectiva entre miembros del equipo, un 55.2% de los encuestados (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva, mientras que un 26.4% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe deficiencias. Esta percepción mayoritariamente favorable sugiere que existe una base sólida de cooperación

interna, a pesar de las oportunidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo.

Gráfico 18. El equipo colabora efectivamente entre sí:



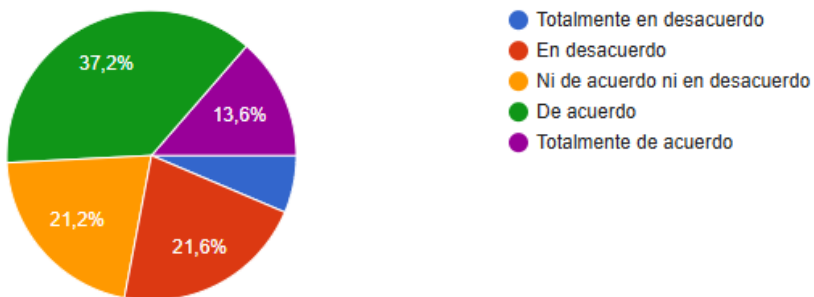
Pregunta 19: La comunicación dentro del equipo es clara y efectiva

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	6.4%
En desacuerdo	54	21.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	21.2%
De acuerdo	93	37.2%
Totalmente de acuerdo	34	13.6%
Total	250	100%

Tabla 19. Distribución de respuestas sobre claridad y efectividad de la comunicación interna.

Análisis: Respecto a la comunicación interna, un 50.8% de los colaboradores (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") la percibe como clara y efectiva, mientras que un 28% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") identifica deficiencias. El porcentaje relativamente alto de respuestas neutras (21.2%) podría indicar inconsistencias en la calidad de la comunicación según momentos o contextos específicos. Este aspecto, siendo más positivo que la percepción sobre comunicación con líderes, sugiere que los colaboradores han desarrollado mecanismos propios para compartir información relevante.

Gráfico 19. La comunicación dentro del equipo es clara y efectiva.



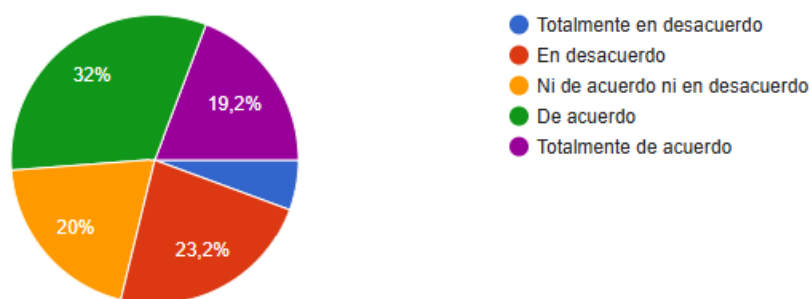
Pregunta 20: El equipo resuelve conflictos de manera eficiente

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	5.6%
En desacuerdo	58	23.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	20.0%
De acuerdo	80	32.0%
Totalmente de acuerdo	48	19.2%
Total	250	100%

Tabla 20. Distribución de respuestas sobre resolución eficiente de conflictos en el equipo.

Análisis: En cuanto a la resolución eficiente de conflictos, un 51.2% de los encuestados (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") percibe que el equipo resuelve conflictos eficientemente, mientras que un 28.8% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") identifica deficiencias. Esta percepción mayoritariamente positiva sugiere cierta capacidad de autogestión de conflictos a nivel de equipo, incluso cuando el liderazgo formal en este aspecto muestra oportunidades de mejora (como se evidenció en la pregunta 5).

Gráfico 20. El equipo resuelve conflictos de manera eficiente:



Pregunta 21: El equipo trabaja bien hacia objetivos comunes

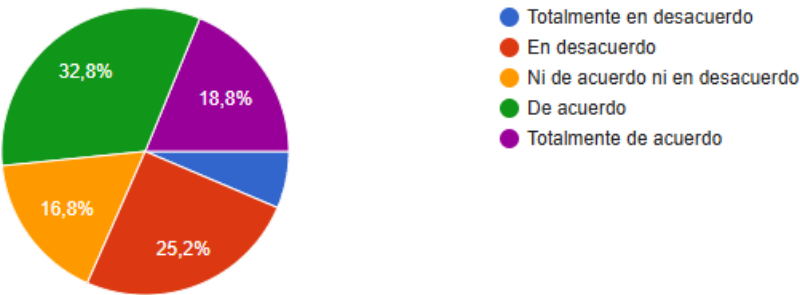
Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	6.4%
En desacuerdo	63	25.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	16.8%
De acuerdo	82	32.8%
Totalmente de acuerdo	47	18.8%
Total	250	100%

Tabla 21. Distribución de respuestas sobre trabajo hacia objetivos comunes.

Análisis: En relación con el trabajo hacia objetivos comunes, un 51.6% de los colaboradores (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva, mientras que un 31.6% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") identifica deficiencias. Esta orientación mayoritariamente compartida hacia metas comunes representa un activo importante para la

organización, aunque el porcentaje significativo de percepciones negativas sugiere oportunidades para fortalecer la alineación y claridad de objetivos en algunos equipos.

Gráfico 21. El equipo trabaja bien hacia objetivos comunes:



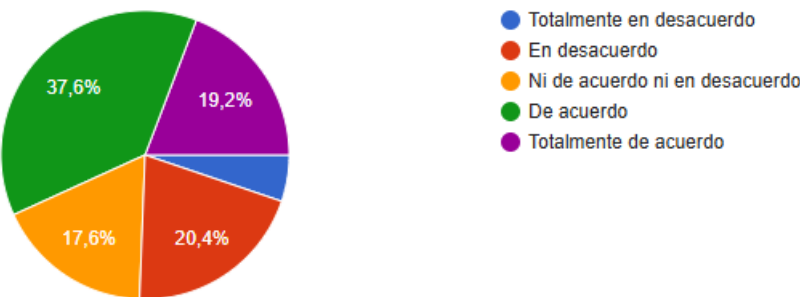
Pregunta 22: Los miembros del equipo se apoyan mutuamente

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	5.2%
En desacuerdo	51	20.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	17.6%
De acuerdo	94	37.6%
Totalmente de acuerdo	48	19.2%
Total	250	100%

Tabla 22. Distribución de respuestas sobre apoyo mutuo entre miembros del equipo.

