

El kibbutz como experiencia comunitarista: relaciones básicas y limitaciones

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez

Arbor CLXV, 652 (Abril 2000), 715-730 pp.

Una experiencia comunitarista y cooperativa

La apuesta socioeconómica de la alternativa comunitarista no se encuentra constituida sólo por sólidos argumentos filosóficos y económicos (Artal, Marugat, Pérez Adán, 1995). Existen realidades preexistentes a esta corriente teórica en el mundo empresarial que de alguna forma demuestran la viabilidad de alguno de los postulados comunitaristas. Una de ellas es la realidad de los kibbutz que siguen siendo uno de los principales motores del desarrollo económico israelí¹: aunque constituyen sólo un 3% de la población israelí, producen el 40% de la agricultura y el 9% de productos industriales. Como afirma Gorroño (1985): *Es difícil encontrar en el mundo otra forma de organización comunitaria, asentada además sobre una economía avanzada, que haya alcanzado un grado tan elevado de igualitarismo entre sus miembros.*

La legislación israelí establece una elaborada definición del kibbutz, describiéndolo (Gorroño, 1985) como «*sociedad cooperativa de desarrollo cuyos miembros viven en comunidad, organizada según los principios de propiedad colectiva de los bienes, del trabajo personal (rechazo de la mano de obra asalariada), de la igualdad y de la cooperación en los ámbitos de la producción» del consumo y de la educación*». Sin embargo un kibbutz se diferencia de una cooperativa clásica en al menos tres rasgos que precisamente lo caracterizan como una empresa más comunitarista: mayor nivel de actividad colectivizada, ejercicio de una democracia más directa y un sistema de remuneración menos proporcional y más igualitario.

Precisamente el objetivo de este trabajo es profundizar en estos aspectos. Así la estructura del trabajo viene articulada por los rasgos de carácter comunitarista de la experiencia kibbutziana: la primacía de la colectivización, el igualitarismo, la centralización en la atención de necesidades a sus componentes, la propensión a la democracia directa y el carácter abierto-cerrado. Por último, describiremos algunas limitaciones que muestran cierta distancia entre la utopía perseguida y la realidad alcanzada desde la óptica comunitarista.

Para caracterizar esta realidad hemos utilizado dos fuentes de conocimiento: la bibliográfica, de la que hemos entresacado la mayor parte de la síntesis que a continuación presentamos y la experiencial, tuvimos la oportunidad de convivir durante un mes en un kibbutz hace unos años y realizamos diversas entrevistas a distintos componentes del mismo². Ciertamente la lejanía vital de la experiencia no ha menoscabado la intensidad que supuso la misma y nos ha permitido contrastar nuestras impresiones y entrevistas realizadas a diversos miembros del mismo con los rasgos que se apuntan desde las fuentes bibliográficas más recientes.

Primacía de la colectivización sobre la individualización en el sistema de asignación de derechos

Los diversas formas cooperativas se distinguen por el nivel de actividad *cooperativizada* de su objeto empresarial: el trabajo —las de trabajo asociado—, el consumo bienes o servicios —las de consumo y las de crédito—, el aprovisionamiento —las de compras— o la transformación y comercialización —las de producción— entre otras. Sin embargo, en el kibbutz, tanto los factores productivos como los elementos constitutivos de la vida social, en su más amplia acepción (excepto los estrictamente personales) son susceptibles de ser colectivizados. La decisión sobre su disposición corresponde, no a la esfera individual, sino al conjunto de la comunidad.

Por tanto existen reglas o pautas de comportamiento puestas en práctica en todos los kibbutzim, que configuran su personalidad colectiva, tanto en su vertiente de comunidad como en su faceta empresarial y que además constituyen el régimen de vida de sus habitantes. Como indica Kerem (1981) «*el kibbutz asume la completa responsabilidad por todas las necesidades de sus miembros, hojas de afeitar y vivienda, cortinas y billetes para conciertos, servicios médicos completos y luna de miel, educación y asistencia financiera a dependientes fuera del kibbutz, plantas*

para el jardín y viajes al extranjero. El nivel de los servicios depende, naturalmente, de la situación financiera de cada kibbutz. El denominador común de estos principios operativos, y su resultante global, es el fuerte grado de colectivización que implican. En síntesis, tales principios, cuyo conocimiento resulta necesario para comprender la auténtica personalidad del kibbutz son los siguientes:

