

La participación en la empresa

Juvenal Moreno Merino

(Inf. Avícolas, 1987:102,16-22)

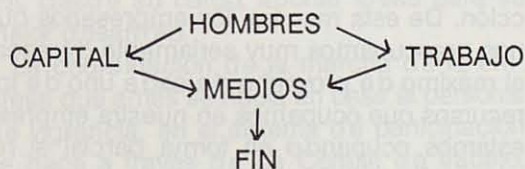
En el interior de toda empresa hay un recurso muy valioso que, en general, es utilizado o parcialmente en beneficio de la producción. Este recurso es la inteligencia de cada una de las personas que trabajan en ella.

En esta exposición nos proponemos demostrar la validez de esta afirmación y exponer experiencias que permiten la integración gradual y progresiva de la capacidad intelectual de cada hombre a su empresa.

El presente trabajo comprenderá dos partes: la primera que llamaremos conceptos básicos de la participación, y la segunda, desarrollo práctico del sistema.

CONCEPTOS BASICOS DE LA PARTICIPACION

Toda empresa, cualquiera sea su tamaño, se puede definir como una unión de hombres, en que unos aportan capital y otros aportan trabajo, que usan medios comunes y buscan un fin común: generar bienes o servicios.



Esta es la realidad de toda empresa, cualquiera sea su actividad productiva, su tamaño, si produce bienes de consumo o servicios, etc.

Es frecuente en las empresas que los hombres aportantes de capital también aporten trabajo, lo que no hace cambiar la validez de esta definición.

La primera reflexión fundamental es que una cosa es la propiedad del capital y otra

la propiedad del producto obtenido. La propiedad del capital, indiscutiblemente, corresponde a las personas que lo aportaron a la empresa. No ocurre lo mismo con la propiedad del producto ya que éste se ha obtenido con la acción conjunta de ambos factores productivos, el capital y el trabajo. En consecuencia, el producto obtenido pertenece a todas las personas que han hecho posible su obtención y, como es lógico, en proporción al aporte que cada una de ellas ha hecho, para obtener un determinado producto.

Observando lo que ha ocurrido en la práctica, en nuestras propias empresas, constatamos que para simplificar las cosas se ha llegado al acuerdo que las personas que aportan trabajo reciban una remuneración conforme al tiempo ocupado y no al producto final obtenido.

Es así como nace el salario, el sueldo u otra remuneración cualquiera, no relacionada con el producto mismo. Se puede decir que mediante el salario o sueldo el trabajador "vende" su parte en el producto a los hombres que aportan el capital.

Es de esta manera como, los hombres que aportan trabajo se desinteresan del producto. Ya no les interesará, directamente, la cantidad y calidad del mismo; solamente les interesará que el tiempo que ellos hayan dedicado a obtener dicho producto sea lo mejor pagado posible. Este es el punto de partida, el origen de todos los problemas, tan conocidos entre capital y trabajo. Es así como ésta unión de hombres que se juntan tras un fin común, pasan a tener intereses contrapuestos.

La participación está orientada a devolver a la empresa su orden lógico. Está dirigida a conseguir que, tanto los hombres que aportan capital, como los que aportan trabajo tengan

un mismo interés común, que es el producto.

Todo hombre, cualquiera sea su condición social, económica o cultural, tiene el deseo, la aspiración, de hacer cosas por su propia iniciativa, de crear, de descubrir algo que pueda decir que a él se le ocurrió. Por otra parte, toda persona desea aprender más, desea progresar en su condición de vida, no solamente en el aspecto económico, sino también en el cultural y social. Aquí surge el aspecto más importante de la participación en la empresa, que es la participación en las responsabilidades propias del cargo que cada hombre desempeña. Es necesario insistir que esto es lo más importante, tanto para la eficiencia de la empresa como para la armónica convivencia en ella. Nuestra experiencia de casi treinta años nos permite, o mejor dicho, nos obliga a ser categóricos en esta afirmación.