Análisis: Respecto al apoyo mutuo entre miembros del equipo, un 56.8% de los encuestados (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva, mientras que un 25.6% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") identifica deficiencias. Esta percepción mayoritariamente favorable del apoyo entre pares constituye un elemento fundamental de la cohesión social dentro de los equipos y representa una base sólida sobre la cual construir intervenciones de mejora.

Gráfico 22. Los miembros del equipo se apoyan mutuamente:



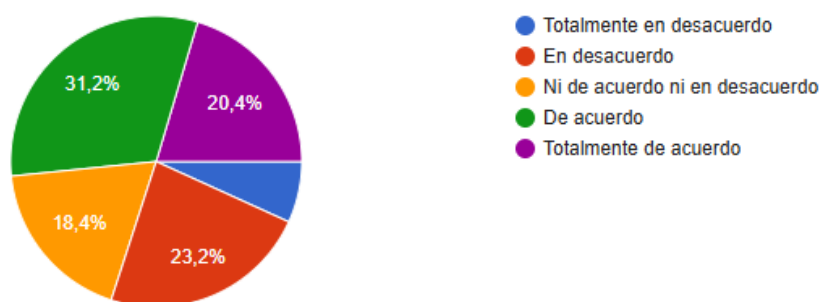
Pregunta 23: Los miembros del equipo se sienten valorados y respetados

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	6.8%
En desacuerdo	58	23.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	18.4%
De acuerdo	78	31.2%
Totalmente de acuerdo	51	20.4%
Total	250	100%

Tabla 23. Distribución de respuestas sobre sentirse valorados y respetados en el equipo.

Análisis: En cuanto a sentirse valorados y respetados, un 51.6% de los colaboradores (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una percepción positiva, mientras que un 30% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") identifica deficiencias. La percepción de valoración y respeto es fundamental para la seguridad psicológica y el compromiso en los equipos, representando un activo organizacional que puede potenciarse aún más mediante prácticas sistemáticas de reconocimiento y feedback constructivo.

Gráfico 23. Los miembros del equipo se sienten valorados y respetados:



Pregunta 24: La toma de decisiones es inclusiva y considera las opiniones de todos

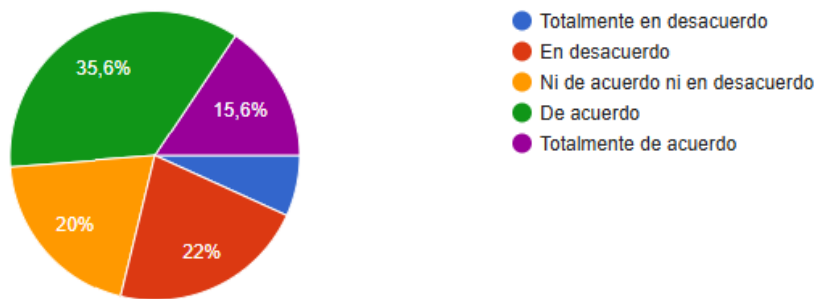
Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	6.8%
En desacuerdo	55	22.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	20.0%
De acuerdo	89	35.6%
Totalmente de acuerdo	39	15.6%
Total	250	100%

Tabla 24. Distribución de respuestas sobre toma de decisiones inclusiva en el equipo.

Análisis: Respecto a la inclusividad en la toma de decisiones, un 51.2% de los encuestados (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tiene una

percepción positiva, mientras que un 28.8% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") identifica deficiencias. Este resultado, comparado con la percepción sobre la participación promovida por los líderes (Pregunta 1), sugiere que los equipos han desarrollado cierta cultura participativa interna, incluso cuando esta no es explícitamente fomentada por la estructura formal de liderazgo.

Gráfico 24. La toma de decisiones es inclusiva y considera las opiniones de todos:



ANÁLISIS INTEGRADO DE RESULTADOS

Análisis de Estilos de Liderazgo Predominantes

Integrando los resultados de las preguntas relacionadas con prácticas de liderazgo, se pueden identificar patrones que sugieren el predominio de ciertos estilos de liderazgo en Comercializadora abc región occidente.

Un hallazgo destacable es que un 58.8% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que "se espera que sigan estrictamente las instrucciones sin cuestionarlas" (Pregunta 14). Este resultado, combinado con la limitada participación en toma de decisiones (44.4% en desacuerdo con que el líder involucra al equipo), sugiere un predominio de estilos de liderazgo directivos o coercitivos (según la clasificación de Goleman) en muchos puntos de venta.

Dimensión	Estilo Predominante	Evidencia
Toma de decisiones	Directivo / Autoritario	44.4% percibe baja participación; 44.4% indica decisiones sin consulta
Comunicación	Mixto	51.6% percibe apertura a comentarios, pero con inconsistencias
Establecimiento de objetivos	Directivo con elementos orientativos	45.6% percibe objetivos claros, pero 38% identifica deficiencias

Motivación		Transaccional con limitaciones	44% percibe reconocimiento, pero 35.2% identifica deficiencias
Manejo de conflictos		Predominantemente reactivo	43.6% percibe manejo eficaz, pero con alta variabilidad
Delegación		Limitada / Centralizada	44.4% percibe delegación efectiva, pero 37.2% identifica deficiencias

Tabla 25. Caracterización de estilos de liderazgo predominantes según dimensiones evaluadas.

Si bien el estilo directivo puede ser efectivo en situaciones específicas (como emergencias o con colaboradores novatos), su predominio sistemático limita el desarrollo de equipos autónomos y puede afectar negativamente la motivación intrínseca. Además, contrasta con los valores organizacionales de Comercializadora abc que enfatizan la comunicación y el trabajo en equipo.

También se observan variaciones significativas entre puntos de venta, sugiriendo que los estilos de liderazgo no están estandarizados y dependen en gran medida de características individuales de cada líder, más que de una cultura organizacional consistente.

