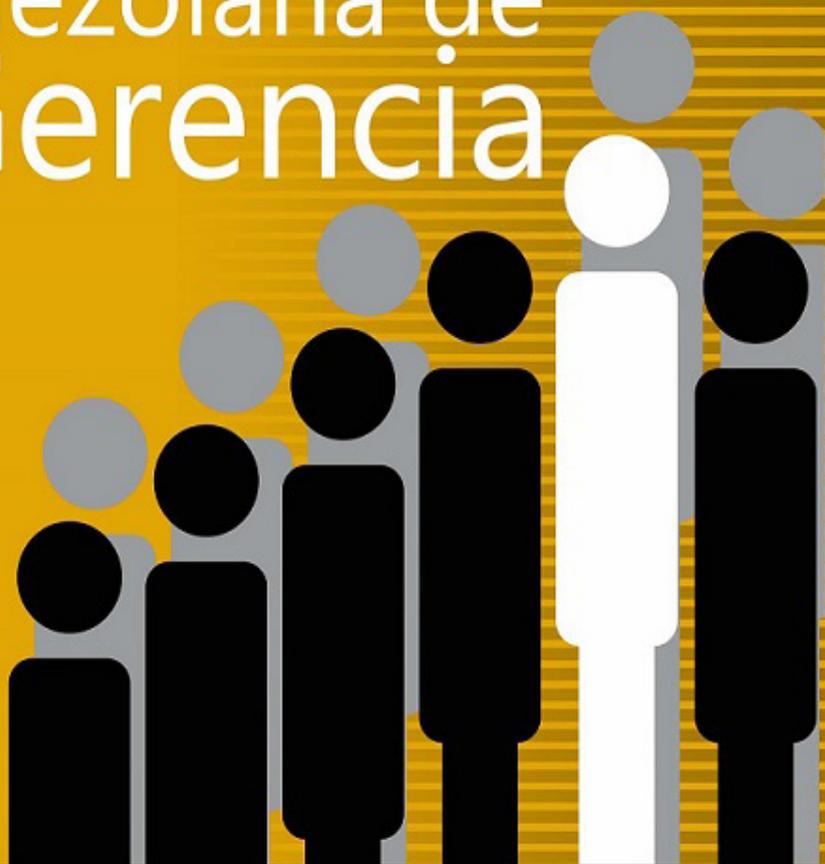




Revista Venezolana de Gerencia





Mejora continua e innovación en agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team

Rujano Silva, Martha Leticia¹
Jacobó Reyes, Adelina²
Núñez Maciel, Octavio³
Anaya Velasco, Ana⁴

Resumen

Las organizaciones requieren de alternativas de modelos de gestión y estrategias específicas para el logro de objetivos. Este trabajo tiene como propósito determinar las estrategias aplicadas en la implementación del Modelo Self Lead Team basado en equipos autoguidados, para la mejora continua e innovación del área de producción de una empresa dedicada al cultivo y la comercialización de tomate cherry y grape en el Sur de Jalisco, México. Se realizó un trabajo participativo en el que se diseñaron y aplicaron tres estrategias: 1) definición de los procesos clave del modelo, 2) documentación de los procesos, e 3) implementación del modelo por etapas. Se obtuvo como resultado el desarrollo de liderazgo transformador en los involucrados, el aumento de la productividad, la calidad de los productos y la satisfacción de los asociados. Se concluye la importancia de desarrollar un liderazgo adecuado, el diseño de indicadores para una medición constante de los avances, y el compromiso de los directivos para motivar a los empleados. Las estrategias utilizadas facilitaron la implementación del modelo, aportando a la vez información y experiencia para su desarrollo en otras áreas.

Palabras clave: mejora continua; innovación; liderazgo; agroempresa.

Recibido: 10-11-2019 **Aceptado:** 20-03-2020

¹ Doctora en Ciencia y Tecnología por la Universidad de Guadalajara, Docente en pregrado y posgrado en el Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara, actualmente se desempeña como Coordinadora de Servicios Académicos en la misma institución. mlrujano@cusur.udg.mx. Orcid: 0000-0001-9704-4154

² Maestra en Administración por la Universidad de Guadalajara, Gerente de Empaque en empresa productora de tomate de Sinaloa. Ade_jr51@hotmail.com Orcid: 0000-0002-7262-4942

³ Ingeniero Agrónomo por la Universidad Autónoma de Chapingo y Maestro en Administración por la Universidad de Guadalajara. Docente en el Centro Universitario del Sur de la U. De G. octavion@cusur.udg.mx Orcid: 0000-0003-2570-3397

⁴ Ingeniera Química; Maestra en Ingeniería de Proyectos y Doctora en Ciencias de la Salud en el Trabajo, todas por la Universidad de Guadalajara. Docente en posgrados y pregrado de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad de las Organizaciones. ana.velasco@academicos.udg.mx Orcid: 0000-0003-1137-9645.