Es justamente en la participación en las responsabilidades propias de su cargo en la empresa que el hombre encuentra la oportunidad de usar estas facultades, de crear, de progresar, en beneficio propio y de la empresa. Los empresarios damos siempre mucha más importancia a la participación en los beneficios económicos que a la participación en las responsabilidades. Creemos que ahí está el gran motor, el secreto de todo sistema de participación y no es así. La participación en los beneficios es la consecuencia lógica de la participación en las responsabilidades.

Debido a esta errada apreciación empresarial, es frecuente encontrar sistemas de remuneración a participación que no logran una verdadera integración de los trabajadores a la empresa. Por el contrario, cuando entregamos a cada trabajador la plena responsabilidad del trabajo que desempeña y requerimos de él sus aportes de experiencia y reflexión para mejorar la actividad a su cargo, nos llevamos grandes sorpresas y nos damos cuenta cuántas buenas e inteligentes ideas se estaba perdiendo la empresa por una inadecuada política de personal.

Como consecuencia de la participación de los trabajadores en las responsabilidades propias de su cargo, se produce un cambio de actitud frente a la empresa. Pasa a ser algo que en parte les pertenece, algo que pueden ayudar a mejorar, un lugar en

que son escuchadas sus ideas y algunas llevadas a la práctica. Todo esto se traduce en que cada trabajador pasa a tener "posición de empresario" frente a "su empresa" donde trabaja ya que ve la posibilidad de desarrollarse y progresar dentro de la misma y no, necesariamente, fuera de ella.

El empresario cambia también de actitud frente a sus trabajadores; pasa a sentirlos como verdaderos colaboradores. De esta manera, sus preocupaciones por la eficiencia y rendimiento en el trabajo serán compartidas por la mayoría del personal, pudiendo dedicar mucho más tiempo al óptimo aprovechamiento del resto de los recursos que utiliza la empresa.

Los cambios que se producen tanto en los trabajadores como en los empresarios, permiten que, progresivamente, vaya desapareciendo la relación de conflicto tradicional entre capital y trabajo, en las que se queman energías y se genera ineficiencia.

Como consecuencia de todos estos cambios, aumenta la estabilidad en el trabajo, lo que da mucha tranquilidad tanto a los trabajadores como al empresario y permite un continuo progreso en la eficiencia de toda la actividad empresarial.

Para terminar esta parte, es importante destacar la idea que en sistema corriente de sueldos y salarios ocupamos al hombre fundamentalmente en su parte física, no comprometiendo su inteligencia en la producción, la que ocupará, lógicamente para defenderse de la empresa, o por lo menos para aliviar su compromiso con ella, sin importarle si su actitud perjudica a la producción. De esta manera, los empresarios que nos preocupamos muy seriamente de sacar el máximo de provecho de cada uno de los recursos que ocupamos en nuestra empresa estamos ocupando en forma parcial el recurso más valioso de que disponemos y el único ilimitado, que es la inteligencia de los hombres que trabajan con nosotros.

DESARROLLO PRACTICO DEL SISTEMA

De todo lo expuesto se desprende que hay dos objetivos que debemos lograr en la nueva organización de la empresa; la participación en las responsabilidades y la participación en los beneficios.

Participación en las responsabilidades

La primera medida que hay que tomar siempre es la supresión del personal que cumple la función exclusiva de vigilancia. Puede existir un jefe pero solamente para dirigir el aspecto técnico del trabajo, de ninguna manera el clásico mayordomo para que el trabajador no "saque la vuelta". Debe suprimirse todo cargo que tenga como función específica dirigir o controlar el trabajo. Conservarlo sería la negación misma del sistema, ya que si estamos estimulando la responsabilidad de cada trabajador en el desempeño de su cargo, mantener un vigilante es poner en duda, de partida, su responsabilidad.

