

# Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo

International Association of Cooperative Law Journal

**No. 65/2024**

DOI: <https://doi.org/10.18543/baidc652024>

---

## ARTICLES / ARTÍCULOS

### **El kibutz israelí: de la experiencia comunitaria a los principios cooperativos**

The Israeli Kibbutz: From Community Experience to Cooperative Principles

Santiago Merino Hernández

doi: <https://doi.org/10.18543/baidc.3060>

Recibido: 22.05.2024 • Aceptado: 11.10.2024 • Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2024

### **Derechos de autoría (©)**

El *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* es una revista de acceso abierto lo que significa que es de libre acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de cada número. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales y según lo previsto por la ley; sin la previa autorización de la Editorial (Universidad de Deusto) o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada (número, año, páginas y DOI si procede) y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

### **Copyright (©)**

The *International Association of Cooperative Law Journal* is an Open Access journal which means that it is free for full and immediate access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.

# El kibutz israelí: de la experiencia comunitaria a los principios cooperativos<sup>1</sup>

(The Israeli Kibbutz: From Community Experience to Cooperative Principles)

Santiago Merino Hernández<sup>2</sup>

Letrado del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (España)

doi: <https://doi.org/10.18543/baidc.3060>

Recibido: 22.05.2024

Aceptado: 11.10.2024

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2024

---

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Una breve referencia histórica. 3. La ideología del kibutz: un proyecto de transformación social. 4. El kibutz como cooperativa integral y su diferenciación respecto a la vivienda cooperativa. 5. El modelo organizativo. 6. Procesos de cambio en el kibutz y su proyección hacia el futuro: el encuentro con los principios cooperativos. 7. Bibliografía.

**Summary:** 1. Introduction. 2. A brief historical reference. 3. The ideology of the kibbutz: a project of social transformation. 4. The kibbutz as an integral cooperative and its differentiation with respect to cooperative housing. 5. The organizational model. 6. Processes of change in the kibbutz and its projection into the future: the encounter with cooperative principles. 7. Bibliography.

---

<sup>1</sup> El presente artículo forma parte de la tesis doctoral defendida por su autor en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea el 21 de marzo de 2024 bajo el título «Cooperativa de Vivienda. De la experiencia internacional a la realidad en España y su particular concreción en la Comunidad Autónoma del País Vasco» y codirigida por las profesoras de esta universidad Aitziber Etxezarreta y Rosa Otxoa-Errarte. El tribunal estuvo presidido por Adoración Mozas, catedrática de la Universidad de Jaén y presidenta de CIRIEC-España; además de por los también catedráticos Carlos Vargas (Universidad de Almería), Carmen Marcuello (Universidad de Zaragoza, presidenta del OLBESCOOP y vicepresidenta de CIRIEC-España), y Alberto Emparanza y Aitor Bengoetxea (ambos de la Universidad del País Vasco).

<sup>2</sup> Doctor en Derecho. Letrado del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. Miembro del Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social —GEZKI— de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y director adjunto de la Revista Vasca de Economía Social de este Instituto. Miembro del Consejo Asesor de la Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa de CIRIEC-España. Miembro de número de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo con sede en la Universidad de Deusto. E-mail: [smerino@icaalava.com](mailto:smerino@icaalava.com)

**Resumen:** El kibutz ha logrado asentar en Israel un modelo convivencial partiendo del hecho autogestionario. Un modelo destinado al asentamiento bajo fórmula jurídica cooperativa, organizada esta sobre la base de la propiedad colectiva cuyo objeto es el trabajo por cuenta propia, la igualdad, la cooperación en la producción, el consumo y la educación en el marco de una vida comunitaria. Sin embargo, su realidad ha ido evolucionando desde la experiencia comunitaria hasta la realidad actual en la que ha descubierto al cooperativismo, entrando en contacto con la Alianza Cooperativa Internacional, así como con otras realidades cooperativas internacionales, y dejando ya muy lejos la autarquía con la que se definieron este tipo de experiencias en sus inicios. Y todo ello, sin dejar de tener en el centro a la persona y a la comunidad, pero sin olvidar la realidad económica y la eficacia empresarial. Sin lugar a duda el futuro de estas cooperativas se encuentra aparejado a la Alianza Cooperativa Internacional, y a los principios e identidad cooperativos, entendiéndose que el hecho cooperativo es el definitivo puerto de llegada de su evolución con relación a su modelo convivencial.

**Palabras clave:** Israel; kibutz; kibutzim; comunidad; cooperativismo; cooperativa.

**Abstract:** The kibbutz has succeeded in establishing a model of coexistence in Israel based on self-management. This model is aimed at settlement under a cooperative legal framework, organized on the basis of collective ownership, with the objectives of self-employment, equality, cooperation in production, consumption, and education within the context of community life. However, its reality has evolved from the original community experience to the current reality, where it has embraced cooperativism, engaging with the International Cooperative Alliance and other international cooperative movements, moving far beyond the autarchy that characterized its early days. Throughout this evolution, the kibbutz has maintained a focus on both the individual and the community, without neglecting economic realities and business efficiency. The future of these cooperatives is undoubtedly linked to the International Cooperative Alliance and cooperative principles and identity, recognizing that the cooperative model is the ultimate destination for their evolving model of coexistence.

**Keywords:** Israel; kibbutz; kibbutzim; community; cooperativism; cooperative.

## 1. Introducción

No suele ser habitual, todavía hoy, la inclusión de las experiencias habidas en Israel<sup>3</sup> en las investigaciones relativas al cooperativismo en general y en el de viviendas en particular. Son dos los motivos a nuestro entender para que se obvie en muchas ocasiones esta referencia. Por una parte, es tal la particularidad, tanto de los kibutzim<sup>4</sup> como de los moshavim<sup>5</sup>, que en muchas ocasiones no se ha encontrado canal de comunicación con el movimiento cooperativo. Por otra parte, seguramente por la particular situación política que vive de forma continuada el Estado de Israel y su repercusión en la esfera internacional<sup>6</sup>.