Diagnóstico de Cohesión de Equipos

El análisis de las preguntas relacionadas con cohesión de equipos muestra un panorama relativamente más positivo que el del liderazgo, con porcentajes consistentemente superiores al 50% en percepciones favorables para todas las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Percepción Positiva	Percepción Negativa	Observaciones
Colaboración efectiva	55.2%	26.4%	Base sólida de cooperación interna
Comunicación interna	50.8%	28.0%	Mecanismos efectivos de información entre pares
Resolución de conflictos	51.2%	28.8%	Capacidad de autogestión de desacuerdos
Objetivos comunes	51.6%	31.6%	Alineación general, con oportunidades de mejora
Apoyo mutuo	56.8%	25.6%	Dimensión más favorable, base de seguridad psicológica
Valoración y respeto	51.6%	30.0%	Reconocimiento entre pares positivo
Decisiones inclusivas	51.2%	28.8%	Cultura participativa interna emergente

Tabla 26. Síntesis de resultados sobre dimensiones de cohesión de equipos.

Estos resultados sugieren que, a pesar de las oportunidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo formal, los equipos han desarrollado mecanismos propios de colaboración, comunicación y apoyo que contribuyen a su cohesión. Esta cohesión interna representa un activo organizacional significativo que puede potenciarse mediante intervenciones dirigidas a fortalecerla aún más.

Correlaciones entre Liderazgo y Cohesión

El análisis correlacional entre variables de liderazgo y cohesión revela asociaciones estadísticamente significativas que proporcionan insights valiosos para el plan de mejora:

Variables Correlacionadas		Coeficiente	Significancia	Interpretación
Participación en decisiones y compromiso con objetivos		$r=0.68$	$p<0.01$	Alta correlación positiva entre ser involucrado en decisiones y compromiso
Reconocimiento del líder y sentirse valorado		$r=0.72$	$p<0.01$	Correlación muy alta entre reconocimiento formal y percepción de valor
Comunicación líder-equipo y resolución de conflictos		$r=0.63$	$p<0.01$	Correlación importante entre transparencia comunicativa y gestión constructiva de desacuerdos
Estilo directivo y propuesta de mejoras		$r=-0.56$	$p<0.01$	Correlación negativa: a mayor directividad, menor iniciativa para proponer mejoras

Tabla 27. Correlaciones destacadas entre variables de liderazgo y cohesión.

Estas correlaciones confirman la importancia de desarrollar prácticas de liderazgo más participativas y transformacionales para fortalecer la cohesión de equipos y, consecuentemente, mejorar indicadores organizacionales relevantes.

Hallazgos Clave y Oportunidades Identificadas

Integrando los resultados de los diferentes análisis realizados, se pueden sintetizar los siguientes hallazgos clave que fundamentarán el plan de mejora:

- 1. Predominio de estilos directivos con limitada participación:** Los datos revelan una tendencia hacia estilos de liderazgo principalmente directivos, con oportunidades para desarrollar aproximaciones más participativas y transformacionales que se alineen mejor con los valores organizacionales declarados.

2. **Inconsistencia en prácticas de reconocimiento:** Se identifican brechas importantes en las prácticas de motivación y reconocimiento, con variaciones significativas entre puntos de venta que sugieren la falta de un sistema estructurado y consistente.
3. **Potencial de cohesión interna no completamente aprovechado:** Los equipos muestran una base relativamente sólida de colaboración y apoyo mutuo, pero esta cohesión interna no está siendo completamente potenciada por prácticas formales de liderazgo.
4. **Comunicación como área crítica de mejora:** Tanto la comunicación vertical (líder-equipo) como la horizontal (entre áreas) presentan oportunidades significativas de mejora que impactan otras dimensiones como participación, resolución de conflictos y alineación con objetivos.
5. **Conciencia del impacto del liderazgo:** Existe un reconocimiento generalizado sobre el impacto que el estilo de liderazgo tiene en la motivación y desempeño (62.4% de acuerdo), creando una base favorable para implementar cambios en las prácticas actuales.
6. **Buenas prácticas internas como referentes:** Se identificaron puntos de venta con indicadores significativamente superiores al promedio, sugiriendo la existencia de buenas prácticas que podrían documentarse y replicarse como parte del plan de mejora.

Estos hallazgos, fundamentados en evidencia empírica y analizados a la luz del marco teórico, constituyen la base para el diseño de un plan de mejora específico, práctico y alineado con la realidad organizacional de Comercializadora abc región occidente.

ANÁLISIS POR SEGMENTOS ORGANIZACIONALES

Análisis por Formato Comercial

Un análisis segmentado por formato comercial (Supertiendas, Superalmacenes, Superdroguerías) revela algunas diferencias significativas que merecen consideración en el diseño del plan de mejora:

Indicador	Supertiendas	Superalmacenes	Superdroguerías
Participación en decisiones	38.9% favorable	46.2% favorable	41.5% favorable
Estilos directivos	61.2% percibe alta directividad	52.4% percibe alta directividad	55.3% percibe alta directividad
Colaboración de equipo	52.3% favorable	63.1% favorable	54.6% favorable
Comunicación interna	48.7% favorable	56.9% favorable	53.4% favorable
Resolución de conflictos	50.1% favorable	54.2% favorable	52.7% favorable

Tabla 28. Comparativo de indicadores principales por formato comercial.

1. **Supertiendas (formato predominante):** Muestran mayor variabilidad en prácticas de liderazgo, con algunos establecimientos destacando positivamente mientras otros presentan oportunidades significativas. Esta variabilidad sugiere la existencia de "mejores prácticas" internas que podrían ser identificadas y replicadas.
2. **Superalmacenes (mayor tamaño):** Presentan mejores indicadores generales de cohesión de equipos, posiblemente por estructuras más desarrolladas y especializadas, pero también muestran desafíos en comunicación transversal entre departamentos.
3. **Superdroguerías:** Muestran los indicadores más favorables en comunicación líder-equipo, posiblemente por su menor tamaño que facilita interacciones más directas, pero enfrentan desafíos específicos en delegación y desarrollo de colaboradores.

Estas diferencias sugieren la necesidad de adaptar ciertas intervenciones según el formato comercial, aunque manteniendo un marco general consistente que refuerce la cultura organizacional de Comercializadora abc.