Continuous improvement and innovation in a mexican agrobusiness: Model Self Lead Team

Abstract

Organizations need to have alternatives of management models and specific strategies for achieving their objectives. The aim of the present study is to determine the strategies applied in the implementation of the Self Lead Team model based on self-directed teams, in a process of continuous improvement and innovation in the area of manufacture in an agricultural producer of cherry tomato and grape, located in the South of Jalisco, México. Three strategies were applied: 1) definition of the key processes of the model, 2) documentation of processes, and 3) implementation by stages. The development of transformer leadership in all stakeholders was obtained as a result of increased productivity, product quality and partner satisfaction. It is concluded in the importance of developing a proper leadership, the design of indicators allowing a constant measure of progress and commitment of managers at all times to motivate employees. The strategies employed facilitated the implementation of the Self Lead Team model, they allowed optimizing the resources and efforts, providing at the same time information and experience for their development in other areas.

Keywords: continuous improvement; innovation; leadership.

1. Introducción

Las organizaciones necesitan contar con alternativas de modelos de gestión y estrategias efectivas para alcanzar objetivos y sustentabilidad. Los modelos integrales centrados en la mejora continua de los procesos y en el desarrollo y satisfacción de sus recursos humanos tienen un mayor potencial debido a que sus productos o servicios son el resultado de la efectividad de estos dos componentes, toda vez que la mejora continua considera no solo el beneficio económico, sino también el humano (Alvarado y Pumisacho, 2017), las empresas han comprendido que los colaboradores son la fuente primordial para el logro de metas y objetivos estratégicos orientados hacia el

crecimiento y la expansión organizacional (Zambrano y Almeida, 2018). Un modelo de gestión integral considera todas las áreas de resultados de la organización en los que intervienen procesos, personas y productos (Anaya, 2017).

El presente trabajo tiene el propósito de determinar las estrategias implementadas en la aplicación del modelo SLT (Self Lead Team), durante el proceso de mejora e innovación realizado en una empresa productora de tomate cherry y grape localizada en el Sur de Jalisco, México, para alcanzar mayor crecimiento y consolidación en mercados transnacionales.

La empresa del estudio ha tenido constantes cambios a través de los años

buscando siempre crecer y mantenerse en el mercado. El área de producción está conformada por los invernaderos en donde se cultiva el tomate “cherry” desde la plantación hasta su cosecha; en ésta se encuentran las operaciones de mayor complejidad que requieren la implementación de métodos innovadores y en la que sus recursos humanos, a quienes se les denomina asociados, son el factor principal en todos los procesos.

La aplicación del modelo inició sin una estrategia específica según la percepción de quien impulsó el estudio que aquí se presenta, el cual se realizó con la aprobación de la alta dirección de la empresa. Se disponía de la información pero no de una guía que indicara el camino a seguir para que el modelo cumpliera con los objetivos para los que fue programado, por lo que se determinó analizar la problemática y formular las estrategias de cambios en la implementación, que facilitara el procedimiento, garantizara los resultados y sirviera como base para aplicarlo en otras áreas de la organización.

Se presentan los resultados y las ventajas observadas en cada una de las estrategias desarrolladas en las que destacan la importancia de la planeación, la formación de los recursos humanos para el desarrollo de un liderazgo efectivo, la medición de los avances a través de indicadores y el compromiso y responsabilidad de todos los asociados.

2. Mejora continua, innovación y liderazgo

La necesidad de crecimiento y el aseguramiento en el mercado transnacional impulsó a la agroempresa estudiada a implementar un programa de mejora continua e innovación. Marín-García, Pardo del Vial y Bonavía

(2008) mencionan a varios autores que exponen los principales motivos que tienen las empresas para innovar, de los cuales destaca el avance de la productividad o la eficiencia, la calidad, la disminución de costos de producción o del tiempo de los procesos de fabricación. Estos factores hacen de la mejora continua una herramienta para mantener y optimizar la competitividad por medio del involucramiento de los operarios. Al respecto, Marín-García et al, (2008), definen la mejora continua como una serie de cambios mínimos que son incrementales en los procesos productivos y se ven reflejados en el progreso de los indicadores de rendimiento.

La mejora continua en una empresa es entendible a partir del término Kaizen, cuyo concepto nació de la filosofía japonesa y se fortaleció con el apoyo de autores estadounidenses como Deming y Juran entre los años 50 y 60. El enfoque japonés se orienta al mejoramiento gradual mientras que el enfoque americano se orienta más a los grandes saltos (innovación) (Imai, 1989, citado por Hincapié, Zuluaga y López, 2018).