Respecto a la primera de ellas, no se puede negar que tanto los kibutzim como los moshavim han logrado asentar un modelo autogestionario en Israel. Este modelo, proviniendo del socialismo autogestionario, ha ido derivando en un socialismo mediatizado por el entorno capitalista, al tiempo que compite en la actualidad de forma exitosa bajo parámetros claramente cooperativos, y se conforma como una de las señas de identidad de un Estado como es el de Israel<sup>7</sup>. Si en algún lugar del mundo

---

<sup>3</sup> Israel es un país de 22.000 kilómetros cuadrados, en el que viven 8 millones y medio de habitantes, con una renta de 35.000 dólares al año por habitantes y caracterizado por un importante desarrollo de la investigación, innovación y tecnología. En lo que hace referencia al sector primario, hay 310.000 hectáreas cultivadas, observándose que el 33 por ciento de la producción se sitúa en los 257 kibutzim, organizados en 8 estructuras regionales. *Fuente: Datos propios recogidos en estancia en Israel.*

<sup>4</sup> Kibutzim es el plural de kibutz, organización cooperativa sobre la que nos detendremos especialmente.

<sup>5</sup> Moshavim es el plural de moshav, la otra de las organizaciones cooperativas a las que haremos referencia, si bien no específicamente vinculada a la vivienda y a la vida en comunidad, como sí lo hacen los kibutzim.

<sup>6</sup> El artículo, en el marco de la tesis citada en la nota primera, se redactó antes de los ataques perpetrados por Hamás el 7 de octubre de 2023 contra los Kibutzim próximos a la Franja de Gaza y que provocaron la condena mundial. Tras el ataque, el ejército israelí respondió con una importante demostración de fuerza, provocando un elevado número de víctimas. Respecto a todo ello, el autor no puede más que solidarizarse con todas las víctimas inocentes en los conflictos bélicos, también en este, y remitirse como jurista a la necesaria aplicación del Derecho Internacional.

<sup>7</sup> Es amplia la referencia bibliográfica, sobre todo en inglés, relativa a la experiencia del kibutz. Por todos, y en forma de aproximación en lengua castellana, citaremos a DESROCHE, H. (1960): *En el país del Kibutz. Ensayo sobre el sector cooperativo israelí*, Buenos Aires; MENENDEZ, I. (1971): *El kibutz de Israel*. Méjico; y MÜLLER, L. (1973): *Los hijos del Kibutz*, Buenos Aires. Pero, sobre todo, y básicamente por su actualización y bibliografía incorporada, debemos citar a KIPERSZMID, M. (2016): *Redención y utopía: Apuntes para una historia de la experiencia kibutziana*. La Plata.

Así mismo, hemos consultado: Instituto de investigación del kibutz y de la idea cooperativa – Universidad de Haifa (<https://kibbutz.haifa.ac.il>), el Centro de documentación e in-

podemos observar cómo se ha concretado práctica y jurídicamente el hecho colectivo, y la vida en comunidad, ha sido en Israel con el fenómeno del kibutz. Pues bien, el kibutz es la concreción más práctica del apoyo mutuo y la vida en comunidad que, a nuestro entender, podemos encontrar en el mundo, tanto en sus orígenes como en su actual modelo de desarrollo, influenciado este último, y como no podría ser de otra forma, por el mundo moderno del siglo XXI en el que vivimos.

De alguna forma muchas generaciones son herederas del kibutz, y no solamente en Israel, desde la fundación de la primera experiencia en Degania, a orillas del Jordán en 1910, que concretó la asunción colectiva de responsabilidades a la vista de las necesidades. El kibutz se convirtió desde entonces en el dominio y la organización económica sobre los elementos naturales, significando una síntesis perfecta entre lo nuevo y lo posible a la que habían aspirado muchos pensadores utópicos. En este sentido, señala ARANGO que *«El kibutz, la aldea cooperativa comunitaria de Israel, representa, sin duda alguna, a lo largo del siglo XX, la experiencia más exitosa, de una organización de trabajo socialista [...] A pesar de sus peculiares características, las experiencias y los aportes de los kibutzim a la construcción de un modelo socialista comunitario y autogestionario no pueden ser desdeñados y constituyen, para los estudiosos en temas sociales del siglo XXI, un modelo exitoso que representa lo mejor de las utopías del siglo XIX hechas realidad. Tal experiencia es aún más valiosa si se tienen en cuenta los fracasos del socialismo estatal y burocrático de inspiración soviética.»*<sup>8</sup>.

Como decimos, no podemos negar que el kibutz es una aportación importante a la cultura comunitaria occidental destacando además de por sus señas de identidad por una gran capacidad de adaptación al cambio. En este sentido, los ideales de las nuevas generaciones no son los de los fundadores y así han aparecido nuevos retos como es el mayor deseo de vida privada, la incorporación del trabajo de personas no socias, la industrialización, la tecnologización, etc. Pero lo que no ha dejado de ser es laboratorio de ideas, una suerte de Investigación y Desarrollo (I+D) desde la experiencia comunitaria.

El kibutz es algo más que una cooperativa de viviendas. Es una organización económica, cultural y sociológica. En definitiva, una comunidad de vida. Es hoy cuando muchos colectivos en España plantean proyectos de vida en comunidad con actividad económica, clasificándose los mis-

---

vestigación «Givat Haviva» (<https://www.givathaviva.org>) y el Centro de investigación, conceptual, documental y museístico del movimiento kibutz (<https://www.yadtabenkin.org>).