Los empresarios que tengan el valor de suprimir el personal de vigilancia, asignándoles una labor de producción, comprobarán, rápidamente, cuánta razón hay en señalar que ésta es la primera y más importante medida a tomar. Pero cuidado, ya que, inicialmente, el personal dedicado con anterioridad a la vigilancia hará todo lo posible por desacreditar el sistema ya que, en general, no se resignará a perder un puesto cómodo y de prestigio.

La segunda medida es una definición, lo más precisa posible, de cada cargo. Es necesario que cada trabajador sepa claramente cuáles son sus obligaciones y responsabilidades, en lo posible, definidas en el propio contrato individual de trabajo. Es fundamental, además, que todo el personal tenga una adecuada y permanente información del plan general de la empresa, lo que le permitirá, desde su cargo, aportar ideas para su mejor desarrollo.

La coordinación de la marcha de la empresa que antes se hacía en base al personal de vigilancia, en el sistema de participación se hace a través de un Comité de trabajo, integrado por el empresario y/o su representante, el personal técnico y un trabajador por cada sección de la empresa. Estos representantes de los trabajadores son elegidos por ellos, en votación secreta, entre el personal permanente, en las condiciones y modalidades que establezca un reglamento interno, el que además contendrá las normas para el funcionamiento del Comité de trabajo.

Las reuniones del Comité de trabajo de-

berán consignarse en actas, las que constituirán una verdadera bitácora de la empresa. Existe abundante información sobre esta materia, la que se deja a disposición de los interesados.

Participación en los beneficios

La participación en los beneficios puede aplicarse sobre la utilidad líquida, sobre la producción bruta de la empresa o sobre algo intermedio. También es posible aplicarla a una determinada producción física. Son modalidades que no alteran el sistema, debiendo elegirse lo que se estime más conveniente en cada caso.

La norma general para determinar una correcta participación en los beneficios, para los trabajadores, consiste en estudiar lo que está ocurriendo en la práctica, no sólo en el momento actual, sino, ojalá, en los últimos tres años. Ya sea que esta participación se desee aplicar sobre la utilidad líquida, la producción bruta o el producto físico el procedimiento es similar para establecer el costo de la mano de obra.

Como el presente trabajo está destinado fundamentalmente a los avicultores, nos referiremos en detalle a la experiencia recogida en ponedoras.

Remuneración a participación en aves de puesta.

Para este tipo de explotación se ha optado por una remuneración a participación en función de los huevos producidos.

Conforme a lo dicho, deberemos determinar el costo en mano de obra de cada huevo producido. Esta es una cuenta fácil de hacer para cualquier avicultor, aún cuando no lleve contabilidad, pero es indispensable contar con registros de producción confiables. Repetimos que es conveniente hacer esta cuenta sobre varios períodos para tener así una visión más completa y promedio de lo que está ocurriendo. El costo de cada huevo, en mano de obra, así determinado, deberá ser la remuneración base por huevo, de la que se hablará más adelante. Sin embargo, se ofrecerá también una fórmula alternativa para determinar la remuneración base por huevo, útil a quien desee hacer un

cálculo de comprobación sobre sus datos históricos.

La remuneración base determinada será objeto de premio o castigo, según sea la eficiencia del manejo del lote, la que se mide conforme a las normas que a continuación se indican.

De todos los índices de producción usados en ponedoras, se han seleccionado dos, para medir la eficiencia en el manejo de un lote: 1) el porcentaje de puesta y 2) la conversión.

Se confecciona una tabla con los datos que indica la raza de aves que se esté trabajando, determinado cuál debe ser el porcentaje de postura y la conversión, para cada semana de edad. Estos datos se comparan semanalmente con las cifras que se están obteniendo en el lote. De esta comparación saldrán diferencias positivas o negativas, según si el rendimiento del lote sea mayor o menor de lo que indica la raza. Estas diferencias se convierten en porcentajes de premio o castigo sobre la remuneración base, que es un tanto por huevo producido, como se verá más adelante. Para dar a las diferencias obtenidas conforme a lo dicho en el párrafo anterior la debida ponderación, se ha calculado que la diferencia en los porcentajes de postura debe multiplicarse por 1, esto es, se toma por igual valor y la dife-

rencia proveniente de la comparación de la conversión se multiplica por 5.

