

Menahem Rosner

# **AUTOGESTION INDUSTRIAL EN LOS KIBUTZ**



¿Qué es una fábrica en un entorno kibutz? ¿Cómo se combinan los principios igualitarios con el mantenimiento de una estructura jerárquica? ¿Es la participación de los trabajadores en las decisiones un mito o una realidad?

Las formas de autogestión tanto a nivel de grupo de trabajo como de fábrica y los efectos sobre las variables organizativas, individuales y económicas quedan sistemáticamente delineados.

Menahem Rosner

**AUTOGESTIÓN INDUSTRIAL EN LOS KIBUTZ**

Traducido del inglés al francés por Françoise Korn

Traducción del francés y edición digital: C. Carretero

Difunde: Confederación Sindical Solidaridad Obrera

[http://www.solidaridadobrero.org/ateneo\\_nacho/biblioteca.html](http://www.solidaridadobrero.org/ateneo_nacho/biblioteca.html)

## **AUTOGESTIÓN INDUSTRIAL EN LOS KIBUTZ**

### **A. El sistema social de los kibutz y el proceso de industrialización.<sup>1</sup>**

La participación de los trabajadores en las decisiones es un punto central de la ideología y la estructura formal de autoridad en la industria de los kibutz, una y otra cosa deben considerarse en relación con este marco sobre el sistema social de los kibutz.

Los kibutz son comunidades rurales cuyo tamaño puede variar desde 40 o 50 miembros para los nuevos asentamientos, hasta 1.000 miembros para los más grandes y más antiguos. Económicamente, el kibutz funciona como una sola unidad económica. Pero en cuanto a la organización de la producción del kibutz, ésta se divide en varias ramas autónomas. La mayoría de las ramas son agrícolas, pero recientemente un número creciente de kibutz ha agregado una o dos fábricas a su actividad, como las diez que son el tema de nuestro estudio.

---

<sup>1</sup> Los resultados presentados en este texto provienen de un proyecto de investigación internacional sobre «La reacción de los trabajadores a la jerarquía en las organizaciones industriales». Los datos israelíes han sido recopilados por el Centro de Investigación social sobre los kibutz Givat Aviva.

No hay presupuestos o salarios familiares individuales en el kibutz. Las comidas principales se toman en el comedor común. Las instituciones comunes satisfacen las necesidades de los miembros en igualdad de condiciones. Los ingresos de la comunidad van enteramente al fondo común. Cada miembro recibe solo una pequeña asignación anual en efectivo para gastos personales.

La gestión de un kibutz está garantizada por una asamblea general que se reúne semanalmente, así como por varios comités. Cada rama económica está encabezada por un director electo. De acuerdo con el principio de rotación de las funciones gerenciales, estas son reemplazadas en principio cada dos o tres años. Un coordinador económico también es responsable de implementar el plan general de producción y el plan de inversión.

Entre 1960 y 1970, el número de fábricas que operan en kibutz aumentó de 108 a 170. Esta tasa de crecimiento es rápida, incluso en comparación con la tasa general de industrialización en Israel. La contribución de los kibutz a la producción industrial israelí total aumentó del 3,1% en 1955 al 6,2% en 1966.

La industria de los kibutz se limita a ciertas áreas. En 1968, de las 157 fábricas de kibutz, 117 pertenecían a cuatro ramas de la industria: 43 de construcción metálica, 23 de química plástica, 29 de industria alimentaria, y 18 de madera y muebles.

Dos factores sociales hicieron posible este rápido ritmo de industrialización:

- a) La naturaleza particular de la fuerza laboral de los kibutz,
- b) Las capacidades gerenciales de muchos miembros de los kibutz.

a) Entre los miembros de los kibutz, el nivel de educación y cultura es relativamente alto. La mayoría de los fundadores de los kibutz y todos los que nacieron allí recibieron educación secundaria. El movimiento del kibutz ha establecido una vasta red de instituciones para la educación de adultos y la formación profesional. Los miembros de un kibutz que ingresan a la industria después de trabajar en la agricultura generalmente tienen antecedentes técnicos debido al alto nivel tecnológico y agrotécnico de la agricultura en los kibutz.

b) Debido a los principios democráticos de los kibutz, las capacidades de liderazgo están relativamente extendidas. Cada año, aproximadamente el 50% de los miembros de los kibutz participan en la rotación en comités y diversas funciones en la estructura organizativa, ganando así experiencia y capacidad gerencial en diversos ámbitos económicos y sociales. Aprender estas diversas funciones es parte del sistema de educación general en el kibutz.

Un límite importante para la industrialización está vinculado al posible tamaño de estas fábricas. Una comunidad que vive en el kibutz tiene un número limitado de miembros. Además, el empleo de trabajadores asalariados está prohibido por la ideología socialista de las sociedades kibutz.

El resultado es que la mayoría de las fábricas de kibutz son bastante pequeñas. En 1968, el 78% de ellas empleaba a menos de 50 trabajadores y solo 18 empleaban a más de 100 trabajadores. La estructura organizativa de las fábricas del kibutz estaba determinada tanto por los principios igualitarios y democráticos de la ideología kibutz como por los requisitos funcionales de la organización industrial.

Como en otras áreas de la vida de los kibutz, la estructura organizativa de las fábricas no es el resultado de un plan abstracto o un modelo teórico preconcebido. En su diseño, hubo espacio para

los principios generales de la ideología kibutz, la experiencia en otros campos profesionales y el asesoramiento de los ingenieros para los requisitos funcionales. Fue solo en una etapa posterior que una de las cuatro federaciones de kibutz formó un modelo organizativo. Podemos considerarlo como la expresión cristalizada y llevada al ideal de los modelos que surgieron en la mayoría de las fábricas de los kibutz.