Se aplicó el ciclo PHVA “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar”, ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, para los productos y para los procesos de un sistema de gestión de la calidad. El ciclo PHVA fue desarrollado por W. Shewarth en 1920, y conocido gracias a W. Edwards Deming por su difusión como el Ciclo Deming (García, Quispe y Ráez, 2003)

De manera complementaria ha sido utilizado en el proceso de mejoramiento de la empresa el método de las 5'S desarrollado por Hiroyuki Hirano en 1986, el cual representa una de las piedras que enmarcan el inicio de cualquier

herramienta o sistema de mejora. A este sistema se le conoce así, las 5'S, debido a que cada una de las palabras originales en japonés inician con S siendo seiri (seleccionar), seiton (organizar), seiso (limpiar), seiketsu (estandarizar) y shitsuke (seguimiento). Las 5'S se utilizan cuando se necesita reducir los tiempos de ciclo aprovechando al máximo el tiempo disponible para producir y cambiar herramientas (Socconini, 2015).

En la mejora de los productos con frecuencia se recurre a la innovación, siendo uno de los factores relevantes de la competitividad moderna. En este caso, la innovación, es entendida como la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados (Jansa, 2010). La visión de la innovación fue analizada de manera detallada en el Manual de Oslo elaborado en el año 2005, documento que señala que esta abarca toda la organización y no solo una pequeña parte de ésta (Gutiérrez y Quintero, 2019). La innovación se reconoce como fundamental para lograr el éxito empresarial ya que se orienta a la transformación de valor para obtener un mejoramiento, creando procesos nuevos o utilizados (González et al, 2014, citado por Saldarriaga, Guzmán y Concha, 2019: 154).

Por otra parte, la cultura de la innovación es considerado uno de los aspectos más importantes en la búsqueda del cambio. Las organizaciones requieren de cambios estratégicos que garanticen tanto el éxito inmediato en términos de competitividad como el éxito futuro en términos de sostenibilidad (Chiavenato, 2017a). Autores como Amaru (2009), Gutiérrez (2010), Hitt, Ireland y Hoskisson (2014) y Renderey Heizer (2014), coinciden en que una organización es competitiva

cuando logra implementar una estrategia que le permite crear un producto o servicio de mayor valor a sus clientes y que es mejor que su competencia.

En todo proceso de mejora continua se requiere de la integración de equipos de trabajo, cuyos miembros deben tener competencias personales que les permitan asumir conductas favorecedoras como el liderazgo, el compromiso, el respaldo y el monitoreo – feedback (Sánchez Pérez, 2006, citado por Mantilla y García, 2010).

Particularmente en este documento se hará referencia a la integración y participación de equipos de trabajo autodirigidos y a la importancia de desarrollar en sus miembros un liderazgo transformacional (Escat, 2007, citado por Mantilla y García, 2010). El liderazgo transformacional se enfoca en las características y habilidades de los líderes que logran a través de su trabajo, constancia, y una visión clara de lo que quieren alcanzar, lo que los hace servir de ejemplo a su entorno (Fernández y Quintero, 2017).

3. Modelo Self Lead Team (SLT): fundamentación teórica y características

El Modelo Self Lead Team (SLT) ha sido desarrollado por la empresa de consultoría internacional Workplace Transformation, Inc., y aplicado por la misma en la organización que se realizó la intervención de mejora continua objeto del presente artículo. Está constituido por cinco pilares: 1) desarrollo de liderazgo efectivo en todos los niveles, 2) proceso formal de mejora continua, 3) desarrollo de personal de alto desempeño, 4) mejora a corto plazo y, 5) estructuras y sistemas de soporte,

orientados a lograr el alto rendimiento en los procesos, la satisfacción del personal y la calidad de sus productos, que lo llevaría al crecimiento y consolidación de la organización (Work Place Transformation Inc., 2014).

El Modelo SLT se basa en la integración de equipos de trabajo autodirigidos a los que también les han llamado autoliberados. Tal y como los define Chiavenato (2017b), los equipos autodirigidos son integrados por grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo; operan mediante un proceso participativo en la toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo.

Los miembros son responsables del logro de resultados y metas, deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua. Los miembros trabajan como verdaderos socios para mejorar sus operaciones, resolver problemas del día a día, planificar y controlar su trabajo, fijar márgenes de calidad, entre otras tareas. La responsabilidad y el compromiso refieren no sólo a la tarea, sino al aprendizaje en el desafío de dirigirse a sí mismos (Batlle y Gómez, 2007).