<sup>8</sup> ARANGO, M. (2005): *Manual de cooperativismo y economía solidaria*, Medellín, pág. 109.

mos como cooperativas de viviendas integrales. Pues bien, no cabe duda de que estos proyectos no distan mucho del modelo del kibutz israelí en la actualidad o por lo menos se parece mucho más a este modelo que a las clásicas cooperativas de viviendas. Esto nos lleva inevitablemente a que cuando nos referimos al cooperativismo de vivienda debamos de citar a los kibutzim en la medida que, como ha señalado Rosner<sup>9</sup>, ninguna sociedad comunal no religiosa en el pasado ha alcanzado nunca el tamaño de la población del kibutz, su continuidad durante cuatro generaciones, y su papel y su importancia en la sociedad circundante; lo que la hace cobrar una singular importancia en los estudios que versan sobre la economía social en general y cooperativismo en particular.

La segunda de las cuestiones hace referencia, como decimos, a esa singular mirada que desde muchos sectores de la sociedad se mantiene hacia el Estado de Israel y que hace incluso que la experiencia investigadora sucumba a esos parámetros políticos. En relación con esto, como ya hemos avanzado, no seremos nosotros los que enjuiciemos en este texto, ni siquiera en forma de breve apunte, la actual política del Estado de Israel, sobre todo para justificar no abordar un modelo sin el cual pensamos la aproximación científica al cooperativismo de vivienda quedaría manifiestamente incompleta. Además, cometeríamos una doble injusticia, impropia del pensamiento científico, en la medida que al hecho de no citar al kibutz como experiencia de referencia, cuando lo es, lo haríamos por una política de Estado contra la que precisamente se ha manifestado el movimiento kibutzim en reiteradas ocasiones. Basta acercarse a cualquier kibutz de Israel<sup>10</sup> para darse cuenta

---

<sup>9</sup> ROSNER, M. (2000) «Future Trends of the Kibbutz - An Assessment of Recent Changes», *Instituto para el estudio e investigación del Kibutz*, n.º 83, Haifa.

<sup>10</sup> Así lo pudimos comprobar en la visita técnica organizada por el movimiento cooperativo vasco en septiembre de 2019 y en la que pudimos participar. Las experiencias visitadas, y estudiadas, fueron las siguientes:

**KIBUTZIM:**

Kibutz GAN SAMUEL, creado en 1921 por una serie de pioneros de lo que luego fue el Estado de Israel, pioneros que a pesar de las dificultades con las que se encontraron por las duras condiciones no cesaron en su empeño de construir su proyecto colectivo de base agraria. Este modelo colectivista integral, que aglutina hoy a casi 1.000 personas, se caracteriza por tres principios: Cada uno aporta según sus capacidades y recibe según sus necesidades, propiedad colectiva de los medios de producción, e igualdad en el valor y la prestación del trabajo. Como en el resto de los proyectos visitados, ha ido diversificando progresivamente su línea de negocio sin perder no obstante los valores de la cooperación.

Kibutz OR HANER, creado en 1957, cuenta con 185 personas socias y 850 habitantes, contando en el marco del proyecto con un barrio anexo. Destaca por la producción de zanahoria con una planta de clasificación y envasado, cultivos con sistema de riego (30.000 hectáreas), pollos de engorde (100.000 pollos), así como otras activida-

de sus deseos de paz y vida en armonía desde unas claras opciones de progreso social, con todos los habitantes del territorio que habitan, al tiempo que se manifiestan de forma clara y sin ambages en contra de la política de ocupación de territorios y asentamiento de nuevas colonias de pobladores en las tierras colindantes a los límites actuales del Estado de Israel.

## 2. Una breve referencia histórica

La llamada experiencia autogestionada sionista trae causa de la unión que se produce entre los intereses políticos del pueblo judío y

---

des agropecuarias. Por otro lado, presentan también una progresiva diversificación con una fábrica de remaches, un restaurante, una compañía de eventos, y un comedor social abierto al público.

Kibutz GAASH, creado en 1951 y caracterizado por la producción láctea con más de 1.000 vacas en ordeño (1.000.000 de litros anuales), la producción de césped, si bien también ha abierto otros negocios más allá de la agricultura como el turismo (disponen de aguas termales), o una fábrica de lámparas LED. Este kibutz contrata mano de obra ajena al mismo, incluso de fuera de Israel.

Kibutz BARAM, creado en 1949, situado en la frontera con el Líbano y bandera hoy en día de lo que se puede entender como socialismo autogestionario. Cuenta con 300 miembros, 600 habitantes, y más de 60 voluntarios, así como trabajadores asalariados. Presenta una importante diversificación, destacando por su apuesta por las nuevas tecnologías y la industria vinculada al ámbito sanitario.

Kibutz DEGANIA, primer kibutz constituido en 1910 (algunas referencias citan 1909, si bien la fecha que reza en el propio kibutz en relación con su fundación oficial es el 29 de octubre de 1910), y compuesto en la actualidad por 700 personas. Este proyecto, adaptado a los tiempos, realiza actividades agrarias y ganaderas, pero también de turismo, restauración, etc.

Bodega cooperativa IRON, creada en el año 2002 por 8 kibutzim y moshavim, y que comercializa 1.200.000 botellas de vino al año.

### COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO:

Cooperativa de segundo grado GRANOT, fundada en 1940 y formada por 43 kibutzim. Su objetivo es la producción de forma intensiva optimizando los recursos de tierra y agua al tiempo que aporta valor a los propios consumidores. Por otro lado, esta cooperativa desarrolla herramientas financieras de apoyo a la producción, además de contar con importantes cuadros humanos y desarrollo tecnológico.

Cooperativa de segundo grado MAON, comercializadora de patatas y zanahorias, y próxima a la frontera de Gaza. Constituida por 10 kibutzim destaca en la exportación a países como Rusia, la Unión europea y Estados Unidos.