- a) *Propiedad nacional de la tierra:* La tierra sobre la que se asienta el kibbutz, no pertenece nunca a sus miembros pertenece bien al Fondo Nacional Judío (en los comienzos de la colonización), bien al Estado de Israel (supuesto más frecuente en la actualidad)³. Complementariamente, también el agua es propiedad nacional, asignándose a cada kibbutz una cuantía anual disponible, que éste debe remunerar.
- b) *Propiedad colectiva de todos los bienes:* Tanto los bienes de producción (instalaciones industriales o agrícolas, maquinaria, utillaje, etc.), como todos los demás elementos materiales que integra el kibbutz (incluidas las viviendas asignadas a cada miembro) son propiedad de dicha institución. La única excepción la constituyen el mobiliario y el ajuar doméstico⁴. Lógicamente, se encuentra abolida la institución de la herencia privada. Habitualmente, los bienes materiales de un miembro pasan a poder del kibbutz a su incorporación, siempre sobre una base voluntaria. En todo caso, tales propiedades personales quedan «congeladas» mientras su propietario mantenga la calidad de miembro, correspondiendo al kibbutz su usufructo.
- c) *Régimen colectivo de trabajo:* En el kibbutz, el trabajo tiene la consideración de «bien fundamental» y su desempeño se halla sujeto asimismo a régimen colectivo. Sobre la premisa de la disponibilidad total de los miembros corresponde al Secretario de Organización del Trabajo y, en último extremo, a la propia Asamblea General, la asignación de labores concretas, y su periodo de realización, a cada miembro. En concreto, el régimen de trabajo habitual en los kibbutzim se ajusta a las siguientes condiciones: abolición del salario⁵; jornada de 48 horas semanales; dedicación de un número determinado de horas a atender servicios comunes para todos sus componentes (puede suponer una jornada suplementaria mensual a cada miembro); derecho a un periodo vacacional anual comprendido entre 10 y 30 días naturales⁶; se siguen siste-

mas de jubilación progresiva y voluntaria⁷ en donde la antigüedad tiene gran importancia⁸.

- d) *Régimen colectivista de la remuneración.* Las cooperativas a sus socios se establece en función del factor o elemento puesto en común (trabajo, aprovisionamiento, etc.). Existe una proporcionalidad directa entre la cuantía y/o calidad de lo aportado por cada socio, y la remuneración ofrecida en compensación por la cooperativa, en forma de anticipos o retornos. En los kibbutzim, este principio se sustituye por la vieja aspiración religiosa, retomada por las utopías marxista y libertaria: «*De cada cual según sus posibilidades; a cada cual según sus necesidades*». Por tanto, el kibbutz debería asumir conforme a sus posibilidades económicas, la atención de todas las necesidades materiales y humanas (incluido el derecho a la cultura) del mismo, tanto en el presente como en el futuro, una vez cubiertas por el miembro sus obligaciones.
- e) *Régimen colectivo de educación:* La educación colectiva implica la residencia de los niños, agrupados por edades, en casas propias, fuera del domicilio de los padres, constituyendo una comunidad infantil organizada, en la que viven. En la elección de este sistema, implantado en los kibbutzim desde los orígenes, influyen elementos de carácter *pragmático* —liberación de los padres, especialmente de la madre, para la realización de actividades productivas, sociales e intelectuales—, *ideológico* —los niños pertenecen básicamente a la comunidad, no son propiedad «privada» de sus padres— y también *pedagógico* —como forma de inculcar hábitos de cooperación y responsabilidad en los niños⁹—. No obstante esta práctica está siendo progresivamente abolida, siendo cada vez más los que abogan, y los kibbutzim que deciden, que los niños residan en el domicilio de sus padres. Pero la educación no concluye en el periodo juvenil. La mayor parte de los kibbutzim tienen establecida como norma la dedicación simultánea de un 7% de sus miembros a cursar estudios superiores, por el período acordado en cada caso. Estos estudios se realizan bien en instituciones formativas del movimiento kibbutziano, bien en el exterior.
- f) *Servicios sociales colectivos.* El kibbutz proporciona a sus residentes, siempre en régimen colectivo, una amplia gama de servicios sociales, que abarcan prácticamente todas las facetas de la vida humana. El comedor colectivo es mucho más que una simple «sala

de comida»: es el lugar de celebración (las Asambleas Generales semanales, las fiestas...), el marco de convivencia por excelencia, en definitiva, la expresión del igualitarismo perseguido por el kibbutz. La asignación de las viviendas se efectúa habitualmente siguiendo criterios de antigüedad¹⁰. Además todos los miembros del kibbutz, en su calidad de afiliados a Histadrut, gozan del régimen de asistencia sanitaria ofrecido por Kupat Holim, aunque en bastantes kibbutzim existen servicios médicos propios, que complementan esa función. En lo relativo a la provisión de vestidos y otros objetos de uso personal, se observa una tendencia progresiva a la diversificación, partiendo de la uniformidad primitiva que asignaba productos idénticos a todos los miembros. Las posibilidades de elección se amplían conforme aumenta la capacidad económica de los kibbutzim, aún dentro de un régimen general de austeridad muy pronunciado.

Énfasis en la democracia directa: la estructura corporativa formal e informal del kibbutz

Una de las aportaciones máximas de las cooperativas, en relación a las sociedades capitalistas (privadas o de propiedad estatal), reside precisamente en haber incorporado al ámbito de la empresa los principios que rigen comúnmente en las democracias parlamentarias —*un ciudadano, un voto*—. No obstante la presión por la rapidez en la toma de decisiones va induciendo a que la participación se transforme en una «democracia delegada». El tipo de democracia aplicado en los kibbutzim trasciende estos principios puesto que su organización se fundamenta de manera preferente en la democracia directa. Como señalan M. Rosner y N. Cohén (1984) *«todos aquellos órdenes que definen una verdadera democracia, no sólo no se realizan en el kibbutz sino que, por el contrario, son considerados regresivos, destructivos y en contraposición con la democracia en el kibbutz. En el kibbutz, un concepto tal como 'reglamento estable, trato igualitario a cada miembro (trato mecánico), delegado del pueblo (asamblea electa), elecciones generales (plebiscito), voto secreto, ciudadanos que se organizan (grupos interesados)..., todos estos conceptos despiertan reacciones de oposición, se considera que afectan a la democracia dentro del kibbutz»*.