## **B. Modelos organizativos ideales.**

Según este modelo, los trabajadores participan en las decisiones a nivel de fábrica, tanto directamente por la asamblea de trabajadores como indirectamente por la elección de los diversos comités y la junta directiva. Los modelos ideales recomendaban la creación de diferentes comités, por ejemplo, para cuestiones profesionales y técnicas y para marketing.

También está el comité de asignación a estaciones de trabajo y el comité de capacitación que designa a los trabajadores que tomarán varios cursos de capacitación vocacional. Por lo general, el consejo de administración consta de tres partes:

1 ° Los que ocupan las funciones principales de la fábrica: el gerente, el gerente de producción, etc.

2 ° Los que ocupan las funciones principales del kibutz: el coordinador económico y el tesorero;



3 ° Representantes de los trabajadores, elegidos, como el director de la fábrica y sus asistentes, por la asamblea de trabajadores de la fábrica, y no por la asamblea general del kibutz.

Ciertas decisiones por lo general, como la elección del director de la fábrica y la aprobación del plan de inversión está sujeto a ratificación por la asamblea general del kibutz, en la cual los trabajadores de la fábrica participan de la misma manera que todos los demás miembros del kibutz.

Solo las decisiones sobre asuntos técnicos y profesionales son tomadas exclusivamente por la junta directiva. En casi todas las demás áreas, la junta directiva y los diversos comités tienen un papel en el proceso de toma de decisiones de acuerdo con el modelo normativo: preparan las propuestas presentadas para su decisión, ya sea a la asamblea de trabajadores de la fábrica, o a la asamblea general del kibutz.

En contraste con este alto nivel de formalización e institucionalización que se aplica a nivel de fábrica, no existen reglas formales idealizadas a nivel de departamento o grupo de trabajo que regulen la participación de los trabajadores en las decisiones.

Probablemente se supuso que, debido al tamaño relativamente pequeño de los departamentos y grupos, la participación sería espontánea e informal de acuerdo con la naturaleza participativa e igualitaria de las relaciones entre miembros del kibutz.

TABLA 1

Rol de las instituciones de la fábrica (l'usine) y del kibutz en el proceso de toma de decisiones sobre diferentes temas, tal como lo presentan los modelos organizativos ideales.

<i>Institutions :</i> <i>Sujets :</i>	<i>Comités d'usine</i>	<i>Conseil de direction de l'usine</i>	<i>Assemblée des travailleurs</i>	<i>Comité de kibbutz</i>	<i>Assemblée générale du kibbutz</i>
—	—	—	—	—	—
Plan de production	—	suggestion	décision	discussion	approbation
Plans d'investissement et de développement	—	suggestion	décision	discussion	approbation
Organisation du travail	—	suggestion	décision	—	—
Problèmes techniques et professionnels	discussion	décision	information	—	—
Choix des candidats pour les stages de formation	décision	suggestion	décision	discussion	approbation
Élection de l'équipe de direction	—	discussion	discussion	suggestion	décision
Élection à d'autres postes	suggestion	—	décision	—	—

Esta Tabla 1 muestra el papel de las diferentes instituciones fabriles y el kibutz en los diversos procesos de toma de decisiones. Como muestra dicha Tabla, ciertas cuestiones son discutidas a la vez por los comités de fábrica y los comités del kibutz. El procedimiento habitual es que los comités de fábrica evalúen las diversas necesidades de la factoría, como la inversión o la capacitación de los trabajadores. La asamblea de trabajadores toma decisiones sujetas a revisión, que son discutidas nuevamente por los comités del kibutz como parte del plan general de inversiones o el plan general de capacitación, y finalmente aprobadas por la asamblea general del kibutz. La elección del director de la fábrica se realiza de manera diferente. Los diversos candidatos para este puesto son examinados por el comité del kibutz responsable de examinar los nombramientos para todos los puestos del kibutz, y este comité designa a un

candidato. Después de la discusión en la fábrica, la designación final se realiza por la asamblea del kibutz. Todos los demás puestos de responsabilidad de la factoría están sujetos a elección por la asamblea de trabajadores.

La excepción hecha para el puesto de director es que él y únicamente él no es necesariamente elegido entre los trabajadores de la fábrica.

La estructura organizativa de las factorías de kibutz tiene otras características originales. Si la distribución jerárquica de la autoridad entre los empleados parece muy convencional, se puede observar una serie de desviaciones del modelo burocrático convencional de gestión industrial. La gerencia, desde el simple capataz hasta el gerente de producción, es elegida por los trabajadores de fábrica y no nombrada por la gerencia. La elección de puestos no solo se basa en la competencia profesional sino también en cualidades personales más generales. Los puestos directivos están sujetos a rotación. El tiempo durante el cual se permanece en los distintos cargos varía según el modelo ideal, desde dos o tres años para el capataz hasta cuatro o cinco años para el director de fábrica. Aún así, es cierto que este estándar no siempre se respeta.

Contrariamente a la estricta definición formal de los derechos y obligaciones relacionados con el trabajo y las reglas impersonales que caracterizan el modelo burocrático, la definición de funciones es muy flexible y a menudo depende de la personalidad de quienes las ocupan. La mayoría de los gerentes y especialmente los simples capataces participan en trabajos productivos y dedican solo una parte de su tiempo a la gestión y otras funciones gerenciales. Las relaciones sociales entre los miembros del kibutz que tienen responsabilidades en la fábrica no se limitan a las horas de trabajo dedicadas a la fábrica, sino que tienen lugar en la red más general de relaciones sociales del kibutz. Por lo tanto, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en las fábricas de kibutz no

solo es el resultado de principios ideológicos y organizativos, sino que es parte íntima de una filosofía y un estilo de vida más amplios.