Todo esto parece difícil pero confeccionando una planilla para el mes como la que se muestra, el cálculo resulta muy fácil de efectuar.

Hay una fórmula alternativa para determinar la remuneración base. Suponemos que una persona atiende 10.000 ponedoras, dando la comida una vez al día, en forma manual, recogiendo los huevos y limpiando bebederos y comederos, diariamente, recibiendo el alimento en su gallinero y entregando los huevos a no más de unos 150 m de distancia; además controla las ventanas y lleva un registro diario de consumo, postura y muertes, una vez a la semana pesa una muestra de gallinas y huevos, vacuna a las aves -con tres ayudantes- y realiza otras labores menores necesarias para la buena mantención del gallinero.

Como la atención de las aves es diaria, incluso en domingos y festivos, suponemos que un trabajador atiende el mes corrido un lote de 10.000 ponedoras. Si suponemos un mes de 30 días y 5 festivos, con las semanas corridas y el 50% de recargo por trabajo en éstos ese trabajador deberá percibir la remuneración base correspondiente a 37,5 días.

Tratándose de un trabajo que requiere

LIQUIDACION DE PARTICIPACION EN LA PRODUCCION DE HUEVOS DEL MES DE DE 19.....						
SEÑOR:						
GALPON:						
Semana Fecha						
1. o/o Postura o/o Postura S/Tabla o/o de Premio	x 1= o/o	x 1= o/o	x 1= o/o	x 1= o/o	x 1= o/o	
2. Conversión Conversión S/Tabla o/o de Premio	x 5= o/o	x 5= o/o	x 5= o/o	x 5= o/o	x 5= o/o	
3. Suma de los Premios	o/o	o/o	o/o	o/o	o/o	
4. Producción de Huevos						
Remuneración Base por Huevo	\$ \$	\$	\$	\$	\$	
Total	\$ \$	\$	\$	\$	\$	
Más o/o de Premios	\$ \$	\$	\$	\$	\$	Total Mes
Total General	\$ \$	\$	\$	\$	\$	\$
Remuneración Diaria	\$ \$	\$	\$	\$	\$	\$

EFECTOS DE LA INCORPORACION DE SEPIOLITA
EN LAS RACIONES DE PONEDORAS

José A. Castelló

(Conferencia en Santiago de Compostela,
en 6-2-1987)

De los numerosos trabajos existentes sobre los efectos de la inclusión en las raciones de las aves de bentonita, zeolitas, caolines, sepiolita y arcillas varias parece deducirse que: 1) en general, estos productos tienen un efecto aglomerante, mejorando la calidad de los gránulos; 2) en muchas ocasiones han mejorado la eficiencia alimenticia o, al menos, ésta no ha empeorado en lo que cabía esperar por la dilución de nutrientes efectuada; 3) no existe una explicación clara de este efecto, especulándose por algún autor en una ralentización del tránsito intestinal, en una mejora de la digestibilidad proteica, etc.

Con estos antecedentes se ha llevado a cabo una experiencia en la Real Escuela de Avicultura sobre una población de 2.000 ponedoras de 21 semanas de edad, instaladas en baterías comerciales y distribuidas en 8 tratamientos experimentales. Estos se basaron en la distribución a las aves, durante 11 meses, de raciones de alta o baja energía - con 2.856 y 2.714 Kcal/Kg.- a las cuales se adicionaron

el 0, el 1, el 2 o el 3% de sepiolita, haciendo esto último "por encima" de las mismas con el fin de lograr una dilución de todos los nutrientes.