De hecho la participación en los kibbutz presenta diferencias respecto al concepto de democracia liberal que generalmente todos suponemos. En el cuadro nº1 se aportan dichas diferencias.

CUADRO 1. Rasgos de la participación democrática en los kibbutz

	DEMOCRACIA LIBERAL	KIBBUTZ
Objetivo	Asegurar los derechos del ciudadano. Limitar el mal uso del poder	Identificación con la sociedad, combinación de necesidades personales y colectivas. Abolir la división entre gobernadores y gobernados
Participación del ciudadano en la toma de decisiones	Participación indirecta por medio de delegados	Participación directa por medio de la asamblea
Relación entre los distintos poderes	Separación entre los distintos poderes para impedir que el ejecutivo se imponga	Poderes ejecutivo, legislativo y judicial en la asamblea general
Proceso de toma de decisiones	Competencia justa entre los diferentes grupos políticos fundamentada en un acuerdo a cerca de las reglas del juego	Los medios se fijan mediante votación existiendo acuerdo respecto a los principios. No existen grupos de presión estables
Principios para la toma de decisiones	Leyes escritas y universales	Relación personal-individual. Mínima reglamentación escrita
División de autoridad	Jerarquía de autoridad formal y cargos fijos	Reparto de autoridad y rotación de cargos

Fuente: M. Rosner y N. Cohén, (1984).

Considerando estos principios la participación se canaliza a través de una serie órganos de gobierno. Los más importantes en un kibbutz son la Asamblea General y las diversas secretarías. A continuación describiremos algunas de sus características más relevantes.

La *Asamblea General* constituye el órgano máximo, expresión de la voluntad de sus miembros y tiene atribuidas, en general, competencias similares a las de una cooperativa, pudiendo tratar cualquier tema relativo a la vida económica y social del kibbutz. Se halla compuesta por todos los miembros del kibbutz, que ejercitan su soberanía bajo el principio igualitario de «una persona, un voto». Tanto la admisión como la pérdida de la condición de «haver» (miembro), competen a la Asamblea General del kibbutz. Con independencia del carácter amplio de sus deliberaciones, presenta determinadas particularidades que merecen ser destacadas:

- Sus reuniones, con carácter ampliamente generalizado, tienen una frecuencia semanal, lo que indica que las posibilidades de se-

guimiento y participación de un miembro en la evolución del kibbutz son, en principio, amplísimas¹¹.

- En la Asamblea General pueden participar con voz y sin voto los restantes componentes del kibbutz (diferentes de los miembros). En efecto, en los kibbutzim, además de los «haverim», residen otros grupos de habitantes: candidatos, miembros, padres no miembros, residentes temporales¹² y jóvenes, habitualmente desasistidos o procedentes de medios sociales marginados, cuya educación le ha sido encomendada al kibbutz. Además, claro está, de los niños.
- Para la mayor parte de los asuntos, incluso de trascendencia, y en contra de lo que pudiera esperarse, el voto, en bastantes kibbutzim, no es secreto, sino que se efectúa «a mano alzada». La lógica que apoya esta práctica de acuerdo con los principios de funcionamiento del kibbutz es obvia: si una decisión colectiva afecta a cada individuo, todo miembro tiene derecho a conocer la opinión de los restantes sobre el tema tratado. Se comprenderá la importancia de la «opinión colectiva», de la presión social, máxime teniendo en cuenta la dimensión media de los kibbutzim.

Entre las funciones de la Asamblea General está la elección de los miembros de la *Secretaría Colegiada*, que constituye el órgano de administración y gestión del kibbutz. Sus componentes, de número variable, comprendido habitualmente entre 5 y 12, se renuevan cada dos años, en aplicación del «principio de rotación», que aboga por la no continuidad en los cargos sociales (e incluso, deseablemente, en los técnicos), por períodos amplios, tratando de que la mayor parte de los miembros del kibbutz accedan a puestos de responsabilidad. La aplicación de este principio se soporta en razones ideológicas (igualitarismo esencial de los «haverim») y prácticas (desarrollo de la creatividad y responsabilidad humanas). A pesar de la alta capacidad de carácter general que presentan como media los miembros de los kibbutzim, requisito indispensable para su puesta en práctica, su aplicación estricta conlleva numerosos problemas, no tanto en el ámbito social como en el técnico.

