

**El papel del liderazgo adaptativo como motor de transformación en
Microempresas de Sahagún – Córdoba**

Cooperación Universitaria Uniremington

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Kenia Paola Contreras Angulo

Asesor

Oscar Arley Meneses Zapata

Opción de grado

Seminario Liderazgo Adaptativo y perfeccionamiento directivo

Agradecimientos

En este espacio agradezco, en primer lugar, a Dios, a mis padres, quienes fueron los que me acompañaron en todo este proceso, y a cumplir cada una de las expectativas obtenidas en el transcurso de mi carrera

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Palabras claves	5
Problemática Abordada.....	6
Pregunta de Investigación	9
Objetivos	9
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Metodología	11
Resultados	13
Tablas	16
Conclusiones	18
Referencias Bibliográficas.....	21
Anexos	22

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el papel del liderazgo adaptativo como una estrategia clave en la transformación y gestión del cambio microempresarial. En un entorno caracterizado por constantes cambios económicos, tecnológicos y sociales, las organizaciones requieren líderes capaces de adaptarse a nuevas realidades y guiar a sus equipos de manera efectiva.

En esta investigación se realizó un estudio de caso sobre la situación de 5 microempresas del municipio de Sahagún frente al Liderazgo adaptativo, la metodología usada será de carácter cualitativo y, a través de entrevistas y observación directa se procurará definir las cercanías y distancias de las microempresas de Sahagún con el Liderazgo adaptativo.

En tal sentido, se encontró que no todos los propietarios ejercen liderazgo adaptativo (movilizar a otros para enfrentar desafíos difíciles y evolucionar). No obstante, existen casos positivos (Parche Llanero y Buen Provecho), que movilizan a sus equipos, comunican las faltas como oportunidades de mejora, y prueban ideas nuevas.

También se hayan casos negativos (Yiyo Plus y Leidy Store), que operan en solitario o se niegan a compartir aprendizajes (Yiyo Plus). No hay movilización del equipo porque no hay equipo o no se delega.

El liderazgo adaptativo en microempresas de Sahagún está fuertemente asociado a la existencia de un equipo al que se delegan funciones y se comunica abiertamente. Donde el dueño opera solo, el liderazgo adaptativo es prácticamente nulo.

Palabras clave: Liderazgo adaptativo, microempresas, transformación empresarial, gestión del cambio, desarrollo local

Problemática Abordada

En las sociedades modernas se hace cada vez más importante tener lo que llaman algunos: habilidades blandas, que no es más que las capacidades humanas que toda persona debería desarrollar para insertarse en el mercado laboral. En ese sentido, si se habla de empresas, esto se vuelve mucho más crucial, sobre todo para quien la lidera, toda vez que dicho liderazgo implica que la persona necesariamente tiene que enfrentarse a situaciones complicadas, jugar con los talentos y habilidades de sus empleados para poder optimizar el trabajo y sacarles el máximo provecho, y más aún, aprender a sortear las dificultades para no terminar dañando al empleado. Esto es, el liderazgo en términos amplios.

Ahora bien, la presente investigación se centra en un tipo específico de liderazgo, aquel que se conoce como Liderazgo adaptativo y que Ronald Heifetz (2009) define como: *“la práctica de movilizar a las personas para enfrentar desafíos difíciles y prosperar”*. Así las cosas, es importante que se entienda que el municipio de Sahagún en el departamento de Córdoba, Colombia, no es un municipio de raigambre empresarial (empresas de alto nivel económico), se puede decir que su estructura empresarial se basa en pequeñas y medianas empresas que en su mayoría tienden a identificarse, incluso por sus dueños, como negocios o emprendimientos, ello, aunado a que las personas que están al frente de las mismas no tienen la formación que se requiere, ni los medios para adquirir tal formación, se tiene que las microempresas, o al menos sus líderes, desconocen el enfoque adaptativo del liderazgo como una herramienta eficaz a la hora de direccionar y poner en funcionamiento una microempresa. Lo que los lleva a no saber enfrentar retos y muchos casos caer en el cierre prematuro de las empresas.