Las aves empleadas en la prueba eran Babcock B-300, estando alojadas a razón de 5 por jaula y disponiendo para cada uno de los 8 tratamientos de 5 réplicas. El suministro de pienso y de agua fue *ad lib* y el manejo fue idéntico para todos los grupos.

Resultados

En la tabla 1 se exponen los resultados concernientes a la producción de huevos:

Como puede verse, sólo la inclusión de sepiolita hasta en un 3 por ciento en una dieta baja en energía afectó negativamente a la puesta, a la masa diaria de huevos y al índice de conversión del pienso, lo que fue debido al elevado grado de dilución de nutrientes que había tenido lugar en este caso.

Ninguno de los otros parámetros medidos en la experiencia -el consumo diario de pienso,

FICHA DE INVESTIGACION N.º 427

SA 8/1987

EL FENBENDAZOL EN EL TRATAMIENTO DE LAS
NEMATODIASIS AVIARES

T.A. Yazwinsky y col.

(Avian Dis., 1986, 30: 716-718)

Al ser la presencia del *Ascaridia galli* muy general en los gallineros del Estado de Arkansas, se pensó ensayar el fármaco fenbendazol para averiguar su eficacia a efectos de expulsar los nematodos más corrientes de las aves y establecer las dosis y pautas de aplicación.

Para el estudio de eficacia se tomaron pollitos Leghorn de un día que se criaron sobre un piso de malla hasta la edad de 3 semanas, momento en el que trasladaron a una nave con yacija a base de cascarilla de arroz hasta el final de la prueba.

A las 3 semanas fueron infestados por vía oral con 1.560 huevos de capilaria y 560 huevos infestantes de *Ascaridia galli*. Pasados 34 días de la inoculación, se iniciaron los tratamientos que duraron 5 días. Todos los grupos menos 3 -los 1, 3 y 5- recibieron además *Heraklis gallinarum*.

Las aves tratadas fueron pesadas para apreciar si se producían cambios en su desarrollo o alteraciones del apetito.

Todas las raciones con fenbendazol fueron

Tabla 1. Número medio de nematodos por ave en autopsia

Grupos	Fenbendazol en pienso		Especies de nematodos		
	ppm	días	Capilaria	Heterakis	Ascaridia
1	80	3	4,73	0,00	0,00
2	60	4	11,20	1,27	0,00
3*	48	5	4,00	0,00	0,00
4	30	4	32,80	0,27	0,00
5*	30	5	17,67	0,00	0,00
6	30	6	21,10	0,07	0,00
7	0	0	95,07	10,80	4,06

* No recibieron H. gallinarum.

perfectamente consumidas sin que se apreciaran reacciones de rechazo.

Al terminar la prueba las aves se necropsiaron para contabilizar los vermes presentes.

Los resultados de la prueba que vienen reseñados en la tabla adjunta indican que los

Tabla 1. Resumen de los parámetros experimentales de la puesta (*)

Tratamientos		Puesta gallina/día,	Masa diaria de	Índice de conversión por
Energía	Sepiolita, %	%	huevos, g	por docena
Alta	0	73,92 a	43,63 a	1,71 a
Alta	1	75,80 a	45,05 a	1,67 a
Alta	2	74,62 a	44,20 a	1,71 a
Alta	3	75,55 a	44,35 a	1,68 a
Baja	0	76,05 a	44,41 a	1,66 a
Baja	1	74,62 a	44,11 a	1,72 a
Baja	2	75,54 a	44,47 a	1,68 a
Baja	3	71,18 b	41,63 b	1,81 b

(*) Las cifras de la misma columna seguidas de una letra distinta son significativamente diferentes ($P \leq 0,05$).

el porcentaje de huevos rotos, la gravedad específica del huevo, su calidad interna y el color de su yema, así como la variación en peso de las aves –resultó afectado por los niveles de sepiolita utilizados. Aparte del efecto ya indi-

cado, el único parámetro que también resultó afectado fue la variación en peso vivo de las aves, la cual fue significativamente más elevada con las raciones de alta energía que con las de baja energía, cual ya cabía esperar.

grupos tratados tuvieron recuentos significativamente inferiores respecto a los controles, si bien la *Capillaria obsignata* no fue eliminada en su totalidad en ninguna de las dosis administradas.