De la Secretaría Colegiada dependen funcionalmente los diversos *Comités*, cuyos componentes son elegidos, asimismo, por la Asamblea General, informando a ésta de su actuación con carácter periódico (semanal, en el caso de los más importantes). Un número variable de los miembros de la Secretaría Colegiada tienen un carácter de «liberados» o trabajadores a tiempo completo para el kibbutz. Además del Secretario General, o coordinador, existente en algunos kibbutz, estos componentes profesio-

nales de la Secretaría son habitualmente: el Secretario económico¹³, el Secretario de Organización del trabajo¹⁴, el Secretario de Relaciones Exteriores, y el Secretario del Comité de Educación.

La filosofía que inspira al kibbutz hace que los principios que orientan a los diferentes cargos se diferencian significativamente respecto a los que pueden verificarse en una organización típicamente burocrática (ver cuadro nº 2).

CUADRO 2. Principios de la organización burocrática y del kibbutz

Principios de la organización burocrática	Principios de la organización del kibbutz
1. Permanencia en el cargo.	No permanencia en el cargo.
2. El cargo conlleva privilegios y deberes impersonales y fijos.	La definición del cargo es flexible los privilegios y deberes no están fijados formalmente y a menudo dependen de la personalidad del que lo ocupa.
3. Jerarquía de autoridades expresada en la autoridad de los cargos.	Supuesto básico del valor idéntico de todas las funciones sin jerarquía formal de autoridad.
4. El nombramiento de los cargos se basa en cualificaciones objetivas formales.	Los cargos son elegidos, no nombrados. Las cualificaciones objetivas no son decisivas: las cualidades personales son más importantes para la elección.
5. El cargo se desempeña con dedicación exclusiva.	El cargo es generalmente suplementario del trabajo con dedicación exclusiva de la persona que lo desempeña.

Fuente: Adaptado de Mintzberg (1991, 270).

A pesar de las dificultades progresivas que la ampliación de la dimensión del kibbutz y la necesaria tecnificación de suponen muchas de sus decisiones, la aplicación de la *democracia directa*, el grado de participación de los miembros —tanto en la Asamblea General, aunque decreciente, como en los propios comités especializados— resulta muy elevado si se compara con el de una cooperativa de dimensiones similares. Los componentes, siempre sobre una base voluntaria, de los diversos comités, alcanzan con frecuencia una dimensión media de hasta un tercio —e incluso la mitad en algunos casos— de los miembros totales.

En los kibutzim, como en cualquier otra agrupación humana, paralelamente a la organización formal, se asienta invariablemente una red informal de relaciones que influyen poderosamente sobre los distintos asuntos. Dos factores contribuyen en este sentido, a consolidar, al menos teóricamente, la organización formal del kibbutz, reforzando la cohesión social de sus miembros:

- En bastantes casos, especialmente en el pasado, cada kibbutz se constituía preferentemente a partir de miembros procedentes de un mismo origen geográfico, lo que facilitaba su intercomunicación y, en suma, su propia integración cultural en la sociedad israelí.
- Existen así kibbutzim de diversos orígenes y prácticas culturales, que a los idiomas hebreo e inglés (prácticamente generalizado entre las nuevas generaciones), añaden el empleo y desarrollo de una cultura adicional¹⁵.
- No es de extrañar por tanto que existan diversas corrientes y modelos de kibbutz como corresponde a su diversidad ideológica (desde posiciones ultraconservadoras hasta la izquierda laboralista o incluso comunista) y cultural¹⁶.

El carácter abierto-cerrado de la sociedad

Las cooperativas generalmente limitan la entrada de nuevos componentes a las posibilidades económicas y viabilidad de la empresa a pesar del principio de puerta abierta. Los kibutzim dada su mayor exigencia de integración y socialización requieren previamente a la admisión, la superación de un período de prueba de carácter variable, equivalente en general a un año. No obstante, esta integración se realiza de forma prácticamente automática para *los hijos del kibbutz*, es decir, para los nacidos y educados en el mismo al llegar a la mayoría de edad.

Sin embargo, tanto el régimen de adscripción al kibbutz, previa aceptación del candidato por su Asamblea General, como su abandono, son absolutamente voluntarios. El grado de rotación es, de hecho, relativamente elevado. Hay un elemento que, en la práctica, frena el abandono, especialmente entre los miembros de elevada edad: el régimen de propiedad colectiva. Por consiguiente, los miembros que abandonan el kibbutz sólo tienen derecho, en general, a llevar consigo su mobiliario y efectos personales. Con todo, bastantes kibutzim ofrecen una suma complementaria a los que lo abandonan, proporcional a los años de estancia,

aunque en todo caso resulta insuficiente para emprender una nueva vida.