El liderazgo adaptativo es un enfoque que permite a los líderes responder de manera eficaz a entornos cambiantes y complejos. En las pequeñas y medianas empresas (Pymes), donde los recursos son limitados y la flexibilidad es fundamental, este estilo de liderazgo puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso organizacional. Así mismo, el liderazgo adaptativo promueve la agilidad estratégica, el aprendizaje continuo, la inclusión, la inteligencia emocional y la experimentación como elementos clave para la transformación empresarial. Estos aspectos permiten a las organizaciones reconfigurar sus estrategias, reducir la resistencia al cambio y adaptarse a entornos altamente dinámicos.

Los autores de la teoría (Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky) señalan que el liderazgo es la base para alcanzar las metas propuestas de cualquier organización, sin embargo, puede carecer de utilidad si no posee la habilidad de adaptarse a los cambios del mercado, de la cultura, de la globalización, entre otros. El liderazgo adaptativo ha llegado a ser una de las teorías contemporáneas más conocidas en el campo de los estudios en liderazgo, desde este punto de vista el liderazgo no consiste simplemente en el ejercicio de la influencia, sino en movilizar a los colaboradores para que sean capaces de enfrentar desafíos adaptativos. De acuerdo a la importancia del liderazgo para las organizaciones y como consecuencia del reciente desarrollo del liderazgo adaptativo, se considera pertinente profundizar en esta nueva teoría con el fin de identificar su originalidad en comparación con otras propuestas de liderazgo.

Se considera como una teoría debido a que cuenta con unas fases secuenciales que permiten abordar los posibles problemas que se presentan en una organización. Además, el liderazgo adaptativo es relativamente nuevo, se ha promovido a través de cursos como “Gestión del cambio y liderazgo adaptativo para el logro de objetivos en el extranjero”, adelantado en Buenos Aires, Argentina en junio de 2014, conferencias como por ejemplo “liderazgo adaptativo y autoridad”, realizada en Barcelona, España en enero de 2009 y seminarios en Perú y

Colombia denominado Programa de liderazgo Inside Out, en mayo y junio del 2014 respectivamente. A diferencia del liderazgo técnico, que se basa en aplicar soluciones conocidas a problemas bien definidos, el liderazgo adaptativo se orienta a problemas en los que no existe una solución predeterminada y donde es necesario aprender, experimentar y reconfigurar procesos.

Este modelo surge en los años 90 en la Harvard Kennedy School, donde Ronald Heifetz y Marty Linsky definieron el liderazgo adaptativo como la capacidad para movilizar a un grupo hacia nuevas formas de actuar frente a retos inciertos. Su base es eminentemente cualitativa y comportamental: los líderes adaptativos no solo resuelven problemas, sino que generan las condiciones para que otros participen en su solución.

Por ello, la presente investigación es importante, toda vez que ofrecerá luces sobre la realidad de las empresas -y sus líderes- en el municipio de Sahagún. Dichos datos podrán servir como alerta temprana para que los empresarios se acerquen al liderazgo adaptativo como una manera de mejorar su praxis empresarial. De igual manera, esta investigación es pertinente porque no se habla de esto a diario en Sahagún, de la administración pública no se abordan estos temas, no hay planes que busquen mitigar los efectos del desconocimiento de quienes lideran empresas en Sahagún, en tanto, esta investigación es una muestra de lo que la academia puede traer a la sociedad cuándo se vuelca sobre ella, y puede ser, ¿por qué no? La primera piedra de un andamiaje mayor que propugne por mejorar la situación de las empresas en Sahagún. Por ello, ahí radica la necesidad de que esta investigación se desarrolle, puesto que, la vida empresarial de Sahagún, aunque pequeña, provee muchos empleos; mejorar ese campo económico, implica de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores que dependen de las empresas.