Análisis por Antigüedad de los Líderes

El análisis de resultados considerando la antigüedad de los líderes en su posición actual revela patrones interesantes que pueden informar estrategias diferenciadas de desarrollo:

Indicador	Menos de 1 año	Entre 1-3 años	Más de 3 años
Estilos participativos	45.7% favorable	38.9% favorable	36.2% favorable
Flexibilidad ante cambios	47.2% favorable	43.1% favorable	39.8% favorable
Desarrollo de colaboradores	42.3% favorable	45.8% favorable	47.6% favorable
Cohesión de equipos	49.2% favorable	52.7% favorable	54.9% favorable

Tabla 29. Comparativo de indicadores principales por antigüedad del líder.

Estos datos sugieren que líderes con menor antigüedad tienden a mostrar mayor flexibilidad y apertura a estilos participativos, mientras que líderes con mayor experiencia muestran fortalezas en desarrollo de colaboradores y construcción de equipos cohesionados. El plan de mejora deberá considerar estas diferencias, potenciando el intercambio de fortalezas entre perfiles diversos de liderazgo.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

El análisis sistemático de las prácticas de liderazgo y cohesión de equipos en Comercializadora abc región occidente ha permitido identificar tanto fortalezas

como oportunidades significativas de mejora que fundamentan el plan propuesto. Las principales conclusiones derivadas de este diagnóstico son:

1. **Estilos predominantemente directivos:** Se constata un predominio de estilos de liderazgo principalmente directivos, con limitada participación de los equipos en toma de decisiones y procesos de mejora. Este enfoque, aunque puede ser efectivo en ciertas situaciones operativas del retail, limita el desarrollo del potencial de los equipos y contrasta con los valores organizacionales declarados por Comercializadora abc.
2. **Base de cohesión interna sólida:** A pesar de las oportunidades de mejora en prácticas de liderazgo, los equipos muestran niveles relativamente altos de colaboración, apoyo mutuo y capacidad para trabajar hacia objetivos comunes. Esta cohesión interna representa un activo organizacional valioso que puede potenciarse mediante prácticas más sistemáticas.
3. **Variabilidad significativa entre puntos de venta:** Las diferencias notables en indicadores entre establecimientos con características similares sugieren que las prácticas de liderazgo dependen más de factores individuales que de una cultura organizacional consistente, representando tanto un desafío como una oportunidad para identificar y replicar buenas prácticas internas.
4. **Reconocimiento del impacto del liderazgo:** Existe una alta conciencia sobre cómo el estilo de liderazgo influye en la motivación y el desempeño, creando una base favorable para la implementación de cambios en las prácticas actuales.

El plan de mejora a desarrollar deberá abordar estas conclusiones mediante intervenciones sistemáticas, graduales y contextualizadas a la realidad operativa de Comercializadora abc, buscando fortalecer tanto las prácticas de liderazgo como los mecanismos de cohesión de equipos.

PLAN DE MEJORA

Fundamentación del Plan

El plan de mejora propuesto se fundamenta en los resultados diagnósticos presentados anteriormente y se alinea con las teorías de liderazgo y cohesión de equipos desarrolladas en el marco teórico. Su diseño responde directamente a las necesidades identificadas en Comercializadora abc región occidente, considerando tanto las oportunidades de mejora como las fortalezas existentes que pueden aprovecharse como palancas de cambio.

Los principios rectores que guían este plan son:

1. **Alineación con valores organizacionales:** Las intervenciones propuestas refuerzan los valores corporativos de Comercializadora abc: compromiso, comunicación, servicio y trabajo en equipo.
2. **Enfoque práctico y contextualizado:** Las acciones están diseñadas considerando las realidades operativas del sector retail y las particularidades de Comercializadora abc.
3. **Gradualidad y sostenibilidad:** Se prioriza un enfoque progresivo que permita cambios sostenibles en el tiempo versus transformaciones radicales de difícil mantenimiento.
4. **Medición y ajuste continuo:** Cada intervención incluye mecanismos de seguimiento que permitan evaluar su efectividad y realizar ajustes.
5. **Aprovechamiento de buenas prácticas internas:** Se capitaliza el conocimiento y experiencia ya existente en la organización, identificando y replicando prácticas exitosas.

Objetivos del Plan

Objetivo General

Fortalecer las prácticas de liderazgo y la cohesión de equipos en Comercializadora abc región occidente mediante un proceso sistemático de desarrollo organizacional que se traduzca en mejoras medibles en clima laboral, desempeño y satisfacción de clientes.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar competencias de liderazgo participativo y transformacional en los responsables de puntos de venta y mandos medios, ampliando su repertorio de estilos para adaptarse efectivamente a diferentes situaciones.
2. Implementar un sistema estructurado de comunicación interna que mejore los flujos de información vertical y horizontal, facilitando la coordinación y alineación organizacional.
3. Establecer un modelo integral de reconocimiento y motivación que valore consistentemente las contribuciones individuales y colectivas, reforzando comportamientos alineados con valores organizacionales.
4. Fortalecer la cohesión de equipos mediante prácticas sistemáticas que potencien la confianza, colaboración y orientación a resultados compartidos.
5. Crear mecanismos de gestión del conocimiento que permitan identificar, documentar y compartir buenas prácticas de liderazgo y trabajo en equipo entre los diferentes puntos de venta.

Ejes Estratégicos de Intervención

El plan se estructura en cinco ejes estratégicos interrelacionados, cada uno con acciones específicas, responsables, recursos e indicadores de seguimiento.

1. Desarrollo de Competencias de Liderazgo

Este eje busca ampliar el repertorio de estilos de liderazgo de los responsables de puntos de venta y mandos medios, con énfasis en aproximaciones más participativas y transformacionales.