Con la aplicación de este tipo de equipos la organización se transforma, ya que funciona con un modelo dinámico, donde se eliminan niveles jerárquicos. Cada equipo es una unidad flexible, transformable de acuerdo a las necesidades del proceso en ejecución. Al mismo tiempo todos los equipos existentes se entrecruzan e interaccionan en un sistema integral que es la

organización completa (Mantilla y García, 2010).

Se destaca la importancia del involucramiento del personal que realiza funciones estratégicas a quienes se integra en los equipos de trabajo, se les capacita y forma para que desarrollen liderazgo y eleven su desempeño, alcanzando la satisfacción personal. Dessler (2015), señala que la capacitación impacta más en la productividad que la evaluación y la retroalimentación, sólo después del establecimiento de metas. Uribe et al, (2013), hablan de que el liderazgo implica prácticas que deben facilitar su ejecución así como también generar las condiciones y motivaciones hacia el trabajo.

Particularmente, las motivaciones sociales se asocian a comportamientos de compromiso con las metas establecidas, búsqueda de la eficiencia y la excelencia en las actividades de monitoreo y retroalimentación, responsabilidad compartida mediante conductas de respaldo y ejercicio de un liderazgo transformador que los lleva al éxito (Mantilla y García, 2010). Se ha encontrado evidencia de una relación significativa entre la eficacia del líder y el comportamiento innovador de los miembros del equipo de trabajo (Buenaventura, 2017).

4. Estrategias en la implementación del modelo SLT en la empresa

Si bien el modelo SLT es una metodología probada y con resultados exitosos en la mayoría de los casos, el equipo responsable del registro y seguimiento de los avances, advirtió la necesidad de contar con una planeación adecuada y guías que los orientara y les

permitiera obtener resultados en menor tiempo, por lo que se emprendieron las siguientes acciones:

- Revisión de publicaciones relacionadas con la planeación y con la base del modelo SLT y consulta de experiencias exitosas de las que se tomaron elementos fundamentales para la propuesta.
- Determinación de las acciones estratégicas para adecuar la implementación del modelo en todas sus etapas, desde la planeación hasta su evaluación.
- Diseño de las guías que se sometían a la aprobación de los responsables de las diferentes áreas para que fueran liberadas y posteriormente aplicadas.
- A través de la información consultada de diversos autores se fortaleció cada pilar del modelo y diseñaron los indicadores para la evaluación.
- Capacitación a los asociados para desarrollar en ellos liderazgo.
- Nombramiento de un equipo

encargado de documentar los procesos clave, integrado por el coordinador y dos auxiliares de efectividad organizacional.

- Registro y reconocimiento de los resultados por todos los asociados.

Las adecuaciones propuestas e implementadas se resumen en los pasos siguientes:

Se determinaron como procesos clave a) el proceso de planeación PRIDE, b) los pilares del Modelo SLT, y c) el crecimiento y seguridad. A continuación se describe cada uno de estos procesos.

a) El **proceso PRIDE**: se adoptó como el proceso de planeación base del modelo. PRIDE son las iniciales de las acciones realizadas en la primera etapa, descritas en el cuadro 1. Se adoptó la filosofía de mejora continua Kaizen y se definieron los resultados en la mejora de la calidad para reducir la variabilidad (productos y procesos) y mejorar las condiciones de trabajo (personas y procesos).

Cuadro 1
Etapas de planeación PRIDE

P	<ul style="list-style-type: none"> • Pre seleccionar el producto, servicio administrativo, sistema, nivel, grupo, área de trabajo • Preparar el equipo • Procesos actuales de la organización
R	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el flujo del proceso identificando desperdicios y cuellos de botella
I	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar acciones para reducir desperdicios, automatizar, combinar, delegar, eliminar, romper cuellos de botella y equilibrar el flujo • Identificar cosas que deben hacerse y que no se han realizado • Inmediatamente aplicar mejoras
D	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el flujo de los procesos de cómo se harán en el futuro • Desarrollar los procedimientos para estandarizarlos

Cont... Cuadro 1

E	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contratación eficiente de personal para el futuro y nueva estructura para la forma de hacer negocios • Establecer plan de transición para evolucionar a la nueva estructura • Establecer métodos para posicionar recursos y minimizar el impacto en el personal • Establecer documentos de capacitación a los empleados para que desarrollen mejores prácticas • Evaluar el salario de aquellos que se hagan capaces y versátiles • Establecer medidas clave para manejar el mejoramiento a través del proceso de mejora continua
----------	---

Fuente: Elaboración propia con datos de Work Place Transformation Inc. (2014)

b) Pilares del Modelo SLT:
 Constituyen el cuerpo del modelo en los cuales se identifican los procesos a seguir (diagrama 1). Los cinco pilares del modelo tienen su base en el proceso de la planeación PRIDE descrito en el

inciso a) para lograr el alto rendimiento. El liderazgo se desarrolla a través de entrenamiento, auditorías y registros de desempeño mediante la adecuada implementación de la metodología.