### **C. MODELOS ORGANIZACIONALES EXISTENTES.**

En 1969, como parte de una vasta investigación sobre los problemas sociales y organizativos de la industria en el kibutz, se intentó ver en qué medida se implementaron los modelos ideales a partir de una muestra de diez fábricas de kibutz actuantes en cuatro ramas (metales, plástico, muebles y fábricas de conservas). De hecho, estas fábricas se habían mantenido como una muestra de la industria del kibutz para un estudio comparativo internacional y no eran per se una muestra representativa. Se encontraban entre las fábricas más grandes, con 50 a 80 trabajadores, que, vinculadas a los kibutz, no empleaban trabajadores asalariados. En comparación con toda la industria israelí, pueden considerarse tecnológicamente avanzadas y económicamente rentables.

El grado de logro de modelos ideales a nivel de fábrica se midió para indicar la eficiencia de la asamblea de trabajadores expresada por la participación directa de los trabajadores en la toma de decisiones. Esta es la característica distintiva esencial del sistema de participación del kibutz, en comparación con otros sistemas de participación indirecta con representación de los trabajadores en la gerencia.

La eficiencia de la asamblea de trabajadores cubre:

a) La frecuencia de las reuniones de la asamblea;

b) La influencia de la asamblea en diversas áreas de la toma de decisiones.

a) En tres fábricas, la asamblea se reunía semanalmente. En una fábrica, no había asamblea de trabajadores. En otras seis fábricas, la asamblea de trabajadores se reunía menos de una vez al mes. Los datos de un estudio posterior en otras 24 fábricas mostraron que en once fábricas la asamblea se reunía una vez al mes o más, en diez con menos frecuencia y en tres fábricas nunca. El modelo normativo era una reunión por mes.

b) Los temas de decisión fueron:

1) Plan de producción anual;

2) Plan anual de inversión y desarrollo;

3) Organización del trabajo;

4) Problemas técnicos y profesionales;

5) Elección de candidatos para la formación profesional;

6) Elección de la junta directiva;

7) Elección de comités.

Se les preguntó a los encuestados cómo trataba la asamblea cada tema. Las categorías de respuesta variaron en una escala de 5 posiciones:

1) La asamblea no trata este tema en absoluto, 5) La asamblea decide como último recurso. Las categorías intermedias fueron: 2) Obtiene información; 3) Aprobar decisiones; 4) Discute y presenta recomendaciones.

Sobre la base de estas respuestas, se calculó un índice de influencia general en el proceso de toma de decisiones, y se encontró un coeficiente de correlación de 0,79 ( $p = 0,001$ ) entre la frecuencia de las reuniones de la asamblea y este índice. Las tres fábricas donde la asamblea se reúne semanalmente son también las que tienen el índice más alto.

TABLA 2

Modelos de influencia de la asamblea de trabajadores en la toma de decisiones sobre diferentes temas.

	<i>Modèles :</i>				
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<i>Sujets :</i>	—	—	—	—	—
Élection aux comités	+	+	+	+	+
Élection à la direction	+	+	+	+	
Organisation du travail	+	+	+		
Choix des candidats pour la formation	+	+			
Plan d'investissement	+	+			
Plan de production	+				
<i>Nombre d'usines :</i>	1	2	2	3	2

La combinación de los diferentes modelos forma una especie de escala Guttman. El signo + ha sido asignado a fábricas donde la mayoría de los encuestados dijo que la asamblea de trabajadores tuvo una influencia igual a la que implica el modelo normativo. Por ejemplo: según el modelo, la asamblea es soberana sobre los

métodos de trabajo pero no sobre el plan de inversión que debe ser aprobado por las instituciones del kibutz. Para que una fábrica tuviera el signo + en la sección de métodos de trabajo, el puntaje 5 tenía que ser el más frecuente, mientras que en el plan de inversión en cuestión el puntaje correspondiente tenía que ser 4. La Tabla 2 muestra que 'Parece haber una especie de importancia entre los diferentes sujetos'. En cinco fábricas, la asamblea solo se ajusta al modelo ideal en el área de las elecciones. Su influencia en otras áreas es menor que la prescrita por el modelo. Otras dos fábricas también se ajustan al modelo en términos de métodos de trabajo, otras dos agregan la elección de los miembros enviados para capacitación y el plan de inversión, y solo una se ajusta universalmente a los modelos. Estas tres últimas son los que tienen las reuniones más frecuentes. El orden en que se clasifican los diferentes temas parece significativo.

Una interpretación fácil es decir que si la asamblea tiene una gran influencia solo en una minoría de fábricas, es porque los trabajadores en general, tienen menos competencia y menos interés en estas preguntas que con respecto a los métodos de trabajo, que los afectan directa y personalmente. Pero el hecho de que las tres fábricas donde la asamblea tiene más influencia en asuntos económicos son aquellas donde las reuniones son más frecuentes, contradice esta suposición. No existe una diferencia fundamental entre los trabajadores de las diferentes fábricas con respecto a las características demográficas (educación, edad, sexo, etc.) que puedan explicar por qué los trabajadores de estas tres factorías estarían más interesados y más involucrados en las preguntas que otras fábricas. Por lo tanto, parece razonable suponer que la mayor influencia de la asamblea en las decisiones económicas en estas fábricas se debe al hecho de que la administración tiene un mayor nivel de cumplimiento con los modelos ideales, ya que la administración es responsable de la frecuencia. Si en las otras siete fábricas la frecuencia deseada de las reuniones de asamblea de trabajadores es significativamente mayor que la frecuencia real,

también muestra que los trabajadores están generalmente interesados en participar.

También encontramos una fuerte correlación entre el índice general de influencia de la asamblea en la toma de decisiones y un índice formado a partir de dos preguntas del tipo Likert relacionadas con el grado percibido de participación en los problemas generales de fábrica y trabajo ( $r = 0.91$  con  $p: 0.001$ ).

## **PARTICIPACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA INFLUENCIA.**

El objetivo principal fijado para la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es llegar a una distribución de influencia más equitativa en la fábrica, para atenuar la distribución desigual de la influencia que resulta de la existencia de una jerarquía organizacional.