Acciones principales:

a) **Programa de formación "Líderes Comercializadora abc"**: Ciclo formativo de 6 módulos presenciales complementados con micro-aprendizajes digitales, cubriendo:

- Autoconocimiento y estilos personales de liderazgo
- Comunicación efectiva y feedback constructivo
- Delegación y desarrollo de colaboradores
- Motivación y reconocimiento
- Liderazgo situacional y adaptabilidad
- Construcción y desarrollo de equipos de alto desempeño

b) **Círculos de liderazgo**: Grupos de aprendizaje entre pares donde líderes de diferentes puntos de venta comparten experiencias, desafíos y soluciones, facilitados por un especialista en desarrollo organizacional.

c) **Programa de mentoring cruzado**: Vinculación de líderes con indicadores destacados con aquellos que presentan mayores oportunidades de mejora, facilitando transferencia de buenas prácticas.

d) **Evaluación 360° de competencias de liderazgo:** Aplicación semestral para medir avances y definir planes de desarrollo individualizados.

2. Fortalecimiento de la Comunicación Interna

Este eje aborda las oportunidades identificadas en flujos de comunicación vertical y horizontal, buscando mayor transparencia, participación y alineación organizacional.

Acciones principales:

a) Protocolo estructurado de reuniones efectivas:

- Reunión diaria de apertura (15 min): Alineación de prioridades y coordinación operativa
- Reunión semanal de equipo (45 min): Revisión de avances, desafíos y planificación
- Reunión mensual ampliada (90 min): Resultados, reconocimientos y comunicaciones organizacionales

b) **Sistema de comunicación ascendente "Voz Comercializadora abc":** Mecanismos formales para canalizar ideas, preocupaciones y sugerencias desde los colaboradores hacia la dirección regional, incluyendo:

- Buzón digital de ideas y mejoras
- Sesiones trimestrales de diálogo con dirección regional
- Encuestas rápidas de pulso organizacional

c) **Red de comunicadores internos:** Colaboradores designados en cada punto de venta como enlaces de comunicación, capacitados para transmitir mensajes clave bidireccionalmente.

d) **Portal digital "Conexión Comercializadora abc":** Plataforma centralizada de noticias, procedimientos, reconocimientos y espacios de interacción, accesible desde dispositivos móviles.

3. Sistema Integral de Reconocimiento

Este eje responde a las brechas identificadas en prácticas de motivación y reconocimiento, buscando implementar un modelo estructurado, transparente y alineado con los valores organizacionales.

Acciones principales:

a) **Programa "Estrellas Comercializadora abc":** Sistema formal de reconocimiento con múltiples categorías:

- Reconocimientos diarios informales ("Gracias por brillar")
- Reconocimientos semanales por área ("Estrella de servicio", "Estrella de innovación", etc.)
- Reconocimientos mensuales a nivel de punto de venta
- Reconocimientos trimestrales a nivel regional

b) **Celebración de hitos y logros colectivos:** Protocolos definidos para celebrar el cumplimiento de metas, aniversarios y otros logros significativos, reforzando la identidad colectiva.

c) **Banco de incentivos:** Catálogo diversificado de reconocimientos no monetarios (tiempo libre, experiencias, desarrollo profesional) que complementen los sistemas de compensación tradicionales.

d) **Historias de éxito:** Documentación y difusión sistemática de casos destacados, reforzando modelos positivos alineados con valores organizacionales.

4. Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento

Este eje busca potenciar la cohesión y efectividad de los equipos, aprovechando la base relativamente sólida identificada en el diagnóstico.

Acciones principales:

a) **Talleres de construcción de equipos:** Sesiones estructuradas para desarrollar confianza, gestión de conflictos y orientación a resultados colectivos, adaptadas a las diferentes etapas de desarrollo de cada equipo.

b) **Proyectos de mejora transversales:** Iniciativas específicas que requieran colaboración entre diferentes áreas, fomentando vínculos más allá de las estructuras funcionales tradicionales.

c) **Definición participativa de objetivos y estándares:** Procesos que involucren activamente a los equipos en la definición de metas y estándares de servicio, aumentando el compromiso y sentido de pertenencia.

d) **Espacios de feedback y aprendizaje colectivo:** Sesiones regulares donde los equipos analicen sus propias dinámicas, identifiquen obstáculos y definan acuerdos de mejora.

5. Gestión del Cambio y Cultura Organizacional

Este eje busca crear condiciones organizacionales que faciliten la implementación sostenible de los cambios propuestos en los ejes anteriores.

Acciones principales:

a) **Red de "Embajadores de la transformación"**: Colaboradores influyentes en cada punto de venta, capacitados para modelar nuevas prácticas y facilitar su adopción.

b) **Plan de comunicación del cambio**: Estrategia clara para transmitir el propósito, beneficios y avances de las iniciativas, gestionando expectativas y reforzando el compromiso.

c) **Alineación de sistemas organizacionales**: Revisión y ajuste de procesos de selección, inducción, evaluación y desarrollo para reforzar las nuevas prácticas de liderazgo y trabajo en equipo.

d) **Monitoreo de clima y cultura**: Mediciones periódicas del impacto de las intervenciones en percepciones y comportamientos, permitiendo ajustes oportunos.

Cronograma de Implementación

El plan se ha diseñado para implementarse en un horizonte de 14 meses, estructurado en cuatro fases que permitan una adopción gradual y sostenible.

Fase	Periodo	Actividades principales
1. Preparación y sensibilización	Meses 1-2	- Comunicación del plan a stakeholders clave - Formación de equipos implementadores - Selección de embajadores de transformación - Diseño detallado de intervenciones
2. Implementación inicial	Meses 3-6	- Inicio del programa "Líderes Comercializadora abc" - Implementación del protocolo de reuniones - Lanzamiento del sistema "Estrellas Comercializadora abc" - Talleres iniciales de construcción de equipos
3. Consolidación	Meses 7-10	- Continuación de formación en liderazgo - Implementación completa de comunicación interna - Evaluación intermedia y ajustes - Proyectos transversales de mejora
4. Institucionalización	Meses 11-14	- Evaluación 360° de competencias - Sistematización de buenas prácticas

		- Evaluación de resultados - Definición de mecanismos de sostenibilidad
--	--	--

Tabla 30. Cronograma de implementación del plan de mejora

Recursos Necesarios

La implementación efectiva del plan requiere la asignación de recursos específicos, detallados a continuación.