Pregunta de Investigación

¿De qué manera la gestión de problemas recurrentes puede operar como un mecanismo desencadenante de conductas de liderazgo adaptativo en el equipo de trabajo de microempresas del municipio de Sahagún, y qué patrones de aprendizaje organizacional emergen de dicho proceso?

Objetivos

Objetivo General

Comprender cómo la exposición reiterada a problemas operativos en microempresas de Sahagún influye en la aparición de conductas de liderazgo adaptativo en los equipos y sus líderes, y cómo estas conductas contribuyen a la consolidación de patrones de aprendizaje.

Objetivos Específicos

Identificar los tipos de problemas recurrentes de mayor incidencia operativa en microempresas de Sahagún.

Describir las conductas de liderazgo adaptativo que emergen en los equipos de trabajo durante la gestión de dichos problemas.

Analizar los patrones de aprendizaje organizacional que se consolidan tras la exposición reiterada a un mismo tipo de problema.

Metodología

La presente investigación se centró en un enfoque cualitativo tipo Estudio de caso, a partir del cual se midieron unas variables presentes en las microempresas del municipio de Sahagún, para formar un cuerpo de ideas sobre el interés, en este caso el concepto de liderazgo adaptativo y las posibilidades de mejoras dentro del proceso industrial de una microempresa en Sahagún.

Para esto se hizo observación directa y entrevistas a los líderes de las microempresas objetivo de esta investigación, mediante éstas se buscó medir el estado de las microempresas según la actividad económica que realizan; su propósito fue describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. En este caso, el liderazgo y los directivos de las microempresas sahadunenses que se abarcaron en el presente estudio.

La población objeto de la presente investigación fueron las microempresas del municipio de Sahagún y la muestra constó de 5 microempresas dedicadas a labores diversas, como fueron: Leidy Store, Glamur Store, Restaurante El Parche Llanero, Panadería Buen Provecho y Yiyo Plus Cel. Este número resultó suficiente para poder establecer unas relaciones y proyecciones, toda vez que las 5 representan, a cabalidad, la vocación productiva del territorio y tal como se dijo anteriormente, el territorio donde se da la presente investigación no tiene mucha presencia de empresas.

Por otro lado, las entrevistas se realizaron de manera presencial y algunas estuvieron apoyadas por las mediaciones virtuales (llamadas o chat), dependiendo de las posibilidades de los líderes de las empresas que se entrevistaron. Las entrevistas siguieron una secuencia lógica y aunque admitían respuestas abiertas, el hilo conductor de la entrevista hizo que fueran semiestructuradas.

El procedimiento metodológico empleado comprendió las siguientes fases:

Identificación del Problema. En esta fase se determinó el punto de partida del trabajo de investigación, el cual surge de la observación directa de una realidad muy marcada o repetitiva en el ámbito microempresarial del municipio de Sahagún, como es el cierre prematuro de negocios y emprendimientos.

Revisión de antecedentes. En esta fase se establecieron los fundamentos teóricos que guiaron el proceso investigativo. Principalmente, permitió relacionar las posibles causas del fenómeno observado con conceptos clave del mundo empresarial como el Liderazgo y, de modo particular, el denominado Liderazgo adaptativo en los términos de Ronald Heifetz.

Diseño metodológico. Se definió la ruta metodológica que, además de definir el enfoque y el tipo de investigación que se implementaría, incluyó el diseño de la entrevista como instrumento de recolección de la información.

Recolección de datos. Comprendió de manera concreta la aplicación de la entrevista a las 5 microempresas focalizadas.

Análisis e Interpretación. Abarcó la organización y el procesamiento de la información recolectada a través de las entrevistas. Este proceso permitió además establecer tres categorías de análisis:

Estilo de Gestión

Problema clave Nivel de
madurez

Las anteriores categorías facilitaron la descripción y la comprensión del objeto de estudio o fenómeno investigado y resultaron apropiadas a los objetivos propuestos en el presente estudio.