La utopía incumplida

Los rasgos descritos anteriormente requieren una valoración conforme a su puesta en práctica en la realidad de estas experiencias comunitaristas. Dicha evaluación vamos a realizarla tomando como referencia los valores de prioridad de la persona, igualdad, prioridad de lo colectivo y preferencia por la asignación centralizada de los recursos poniendo de manifiesto los siguientes desequilibrios:

1. *La utopía de inexistencia de diferencias sociales entre sus miembros no puede extrapolarse al movimiento kibbutzim en general — nivel externo— ni de diversos status informales —a nivel interno.* En el kibbutz no puede hablarse de clases sociales en sentido estricto máxime cuando existe un régimen de colectivización absoluta de las plusvalías. Sin embargo, no existe, en principio, un mecanismo regulador de tales diferencias que actúe a nivel general. El régimen igualitario se limita pues a cada kibbutz, de acuerdo con sus propias posibilidades. Por otra parte, dentro de cada kibbutz es inevitable la existencia de «grupos de presión», nucleados en torno a diversas variables (origen cultural, relación familiar, antigüedad, etc.). Además, a pesar de la aplicación del «principio de rotación» y de la transparencia informativa existente, el desempeño de determinadas funciones de carácter técnico, especialmente en la actividad industrial o de servicios sofisticados con carácter relativamente permanente, tiende a reforzar el poder real de los que las desarrollan, debiéndose añadir el prestigio social que implican para sus detentores. Ante la carencia de motivaciones económicas, la búsqueda del prestigio personal, la sanción favorable de la opinión colectiva, actúa en el kibbutz, como en otras organizaciones personalistas, como sustitutivo.
2. *La radicalidad en la aplicación de la «democracia directa» tiende a debilitarse.* Aunque la participación, tanto en las Asambleas como en los comités específicos, debe considerarse muy elevada, existen indicios de que, al parecer, tiende a disminuir, conforme aumenta el grado de «tecnificación» de los temas a abordar y, por tanto, la complejidad de las decisiones a adoptar.

3. *El proyecto igualitario parece resquebrajarse a nivel de género.* Los miembros de los kibbutzim y, en primer término, las propias mujeres, son conscientes de que el problema de la igualdad entre sexos resulta de difícil solución, como tantos otros, al nivel reducido del propio kibbutz y también en el del conjunto de la sociedad. Paradójicamente, el estado de guerra en el que se encuentra Israel, presiona en favor de la integración de la mujer en actividades directamente productivas, vía básica para la consecución de la igualdad entre los sexos.
4. *La comunidad-kibbutz disminuye a favor de la comunidad familiar.* La vida familiar reclama ahora un mayor protagonismo en relación a la vida colectiva necesariamente postergada en épocas de mayor escasez en el que todos los elementos debían subordinarse a favor del desarrollo material del kibbutz. Tampoco es ajena a esta tendencia la presión ejercida por la sociedad circundante: el kibbutz no puede ser ajeno a los valores consumistas propios de una economía de mercado imperantes en la sociedad israelí. La consecuencia más relevante es la tendencia progresiva, observada en bastantes kibbutzim, a que los niños habiten con sus padres, rompiéndose así una práctica inherente al régimen de educación colectiva. Los defensores del cambio arguyen en su favor factores de equilibrio en la educación del niño, que podrá ser, de este modo, más personalizada. La constitución de residencias infantiles, indican, se llevó a cabo por necesidades prácticas, no por motivos ideológicos de fondo¹⁷. Una segunda consecuencia del reforzamiento de la vida familiar se observa en la presión por la introducción de determinados bienes de consumo en las residencias individuales. En general, la actitud de los kibbutzim al disfrute privado de estos elementos ha sido contraria, por estimar que ejercen una influencia disgregadora de la vida colectiva, considerada la base fundamental del kibbutz. La tendencia individualista, sin embargo, se está imponiendo.
5. *Los mecanismos internos de mercado se imponen en detrimento de la asignación centralizada.* Desde sus comienzos, los kibbutz han vendido productos en el mercado israelí. Pero también proceden del mercado la mayoría de las mercancías y algunos servicios utilizados en la comunidad del kibbutz. Sin embargo existe una clara línea divisoria entre el mecanismo de mercado regulador de las transacciones con el exterior y los sistemas internos de asignación. La tendencia a instaurar mecanismos liberalizadores en la vida de los kibbutz —hasta plantearla como alternativa inevita-

ble— se ha visto agudizada a partir de la crisis que aconteció al movimiento kibbutzim en 1985¹⁸.

Consideraciones finales

La pregunta que subyace tras las tendencias anteriores es clara: *¿hasta qué punto el kibbutz, o cualquier forma de organización discordante con la sociedad que le rodea, es capaz de mantener intactas sus características diferenciales?*¹⁹ La vida comunitaria del kibbutz, en la que la «opinión colectiva» actúa como principal elemento regulador de la conducta social, no es diferente a las tendencias que se manifiestan en la sociedad que le rodea.

Su gran aportación comunitarista reside en la demostración de que una sociedad fundamentalmente igualitaria, puede constituir la base de una actividad económica avanzada y rentable en un mercado competitivo, así como influir decisivamente sobre su entorno social (en este caso, el conjunto del Estado de Israel). El kibbutz no resuelve todas las contradicciones: las plantea a un nivel cualitativamente diferente.