Diagrama1
Proceso clave del modelo SLT



Fuente: Elaboración propia con información de Work Place Transformation Inc. (2014).

El proceso formal de mejora continua se monitorea mediante una auditoría similar a las 5'S descritas anteriormente, a la que en el esquema se le denomina Proceso ALTO.

El desarrollo de personal de alto desempeño consiste en capacitar al personal para que sea multidisciplinario y multifuncional en dos etapas: primero en actividades referentes a seguridad, habilidades requeridas, calidad esperada, herramientas y equipos, mantenimiento autónomo, secuencia de actividades y soluciones; en la segunda parte la capacitación se orienta a crear empleados comprometidos, capacitados, responsables del desempeño y mejora continua de su área (Work Place Transformation Inc., 2014).

La mejora a corto plazo se lleva a cabo utilizando el sistema SMP que significa sistema de mejores prácticas para compartirlo con otras plantas de la

empresa.

En el último pilar relacionado con las estructuras y sistemas de soporte se realiza el proceso de observación de habilidades, los canales de comunicación y la auditoría sobre la madurez que se va logrando.

c) Crecimiento y seguridad. Diseño de indicadores para la evaluación de los avances.

En el último nivel en la cima se observa el crecimiento y seguridad que significa la consolidación de la empresa en los mercados. La efectividad de las acciones que se desarrollan en cada uno de los pilares de soporte propicia el alto rendimiento medible en la calidad del producto; los ingresos, productividad y disminución de accidentes en las personas y la efectividad en los procesos que se evalúan mediante los indicadores propuestos en el cuadro 2.

Cuadro 2
Indicadores del modelo SLT

	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
PRODUCTO	Calidad externa	Cantidad de Cajas rechazadas por el cliente
	Calidad interna	Cantidad de libras que no cuentan con los requisitos de calidad para ser empacadas
	Retenciones	Cantidad de cajas de producto terminado que requiere de trabajo en línea de producción
PERSONAS	Ingreso promedio del personal	Es la cantidad de ingreso medido en pesos que cada empleado recibe por mes
	Libras netas/Jornal	Es el total de libras producidas y/o empacadas por cada jornal (cada jornal equivale a 45 horas)
	No. de accidentes incapacitantes	Número de accidentes incapacitantes en el año
PROCESO	Libras/ciclo	Cantidad de libras producidas por cada ciclo de invernadero
	Longitud de ciclo de invernadero	Número de semanas productivas de un invernadero, donde su producto cumple los requisitos de calidad para ser empacada
	Libras empacadas dentro de 24 horas	Cantidad de libras empacadas en un periodo de 24 horas, desde la hora de corte hasta la entrega al embarque

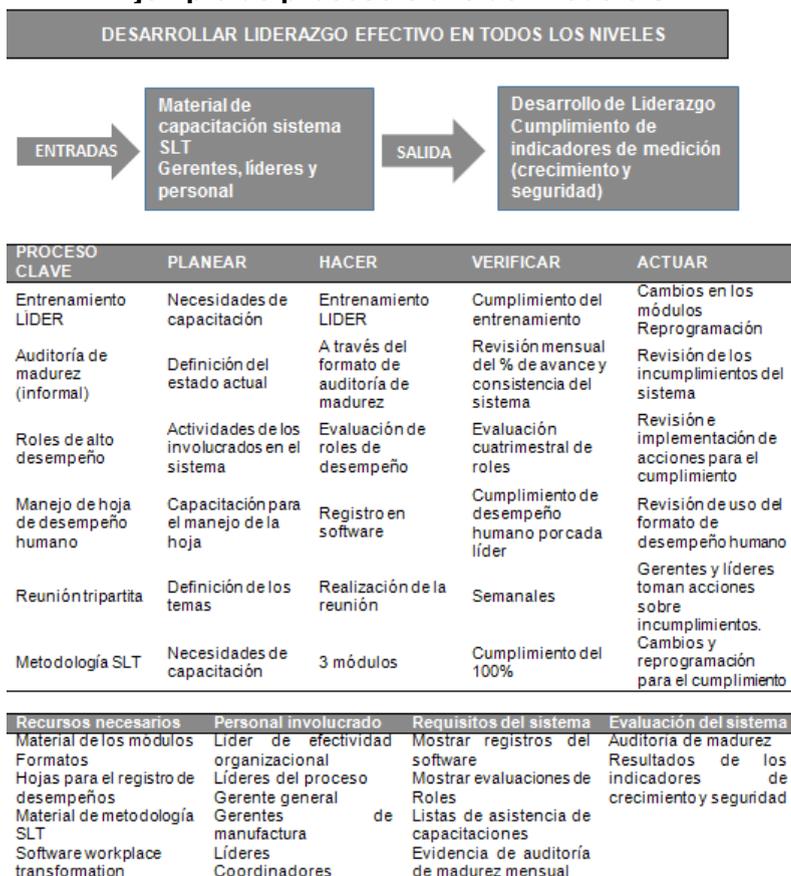
Fuente: Elaboración propia con información de WorkPlace Transformation Inc., (2014)