Resultados, hallazgos y Conclusiones. En la fase final, se analizó la información recolectada con miras a determinar los resultados y los hallazgos y a extraer las conclusiones generales

Resultados

Una vez consolidada y analizada la información resultante de las entrevistas realizadas a cinco microempresas del municipio de Sahagún: Ledy Store, Glamur Store, Restaurante El Parche Llanero y panadería Buen Provecho, procedimos a confrontarlas frente los criterios del liderazgo adaptativo, con el propósito de establecer en qué medida las microempresas mencionadas responden a los mismos:

En este orden, obtuvimos lo siguiente:

Respecto del criterio “Diferencia de problemas técnicos vs adaptativos” el 40% de los entrevistados diferencian plenamente entre un problema meramente técnico de aquellos que requieren respuestas más creativas y acordes a ambientes cambiantes. Un 20% no siempre suele diferenciar los problemas técnicos de los adaptativos y el 40% restante no es capaz de diferenciar este criterio.

En relación con el criterio de visión panorámica, conocido como “Sube el balcón”, el 40% de las microempresas a la hora de la toma de decisiones guardan distancia de la presión operativa que representa el trabajo diario de manera que puedan observar la problemática en su conjunto, identificar patrones, dinámicas ocultas y puntos ciegos antes de intervenir o tomar una decisión. El 20% asume este criterio de manera parcial y el 40% restante no logra desprenderse de los factores emocionales que generan las crisis inmediatas.

En cuanto al criterio denominado “Regula la temperatura” se encontró que el 40% de los entrevistados logran equilibrar la urgencia del cambio con la capacidad del personal para

soportar el malestar que este produce, manteniendo al equipo en un nivel emocional óptimo o adecuado para el aprendizaje. El 20% logra de manera parcial regular la temperatura y el 40% restante no lo consigue de ningún modo.

Frente al criterio de “Protege voces y aprende”, el 60% de las microempresas escuchan las percepciones y opiniones de todos sus colaboradores, sin atender a la posición o nivel de responsabilidad que ocupa dentro de la empresa, permitiendo la participación activa de los talentos emergentes o voces disidentes, que suelen percibir los desafíos y las nuevas realidades primero que la gerencia. El 40% restante suelen tener una aptitud más bien cerrada e individualista frente a las voces emergentes.

Finalmente, en cuanto al criterio de “Experimenta y aprende” el 40% de los líderes entrevistados poseen la capacidad de abordar desafíos complejos, para lo cual recurren a la ejecución de pruebas seguras, al análisis detenido de resultados y a la disposición a modificar el rumbo de la empresa sin morir en el intento. El 20% responde de manera parcial a este criterio y el 40% restante no lo hace en ninguna medida.

En este orden, podemos determinar que el 40% de las microempresas objeto del presente estudio poseen un nivel alto de liderazgo adaptativo, un 20% presenta un nivel medio y el 40% restante muestra un nivel Muy bajo de este tipo de liderazgos.

Es igualmente importante destacar que el 60% de las microempresas operan bajo un estilo de gestión individualista, lo que en teoría del Liderazgo adaptativo se conoce como enfoque personalizado del líder, el cual se caracteriza por el autoconocimiento, el trato humano uno a uno y la delegación, adaptando la gestión a las necesidades psicológicas y profesionales de cada colaborador. El otro 40% opera bajo el enfoque colaborativo, entendido como aquel en

donde el líder no tiene todas las respuestas, por lo que empodera al equipo para que asuma la propiedad de los problemas y participe en el diseño de soluciones.

Ser un buen líder no se trata de dar órdenes, sino de influir positivamente en tu equipo para alcanzar objetivos comunes.

Para las microempresas que en este caso todavía no logran ingresar a este tipo de estrategia empresarial, se le darán estrategias que ayuden a mejorar el liderazgo adaptativo en el área de comunicativa se le brindaría una comunicación clara y pedagógica donde se expresen con exactitud los problemas, inconvenientes, malos entendidos, emociones, etc. Para que haya una rápida solución ante las problemáticas presentadas.