Cooperativa de segundo grado TZEMAJ, dedicada a la comercialización de bananas, desarrolladores de software, además de a otras labores de innovación, desarrollo local, financiación, etc. La cooperativa creada en un principio por seis Kibutzim en 1925, entre ellos DEGANIA, presta servicios a los socios de cara a que completen toda la cadena de su negocio: envasado, comercialización, investigación y desarrollo.

los socioeconómicos de los primeros asentamientos autogestionarios en Palestina, y que permitió el nacimiento del Estado de Israel. Así, los antecedentes los encontramos en el segundo congreso sionista celebrado en Basilea en 1898, donde se adoptó la decisión de crear el Fondo Nacional Judío, que sin embargo no se materializaría de forma efectiva hasta el quinto congreso celebrado en 1901. Este fondo no sería empleado más que para la adquisición de tierras (la primera fue adquirida en 1921 en el valle de Jezreel), poniéndose a disposición de los kibutzim y moshavim a través de arrendamientos. Esta tierra posteriormente fue nacionalizada y también arrendada a los propios kibutzim y moshavim, pero esta vez por el propio Estado de Israel. Por lo tanto, una de las características que desde el primer momento se pudo apreciar en estos modelos es que la tierra en la que se asientan no pertenece nunca a sus miembros, sino que se considera propiedad «nacional».

Estos primeros pioneros impregnaron sus proyectos de la ideología socialista al tiempo que estaban dispuestos a materializar su vida en comunidad recuperando la «tierra prometida» según lo disponían los textos bíblicos. Estos asentamientos agrícolas se caracterizaron, además de por la vida en comunidad, por la igualdad, si bien en todos ellos se respetaba de forma escrupulosa la voluntad individual. Como consecuencia de este impulso pionero, se establecieron dos modelos autogestionarios: el kibutz, definido por la generación de la referida vida en comunidad y realización de la actividad agraria; y el moshav, que se centraría tan solo en la cooperativización de los créditos, los servicios de aprovisionamiento y la comercialización de los productos.

Antes del establecimiento del Estado de Israel, el kibutz asumió unas funciones de asentamiento de la población y en buena medida de la creación del Estado como principal objetivo. El kibutz se encontró con una tierra que no facilitaba el desarrollo de la agricultura si bien el propio proceso de ideologización y la voluntad de crear un Estado hicieron de la constancia una de sus notas más definitorias. Así, poco a poco algo más cien kibutzim con su asentamiento fueron marcando lo que luego se convertiría en el Estado de Israel. Incluso, hay que reconocer que de alguna forma tras constituirse en un sistema autogestionario hipotecó su desarrollo al propósito de la creación de ese Estado. Esa fue en realidad la primera función que hoy se le reconoce a los kibutzim. A esta primera función, le seguiría una segunda que fue la de convertir lo que era un desierto en zonas productivas que hoy abastecen a Israel y en gran medida también a otros países del exterior. Este papel del kibutz terminó cuando el país dejó de estar en vía de desarrollo al tiempo que entraba en la modernidad. Por último, nos en-

contramos con una tercera etapa en la que, envejecidos los precursores, y ante un entorno cambiante, el kibutz tuvo a mediados de los años ochenta que cambiar su modelo económico.

Analizando este último momento histórico, diremos que al cambiar Israel su modelo económico, liberó la importación, sin impuestos ni tasas, lo que provocaría un importante cambio en todas las estructuras que daban soporte a la agricultura, y con la lógica afición a los kibutzim y los moshavim. Como consecuencia de todo ello, el kibutz deja de ser una comuna en sentido estricto. Y, por otro lado, especialmente el consumo individual se empezaría a calcular en base a la familia y no teniendo a la cooperativa como referencia. La crisis en el movimiento kibutzim fue tan importante que el gobierno de Israel se vio en la obligación de intervenir, condonando deudas, al objeto de nivelar sus cuentas, lo que llevaría a que se consolidase de nuevo el movimiento. Resurgía, por tanto, un modelo que en ese momento llegaría a producir entre 15 y 16 billones de dólares.

Durante esa crisis, que el propio movimiento ha llegado a definir como la «maldición de la bendición», se constató que el aumento de la eficiencia conllevaba que no se necesitasen a tantas personas como se venía haciendo hasta la fecha. Al producirse más de lo que se hacía en el pasado el kibutz se enfrentó a una caída de los precios o a que muchas personas tuvieran que dejar la actividad. Esto conllevó a reconvertir el trabajo de muchas personas que salían del kibutz buscando mejores condiciones laborales y sobre todo de retribución de las que se ofrecían dentro de este. Esta situación vino a demostrar también que el kibutz no podía mantenerse como un mercado autárquico como ocurría en el pasado. Estamos ante el momento histórico en el que el kibutz comienza a relacionarse, en gran medida de forma necesaria, no solo con el entorno nacional sino también internacional.

Hoy en día, el movimiento kibutziano<sup>11</sup> está compuesto por 257 kibutzim<sup>12</sup>. Unos kibutzim que se definen como un modelo complejo en la medida que estamos ante un proyecto integral: agricultura, industria y actividades comerciales si es que las hay, además de la vivienda. En definitiva, una unión en todos los aspectos de la vida de sus miembros. El movimiento asociativo se ocupa de todos los aspectos de la vida de los kibutzim y no solamente supone una federación económica. Se ocupa de la parte productiva a través de organizacio-

<sup>11</sup> Sobre el movimiento kibutziano, *vid.* la página web (en inglés): [www.kibbutz.org](http://www.kibbutz.org)

<sup>12</sup> A la fecha de la visita técnica ya referenciada, oficialmente se contabilizaban 257 kibutzim. Sin embargo, otros datos los cifran en 254 ya que 2 de ellos se estaban transformando en moshavim y otro estaba en disolución.

nes comunes (industriales/agrícolas), al tiempo que los kibutzim se agrupan también en estructuras regionales. Estas organizaciones regionales en la actualidad son ocho en el marco de la organización general, siendo su naturaleza la de organizaciones de segundo grado. Así mismo, existe una organización de tercer grado que nuclea a las organizaciones regionales desde un punto de vista económico. Con esta estructura se pretende apuntalar al kibutz que, como venimos diciendo, no es solo un sistema económico, sino que es mucho más en la medida que esa economía es el brazo que permite a este cumplir su misión a nivel nacional.

