

# Fomentar la iniciativa del personal

A través de los círculos de calidad como parte de la teoría de la organización participativa, Eyano ha logrado integrar un equipo de personas comprometidas con la empresa, contribuyendo a su desarrollo y consolidación.

**E**yano, Ecología y Agua del Noroeste, es una empresa culiacanense que, además de cuidar su trabajo diario, se preocupa por participar en el desarrollo de sus trabajadores.

Fue desde hace poco más de diez años cuando la dirección de Eyano, contando con un asesor externo, decidió aplicar el principio de la organización participativa en su empresa, como consecuencia de los problemas de personal que constantemente se habían tenido, como rotación, ausentismo e indiferencia hacia el trabajo. Empresas como la CFE, Coca-Cola y Pepsi realizaban actividades similares, incluso estas dos últimas lo siguen practicando, con algunas modalidades.

“El principio de la organización participativa, como se le podría llamar, es involucrar a todo el personal en la participación de la empresa, no nada más como mano de obra, no solamente involucrar su trabajo físico sino su trabajo intelectual. Se trata de que ellos se sientan en el trabajo como personas, aprovechar todas las habilidades humanas: su libertad, su capacidad intelectual, su iniciativa y su creatividad. No es nada más hacerlo como se ha manejado tradicionalmente, en la que hay una persona que diseña toda la empresa y es la que dice qué es lo que va a ser cada persona, y se espera que la persona que se contrata realice ese trabajo físico y que no intervenga para nada en los procesos creativos de la empresa. De esa persona no





se espera que mejore un proceso, que tenga cuidado con la calidad de lo que hace", indica Arturo Tapia Alcaraz, gerente de Eyano.

Para conseguir esto en Eyano se organizan en lo que se llama círculos de calidad, que es un grupo de personas que trabajan en un área común. "Por ejemplo, aquí hay uno que se llaman Los Delfines, ellos trabajan en mantenimiento de albercas, hay un círculo del área administrativa, uno de técnicos en instalaciones y reparación, otro de mantenimientos de albercas y hay otro en el área de ventas".

Los empleados, de forma voluntaria, hacen su círculo, se reúnen con cierta frecuencia, proponen muchas mejoras en sus formas de trabajo o cambios en los procesos en un formato libre. "Ellos hacen prácticamente lo que quieren. Pero lo que sí se les pide es que presenten proyectos de mejora, ellos seleccionan en qué aspecto de su trabajo van a mejorar y hacen todo un proceso para presentar ese proyecto. En ese proyecto ellos usan herramientas estadísticas y otras en las que ya están capacitados, pero antes de presentar cualquier proyecto de mejora se tuvo una sesión de varios años de capacitación, y continuamente se están capacitando".

Mucha de esta capacitación es en herramientas estadísticas. El personal nuevo también se capacita en el uso de estas herramientas, que les sirven para identificar cuántas fallas había antes, cuántas hay después o el porcentaje de mejora, y todo se presenta en el proyecto con números.

"Todo lo que es el proyecto de mejora, la selección del problema, el cómo solucionarlo, hacer pruebas, es iniciativa de ellos y viene de ellos. Aquí se trata de que todo esto sea voluntario, se les exige lo menos posible, para que la iniciativa y la creatividad de ellos sea lo que resulte de este proceso", comenta Tapia.

Cada uno de los empleados debe pertenecer a un círculo de calidad, mismo que tiene la capacidad de despedir a una persona si no está cumpliendo con su objetivo. "Digamos que en un círculo hay un elemento que no se adecua al trabajo en equipo, o no quiere participar, el círculo lo saca. Esa persona tiene que entrar a otro círculo, y si no está en otro círculo no puede estar en la empresa".

Hace algunas semanas, específicamente el 25 de marzo, Eyano llevó a cabo el Día del Éxito, en el que se reunieron todos los círculos, se invitaron a sus familiares y se realizó la presentación de cada uno de los proyectos frente a asesores externos. Al proyecto ganador se le da un premio. "Procuramos que los resultados que se obtengan ahí no estén relacionados con los sueldos. Tenemos otros incentivos que están relacionados con algunos indicadores de productividad de ellos. Un premio como éste, un viaje a Altata, no está relacionado con lo económico, es una motivación. Tenemos cuidado de no mezclar las dos cosas, porque una cosa es lo que se les exige como empresa, que procuramos que sea lo menos y cada vez pasar más de

esas exigencias al control de los círculos, y otra cosa es lo que hacen los círculos, que es voluntario", afirma. Los beneficios de los círculos de calidad han sido satisfactorios, reflejados básicamente en relación con el personal. El gerente de Eyano indica que con esta aplicación se acabaron los problemas de ausentismo, de impuntualidad y rotación, es decir, todos los problemas relacionados con los trabajadores. "No fue de un día para otro, fue algo que tomó dos o tres años. Y además han ido mejorando muchos aspectos relacionados con la calidad del trabajo".

El empresario afirma que si bien es cierto que esta técnica contribuye al éxito de una empresa, es sólo un ingrediente. "El reflejo de esto no es directo ni inmediato, mejora tu empresa, y si tu empresa tiene mercado, y tu personal tiene mejor actitud, eso te da una ventaja competitiva, te ayuda. No necesariamente te va a convertir en una empresa rentable, pero es algo que te va a ayudar a hacerlo".

## VALORES HUMANOS APLICADOS EN EYANO

- 1.- Respeto a la naturaleza.
- 2.- Integridad. Hacer lo que se dice y decir lo que se hace. No acomodarse según las circunstancias, sino ser siempre el mismo.
- 3.- El Progreso. El valor más apreciado por el hombre es el progreso personal y de grupo. Progresar es ser cada vez una mejor persona, más capaz, más competente, más conocedor y más sabio.
- 4.- Trabajo en equipo. El ser humano, por instinto, se organiza en grupos para buscar sus satisfactores, para realizar su trabajo, para protegerse, y mediante su negligencia ha mejorado sus sistemas de organización para realizar actividades cada vez más eficientes y complejas, de tal manera que se puede medir su progreso por la eficiencia de sus sistemas de organización.
- 5.- Libertad de expresión. Reconocer el derecho que todos tenemos de expresarnos respetando a nuestros compañeros y línea de autoridad.
- 6.- Respeto a la dignidad humana. Tratar al hombre como ser humano independientemente de su riqueza, posición social, fortaleza física, belleza, edad, entre otros.
- 7.- Lealtad. Es ser fiel, responsable a su trabajo, familia y amigos, sin traicionar la confianza que se nos tiene.
- 8.- Equidad. Distribuir con justicia los beneficios que corresponden a cada uno de los integrantes de nuestra empresa.
- 9.- La familia. El deber de la empresa es procurar su desarrollo, engrandecimiento y compromiso con sus ideales.
- 10.- Humildad. Es ser sencillo, noble, no ser creído y ser de buenos sentimientos hacia nuestros semejantes. ▶