En cuanto al liderazgo adaptativo en estas empresas se recomendaría no operar solitariamente y que no se nieguen a compartir sus aprendizajes y nuevas estrategias de trabajo en el mercado laboral, también priorizar y aumentar más el trabajo en equipo. fomentar una cultura de seguridad psicológica donde los empleados puedan proponer ideas y asumir riesgos sin miedo a ser penalizados. Esto debe ir acompañado de una mayor flexibilidad estructural y un aprendizaje continuo en toda la organización.

Cuando una empresa no logra adoptar una nueva estrategia, el problema real no es el plan de negocios, sino la **resistencia humana al cambio**.

Tablas

Tabla 1

Recolección de información de las microempresas

Continuación se clasifican las 5 microempresas para definir a cual sector pertenece , cuál es su estilo de gestión dentro de su ámbito comercial ; se identifican cada uno de los problemas claves que carecen cada una de ellas y por último se mide el nivel de madurez que proporcionas estas microempresas y la clasificación del criterio de liderazgo adaptativo

Microempresas	Sector	Estilo de gestión	Problema clave	Nivel de madurez
Leidy store	Comercio (ropa)	Individualista	Competencia + proveedores falsos	Practico / Básico
Glamur Store	Comercio	Colaborativa	Organización de pedidos	En consolidación
El parche llanero	Servicios (comida)	Colaborativa	Logística y suministros	Alto/ Estratégico
Yiyo cel.	Comercio	Cerrada/ individualista	Competencia + perdidas de dólar	Practico / Cerrado
Buen provecho	Industria (panadería)	Colaborativa	Escasez de materia prima + cliente inestable	Alto / Estratégico

Autoría Propia

Kenia Contreras

Tabla 2

Criterios de liderazgo

Diferencia de problemas técnicos vs adaptativos	Si	Si	Parcial	No	No
Sube el balcón (visión panorámica)	Si	Si	Parcial	No	No
Regula la temperatura (tolera pérdidas)	Si	Si	Parcial	No	No
Protege voces y aprende	Si	Si	Si	No	No
Experimenta y aprende	Si	Si	Parcial	No	No
Nivel de liderazgo adaptativo	Alto	Alto	Medio	Mu y bajo	Muy bajo

Autoría Propia

Kenia Contreras

Conclusiones

Respecto al objetivo principal, el contexto de las microempresas de Sahagún, el liderazgo adaptativo se manifiesta de manera heterogénea. Mientras que el Restaurante el Parche Llanero y la panadería Buen Provecho demuestran capacidades notables para distinguir problemas, regular la temperatura emocional, subirse al balcón y proteger las voces de sus equipos, la mayoría de las microempresas del sector comercio (Leidy Store y Yiyo Plus) operan con un estilo de liderazgo eminentemente técnico y reactivo.

Todos los propietarios tienen autoridad sobre sus negocios, pero no todos ejercen liderazgo adaptativo (movilizar a otros para enfrentar desafíos difíciles y evolucionar). Encontramos, sin embargo, un par de casos positivos (Parche Llanero y Buen Provecho), los cuales movilizan a sus equipos, comunican las faltas como oportunidades de mejora, y prueban ideas nuevas. Hay evidencia de experimentación controlada y aprendizaje distribuido. En el lado contrario, el de los casos negativos (Yiyo Plus y Leidy Store), se evidencia que estas empresas operan en solitario (Leidy hace inventarios sola) o se niegan a compartir aprendizajes (Yiyo Plus). No hay movilización del equipo porque prácticamente no hay equipo o no se delega.

Podemos afirmar entonces que el liderazgo adaptativo en microempresas de Sahagún está fuertemente asociado a la existencia de un equipo al que se delegan funciones y se comunica abiertamente. Donde el dueño opera solo, el liderazgo adaptativo es prácticamente nulo. Existe una limitación considerable a la hora de diferenciar entre problemas técnicos (que se resuelven con conocimientos y procesos actuales) y desafíos adaptativos (que exigen cambiar hábitos, creencias y adquirir nuevos aprendizajes).