### 3. La ideología del kibutz: un proyecto de transformación social

Intentando definir el kibutz, a pesar de sus dificultades, podemos decir que estamos ante una asociación para el asentamiento, organizada sobre la base de la propiedad colectiva cuyo objeto es el trabajo por cuenta propia, la igualdad, la cooperación en la producción, el consumo y la educación en el marco de una vida comunitaria.

En las premisas ideológicas recogidas en la Carta constitutiva de la Federación «Kibutz Hartzí-Hashomer Hatzair»<sup>13</sup>, establecida en Haifa en 1927, se concretaban las bases ideológicas de esta federación, y que son las siguientes: el sionismo, el socialismo, la concepción identitaria del kibutz como las células pioneras de la nueva sociedad y el instrumento de la construcción y el fortalecimiento de la clase obrera hebrea. También se entiende al kibutz como una herramienta para la integración de la clase trabajadora hebrea y el baluarte de la lucha de clases. De esta forma, podemos señalar que el kibutz supone una de las expresiones más concreta del llamado socialismo autogestionario. Sin embargo, y hemos de destacarlo, a pesar de pretender desde el principio ser un modelo de referencia, el kibutz coexiste en el marco de una sociedad plural, buscando en todo momento la adhesión voluntaria, ese principio de puerta abierta tan característico de las sociedades cooperativas. Además, se concibe como una experiencia abierta, caracterizada por su flexibilidad y adaptación al cambio.

Son muchos los que han visto una clara influencia del marxismo en el kibutz, si bien no podemos descartar otras como son el propio judaísmo en cuanto guía de conducta social y, sobre todo, el anar-

---

<sup>13</sup> Vid. GORROÑO, I. (1986): *Los Kibutz, la experiencia cooperativa israelí*, Barcelona, págs. 57 y ss.; que a su vez lo recoge de la revista «Encuentro», n.º 32, correspondiente a agosto-septiembre de 1984.

quismo como bien señala Guiora Manor<sup>14</sup> cuando señala que «... *El kibutz y sus principios básicos son en realidad una manifestación del anarquismo, de las ideas formuladas por sus creadores: el inglés William Godwin y el francés Pierre Joseph Proudhon, y sus continuadores, el príncipe ruso Kropotkin y el escritor alemán judío George Landaver...* La democracia directa, la rotación de funciones, la autoridad que emana de la disciplina interna, carente de medios de coerción, la aspiración a una vida sin explotación del prójimo, la ayuda mutua en el sentido maximalista, que se expresa en la responsabilidad económica general: todos estos principios constituyen, en mi opinión, signos característicos de la ideología anarquista.» Como vemos, los pioneros partieron de las ideas socialistas nacidas en el siglo XIX, participando estos pioneros y por extensión los primeros kibutzim en lo que vino a denominarse la lucha de clases. Por otra parte, según el teórico Moshe Kerem, el carácter comunista libertario se expresa con claridad en el objetivo estratégico del kibutz, que pretende conjugar el desarrollo individual con el social. Así, señala que «...*la sociedad a la que el kibutz aspira no es una sociedad donde toda expresión de individualidad está suprimida por amor a la igualdad uniforme. Al contrario, el objetivo del kibutz consiste en organizar una comunidad en la que la individualidad encontrará su expresión.*»<sup>15</sup>.

Los primeros colonos que se asentaron en lo que hoy es la tierra de Israel, conformaron un espíritu socialista más arraigado que los que llegaron posteriormente. Según José Castellote, el kibutz con esas primeras experiencias pretendía la consecución de una comunidad socialista integral, basada en los principios del movimiento cooperativo<sup>16</sup>. En resumen, se trataba de una estructura social agraria basada en la integración de los campesinos, el trabajo personal, el reparto de la tierra, la aplicación de las formas cooperativistas especialmente en la explotación de la tierra. En estos momentos, es tal la voluntad comunitaria que para formar parte del kibutz se debía transferir todos los bienes a este, adquiriendo el kibutz en contraprestación la obligación de satisfacer las necesidades de sus miembros. Esto no ocurriría en los moshavim, en donde los miembros no aportan sus bienes, sino que tan solo se limitan a vehiculizar sus intereses comunes a través de una cooperativa de servicios.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, pág. 61. También, de la mano de GORROÑO podemos analizar, en relación con la ideología, las diferentes corrientes habidas en las Federaciones, hoy fusionadas en un único movimiento kibutziano. *Vid.* págs. 63 y 64.

<sup>15</sup> KEREM, M. (1965): *El kibutz*, Jerusalén, pág. 36.

<sup>16</sup> CASTELLOTE, J. (1970); *Socialismo Agrario en Israel*, Algorta, pág. 19.

La ideología en los kibutzim se mantuvo de alguna forma inalterable en el socialismo, si bien con las lógicas adaptaciones necesarias. Sin embargo, todo empezó a cambiar a mediados de los años ochenta del siglo pasado cuando la sociedad israelí en general abrazó el neoliberalismo. En ese momento aparecieron cuestiones que hicieron tambalear de alguna forma los cimientos del modelo. Antes del nacimiento del Estado de Israel, en el momento de la colonización, se recibieron de las instituciones judías los terrenos para que cultivaran la tierra y vivieran en la misma para la constitución de un Estado. Eso fue lo que hicieron ya que, como hemos apuntado, de alguna forma los kibutzim y moshavim definieron lo que luego sería la frontera de Israel. Sin embargo, en los citados años ochenta, se lanza la pregunta de por qué esa población cooperativa tiene tanto terreno y quién dice que se debe mantener un sistema agrícola en el país en torno a estas organizaciones, si se puede importar y es más barato. En definitiva, por qué deben destinarse recursos y terrenos para ponerlos a disposición de un modelo que ya cumplió su misión en el pasado. Con todo, comenzaron en torno a los kibutzim las grandes preguntas.