Notas

¹ Existen otras manifestaciones específicas del cooperativismo israelí además del kibbutz. Por un lado tenemos los *Moshav Ovdim* fundamentados en pequeñas fincas cultivadas de forma independiente por familias y en donde la comercialización, suministros, administración financiera y contable, servicios municipales, culturales y educacionales se encuentran organizados en forma colectiva. Por otro lado, tenemos el *Moshav Shitufi* que consiste en un sistema de asentamiento agrícola híbrido entre la forma colectiva de vida del kibbutz y el sistema típicamente cooperativo del Moshad Ovdim: la producción, comercialización y administración económica es colectiva, mientras la familia, el hogar, el consumo y la educación son privados como en el Moshad Ovdim.

² La investigación se desarrolló en el kibbutz *Ramat David*. Su actividad principal era el cultivo del algodón (más de cuatrocientas hectáreas), el ganado vacuno y la agroindustria de maquinaria para el algodón —tenía patentes propias y exportaba una gran parte de su producción. Se trataba de un kibbutz pequeño (menos de trescientos componentes).

³ El procedimiento suele ser el siguientes: la tierra es arrendada al kibbutz por mediación de la institución *Nir Shitufi*, por períodos de 49 años, automáticamente renovables, por el cuál satisface una renta limitada equivalente aproximadamente al 2% del valor estimado de la tierra

⁴ Aun así, en algunos kibbutz se regula la posibilidad de adquirir determinados artículos (electrodomésticos, por ejemplo), de cuya posesión a título individual pudiera derivarse un «efecto de imitación» del que redundaría un debilitamiento de la vida colectiva, que se pretende preservar a toda costa.

⁵ El salario, e incluso el dinero como tal, se halla absolutamente abolido en principio en el kibbutz. Cada miembro, con carácter igualitario, recibe en concepto de «asignación personal» para sus gastos, una pequeña cuantía, que no excede del 4% del presupuesto familiar medio. Idéntico tratamiento reciben los miembros del kibbutz autorizados por éste para efectuar trabajos (a tiempo completo o parcial) en el exterior. En estos supuestos, el miembro debe entregar al kibbutz la totalidad de las remuneraciones percibidas, recibiendo de éste un trato equivalente al de los restantes miembros, a todos los efectos.

⁶ Cada dos años, los miembros tienen derecho a estancias en «casas de vacaciones» del movimiento kibbutziano en Israel. Por otra parte, la renuncia a dos o tres periodos vacacionales da derecho, en bastantes Kibbutzim, a un viaje posterior al extranjero, por el tiempo acumulado, financiado asimismo en su totalidad por el kibbutz.

⁷ De este modo, por ejemplo, los miembros que hayan cumplido 50 años, pueden optar por trabajar una hora menos al día, disminuyendo otra hora suplementaria cada quinquenio. Así, al cumplir los 65 años, un miembro puede optar por trabajar 4 horas, jubilarse definitivamente (hecho muy poco usual), o seguir trabajando el horario normal. En cualquier caso, las atenciones del kibbutz hacia él y su remuneración para gastos personales, son idénticas. La inmensa mayoría de los miembros, al cumplir los 65 años, opta por trabajar en régimen de jornada completa o media jornada. Se observa además una tendencia a proseguir en la actividad realizada hasta el momento, inclinándose a excluir otras actividades complementarias o de menor contenido, consideradas propias «de ancianos».

⁸ El concepto de antigüedad es importante en un kibbutz, pues de ella pueden depender la calidad de las atenciones sociales tales como el tipo de vivienda asignada o el período de vacaciones anuales.

⁹ En los kibbutz que siguen manteniendo estas prácticas tras el período de amantamiento hasta los 18 años —en que pueden acceder a la condición de miembros del kibbutz— los niños viven en residencias propias atendidas por personal especializado y organizadas por edades, conviviendo con sus padres tras acabar la jornada de trabajo y los días festivos. En su educación, se combinan estudio y trabajo, progresivamente introducido, gestionando habitualmente su propia granja, desarrollando cultivos de huerta, etc. A partir de los 12 años, y hasta los 18, los niños acuden a la escuela secundaria, organizada habitualmente sobre una base comarcal. A esa edad comienza el servicio militar obligatorio para hombres y mujeres. Tras él, gran parte de los kibbutzim financian a los jóvenes una estancia prolongada en el extranjero (un año aproximadamente), tras la cual se producirá su eventual incorporación definitiva al kibbutz, combinando frecuentemente trabajo y estudio universitario. El período de escolaridad, entendiéndolo como tal el que se extiende hasta la introducción de los jóvenes en la actividad productiva directa, resulta pues imperativamente largo en relación a otros países y situaciones.

¹⁰ En general, un matrimonio puede aspirar en un kibbutz consolidado, a un pequeño chalet con dos habitaciones, sala de estar, una pequeña cocina y cuarto de baño completo.

¹¹ Habitualmente, la asamblea celebra sus reuniones en el comedor del kibbutz al atardecer de los sábados, una vez concluido el día festivo.

¹² En conjunto, el número de residentes no miembros —incluidos los niños— pueden llegar a alcanzar proporciones de hasta el 50% de los habitantes del kibbutz.

¹³ Su función reside en la coordinación de los diversos comités de carácter económico (Financiero, Planificación, Construcción, Ramas productivas diversas, etc. Su figura se encuentra a veces complementada con la del Tesorero.