Según lo que Heifetz señala en el liderazgo adaptativo (cambiar formas de hacer las cosas) y por lo tanto resistencia. En las microempresas analizada encontramos lo siguiente:

El restaurante llanero el parche y la panadería el buen provecho, reconocen las pérdidas (cambiaron de comprar productos elaborados y decidieron realizarlos ellos mismos) en implementaron protocolos estrictos. Por su parte, Leidy Store, no ha implementado cambios estructurados, sigue operando de manera similar, mientras Yiyo Plus, resiste explícitamente a compartir conocimiento.

Todo lo anterior nos lleva a comprender cómo la exposición reiterada a problemas operativos en microempresas de Sahagún no resulta determinante para la aparición de conductas de liderazgo adaptativo en los equipos y sus líderes, por lo que en su gran mayoría no contribuyen a la consolidación de patrones de aprendizaje. El objetivo final para los líderes empresariales se limita solo a resolver una crisis específica, sin dotar a la organización de resiliencia y flexibilidad continua ante futuros cambios. Es decir, no se logra consolidar el aprendizaje de patrones conductuales en los términos del liderazgo adaptativo.

En este orden, podemos identificar como problemas recurrentes o de mayor incidencia operativa en microempresas de Sahagún, los siguientes:

Operan en solitario o se niegan a compartir aprendizajes.

No hay movilización colectiva porque no hay equipo o no se delega.

Existe limitación a la hora de diferenciar entre problemas técnicos y desafíos adaptativos. Podemos concluir que, en el caso de las microempresas analizadas, la exposición reiterada a problemas operativos no influye de manera determinada en la aparición de conductas de liderazgo adaptativo, tanto en los equipos como en sus líderes. Estas conductas

contribuyen a consolidar ciertos patrones de aprendizaje, que terminan convertidas en practicas regulares

para afrontar distintas problemáticas en cada empresa o negocio, pero no llegan a configurarse como conductas propias de liderazgo adaptativo.

El liderazgo adaptativo les permitiría a los líderes de negocios objeto del presente estudio responder de manera eficaz a los entornos cambiantes y complejos de sus pequeñas empresas (Pymes), donde los recursos son limitados y la flexibilidad es fundamental, pudiendo de esta manera marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso organizacional.

Finalmente, el liderazgo adaptativo promueve la agilidad estratégica, el aprendizaje continuo, la inclusión, la inteligencia emocional y la experimentación como elementos clave para la transformación empresarial. Estos aspectos permiten a las organizaciones reconfigurar sus estrategias, reducir la resistencia al cambio y adaptarse a entornos altamente dinámicos.

Referencias Bibliográficas

Marín, G. (2024). *La importancia del liderazgo global en un mundo empresarial en constante cambio*

(E. Catalán, Ed.). <https://doi.org/10.64628/aa0.jde6fw4pm>

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo: Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Paidós

Ronald Heifetz. El libro fundacional donde acuñó el término. Enseña a liderar cuando no existe un manual de instrucciones. (1994). En *Liderazgo sin respuestas fáciles*.

Ronald Heifetz y Marty Linsky. Enfocado en cómo prosperar en medio de los peligros del cambio, manteniendo la resiliencia y protegiéndose contra el desgaste. (2009). En *Liderazgo sin límites*.

Anexos

Pregunta	Led y store	Gla mur store	Parche llanero	Yiyo Plus cel	Buen Provecho
¿Hay algún problema que se haya normalizado o que ocurra cada cierto tiempo?	La competencia a que tengo con otras tiendas de ropa, ya que tenemos los mismos proveedores, y en algunas los precios suelen ser más bajos.	La entrega de pedidos a los distribuidores, ya que requiere coordinación, transporte y cumplimiento de tiempo.	Los retrasos con ciertos proveedores o las fluctuaciones en el costo de los insumos, lo cual nos obliga a recalcular márgenes constantemente. Otro reto frecuente es la estabilidad de los servicios públicos, que en nuestra zona a veces presentan fallas y nos obligan a tener planes de contingencia para no detener la cocina.	Qu e ya hay muchos que venden lo mismo	La escases de materia prima, especialmente, harina de trigo tipo élite y la grasa Vitina; y la fluctuación o inconstancia de precios de productos como el queso costeño, que sube y baja de manera regular