Lo que no cabe duda es que, en el kibutz, la persona es el eje central del proyecto y que lo condiciona de forma definitiva. Prueba de ello es que las inversiones en recursos para la educación superan notablemente a las que nos podemos encontrar en cualquier sociedad avanzada<sup>17</sup>. Esta vida comunitaria abre sin duda nuevos rumbos de comportamientos, haciendo más sociable y colaborativa la vida, al tiempo que se

---

<sup>17</sup> La educación efectivamente ha sido considerada como una rama más de producción, teniendo la crianza de los niños una atención preferencial. En los primeros tiempos los padres vivían separados de los niños, estando centralizados estos en un ambiente común más favorecedor a la educación en los parámetros del propio kibutz, lo cual además era más económico. Incluso esto fue justificado en favor de la liberalización de la mujer en la tarea esclavizante de criar a sus hijos. Si bien los niños eran considerados como «hijos del kibutz» en ningún momento se negó la íntima relación de los padres y madres con sus hijos. Con todo, los niños vivían separados de sus progenitores desde el día de su nacimiento y hasta la culminación del ciclo educativo. En este momento, siguiendo a Kerem, «*Los niños forman parte de una comunidad infantil organizada, viven, comen juntos y estudian juntos. Forman kibutzim en miniatura, administran sus asuntos bajo la guía de maestros y líderes de grupo, y en muchos kibutzim trabajan su propia granja, adjunta a la escuela*». Vid. KEREM, M. (1965): *Op. cit.*, pág. 26.

Este modelo con el paso del tiempo ha ido cambiando hasta la realidad actual, en la que los progenitores se comprometen plenamente en la educación de sus hijos e hijas, y soportan el peso de la responsabilidad educativa. En esta transición observamos cómo la educación colectiva ha sido de alguna forma reemplazada, sobre todo desde que los niños y niñas van a dormir a casa de sus progenitores.

Sin embargo, sí podemos destacar como principios básicos en el campo de la educación la igualdad de oportunidades en el kibutz frente a la capacidad materialista y las

incrementan los niveles de responsabilidad de cada miembro. La máxima de «a cada uno de acuerdo con sus necesidades» ha pasado de alguna forma a nuevos parámetros de referencia en la medida que en el kibutz lo que cuenta es la vigencia de condiciones elementales de convivencia igualitaria: el otorgamiento de las viviendas sin discriminación, la educación igual para todos y una visión de la proporcionalidad. Esto es, la búsqueda del factor unificador en el marco de la libertad de actuación. Y es precisamente en este contexto cuando nos podemos referir a la vivienda señalando que si bien en origen tanto la vivienda como todo su contenido eran propiedad del kibutz con el paso del tiempo esta se ha ido llenando de bienes particulares dando paso a la propiedad privada.

Los primeros pioneros antepusieron siempre el trabajo físico a la actividad intelectual. En verdad se consideraba plena fe purificadora el trabajo físico y muchos lo veían como el motor de una revolución judía que abriría nuevas sendas en la vida del pueblo. No obstante, con el paso del tiempo la sociedad israelí registró muchos cambios que afectaron en gran parte al trabajo manual, pero lo que es cierto es que todavía hoy el trabajo físico en el kibutz es una cuestión de conciencia y moral<sup>18</sup>.

Por último, cabe preguntarse cuál es la posición, y sobre todo el papel, del kibutz en la sociedad israelí actual. Pues bien, con el riesgo que supone la generalización en la medida que no todos los kibutzim son iguales, sí podemos afirmar que sus miembros gozan hoy de un nivel de vida superior a la media de los ciudadanos israelíes. A lo largo de las últimas décadas, los kibutzim han visto consolidar su situación económica a través de la acumulación de capital y de la consolidación de estructuras financieras. Sin embargo, la influencia de estas organizaciones y en general del movimiento kibutziano ha ido disminuyendo en la sociedad israelí. La razón de este debilitamiento la podemos encontrar en la asunción por parte del Estado de Israel de determinadas funciones sociales cuyo protagonismo antes corría a cargo del kibutz. Es el caso de la sanidad, la educación o la defensa militar. Juntamente con esto, la llegada mayoritaria a Israel de judíos provenientes de Europa oriental y África, además de sefardíes, con tradiciones propias y muy

---

limitaciones sociales, o el aprovechamiento y la creatividad organizacional frente a segregación y limitaciones de las diferentes escuelas más allá del kibutz.

Citada la familia, si diremos que existe una total independencia económica en lo que al presupuesto económico se refiere de los diferentes miembros de esta. Y que los progenitores, con independencia de si contraen o no matrimonio, en el caso de separarse recibe viviendas diferentes, siempre en el marco de la disposición existente. Son innumerables los trabajos sobre la educación y la familia en el kibutz. Por todos, citaremos NETZER, E. (1993): *Kibutz, una sociedad diferente*, Afula, págs. 31 y ss.

<sup>18</sup> *Ibidem*, pág. 23.

individualistas, en perjuicio de los askenazís<sup>19</sup>, más proclives estos últimos a la tradición colectivista del kibutz y sobre todo a continuar con el proyecto iniciado por los pioneros, hizo que se rompiera esa identificación del kibutz como la referencia utópica de todo el judaísmo y muy específicamente del sionismo. Esta pérdida de protagonismo y de liderazgo ha conllevado que en los últimos años no se hayan visto positivamente desde importantes sectores de la población de Israel, muy especialmente desde posiciones políticas conservadoras, los privilegios que gozaban los kibutzim y las personas integrantes de los mismos.