En los kibutz, la búsqueda de la igualación del poder no se dirige contra el liderazgo, que es una emanación elegida del kibutz. Por lo tanto, surge la pregunta de cómo una fábrica con mayor participación difiere de una fábrica con menor participación. ¿Existen diferencias en la distribución de influencia de los diferentes grupos funcionales en la fábrica? ¿Una mayor influencia de los trabajadores conduce a una menor influencia de la administración, o puede aumentar la influencia total? Hemos distinguido tres grupos diferentes:

a) Gestión,

b) Los jefes de unidad y cualquier persona con una función de supervisión,



### c) Los trabajadores como grupo.

Las siguientes gráficas muestran la distribución entre estos tres grupos de la influencia percibida en tres tipos diferentes de factorías. Los tres tipos diferentes de fábricas muestran diferencias en la influencia de la asamblea de trabajadores como se muestra en la Tabla 2.

Se dice que las tres fábricas de los modelos A y B son altamente participativas, las cinco fábricas de los modelos C y D son moderadamente participativas y las dos fábricas del modelo E son débilmente participativas. Además de la distribución real de influencia, también presentamos en esta figura la distribución ideal de influencia en los diferentes tipos de fábricas, basada en las respuestas a la pregunta: "En su opinión, qué influencia tienen las personas ¿Dónde deberían estar los siguientes grupos sobre lo que está sucediendo en esta fábrica?"

Los gráficos que muestran la distribución real de la influencia en los tres tipos de fábricas nos dan la oportunidad de analizar la relación entre la participación y dos conceptos teóricos:

a) Influencia total;

b) La pendiente de la curva que muestra el grado de igualdad o desigualdad en la distribución de influencia.

Las factorías con alta participación tienen el mayor nivel de influencia total y la distribución más igualitaria. La principal diferencia entre los tres tipos de fábricas es la importancia de la influencia de los trabajadores, las diferencias de influencia entre los otros grupos son mucho menos marcadas. En las fábricas con baja participación, la influencia de la administración es mucho más fuerte

que en los otros dos tipos, mientras que la influencia de la administración es relativamente débil. El resultado más importante es que una mayor participación está vinculada tanto a una distribución más equitativa como a una mayor cantidad de influencia total.

Sin embargo, la investigación previa sobre la relación entre estas variables a veces ha dado resultados diferentes. Un estudio realizado en cuatro fábricas yugoslavas encontró una relación positiva entre el nivel de participación (medido por la efectividad de los consejos de trabajadores) y la influencia total.

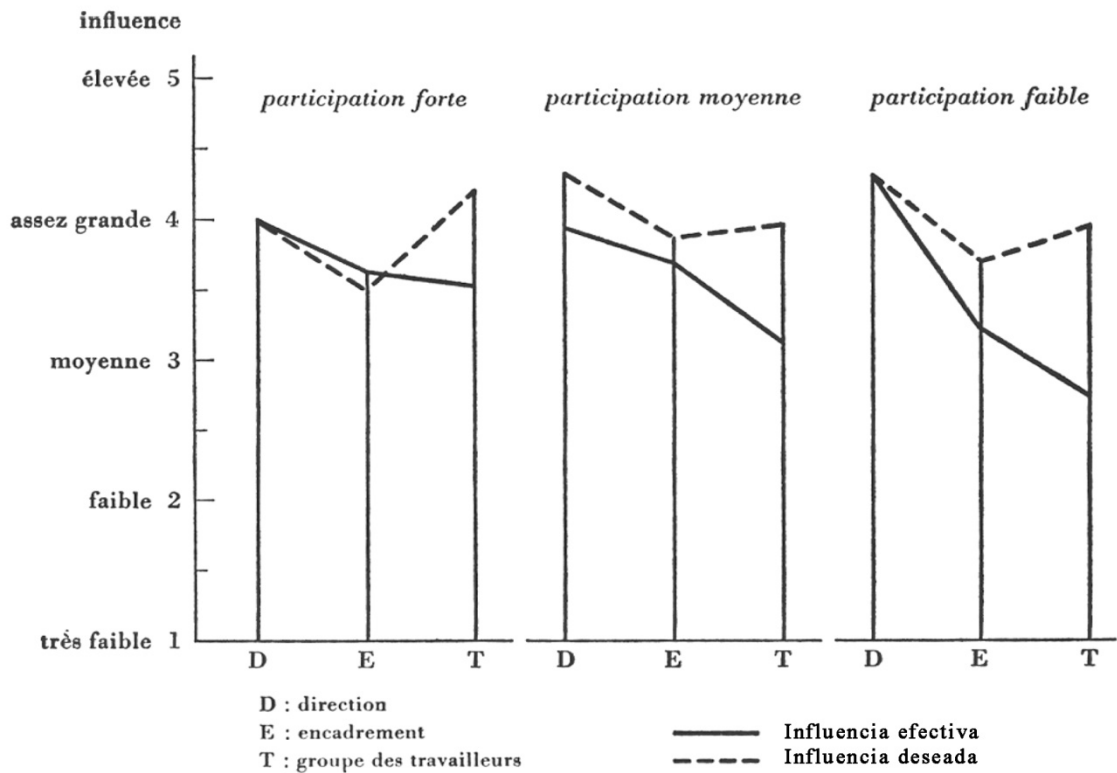
Pero en las fábricas donde la participación era más alta, la distribución de la influencia era menos igualitaria (pendiente más pronunciada) que en las fábricas donde la participación era más baja. Tannenbaum ha encontrado resultados similares en investigaciones estadounidenses.

Nuestros resultados son diferentes y muestran que incluso en un sistema general de participación como el kibutz, basado en principios de democracia directa, el grado de participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones en el lugar de trabajo tiene una influencia directa en el tiempo en la distribución de influencia y en la cantidad total de influencia en la organización.