¿cuál es serían o los problemas más frecuentes que han afectado el funcionamie nt o diario de su negocio?	Los problemas más frecuentes que logro ver es que hay muchas que venden lo mismos productos, otro es que		Definitivam ente, la gestión de logística y suministros. Lo que más tiempo me quita es la recepción y verificación de los pedidos realizados a los distribuidores; asegurar que la materia prima llegue	La falta de mercancía, en ocasiones ya que se agotan mucho algunos modelos telefónicos	
--	---	--	---	--	--



	en las redes hay mucho proveedor falso, por lo cual toca verificar bien antes de hacer pedi dos.		fresca y con el gramaje exacto es vital para no afectar el servicio del día.		
--	--	--	--	--	--

<p>¿Al ocurrir algún fallo usted se lo comunica a sus empleados? Si lo comunica: ¿cómo lo trasmite?</p>	<p>Ha sucedido en algún momento no he tenido un fallo el cual deba ser de mucha preocupación para el negocio o para mis empleados, pero si en algún momento se llegaría a tener se lo comunicaría de la mejor manera posible para que no haya percances</p>	<p>Sí, algunas soluciones se han vuelto permanente s, especialmente aquellas relacionadas con la organización de pedidos y la mejora en los tiempos de entrega, estableciendo reglas más claras para evitar errores repetitivos.</p>	<p>Trato de hacerlo de forma directa y constructiva. Cuando algo falla, nos reunimos brevemente para analizar la raíz del problema. Lo transmito no como una búsqueda de culpables, sino como una oportunidad de mejora para que el cliente no perciba el error. La comunicación es fluida, usualmente de manera verbal y presencial al finalizar la jornada</p>	<p>cuando tenemos problemas estamos muy atentos tratamos de mejorar superando todo</p>	<p>En efecto, cualquier falla o problema que se presente es socializado con los colaboradores de manera cordial, mesurada y respetuosa.</p>
---	---	--	--	--	---

	debi do a d icho problem a				
¿Alg una vez le han propuesto una forma de hacer algo distinta a como usted lo hace siempre? ¿Qué pasó con esa idea? ¿La puso a prueba?	Lo más difícil ha sido aprender a manejar el tiempo, tomar decisiones bajo presión y adaptarse a los cambios del mercado.	Sí, en algunas ocasiones los empleado s han propuesto nuevas formas de realizar ciertas tareas. Alg unas de estas ideas se han puesto a prueba, y si funcionan mejor, se implement a n como parte del proceso habitual.	Lo más difícil ha sido aprender a manejar el tiempo, tomar decisiones bajo presión y adaptarse a los cambios del mercado.	En el momento sí, pero como soy independien t e no las tomo mucho en cuenta	Siempr e existen amigos comerciantes que comentan sus propias experiencias y experimentacio n es o que proponen formas distintas de realizar las actividades de producción o de venta con el ánimo de que uno la acoja o adapte al negocio. En tales casos, se analiza la viabilidad de acogerlas y si se considera favorable y conveniente, se aplica.