#### 4. El kibutz como cooperativa integral y su diferenciación respecto a la vivienda cooperativa

Una de las principales dudas que surgen cuando se realiza una aproximación desde la ciencia jurídica al kibutz es precisamente la de su marco jurídico. Pues bien, para responder sobre la tipología jurídica del modelo debemos acudir en primer lugar a la Ley de cooperativas de 27 de diciembre de 1933. Recordemos que los kibutzim son comunidades creadas antes de la existencia del Estado de Israel, y el territorio en el que se asentaron estaba en ese momento bajo el protectorado británico. En este contexto se aprobó la Ley de Cooperativas de 1933<sup>20</sup>, en la que se encuadraron a los kibutzim. La verdad es que se encuadró a los kibutzim en esta norma (todavía hoy lo están en la medida que la norma sigue en vigor<sup>21</sup>) porque en algún lugar tenían que estar, si bien

---

<sup>19</sup> Asquenazí o asquenazi, también escrito como askenazí o ashkenazí, es el nombre dado a los judíos que se asentaron en la Europa Central y Oriental. Se establecieron principalmente en Alemania, Austria, Hungría, República Checa, Eslovaquia, Polonia, Ucrania, Rumania, Moldavia, Rusia, Bielorrusia, Lituania y Letonia.

<sup>20</sup> A poco de obtener su independencia en 1948, Israel promulgó el decreto «Leyes y Administración», que estipulaba que las leyes vigentes en el país antes de la independencia permanecerían en vigor mientras no contradijeran los principios enunciados en la Declaración de Independencia del Estado de Israel y no fueran incompatibles con las que promulgara en el futuro la Knéset (Parlamento de Israel), como así se consideró con la Ley de Cooperativas. De esta forma, el sistema legal incluye vestigios de la Ley otomana (vigente hasta 1917), leyes del Mandato Británico (1918-1948), que incorporan gran parte del derecho consuetudinario inglés, elementos de la Ley religiosa judía y algunos otros elementos de otros sistemas comparados.

<sup>21</sup> Ha habido varios intentos de modificar la Ley de cooperativas de 1933 y adaptarla a la realidad actual, si bien todas ellas frustradas en un país en la que estas cuestiones pasan a un segundo plano por la muchas veces dramática actualidad en la que vive, así como por la dificultad de generar mayorías parlamentarias que posibiliten este tipo de modificaciones.

la nota característica de estas agrupaciones era, además de la autarquía económica, la ajenidad respecto a este tipo de norma que de hecho tan solo les era de aplicación en el plano teórico.

Se ha tenido que esperar a la aprobación de una serie de reglamentos de desarrollo de esta Ley cuando ya encontramos no solo una referencia clara a los kibutzim sino una voluntad inequívoca de regularlos. Entre esta serie de decretos, mencionaremos, por entender que son los de mayor relevancia en la década de los setenta, el Reglamento 5733/1973, regulador, entre otras cuestiones del régimen de los afiliados y la formación en las cooperativas; el Reglamento 5735/1975 que establece el marco jurídico básico y las instituciones de la sociedad, al tiempo que fija los parámetros contables y la necesaria auditoría en las sociedades cooperativas; y el Reglamento 5736/1976, regulador de las provisiones generales, así como la necesidad del informe financiero, libros, registros y notificaciones.

En la década de los ochenta, destacaremos el Reglamento 5744/1984 regulador de las elecciones en las cooperativas, la resolución de las controversias internas, estableciendo como solución el arbitraje, y la liquidación en su caso de estas entidades.

La década de los noventa trajo consigo la clarificación de las diferentes clases de cooperativas ante la pluralidad de experiencias habidas. Así, el Reglamento 5756/1995 regula las clases de cooperativas, y es precisamente en esta norma cuando se cita expresamente a los kibutzim como cooperativas, si bien como un tipo claramente diferenciado. Incluso en esta norma se diferencia el kibutz de otras realidades como el nuevo kibutz, el kibutz urbano y las cooperativas de viviendas, regulando igualmente de forma expresa el movimiento kibutziano como movimiento cooperativo.

Ahondando en el Reglamento 5756/1995, vemos cómo regula la aldea rural comunal, definiéndola como una sociedad cuyos objetivos principales son organizar el asentamiento de sus miembros en torno a una comunidad que mantiene la cooperación en el establecimiento de la empresa productiva, en la prestación de servicios y en la gestión de la vida comunal en la aldea. Dentro de estas comunidades el Reglamento diferencia entre:

- (a) El kibutz cooperativo, entendiendo éste como una sociedad de asentamiento separada, organizada sobre la base de la propiedad comunal de los bienes, del trabajo autónomo y de la igualdad y cooperación en la producción, el consumo y la educación.
- (b) El nuevo kibutz, que define en parecidos términos, si bien además de lo ya indicado para el kibutz, incide específicamente en

la participación comunitaria y en la responsabilidad mutua para sus miembros. A estos nuevos kibutzim le son de aplicación, como veremos más adelante, otras normas específicas como el Reglamento 5766/2005.

De esta forma, tanto el kibutz como el nuevo kibutz son entidades que podemos identificar con la cooperativa integral, en la medida que asocia de forma cooperativa la vivienda, la producción, el consumo y la educación, si bien a nuestro juicio es la vivienda, o mejor dicho para el caso que nos ocupa la vida comunitaria la que tracciona realmente el proyecto.