Documentación de los procesos del modelo. La segunda acción implementada fue la documentación de los procesos, los cuales están identificados y descritos tomando de base la teoría de los diferentes autores que hablan del concepto de estandarización, tales como Socconini (2015), Niebel y

Freivalds (2004) y Harrington (1998).

Cada proceso se documento con la siguiente información: título del proceso, entradas, salidas, actividades por cada elemento del Ciclo de Deming (PHVA), recursos necesarios, personal involucrado, requisitos del sistema y evaluación del sistema (diagrama 2).

Diagrama 2 Ejemplo de proceso clave del modelo SLT



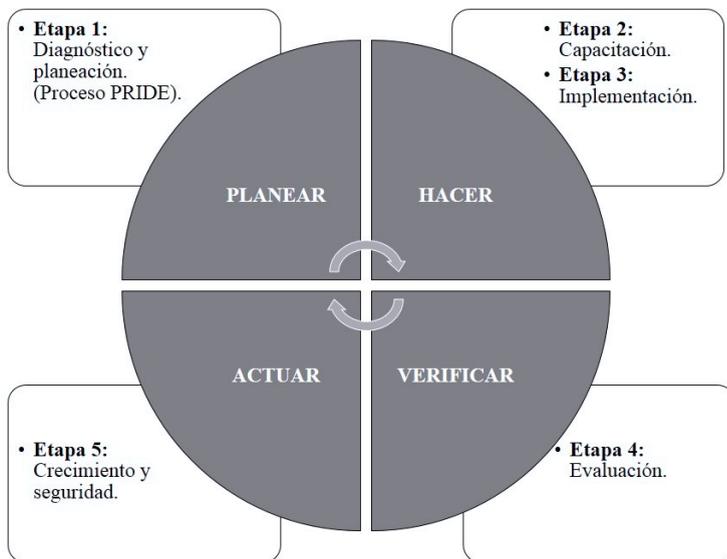
Fuente: Elaboración propia con información de Work Place Transformation Inc. (2014)

Implementación del modelo por etapas. En el diagrama 3 se representan las etapas de implementación

adaptadas al ciclo de Deming PHVA y posteriormente se describe cada una de ellas.

Diagrama 3

Etapas de la implementación del modelo SLT adaptadas al ciclo de Deming, con información de WorkPlace Transformation Inc.



Fuente: Elaboración propia

- Etapa 1. Diagnóstico y planeación.** En esta etapa se definió la situación actual de la empresa y su operación, dando como resultado la planeación de la implementación del modelo mediante el proceso PRIDE descrito en el apartado de selección de los procesos clave. Se tomó en cuenta a todo el personal que participa en el proceso, desde el director, gerente, supervisor y operadores de igual manera a las áreas que reciben y brindan servicios a los procesos. Se planearon los tiempos y responsabilidades de implementación, así como las acciones necesarias para corregir lo que resultara necesario. En esta etapa se nombró a un líder de la implementación por etapas.
- Etapa 2 Capacitación.** Se definieron las necesidades de capacitación, el material para cada proceso clave, se determinó quienes realizarían las capacitaciones y quienes deberían tomarlas. La

- planeación de las necesidades de capacitación las realizó el líder de la implementación del modelo junto con el departamento de capacitación y desarrollo.
- **Etapa 3 Implementación.** Posterior a la capacitación en cada proceso, se procedió a su implementación de acuerdo a los procedimientos

establecidos con los responsables de cada área.

- **Etapa 4 Evaluación.** En esta etapa cada proceso se evaluó por medio de los resultados definidos desde la planeación. En el cuadro 3 se presenta uno de los registros de evaluación del sistema por trimestre.