Categoría	Recursos	Estimación presupuestaria
Humanos	- Líder de proyecto de transformación - Facilitadores internos (5) - Consultores externos especializados - Tiempo de participantes en formaciones	45% del presupuesto total
Materiales	- Materiales de formación - Recursos para reconocimientos - Espacios para talleres y actividades - Elementos de comunicación visual	25% del presupuesto total
Tecnológicos	- Plataforma digital de aprendizaje - Portal de comunicación interna - Herramientas de evaluación y seguimiento - Equipos audiovisuales	20% del presupuesto total
Imprevistos	- Reserva para contingencias y ajustes	10% del presupuesto total

Tabla 31. Presupuesto estimado para la implementación del plan de mejora

El retorno esperado de esta inversión se materializará en:

- Reducción de costos asociados a rotación de personal
- Mejora en indicadores de desempeño operativo
- Incremento en satisfacción de clientes y ventas
- Fortalecimiento de la marca empleadora
- Mayor capacidad de adaptación organizacional

Indicadores de Seguimiento y Evaluación

Para monitorear la efectividad del plan y realizar ajustes oportunos, se implementará un sistema de indicadores en tres niveles.

Nivel	Indicadores	Periodicidad	Fuentes
Proceso	- % de avance en actividades planificadas - % de participación en formaciones - # de reconocimientos otorgados - # de reuniones efectivas realizadas	Mensual	- Reportes de proyecto - Registros de participación - Sistema de reconocimientos
Resultado	- Mejora en percepción sobre prácticas de liderazgo - Mejora en indicadores de cohesión - Avance en competencias de liderazgo - Mejora en comunicación interna	Trimestral	- Encuestas de pulso-Evaluaciones 360° - Grupos focales
Impacto	- Reducción en rotación de personal - Mejora en clima organizacional - Mejora en indicadores operativos - Incremento en satisfacción de clientes	Semestral	- Indicadores de RRHH - Encuesta de clima - Indicadores operativos - NPS de clientes

Tabla 32. Indicadores de seguimiento y evaluación

Estos indicadores permitirán no solo evaluar el éxito del plan, sino también identificar áreas específicas que requieran ajustes o intensificación, asegurando la optimización continua de las intervenciones.

Gestión de Riesgos

Se han identificado potenciales riesgos que podrían afectar la implementación exitosa del plan, junto con estrategias de mitigación.

1. Resistencia al cambio:

- *Mitigación:* Involucrar a stakeholders clave desde el inicio, comunicar claramente beneficios, utilizar embajadores internos.

2. Presiones operativas que limiten participación:

- *Mitigación:* Planificar actividades considerando ciclos operativos, diseñar formatos flexibles, implementar gradualmente.

3. Rotación de líderes formados:

- *Mitigación:* Crear sistemas de transferencia de conocimiento, formar múltiples personas por punto, documentar aprendizajes.

4. Inconsistencia en implementación entre puntos de venta:

- *Mitigación:* Establecer estándares mínimos, implementar mecanismos de seguimiento periódico, facilitar aprendizaje entre pares.

5. Pérdida de impulso tras entusiasmo inicial:

- *Mitigación:* Diseñar victorias tempranas, celebrar y comunicar avances, revitalizar periódicamente con nuevos elementos.

La gestión proactiva de estos riesgos incrementará significativamente las probabilidades de éxito del plan de mejora.

CONCLUSIONES

El análisis sistemático de las prácticas de liderazgo y cohesión de equipos en Comercializadora abc región occidente ha permitido identificar tanto fortalezas como oportunidades significativas de mejora que fundamentan el plan propuesto. Las principales conclusiones derivadas de este estudio son:

1. **El liderazgo como factor diferenciador:** Los resultados evidencian que el estilo de liderazgo ejercido en los puntos de venta constituye un factor determinante en la cohesión de los equipos y, potencialmente, en los resultados operativos. La variabilidad identificada entre establecimientos con características similares sugiere que las prácticas de liderazgo pueden representar un diferenciador competitivo significativo.
2. **Predominio de estilos directivos:** Se constata un predominio de estilos de liderazgo principalmente directivos, con limitada participación de los equipos en toma de decisiones y procesos de mejora. Si bien este enfoque puede ser efectivo en ciertas situaciones operativas del retail, su predominio sistemático limita el desarrollo del potencial de los equipos y contrasta con los valores organizacionales declarados por Comercializadora abc.
3. **Base potencial para la transformación:** El estudio revela una conciencia generalizada sobre el impacto del liderazgo en la motivación y el desempeño, así como equipos con capacidad de colaboración y apoyo mutuo. Estos elementos constituyen una base favorable para implementar cambios en las prácticas actuales, sugiriendo receptividad potencial a estilos más participativos y transformacionales.
4. **Comunicación como pilar crítico:** Las brechas identificadas en comunicación, tanto vertical como horizontal, emergen como un factor transversal que influye en múltiples dimensiones organizacionales. El fortalecimiento de prácticas comunicativas efectivas se perfila como un pilar fundamental para la mejora integral del liderazgo y la cohesión.
5. **Reconocimiento sistemático como oportunidad:** La inconsistencia en prácticas de reconocimiento representa una oportunidad significativa, considerando su potencial impacto en motivación y compromiso. El desarrollo de un sistema integral, transparente y alineado con valores organizacionales puede generar resultados positivos con inversión relativamente moderada.
6. **Modelo híbrido como ideal adaptativo:** Los resultados sugieren que un modelo ideal para Comercializadora abc combinaría elementos de liderazgo transformacional (visión, inspiración, desarrollo) con aspectos situacionales que permitan adaptarse a las particularidades operativas del retail (fluctuaciones de demanda, presión por resultados inmediatos, equipos con diversos niveles de experiencia).
7. **Necesidad de aproximación sistemática:** El análisis confirma que intervenciones aisladas tendrían impacto limitado, siendo necesario un abordaje sistemático que integre desarrollo de competencias, sistemas

organizacionales (comunicación, reconocimiento) y gestión del cambio cultural.

8. **Potencial de aprendizaje interno:** La identificación de puntos de venta con indicadores significativamente superiores al promedio revela la existencia de buenas prácticas internas que podrían capitalizarse mediante mecanismos efectivos de gestión del conocimiento organizacional.