¹⁴ Le compete la asignación periódica de tareas productivas a los diversos miembros del kibbutz. Su cometido, si bien se asemeja de algún modo al de un director de personal en una empresa convencional, resulta más complejo, si se consideran las particularidades del kibbutz (trabajo agrícola parcialmente estacional; objetivo de aplicar el «principio de rotación»; miembros dedicados en cada momento a actividades exteriores o de formación, etc.). Actúa en estrecha relación con el Secretario Económico.

¹⁵ Tal es el caso de los kibutzim latinoamericanos, constituidos, paradójicamente, en su mayoría, a partir de judíos de procedencia «askenazi»: NITZANIM (1943), BROR HAYIL (1948), MEFALSIM (1949), GAASH (1952), etc.

¹⁶ Son seis las corrientes ideológicas kibbutzianas agrupadas en instituciones federativas con organizaciones económicas, educativas y culturales propias. En primer lugar tenemos el «*Ijud Hakevutzot Vehakibbutzim*» que comprende a los asentamientos más veteranos construidos por los movimientos juveniles jalutzianos del país y de la diáspora. En segundo lugar encontramos el Kibbutz *Artzi* y su unión «Hashomer Hatzair» fundada en la Asamblea Constitucional de Haifa en 1927, cuyos comienzos arrancan de un movimiento juvenil que se organizó en vísperas de la primera guerra mundial con el nombre de «Hash mer Hatzair» (El joven guardian) en el año 1913. Esta corriente abandera el sionismo, el socialismo y la idea kibbutziana. Las haciendas del Kibbutz *Artzi* son parte integral del Mifleguet Hapoalim Hameujedet (Partido Obrero Unificado-Mapam). En tercer lugar está el Kibbutz *Meujad* (unificado) creado por el Kibbutz Ein Jarod, el Guedud Haavoda (Batallón del Trabajo) y las Kevutzot «Hkoveh» y «Netzaj» de la URSS en la Convención de Petaj Tivka de 1927. En los años de la lucha contra los británicos (1945-47) constituyó una considerable fuerza por medio de sus poblaciones que sirvieron de base a los efectivos, a las actividades y a las empresas de capacitación de los movilizados del Palmaj. Desde el punto de vista político, el Kibbutz *Meujad* fue un elemento que impulsó al activismo en todos los campos de lucha. Tanto en la finalización de la Guerra de Independencia como posteriormente a la Guerra de los Seis Días, el Kibbutz *Meujad* junto con las demás corrientes Kibutzianas, comenzó a poblar zonas del país donde no había puntos y colonizadores judíos. En cuarto lugar tenemos el Kibbutz *Dati* reúne a todas las Kevutzot religiosas del «Hapoel Hamizraji». Las primeras Kevutzot se formaron en Polonia y Alemania hace más de medio siglo. A partir del año 1930 comenzaron a levantarse poblaciones en las regiones limítrofes, del Valle de Bet-Shean Austral, el guash, (Bloque) Etzion y el Neguev. En la Guerra de la Independencia y en los disturbios que le precedieron, esas poblaciones se encontraron en la línea de fuego. El Gush Etzion, orgullo de la colonización kibbutziana religiosa, cayó en manos enemigas y la Kevutzat Kefar Etzion fue destruida totalmente. En quinto lugar tenemos el movimiento *Hanoar Hatzioni* (Juventud sionista) fundado en el año 1928 en los países europeos —Polonia, Rumania, Hungría, Austria, Checoslovaquia que reunió a decenas de miles de jóvenes judíos, teniendo como objetivo educativo inculcarles los valores del judaísmo, el sionismo y el jalutzianismo. El primer núcleo realizador en un marco kibutziano se estableció en Petaj Tikvá antes de emprender el camino de la colonización. Cuenta con kibutzim, Moshavim y Moshavim-Shitufim (colectivistas), actuando también en varios institutos educativos (Kefar Silver, Pardes Jana, Mikve Israel). Desde el punto de vista político pertenece al partido Liberal-Independiente (Liberalim Atzmaiin) y en la Histadrut se encuentra representado por el Movimiento Liberal del Trabajo (Tenuat Haavodá Haliberalit). Por último encontramos la *Poalei Agudat Israel* son una corriente kibutziana religiosa que no se encuentra afiliada a la Brit Hatenua Hakibbutzit. Cuenta con muy pocos kibutzim. En el terreno económico se encuentra ligados al *Ijud Hakevutzot Vehakibbutzim*.

¹⁷ Hasta el momento, el cambio (que obliga a costosas inversiones en la reforma de las residencias familiares), se ha producido en kibbutzim pertenecientes a la Federación Takam (producto de la fusión de *Ijud y Meujad*). Sin embargo, en una conferencia especial para debatir el tema, celebrada en 1980, la Federación *Hakibbutz Artzi*, decidió mantener las residencias infantiles, considerándolas un elemento clave del régimen colectivo de educación propugnado por el kibbutz.