Cuadro 3
Registro de indicadores de evaluación del sistema por trimestre

	Indicador	Unidad de medición	Período	Responsable	T1	T2	T3	T4
Producto	Calidad externa	Número de cajas rechazadas	Semanal	Ing. De calidad				
	Calidad interna	Número de libras mermadas	Semanal	Grower				
	Retenciones	Número de cajas retrabajadas	Semanal	Ing. De calidad				
Personas	Ingreso promedio de los asociados	Ingreso de los asociados	Semanal	Capital humano				
	Libras netas/ Jornal	Libras netas por jornales	Semanal	Finanzas				
	No. De accidentes incapacitantes	Mensual	Mensual	seguridad				
Proceso	Libras/ciclo	Total de libras en el ciclo	Cuatrimestre	Planeación				
	Longitud de ciclo de invernadero	Número de cortes	Cuatrimestre	Planeación				
	Libras empacadas dentro de 24 horas	Total de libras empacadas	Semanal	Ing. De calidad				

Fuente: Elaboración propia

- **Etapas 5 Crecimiento y desarrollo.** En esta etapa se definieron las acciones a partir de los resultados que arrojaron los indicadores del modelo. Estas acciones se orientaron a buscar nuevas estrategias cuando los resultados no resultaron favorecedores para la compañía. La revisión de indicadores la realizaron los altos mandos de liderazgo de la compañía.

5. Modelo SLT: desarrollo y ventajas derivadas de las estrategias desarrolladas

Se registran los resultados observados durante el desarrollo del Modelo SLT y las ventajas de haber utilizado las estrategias desarrolladas.

Planeación. Es indispensable establecer los objetivos desde el inicio y monitorear los resultados en todos los procesos aplicados para mostrar a la compañía las contribuciones del sistema, de lo contrario la alta dirección no le ve valor agregado a un sistema de este tipo.

Capacitación. Implementar el sistema SLT basado en equipos autodirigidos, requiere de inversión en capacitación y modificaciones a las condiciones laborales, para que los trabajadores inicien a cambiar sus formas tradicionales de trabajo. Los inconvenientes son que las empresas no están dispuestas a sacrificar tiempo que les implique pérdidas de productividad y eficiencia, también influye el factor de la resistencia al cambio para modificar los métodos de trabajo. La capacitación contribuyó al involucramiento de los responsables de la implementación del sistema; a través de ésta se dio a conocer los por qué, el cómo, los

beneficios del sistema y los objetivos a lograr. Fue una etapa de aprendizaje y el primer paso de la implementación. Entre las principales ventajas se encontró la oportunidad de capacitación al personal para que realizara multifunciones y la estandarización en los procesos para lograr su eficiencia. Otra ventaja es que se logró que la fuerza laboral participara en la mejora continua, contribuyendo con la aportación de ideas y la participación en proyectos.

Liderazgo. El primer pilar del modelo SLT referente al desarrollo de liderazgo en todas las etapas de la implementación, es el factor clave para el cumplimiento de los objetivos del modelo, desde la planeación hasta la medición de resultados. El estilo de liderazgo a utilizar dependerá de la situación de la compañía, del personal con el que se trabaje y de los requerimientos del área, pero en cualquiera de los casos el liderazgo debe estar presente como guía para transmitir los cambios, delegar las responsabilidades, enseñar, mostrar el ejemplo y aplicar las acciones que sean necesarias para llegar a la meta. El liderazgo es esencial para que el modelo funcione y el compromiso de la dirección se refleje en todo momento.

Documentación de procesos. El documentar los procesos es una forma de mejorar continuamente, permite ver un panorama completo de lo que se debe de realizar y es una guía para llegar a una implementación exitosa y a la optimización de resultados; por otra parte garantiza homogenizar los procesos y plasma en ella los pasos, responsabilidades y documentación necesaria para llevarla a cabo. En una empresa de estas características en la que documentar lo que se hace es un problema en todos los niveles, ayudó a que el modelo estuviera documentado

y facilitó su implementación en otras áreas.

La **medición y evaluación** fue un paso indispensable en el proceso de implementación. Al medir y comparar los indicadores con metas establecidas hizo posible el logro de los objetivos. Los indicadores para medir el crecimiento de una compañía no son estáticos y no existe una regla para decidir cuál es el mejor, estos indicadores los establece la empresa, dependiendo de los logros que quiera obtener en determinado tiempo y lo que le de rentabilidad y permanencia en el mercado como empresa. La medición es la pauta para mejorar, la implementación del modelo debe ser medida y evaluada en cada una de sus etapas y debe reflejarse en los indicadores que se determinen para ello.