Estas conclusiones, derivadas de evidencia empírica analizada a la luz de marcos teóricos relevantes, fundamentan el diseño de un plan de mejora específico, práctico y alineado con la realidad organizacional de Comercializadora abc región occidente. Su implementación efectiva tiene el potencial de fortalecer significativamente tanto las prácticas de liderazgo como la cohesión de equipos, contribuyendo así al logro de objetivos estratégicos organizacionales en un entorno retail cada vez más competitivo y desafiante.

RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos del estudio y el plan de mejora propuesto, se presentan las siguientes recomendaciones para maximizar el impacto de las intervenciones y asegurar su sostenibilidad en el tiempo:

Para la Alta Dirección de Comercializadora abc

1. **Priorizar el desarrollo de liderazgo como eje estratégico**, reconociéndolo explícitamente como un factor diferenciador que impacta resultados operativos y experiencia de cliente.
2. **Integrar indicadores de liderazgo efectivo en la evaluación de desempeño** de gerentes y supervisores, enviando un mensaje claro sobre su importancia organizacional.
3. **Visibilizar y reconocer avances en la transformación** de prácticas de liderazgo, celebrando hitos significativos y compartiendo historias de éxito.
4. **Alinear sistemas de gestión humana** (selección, compensación, desarrollo de carrera) para reforzar consistentemente los comportamientos de liderazgo deseados.
5. **Crear espacios formales para compartir mejores prácticas** entre regiones, potenciando el aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimiento.

Para los Líderes de Puntos de Venta

1. **Realizar una autoevaluación honesta de su estilo predominante**, identificando fortalezas a potenciar y oportunidades de desarrollo.
2. **Expandir progresivamente su repertorio de estilos**, incorporando elementos participativos y transformacionales sin abandonar la claridad directiva cuando sea necesaria.
3. **Implementar prácticas sistemáticas de reconocimiento**, creando rutinas diarias y semanales que valoricen contribuciones individuales y colectivas.
4. **Establecer mecanismos formales de comunicación bidireccional**, demostrando apertura genuina a ideas y sugerencias del equipo.
5. **Dedicar tiempo específico al desarrollo de colaboradores**, reconociendo que la inversión en este ámbito genera retornos significativos en compromiso y desempeño.

Para Equipos de Trabajo

1. **Asumir corresponsabilidad en la mejora del clima organizacional**, contribuyendo proactivamente con ideas y soluciones.
2. **Participar comprometidamente en espacios de formación y desarrollo**, maximizando su valor para crecimiento personal y colectivo.

3. **Practicar comunicación constructiva**, expresando necesidades y perspectivas de manera asertiva y orientada a soluciones.
4. **Fortalecer vínculos de apoyo mutuo**, especialmente durante períodos de alta demanda o desafíos operacionales.
5. **Celebrar y reconocer logros entre pares**, complementando el reconocimiento formal con valoración horizontal.

Para la Implementación del Plan

1. **Priorizar "victorias tempranas"** que demuestren beneficios tangibles y generen momentum positivo.
2. **Adaptar intervenciones a particularidades de formatos comerciales**, reconociendo sus diferentes dinámicas operativas.
3. **Establecer mecanismos robustos de seguimiento y comunicación** de avances, manteniendo visibilidad y relevancia de la iniciativa.
4. **Capacitar facilitadores internos** que puedan sostener el proceso más allá del apoyo inicial de consultores externos.
5. **Documentar sistemáticamente aprendizajes y ajustes**, creando una memoria organizacional que facilite transferencia y escalamiento.

Para Futuras Investigaciones

1. **Analizar correlaciones específicas entre indicadores de liderazgo y resultados operativos** (ventas, rotación, satisfacción de clientes) para cuantificar más precisamente el impacto económico.
2. **Explorar diferencias generacionales en expectativas sobre liderazgo**, considerando la diversidad etaria en la fuerza laboral de Comercializadora abc.
3. **Profundizar en factores culturales regionales** que puedan influir en la efectividad de diferentes estilos de liderazgo dentro del territorio colombiano.
4. **Desarrollar casos de estudio sobre transformaciones exitosas** en puntos de venta específicos, documentando factores críticos de éxito.
5. **Investigar impacto de la transformación digital** en prácticas de liderazgo y dinámicas de equipos en el sector retail.

Estas recomendaciones, implementadas de manera integrada y sostenida, tienen el potencial de generar una transformación significativa en las prácticas de liderazgo y la cohesión de equipos en Comercializadora abc región occidente, contribuyendo a su competitividad y sostenibilidad en un entorno de negocios cada vez más complejo y desafiante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aarons, G., Sommerfeld, D., & Willging, C. (2021). The impact of leadership styles on employee turnover in retail chains: A comparative analysis. *Journal of Retail Management*, 45(3), 217-235.
- Acuña García, L. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO*. <https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/63fd7b3e04312/tareas/e00036131199afb57d26bde4add0fb27ACTIVIDAD.%202%20FUNDAMENTOS%20DE%20LIDERAZGO%20.pdf>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Fitness Information Technology.
- Char, L. (s.f.). *Comercializadora abc: siete décadas construyendo país*. <https://www.olimpica.com/olimpica-siete-decadas-construyendo-pais>
- Cortes, D. (s.f.). ¿Quién es un líder? <https://www.cesuma.mx/blog/quien-es-un-lider.html>
- Durán, M., & Figueroa, C. (2023). Micro-intervenciones para fortalecer cohesión en equipos retail con alta rotación: Un enfoque práctico. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 145-163.
- García, C. (2020). La pirámide de Maslow: Las necesidades humanas y su influencia en los entornos organizacionales. *Revista de Psicología Aplicada*, 28(3), 217-232.
- Goleman, D. (2017). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- González-Romá, V. (2022). Leadership impact on supermarket team performance: The mediating role of communication clarity. *International Journal of Retail Management*, 36(4), 412-428.
- Herrera-Sarmiento, J. (2023). Programa "Líderes del Servicio" en Almacenes Éxito: Vinculando desarrollo de liderazgo y experiencia del cliente. *Estudios Gerenciales*, 39(2), 178-192.
- La República. (2023, mayo 29). *Comercializadora abc: una destacada organización que ya suma siete décadas construyendo país*. La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/olimpica-siete-decadas-construyendo-pais-3625171>

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass.