Las diferencias entre los tipos de plantas en términos de distribución de influencia "ideal" son menos pronunciadas que en términos de influencia "real". En dos tipos de fábricas (alta y baja participación), la cantidad deseada de influencia administrativa es la misma que la cantidad real.

FIGURA 1

Distribución de la influencia en los tres tipos de fábricas.



Para todos los tipos de fábricas, la cantidad de influencia deseada para los trabajadores es mucho mayor que la influencia real. Incluso en las fábricas con la mayor participación, los miembros quieren tener mucha más influencia de la que tienen, lo que demuestra que el deseo de más influencia no se está saturando. G. Strauss mencionó, como una de las disfunciones de la gestión participativa, que aparentemente cuanto mayor es la participación, más despierta en los trabajadores el deseo de una mayor participación.

En el contexto de la democracia directa del kibutz, el hecho de que los trabajadores exijan una mayor participación en la toma de decisiones puede considerarse, por el contrario, funcional para el sistema. También medimos el vínculo entre la participación y la influencia total, por un lado, y entre la participación y la diferencia de influencia entre la gerencia y los trabajadores (el puntaje para cada fábrica es el puntaje promedio de los encuestados).

Los resultados son los siguientes:

1. Participación e influencia total:  $r = 0.70$   $p < 0.05$
2. Participación y diferencia de influencia:  $r = 0.77$   $p < 0.01$

La relación positiva entre participación e influencia total plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo contribuye la efectividad de la asamblea de trabajadores, que fue nuestra medida de participación, a aumentar la influencia de otros grupos en la gestión y supervisión de la fábrica?

Teóricamente, un aumento en la influencia total podría resultar de un aumento en la influencia de los trabajadores solos, sin cambiar la influencia de otros grupos; pero los gráficos en la Figura 1 también muestran diferencias en la influencia de los otros grupos.

## **MODELO TEÓRICO.**

Buscamos las variables intermedias en base al modelo establecido por C. Lammers al que hemos realizado varias modificaciones. Al igual que él, distinguiremos dos niveles de participación: el nivel de fábrica y el nivel de grupo de trabajo. Pero mientras que en los casos estudiados por Lammers la participación a nivel de fábrica fue indirecta, por elección de representantes de los trabajadores, en las fábricas de kibutz la participación es directa mediante la asamblea.

La diferencia entre los dos niveles está más relacionada con los diversos tipos de problemas discutidos (política de fábrica y problemas de trabajo grupal) y con los diversos tipos de relaciones sociales (más a menudo cara a cara e informal en el grupo, y más formal en la asamblea).

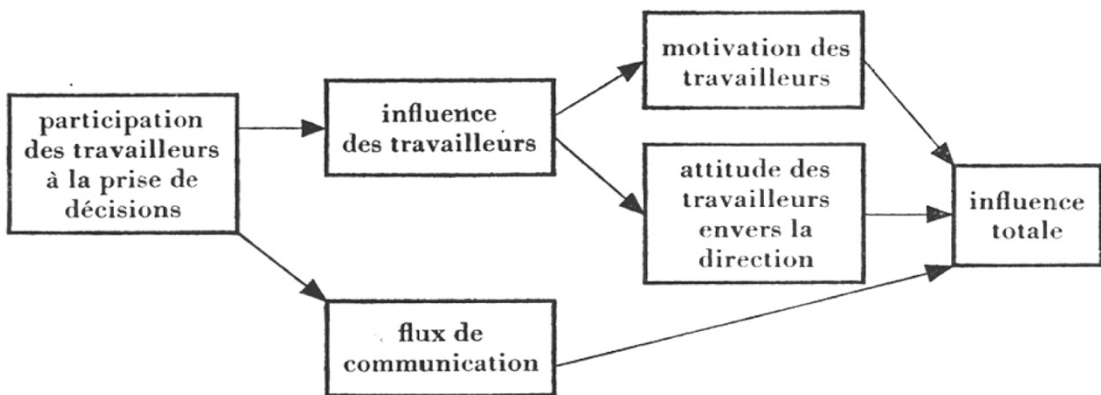
Hemos realizado otros dos cambios en el modelo de Lammers:

a) Distinguir las motivaciones personales de las actitudes hacia la gestión, que representan el clima de la organización;

b) Suponiendo que el aumento en el flujo de comunicaciones puede resultar del simple hecho de que los trabajadores participan en asambleas, discutan los problemas de la fábrica y su trabajo, y no solo el aumento de la influencia de los trabajadores en otros lugares, como lo supone Lammers.

FIGURA 2

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones e influencia total. Modelo teórico.



## RESULTADOS EMPÍRICOS.

En el marco de este modelo, presentamos los resultados en dos etapas:

1<sup>er</sup> tiempo: La participación es la variable independiente, la influencia de los trabajadores es la variable intermedia, y la motivación de los trabajadores, y su actitud hacia los flujos de gestión y comunicación son las variables dependientes.

2º tiempo: Las variables dependientes se convierten en variables intermedias entre la influencia de los miembros y la influencia total.

El efecto del grado de participación en las variables motivacionales y organizacionales es capturado por las correlaciones en dos niveles: fábrica y grupo de trabajo (o departamento). El índice de influencia de la asamblea de trabajadores se eligió como una variable independiente a nivel de fábrica.

A nivel grupal, el grado de aceptación de la participación del líder del grupo de trabajo, según lo visto por sus subordinados, fue elegido como la variable independiente. Esta variable se midió mediante un índice compuesto por dos preguntas. El puntaje promedio se calculó para cada grupo de trabajo. La distribución muestra que 26 líderes de grupo fueron considerados por sus subordinados como muy participativos, seis como no participativos y que 42 tenían una posición intermedia.