<p>¿Hay soluciones que hayan implementado o que sean permanentes? Hay alguna solución</p>	<p>Un a regla que se estipuló fue revisada con anticipación los proveedores</p>	<p>Sí, algunas soluciones se han vuelto permanentes, especialmente</p>	<p>Sí. Por ejemplo, a raíz de errores en los pedidos de insumos, implementamos un protocolo estricto de inventario diario y una lista de chequeo</p>	<p>en mi caso se ha implantado o más que todo fidelizar los clientes siempre</p>	<p>En un principio, no asumíamos la fase de producción si no que se compraban los productos ya</p>
---	---	--	--	--	--

<p>¿Al ocurrir algún fallo usted se lo comunica a sus empleados? Si lo comunica: ¿cómo lo trasmite?</p>	<p>Ha s ta el momento no he tenido un fallo el cual deba ser de mucha preocupaci ón para el negocio o para mis empleados, pero si en algún momento se llegaría a tener se lo comunicaría de la mejor manera posible para que no haya perc ances</p>	<p>Sí, algunas soluciones se han vuelto permanente s, especialme n te aquellas relacionadas con la organizació n de pedidos y la mejora en los tiempos de entrega, establecien d o reglas más claras para evitar errores repetitivos.</p>	<p>Trato de hacerlo de forma directa y constructiva. Cuando algo falla, nos reunimos brevemente para analizar la raíz del problema. Lo transmito no como una búsqueda de culpables, sino como una oportunidad de mejora para que el cliente no perciba el error. La comunicación es fluida, usualmente de manera verbal y presencial al finalizar la jornada</p>	<p>cuan do tenemos problemas estamos muy atentos tratamos de mejorar superando todo</p>	<p>En efecto, cualquier falla o problema que se presente es socializado con los colaboradores de manera cordial, mesurada y respetuosa.</p>
---	---	---	--	---	---

	debi do a d icho problem a				
¿Alg una vez le han propuesto una forma de hacer algo distinta a como usted lo hace siempre? ¿Qué pasó con esa idea? ¿La puso a prueba?	Lo más difícil ha sido aprender a manejar el tiempo, tomar decisiones bajo presión y adaptarse a los cambios del mercado.	Sí, en algunas ocasiones los empleado s han propuesto nuevas formas de realizar ciertas tareas. Alg unas de estas ideas se han puesto a prueba, y si funcionan mejor, se implement a n como parte del proceso habitual.	Lo más difícil ha sido aprender a manejar el tiempo, tomar decisiones bajo presión y adaptarse a los cambios del mercado.	En el momento sí, pero como soy independien t e no las tomo mucho en cuenta	Siempr e existen amigos comerciantes que comentan sus propias experiencias y experimentacio n es o que proponen formas distintas de realizar las actividades de producción o de venta con el ánimo de que uno la acoja o adapte al negocio. En tales casos, se analiza la viabilidad de acogerlas y si se considera favorable y conveniente, se aplica.

<p>¿Hay soluciones que hayan implementado o que sean permanentes? Hay alguna solución</p>	<p>Un a regla que se estipuló fue revisada con anticipación los proveedores</p>	<p>Sí, algunas soluciones se han vuelto permanentes, especialmente</p>	<p>Sí. Por ejemplo, a raíz de errores en los pedidos de insumos, implementamos un protocolo estricto de inventario diario y una lista de chequeo</p>	<p>en mi caso se ha implantado o más que todo fidelizar los clientes siempre</p>	<p>En un principio, no asumíamos la fase de producción si no que se compraban los productos ya</p>
---	---	--	--	--	--

<p>refere nte a algún problema o falla ocurrida que haya causado el cambio de reglas para evitar el mismo fallo o algunos que tenga similitud a él.</p>	<p>s dado que existen muchas cantidades de proveedores e s falsos</p>	<p>te aquellas relacionadas con la organización de pedidos y la mejora en los tiempos de entrega, estableciendo reglas más claras para evitar errores repet itivos.</p>	<p>para la recepción de mercancía. Ahora, si algo no llega según lo pactado, se reporta de inmediato. Es una "regla de oro" para evitar que nos falte producto en horas pico.</p>	<p>d ándoles detalles</p>	<p>elabora dos, pero este sistema reducía considerablem ente el margen de utilidad. Por ello, se tomó la decisión de montar nuestra planta de producción. Esa fue una solución que se volvió permanente.</p>
---	---	---	---	-----------------------------------	--

Autoría Propia

Kenia Contreras