Compromiso e identidad. El compromiso de la alta dirección resultó ser de mayor importancia para que el sistema funcionara, permitió desarrollar en los asociados una identidad con la empresa, el trabajador se compromete y realiza las actividades por convicción y no por obligación, porque ve sus esfuerzos que le reditúan económicamente. Al ser tomados en cuenta con la realización de sus propuestas, hace que se sientan motivados en la empresa y sientan el deseo de permanecer en ella.

6. Conclusiones

Todo evento de mejora continua genera beneficios para la empresa que lo realiza, el alcance de los objetivos que se plantean y los resultados comprobables a través de la transformación de los procesos, productos y personal, reditúa la inversión económica en asesoría, capacitación y demás recursos necesarios. En la empresa productora de tomate cherry se aplicó el Modelo SLT, un

modelo muchas veces probado en otras empresas también transnacionales, se podría decir que toma en cuenta todos los factores que abordan los teóricos como partes fundamentales a potencializar, lo que representan en el modelo los pilares: desarrollo de un liderazgo efectivo, proceso formal de mejora continua, desarrollo de personal de alto desempeño, mejoras a corto plazo y el soporte que se logra mediante habilidades y prácticas como la comunicación y la revisión periódica para la detección de errores y la corrección oportuna.

La aportación fue orientada a mejorar la implementación no a modificar el contenido del modelo, buscando resolver la incertidumbre de alcanzar las metas a tiempo y con eficacia, que era la preocupación de quien impulsó el estudio que aquí se reporta. La propuesta que se resume en tres estrategias: identificación de procesos clave, documentación de cada proceso e implementación por etapas, contribuye a identificar la trascendencia de cada parte del modelo, a registrar lo más importante de cada proceso y a determinar la secuencia de las acciones en cada etapa de acuerdo al Ciclo de Deming.

Se observaron actitudes y conductas que favorecieron la implementación exitosa del modelo: los directivos apoyaron las iniciativas de los integrantes del equipo, no escatimaron en invertir lo necesario para la capacitación y generaron la motivación y autoconfianza de todos los participantes; los miembros de los equipos conformados para el proceso previa consulta de información, propusieron estrategias fundamentadas que llevarían a mejores resultados, además de proponer y recibir la capacitación necesaria; el personal

operativo se sintió reconocido al tener la oportunidad de aportar sugerencias de mejora y constatar que habían sido tomadas en cuenta, sintiéndose motivados y parte importante de la empresa. Se concluye en la importancia de una selección adecuada pero sobre todo en la capacitación que se otorga, en el liderazgo de los directivos y en que se logra desarrollar en todos los participantes.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, K. y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitanode Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2). 479-497.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración, teoría general y proceso administrativo*. Pearson.
- Anaya, A. (2017). Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad de las organizaciones (SSeTGIS). *Ciencia y Trabajo*, 59, 95-104.
- Battle, F. y Gómez, K. (2007). Equipos estratégicos: una alternativa para las empresas del siglo XXI. *Telos*, 9(2), 231 – 242.
- Buenaventura-Vera, G. (2017). The impact of leader self-efficacy on the characteristics of work teams. *Intangible Capital*, 13(4), 824 – 849.
- Chiavenato, I. (2017a). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Décima edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017b). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera edición. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 14^a. Edición. Pearson.
- Fernández, C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22(77), 56 – 74.
- García, M., Quispe, C. y Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad de procesos. *Industrial Data*, 6(1) 89 – 94.
- Gutiérrez, A. y Quintero, L. (2019). La innovación como activo estratégico para la productividad en la era tecnológica. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 308-330. <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3498>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y productividad*. Tercera edición. Mc Graw Hill.
- Harrington, J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mc Graw Hill.
- Hincapié, S., Zuluaga, Y. y López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 56 – 74.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Jansa, S. (2010). *Resumen del Manual de Oslo sobre innovación*. UNED. <https://url2.cl/TcQfn>
- Mantilla, M. y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. 15(49), 51-71.
- Marín-García, J., Pardo del Vial, M. y Bonavia, T. (2008). La

- mejora continua como innovación incremental el caso de una empresa industrial española. *Economía Industrial*, (368), 155-167.
- Niebel, B. y Freivalds, A. (2004). *Ingeniería Industrial: Métodos. Estándares y diseño del trabajo*. Alfaomega.
- Render, B. y Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. Pearson.
- Saldarriaga, M., Guzmán, M. y Concha, E. (2019). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(2), 151 – 166.
- Socconini, L. (2015). *Lean Manufacturing* paso a paso. 10ª Edición. Norma.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. y Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa*, 15(25), 53-71.
- Work Place Transformation, Inc. (2014). Información del Sistema SLT para una empresa del Sur de Jalisco.
- Zambrano-Valdivieso, O. y Almeida-Salinas, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. *Desarrollo Gerencial*, 10(2). 82. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>