Las variables dependientes fueron dos actitudes motivacionales individuales (satisfacción con la fábrica y compromiso con los objetivos de la fábrica) y dos características organizacionales (confianza de los trabajadores en la gestión y actitud de los trabajadores hacia la gerencia). La influencia colectiva o personal de los miembros fue considerada como una variable intermedia entre el grado de participación y las consecuencias que resultan de esto tanto a nivel individual como de la organización.

De hecho, no es la participación per se, sino el aumento inducido en la influencia de los miembros, lo que puede causar consecuencias. Por otro lado, se asumió que había una relación directa entre la participación de los miembros en la toma de decisiones y el flujo de comunicación en la fábrica o el grupo de trabajo.

TABLA 3

Correlaciones entre la participación de los miembros en la toma de decisiones a nivel de fábrica y del grupo de trabajo, la influencia de los miembros y las diferentes variables de resultado.

<i>Corrélations entre :</i>	<i>au niveau de l'usine</i>	<i>au niveau du groupe de travail</i>
—	—	—
a) La participation et l'influence des membres	0,90***	0,56 ***
b) L'influence des membres et la satisfaction vis-à-vis de l'usine	n. s.	0,27**
c) L'influence des membres et l'engagement envers les objectifs de l'usine	n. s.	0,60*****
d) L'influence des membres et la confiance envers la direction	0,59*	0,28**
e) L'influence des membres et la perception de l'attitude des membres envers la direction	0,76**	—
f) La participation et le flux de communication	0,85***	0,74*****

\* p = 0,10  
 \*\* p = 0,05  
 \*\*\* p = 0,01  
 \*\*\*\*\* p = 0,001

Todas las variables se midieron tomando el promedio de los puntajes para la fábrica y para el grupo de trabajo.



A nivel de fábrica, medimos la influencia de los miembros preguntando qué influencia tenían los trabajadores como grupo en la fábrica, mientras que a nivel de grupo preguntamos: "¿Qué influencia tiene usted personalmente?"

A nivel de fábrica, la confianza de los trabajadores en la gestión se midió mediante un índice compuesto de preguntas relacionadas con la actitud de la dirección hacia los trabajadores, según la percepción del encuestado. A nivel de grupo de trabajo, el índice correspondiente está compuesto por preguntas que se relacionan más directamente con la confianza personal del encuestado en el líder de su grupo.

A nivel de fábrica, la medición del flujo de comunicación se relaciona con la comunicación entre departamentos, mientras que a nivel grupal la pregunta correspondiente se relaciona con la frecuencia de las comunicaciones sobre el trabajo entre el encuestado y el líder de su grupo.

A nivel de grupo de trabajo, no teníamos medida para la percepción del encuestado de su actitud de trabajo hacia la gerencia.

A nivel de fábrica, parece surgir un patrón muy claro. Si bien no se encontró correlación entre la participación o influencia del trabajador y las variables medidas por actitudes personales, sí encontramos correlaciones significativas con las características de la organización. En las fábricas donde los trabajadores tienen más influencia, en base a un alto grado de participación efectiva de los miembros en la toma de decisiones, también tienen más confianza en la gerencia, y la actitud general hacia la gerencia es más favorable. Cuando la participación es más efectiva, también hay más comunicación entre los grupos de trabajo dentro de la fábrica.

Al contrario de lo que sucede a nivel de fábrica, donde hay una ausencia de una relación significativa entre la efectividad de la

participación, la influencia y las actitudes de los miembros, a nivel del grupo de trabajo existen correlaciones muy positivas entre estas variables. La correlación entre la influencia de los miembros y el compromiso con los objetivos de la fábrica es particularmente fuerte. La correlación entre la participación a nivel grupal y la comunicación también es muy alta.

A nivel de fábrica, la participación solo juega con variables organizativas y colectivas, como la actitud y la confianza de los miembros hacia la administración y la influencia de los trabajadores como grupo, mientras que a nivel grupal también hay un efecto en la variación individual y motivacional.

Se puede considerar que estas diferencias están relacionadas con la naturaleza más formal e impersonal de la asamblea de trabajadores donde se discuten y deciden los problemas organizacionales generales, a diferencia del grupo de trabajo donde la participación es más informal y personal. Las decisiones a nivel de grupo de trabajo también están más vinculadas a las condiciones de trabajo personales y al contenido del trabajo, lo que puede conducir a un compromiso más personal.

Pasemos ahora a la segunda parte del modelo, que trata las variables intermedias entre la influencia de los trabajadores y la influencia total a nivel de fábrica y a nivel de grupo de trabajo. A nivel de grupo de trabajo, por razones técnicas, no utilizaremos una medida de influencia total, la suma de la influencia del líder y la de sus subordinados, sino solo una medida de la influencia del líder. Esta medida se obtuvo haciendo la siguiente pregunta: En su trabajo, ¿en qué medida puede ejercer autoridad sobre otras personas? Todas las demás medidas se basan en el promedio de las respuestas de los subordinados.

TABLA 4

Las correlaciones entre la influencia de los miembros a nivel de fábrica (l'usine) y del grupo de trabajo, diversas variables intermedias, y la influencia total de en ambos niveles.

<i>Corrélations entre :</i>	<i>Niveau de l'usine</i>	<i>Niveau du groupe</i>
—	—	—
a) L'influence des membres et l'influence totale	0,70**	0,35***
b) La satisfaction envers l'usine et l'influence totale	n. s.	n. s.
c) L'engagement envers les objectifs de l'usine et l'influence totale	n. s.	0,61***
d) La confiance envers la direction et l'influence totale	0,76**	n. s.
e) L'attitude des membres envers la direction et l'influence totale	0,79***	—
f) Le flux de communication et l'influence totale	0,66**	0,35***

\* p < 0,10  
 \*\* p < 0,05  
 \*\*\* p < 0,01  
 \*\*\*\* p < 0,001

Los resultados en esta tabla, así como los de la Tabla 3, resaltan las diferencias entre las principales variables intermedias a nivel de fábrica y las que pesan más a nivel de grupo. Por un lado, estas son las dos variables organizativas: la confianza en la gestión y la actitud hacia la gestión; por otro, la variable principal es motivadora: el

compromiso con la fábrica. En consecuencia, los siguientes dos modelos muestran las diferentes formas en que un aumento en la influencia de los trabajadores, tomado como grupo, se vincula con un aumento en la influencia de otros grupos: los líderes si es el grupo de trabajo, la junta directiva y el personal administrativo si es la fábrica

FIGURA 3

Efecto de la participación en la toma de decisiones sobre diferentes variables intermedias y sobre la influencia total, a nivel de fábrica.