El estudio permite llegar a la conclusión de que el fenbendazol a dosis de 80 ppm durante

3 días y a 48 o 30 ppm durante 5 días fue eficaz al 100% frente al *Ascaridia galli* y el *Heterakis gallinarum*. Por otra parte, aunque la *Capillaria* no fue absolutamente eliminada, la efectividad contra ésta superó el 95%. Por último, estas dosis no causaron ningún problema o inconveniente a las aves de prueba.

cierta especialización, suponemos un salario igual al mínimo legal ¹ más un 25%, lo que dará 422\$ diarios que multiplicados por 37,5 días serán 15.825 \$ mensuales, o sea 3.693\$ semanales. Dijimos que los rendimientos efectivos del lote los compararemos con los indicados por cada raza de aves, lo que significa un excelente rendimiento, el que se obtiene, solamente, con un lote muy bien manejado. Nos parece razonable, entonces, aumentar el sueldo semanal de 3.693\$ en algún porcentaje interesante que premie este buen rendimiento, por ejemplo el 50%, con lo que tendremos una remuneración semanal de 5.540\$ cuando el lote logra una producción igual a lo prometido por la raza. Ahora bien, este total semanal hay que reducirlo a un tanto por huevo semanal, dividiendo este valor por la producción media semanal estimada por la raza, para todo el período de postura, que debe ser del orden de 54.000 huevos, con lo que llegamos a una remuneración base semanal por huevo de, más o menos, 0,103\$. De esta manera, la remuneración bajará o subirá según sea el comportamiento del lote y en comparación con lo que indica la raza.

La remuneración así determinada será el total a percibir por el trabajador. Solamente habrá que cancelar el mínimo de 426\$ diarios, en caso que el pago por huevo no llegue a ese mínimo considerando los días festivos trabajados, con su correspondiente recargo.

Al establecerse una remuneración semanal base por huevo, indirectamente se está

premiando una baja mortalidad y un alto número de huevos por ave alojada.

Es necesario hacer notar dos principios generales básicos, usados en la aplicación de este sistema de participación en los beneficios. El primero es que se mantiene la remuneración existente en el momento de poner en práctica el sistema, como mínimo asegurado, de manera que el trabajador no corre riesgo alguno. Esto es muy importante ya que todo cambio en las remuneraciones, propuesto por el empresario, es recibido con natural desconfianza por parte de los trabajadores.

El segundo principio general es que la participación debe constituir el total de la remuneración; por consiguiente, no debe existir un sueldo base, y además una participación pues esto significará, necesariamente, que el monto de la participación resultará poco atrayente para el trabajador. Sin embargo, la remuneración existente al suscribir el nuevo contrato de participación se mantiene como mínimo asegurado, en el caso que el producto de la participación resultare inferior.

Para terminar, nos parece conveniente señalar que todo empresario privado es, por definición, un decidido partidario de la libre empresa, la que permite poner la iniciativa individual al servicio de la producción en beneficio de todos. Ahora bien, el sistema de participación propuesto es, ni más ni menos, una fórmula para llevar al interior de la empresa la iniciativa individual de cada uno de nuestros colaboradores. Somos los empresarios los que, sin querer, por cierto, mediante estructuras laborales que se han mantenido al margen del progreso cultural y social de la humanidad, mantenemos a los trabajadores como "extraños" dentro de "nuestras propias empresas".

¹Respetamos la cifra original en pesos chilenos, para que cada uno establezca sus propios cálculos en base al salario mínimo legal según el Convenio Laboral en vigor (N. de la R.)