¹⁸ El origen de esta crisis tuvo como exponente el enorme endeudamiento y los elevados tipos de interés que se produjeron en 1985. Después de 15 años de expansión y crecimiento en la economía de los kibbutz fundamentada en la alta productividad de su agricultura e industria, estas experiencias comunitarias se vieron interpeladas por tres tipos de cambios (Brod, 1990): medioambientales, institucionales y de comportamiento. Los cambios *medioambientales* fueron ocasionados por el cambio gubernamental de 1977, que supuso la instauración —por primera vez desde la creación del estado de Israel en 1948— de una coalición conservadora. En materia de política económica este cambio se tradujo en una orientación más intensa hacia el mercado, una abolición gradual de la planificación económica y una mejora del sector financiero en detrimento de la producción industrial y de la agricultura. Los cambios *institucionales* también estaban relacionados con la política de liberalización económica y especialmente con la liberalización del crédito. Los cambios de *comportamiento* están relacionados con una reacción por parte de los kibbutzim. Tradicionalmente las comunidades de los kibbutz apostaban por una política de restricciones en materia de inversiones, pero los cambios en el mercado financiero modificaron esta orientación dadas las oportunidades de obtener créditos. Las inversiones industriales estaban relacionadas con una estrategia de mejora tecnológica que implicara la sustitución de capital por trabajo asalariado y al mismo tiempo, ofrecer unos puestos de trabajo más atractivos a los miembros del kibbutz (Rosner, 1989b). Los créditos también fueron utilizados para el consumo, especialmente para edificaciones que permitieran que los niños durmieran en el lugar familiar en lugar de zonas comunales. En 1990 el gobierno puso en marcha un paquete de ayudas financieras para las comunidades endeudadas, basada en un acuerdo entre el Gobierno, dos grandes bancos y las federaciones de kibbutz que incluyó la revisión de la deuda a largo plazo y la bajada de los tipos de interés. Como resultado de esta ayuda, y de otras medidas internas, la situación económica de casi todas las comunidades fue mejorando. Conviene advertir que algunas de las comunidades —incluyendo las pertenecientes a la pequeña federación religiosa— no fueron perjudicadas por la crisis, mientras una minoría todavía se encuentra en una situación crítica.

¹⁹ Si se considera la capacidad de atracción de la organización, la respuesta no tiene por qué ser tan pesimista. La mitad de los jóvenes nacidos en los kibbutzim, deciden, al llegar a su mayoría de edad, permanecer en ellos en calidad de miembros. Si a esto se le suman las nuevas incorporaciones procedentes del exterior la conclusión es que su poder de arrastre no es desdeñable.

Bibliografía

- ADAR., G. y CHANA. L.; *Kibbutz Women*. Haifa University: Yad Tabenkin and the Institute for Social Research of the kibbutz (Hebrew). 1988.
- ARTAL LA CASTA, M.; MARAGUAT, E.; PÉREZ ADÁN, J., «Individualismo y análisis comunitarista. Una presentación del Comunitarismo a través de la obra de Amitai Etzioni y Alasdair MacIntyre», *Sistema*, 124, pp. 79-100. 1995.

- GETZ, S.; *Changes in the Kibbutz*. Haifa University: Institute for Research on the kibbutz and the Cooperative Idea (Hebrew). 1992.
- GORROÑO, I.; *Introducción al kibbutz. Comuna, empresa, ideología*. Caja Laboral Popular. Bilbao. 1985.
- IANNELLO, K.; *Decisions without Hierarchy*. New York and London: Routledge. 1992.
- ISRALOWITZ, R. y PALGI, M., «The Impact of Child Sleeping Arrangements on Kibbutz Parents' work», *Journal of Social Psychology* 132 (1): 121-3. 1992.
- KEREM, M.; *El Kibbutz en nuestros días*. Federación de Movimientos Kibutzianos. Tel-Aviv. 1981.
- MAGUID, J.; *El kibbutz. Nuestra forma de vida*. Federación de Movimientos Kibutzianos. Tel-Aviv. 1981.
- MINTZBERG, H.; *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos. Madrid, 1991.
- PALGI, M.; «Introduction and Effects of High-Tech on Kibbutz Industry: A Case Study», in D. Millin and B. Raab (eds), *The social Implications of Robotics and Advanced Industrial Automation*. Amsterdam: Elsevier. 1989.
- PALGI, M.; «Women in the Changing Kibbutz Economy», *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 15, pp.55-73. 1984.
- RAYMAN, P.; «Co-operative Movement Confronts Centralization: Israel Kibbutz Regional Organizations», *Economic and Industrial Democracy* 2: 483-520. 1981.
- RAYMAN, P.; *The Kibbutz Community and Nation-Building*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1981.
- ROSNER, M.; *Democracy and Equality: The Kibbutz and Social Theory*. Norwood Editions. Darby. Pennsylvania. 1981.
- ROSNER, M. y COHEN N.; «La base teórica de la democracia del Kibbutz» *Revista Encuentro*, n° 29, abril. 1984.
- ROSNER, M.; «Organization Between Community and Market: The Case of the Kibbutz», *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 14, pp. 369-97. 1993.