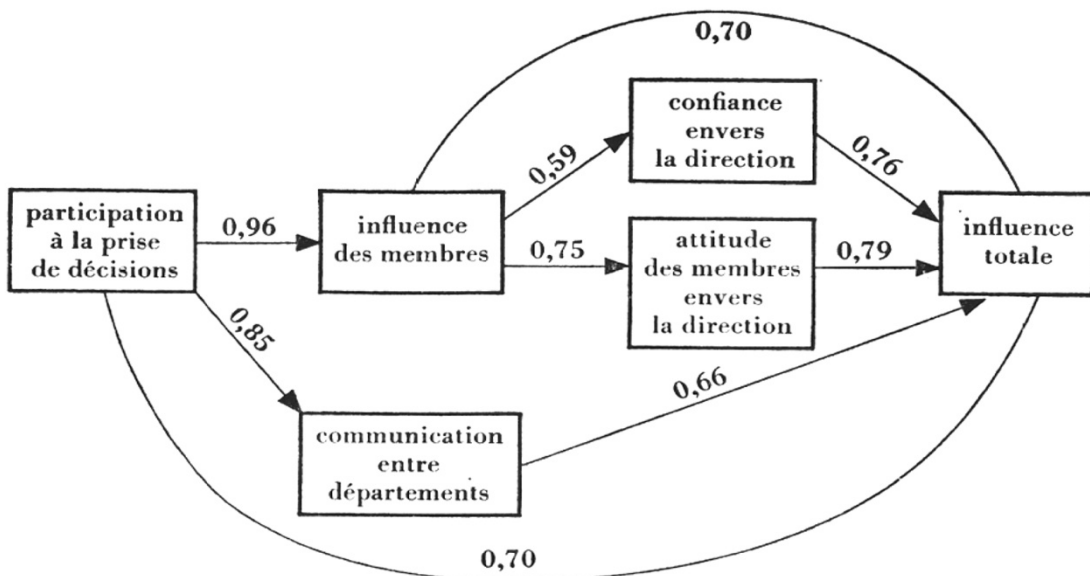
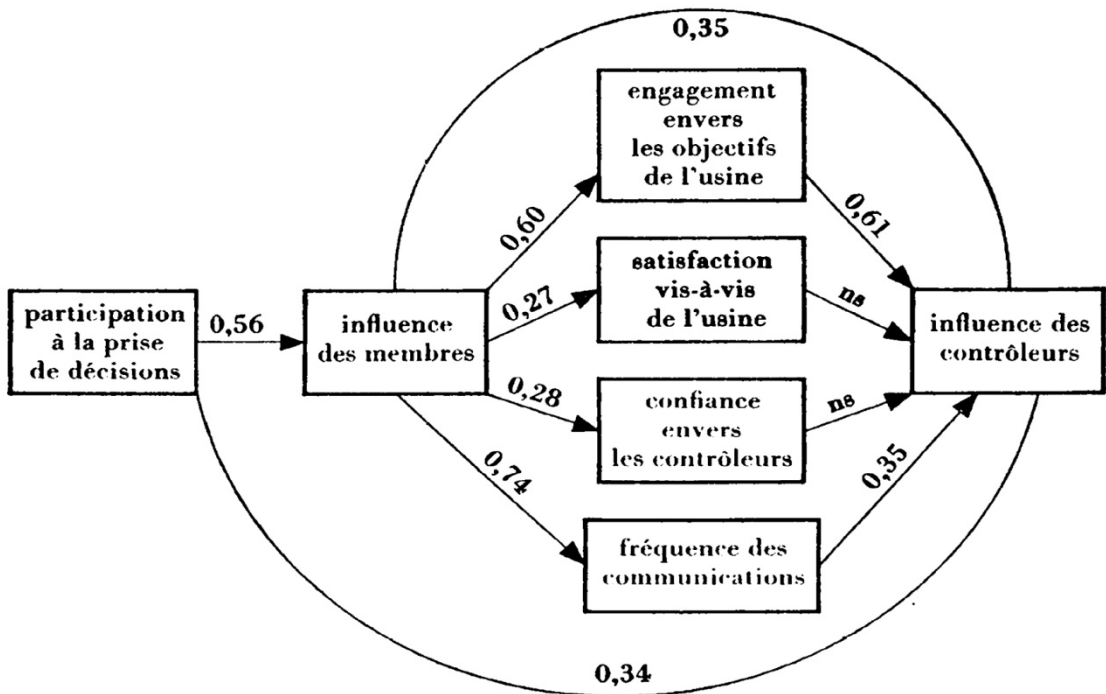


FIGURA 4

Efecto de la participación en la toma de decisiones sobre diversas variables intermedias y sobre la influencia de los líderes de grupo, a nivel de grupo de trabajo.



El flujo de comunicación es la única variable intermedia común a ambos niveles. En ambos niveles vemos que la influencia es una cantidad que puede crecer, de modo que aumentar la influencia de un grupo no reduce la influencia del otro grupo, como era de esperar en un modelo de potencia de suma cero (Mills, 1956; Dahrendorf, 1959). ¿Depende este resultado de la naturaleza especial del sistema

de kibutz, que se basa en la propiedad colectiva y un estilo de vida común? La pregunta permanece.