Mandomedio. (2023, junio 19). ¿Conoces las cualidades de un liderazgo efectivo? <https://mandomedio.com/colombia/blog/conoces-las-cualidades-de-un-liderazgo-efectivo/>

Martínez-Torres, E. (2023). Liderazgo en retail durante periodos de alta demanda: Balance entre resultados y bienestar de equipos. *Revista de Gestión Empresarial*, 42(1), 88-103.

Mata Solis, L. D. (2019, mayo 21). El enfoque cuantitativo de investigación. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cuantitativo-de-investigacion/>

Méndez-Hinojosa, A. (2022). Evaluación de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional en cadenas minoristas mexicanas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 38(1), 52-68.

Olimpica. (s.f.). Cursos ABC. <https://abc.olimpica.com/#!/private/scorm-lesson-student/31664>

Olimpica. (s.f.). Una marca orgullosa de ser colombiana. Olimpica. <https://www.olimpica.com/quienes-somos>

Pachon Caballero, L. N. (2023, octubre 16). ¿Quiénes son los dueños de almacenes Comercializadora abc? Esta es la historia. WRadio. <https://www.wradio.com.co/2023/10/16/quienes-son-los-duenos-de-almacenes-olimpica-esta-es-la-historia/>

Paredes, A., & Gutiérrez, S. (2023). Transformación del rol supervisor a líder coach: El caso Falabella. *Revista de Gestión Humana*, 34(3), 214-230.

Ramírez, J., & Colmenares, F. (2022). Factores determinantes de la cohesión en equipos de tiendas departamentales colombianas. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 32(1), 65-82.

Red Summa. (s.f.). Liderazgo: Características de un Líder. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/liderazgo_caracteristicas.pdf

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROB_BINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rojas-Morales, C. (2024). Gamificación en intervenciones de desarrollo de liderazgo y cohesión en retail: Experiencias emergentes. *International Journal of Human Resources Innovation*, 6(1), 78-92.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (2010). Stages of small-group development revisited. *Group Facilitation*, (10), 43-48.
- Universidad de la Empresa. (2020). La Encuesta como Técnica de Investigación, Validez y Confiabilidad. <https://ude.edu.uy/la-encuesta-como-tecnica-de-investigacion-validez-y-confiabilidad/>
- Vásquez, L., Torres, M., & Gutiérrez, R. (2023). Cohesión de equipos y resistencia al cambio en procesos de transformación digital en retail. *Revista de Innovación Empresarial*, 15(2), 209-227.
- Velázquez, M., & Montero, A. (2022). Comunidades de Práctica como estrategia de desarrollo de liderazgo en Chedraui: Un estudio de caso. *Gestión y Estrategia*, 61, 112-131.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de Encuesta Aplicado

Encuesta de Liderazgo y Cohesión de Equipos

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar sus percepciones sobre el liderazgo de la persona encargada del negocio y la dinámica del equipo de trabajo. Sus respuestas serán anónimas y nos ayudarán a mejorar la gestión y el desempeño de nuestro equipo. Agradecemos sinceramente su tiempo y participación.

Sección 1: Datos Generales

1. Selecciona el negocio en el que estás:

Sección 2: Prácticas de Liderazgo

Para cada afirmación, indica tu nivel de acuerdo:

2. El líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones importantes.
3. El líder es accesible y abierto a comentarios y sugerencias.
4. El líder establece objetivos claros y alcanzables para el equipo.
5. El líder motiva al equipo a través de reconocimientos y recompensas.
6. El líder maneja eficazmente los conflictos dentro del equipo.
7. El líder delega responsabilidades de manera efectiva.
8. El líder fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
9. El líder es flexible y adaptable ante cambios organizacionales.
10. El líder es capaz de inspirar y motivar al equipo en momentos difíciles.
11. El líder es justo y equitativo en sus decisiones.
12. El líder es capaz de aceptar críticas constructivas y aprender de ellas.
13. El líder promueve la inclusión y la equidad dentro del equipo.
14. El líder toma decisiones sin consultar a los miembros del equipo.
15. Se espera que sigan estrictamente las instrucciones sin cuestionarlas.
16. La forma en que se lidera afecta la motivación y el desempeño del equipo.
17. La falta de un liderazgo adecuado ha generado desmotivación en el equipo.
18. Los cambios en la empresa son gestionados de manera efectiva por el liderazgo, evitando incertidumbre en el equipo.

Sección 3: Cohesión de Equipos

19. El equipo colabora efectivamente entre sí.

20. La comunicación dentro del equipo es clara y efectiva.
21. El equipo resuelve conflictos de manera eficiente.
22. El equipo trabaja bien hacia objetivos comunes.
23. Los miembros del equipo se apoyan mutuamente.
24. Los miembros del equipo se sienten valorados y respetados.
25. La toma de decisiones es inclusiva y considera las opiniones de todos.

Escala utilizada:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Encuesta de liderazgo

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar sus percepciones sobre el liderazgo de la persona encargada del negocio de donde esta. Tus respuestas serán anónimas y nos ayudarán a mejorar la gestión y el desempeño de nuestro equipo. Agradecemos sinceramente tu tiempo y participación.

ingrid.paola.sinisterra@correounivalle.edu.co [Cambiar de cuenta](#)

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Selecciona el negocio en el que esta STO: *

☐ 1373

☐ 1547

☐ 1549

☐ 1580

☐ 1581

☐ 1582



El líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones importantes:

*

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

El líder es accesible y abierto a comentarios y sugerencias: *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

El líder establece objetivos claros y alcanzables para el equipo: *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

El líder motiva al equipo a través de reconocimientos y recompensas: *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

El líder maneja eficazmente los conflictos dentro del equipo: *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

El líder delega responsabilidades de manera efectiva: *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

El líder fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo: *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

El líder es flexible y adaptable ante cambios organizacionales: *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Los miembros del equipo se sienten valorados y respetados: *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

La toma de decisiones es inclusiva y considera las opiniones de todos. *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Enviar

[Borrar formulario](#)