Continuamos nuestra investigación estudiando la relación entre las variables motivacionales y organizacionales y los resultados económicos, y encontramos correlaciones positivas significativas. En una muestra de 24 fábricas de diversa importancia, estudiamos variables sociológicas, psicológicas y organizativas, y también una serie de variables económicas. La Tabla 5 muestra las relaciones entre las variables motivacionales y organizacionales medidas por preguntas similares a las del primer estudio, y las variables económicas.

TABLA 5

Correlaciones entre consecuencias psicológicas y organizacionales y los resultados económicos.

<i>Variable psychologique ou organisationnelle</i>	<i>Indicateur économique</i>		
	<i>Taux de rentabilité du capital investi</i>	<i>Bénéfice brut</i>	<i>Bénéfice net</i>
Influence des membres	n. s.	n. s.	n. s.
Satisfaction vis-à-vis de l'usine	n. s.	n. s.	n. s.
Engagement envers les objectifs de l'usine :			
responsabilité	n. s.	0,42*	n. s.
innovation	0,50*	n. s.	0,43*
Confiance envers la direction	0,51**	0,43*	0,4*
Flux de communication	n. s.	n. s.	n. s.
Influence totale	n. s.	n. s.	n. s.

\* p < .05  
 \*\* p < .01

## **D. CONCLUSIÓN.**

En conclusión, parece importante aclarar en qué medida es posible generalizar el proceso de toma de decisiones en la industria para el modelo de participación de los trabajadores específico de los kibutz.

Cada fábrica es parte del sistema social del kibutz, una comunidad que abarca todos los aspectos de la vida de los miembros. Las relaciones sociales en la fábrica son, por lo tanto, parte de un sistema más amplio de relaciones.

Los trabajadores de las industrias de los kibutz son copropietarios, y su actitud hacia la fábrica no es la de los trabajadores asalariados.

Las fábricas de kibutz son relativamente pequeñas, pero tienen inversiones de capital relativamente grandes.

El kibutz no practica el estímulo material, y no existe una relación directa entre la contribución de un individuo y su nivel de vida.

A pesar de estas limitaciones, la experiencia de las industrias del kibutz trae lecciones importantes:

Las fábricas de tecnología avanzada en realidad se pueden dirigir por los principios de democracia directa en la toma de decisiones por los trabajadores de montaje.

Además de los mecanismos de democracia directa, queda una estructura organizativa jerárquica. Pero esta jerarquía está limitada

por el hecho de que existe un alto grado de participación en las relaciones entre niveles jerárquicos, y que los líderes de grupo participan en el trabajo productivo.

Un sistema de rotación funciona no solo para puestos gerenciales como en Yugoslavia, sino también para directores y gerentes de producción. El sistema de rotación estimula una amplia difusión del conocimiento profesional y técnico y las habilidades gerenciales.

Nuestros resultados destacan la importancia de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, tanto en pequeños grupos de trabajo como en asambleas de trabajadores, así como los efectos diferentes y específicos de estas dos formas de participación.

MENAHM ROSNER

Centro de investigación social en el Kibutz Givat Haviva



## APÉNDICE. MEDIDAS DE VARIABLES.

### I. A NIVEL DE FÁBRICA

#### 1 / Influencia.

¿Qué influencia tienen los trabajadores como grupo en lo que está sucediendo en esta fábrica?

#### 2 / Satisfacción con la fábrica.

El índice está formado por cinco preguntas:

a) ¿Está satisfecho con su trabajo en la fábrica en comparación con lo que hace fuera de la fábrica?

b) ¿Te gusta trabajar para esta empresa?

c) ¿Te gusta trabajar en esta fábrica?

d) ¿Tiene intención de seguir trabajando en esta fábrica?

e) ¿Qué particularidades tiene esta planta en comparación con otras ramas del kibutz?

### 3 / Compromiso con los objetivos de la planta.

El índice está formado por cinco preguntas.

¿Cuán responsable se siente realmente por el éxito

a) de su propio grupo de trabajo?

b) de su departamento?

c) de toda la fábrica?

d) En su tipo de trabajo, ¿suele ser mejor dejar que su jefe se encargue de encontrar métodos de trabajo mejores o más rápidos?

e) ¿Cuántas veces has probado un método de trabajo mejor o más rápido?

### 4 / Confianza en la gestión.

El índice está formado por tres preguntas:

a) ¿Crees que los gerentes de esta fábrica realmente se preocupan por el bienestar de quienes trabajan allí?

b) ¿Los gerentes de esta fábrica mejoran las condiciones de trabajo solo cuando se ven obligados a hacerlo?

c) Cuando un trabajador de esta fábrica presenta una queja, ¿se tiene en cuenta?

## 5 / Actitud hacia la gestión.

a) ¿Los trabajadores de esta fábrica a menudo ofrecen nuevas innovaciones y métodos?

b) ¿Los trabajadores en esta fábrica se animan mutuamente a hacer lo mejor para el éxito de la fábrica?

c) ¿Cuáles son las actitudes de los miembros de la empresa hacia la gestión de la fábrica?

## 6 / Comunicación.

¿Los trabajadores de diferentes departamentos se comunican entre sí sobre lo que está sucediendo?

## II. VARIABLES A NIVEL DEL GRUPO DE TRABAJO

### 1 / Influencia.

¿Qué influencia tiene usted personalmente en lo que está pasando en esta fábrica?

2 / Satisfacción con la fábrica.

La misma pregunta que a nivel de fábrica.

3 / Compromiso con los objetivos de la fábrica.

La misma pregunta que a nivel de fábrica.

4 / Confianza en el líder del grupo.

El índice está formado por dos preguntas:

a) ¿Confías en tu superior?

b) ¿Te gustaría cambiar tu superior?

5 / Comunicación.

¿Hablas frecuentemente con tu supervisor sobre problemas laborales?