El Reglamento 5756/1995, diferencia también el kibutz urbano de la cooperativa de viviendas, entendiéndolo el primero como una sociedad cooperativa que funciona para la contribución social y la participación en la sociedad de Israel, organizada en principios de un trabajo autónomo y de cooperación en los ingresos, el consumo y la educación sobre la base de la igualdad de sus miembros. Frente a este, la cooperativa de viviendas es aquella sociedad cuyo objetivo principal es construir y mantener barrios y edificios residenciales para sus miembros, o suministrar servicios a los residentes en barrios y edificios residenciales.

Incorporado el kibutz, como hemos visto, a una clase de cooperativa diferenciada, en el siglo xxi nos encontraríamos con una serie de Reglamentos no de general aplicación para todas las cooperativas sino específicamente para los propios kibutzim. Entre estos destaca por su importancia el ya adelantado Reglamento 5766/2005 que regula la atribución de viviendas en los nuevos kibutzim, así como de los medios de producción, la responsabilidad mutua en estas entidades y la necesidad de un fondo de previsión en estas. Este Reglamento volvería a tratar la resolución de conflictos y el arbitraje, si bien en esta ocasión atendiendo específicamente a los kibutzim y no para todas las cooperativas como lo hacía el publicado en 1984. Como decimos, esta norma, siempre respecto a los nuevos kibutzim, además de fijar la forma de atribución de las viviendas a sus miembros, establece las asignaciones a éstos en función de su contribución, posición o antigüedad en el kibutz. Así mismo, se posibilita la atribución de medios de producción, distintos de la tierra, el agua y las cuotas de producción a sus miembros a condición de que no se transfiera la propiedad y de que existan disposiciones en los estatutos que restrinjan la negociabilidad de estos.

Respecto a las cooperativas de viviendas, la página web de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)<sup>22</sup> señala que tan solo están

---

<sup>22</sup> <https://www.housinginternational.coop/co-ops/israel/>

activas en Israel noventa y tres, si bien en la actualidad se está produciendo un repunte de nuevos proyectos en las áreas urbanas, no solamente en cuanto al acceso a la vivienda sino también buscando una vida comunitaria<sup>23</sup>. Estas cooperativas de viviendas se presentan como un hecho diferencial respecto al kibutz, incluso respecto al kibutz urbano en la medida que este incorpora un propósito social que no lo hacen muchas de las cooperativas de viviendas de nueva creación. Las nuevas familias dependen de los departamentos de alquiler principalmente debido a los altos precios en el mercado de la vivienda y la escasez de viviendas sociales, tanto municipales como reguladas por el gobierno, y han empezado a ver a la cooperativa de viviendas como una alternativa. Al mismo tiempo, la tasa de interés en Israel hace que los bienes raíces sean una muy buena inversión por lo que en buena medida se están activando proyectos en este sentido bajo parámetros cooperativos. Con todo, y a pesar del escepticismo por parte de las autoridades hacia el modelo de vivienda cooperativa y sobre sus beneficios, existe un interés continuo y creciente por parte de los miembros del Parlamento.

Para terminar, debemos de hacer referencia a los tres problemas fundamentales con los que se está encontrando en la actualidad la vivienda cooperativa israelí:

- a) El primero hace referencia al plazo de arrendamiento del solar donde se construye la cooperativa, siendo necesario que éste sea superior a 49 años, como ocurre en la actualidad, para dotar de seguridad y garantía al inversor.
- b) El segundo hace referencia a las cuestiones financieras, evidenciándose la necesidad de ayuda para que puedan recaudar las cooperativas de vivienda el dinero suficiente para la realización de grandes inversiones. A este respecto, hay cooperativas financieras en Israel, la mayoría de ellas orientadas al kibutz. Estas cooperativas están formadas por los kibutzim y tanto su normativa interna como la de general aplicación sobre blanqueo de capitales ven limitadas sus operaciones a éstos, no pudiendo por tanto financiar a las cooperativas de viviendas. Adicionalmente, no se observa especial interés por parte de la banca tradicional respecto al sector del cooperativismo de vivienda.

---

<sup>23</sup> Sirva como ejemplo el establecimiento en junio de 2020 de una comunidad pionera de vivienda cooperativa para personas mayores en Israel, en la nueva ciudad de Harish.

- c) Por último, nos encontramos con una importante dificultad debido a que el marco legal no permite que, cuando estemos ante una transmisión, esta pueda hacerse por debajo de precios de mercado, lo que dificulta notablemente la promoción de esta clase de cooperativas.

## 5. El modelo organizativo

Analizado el marco jurídico de los kibutzim y su diferenciación con las cooperativas de viviendas, hemos de detenernos en los dos elementos que caracterizan al kibutz en el marco de esa cooperativa integral que hemos definido: el hecho comunitario y la generación de una empresa.

Siguiendo a Gorroño<sup>24</sup> respecto a la primera de las cuestiones, el kibutz si por algo se caracteriza, en cuanto experiencia única, es precisamente por el grado de cooperativización alcanzado; incluso en alguno de ellos se cooperativizan todas las necesidades que pudieran tener sus miembros. Así, los elementos constitutivos de la esfera social en su más amplia concepción se hallan cooperativizados. Además, se fundaron en base al principio retributivo siguiendo la vieja aspiración religiosa, retomada por los pensamientos marxista y libertarios «*De cada cuál según sus posibilidades, a cada cual según sus necesidades*», que se concreta en que cubiertas por el miembro sus obligaciones respecto al kibutz, éste asume íntegramente, conforme a sus posibilidades económicas, la atención de todas las necesidades materiales y humanas del mismo, tanto en el presente como en el futuro.

Este modelo se caracteriza por la democracia directa y la garantía mutua, donde las votaciones generales se configuran como el vector para cambiar el estilo de vida que sus miembros han diseñado conjuntamente. La asamblea general del kibutz, con una frecuencia que nada tiene que ver con las habituales en las cooperativas de nuestro entorno más cercano, se caracteriza por el principio igualitario de «una persona un voto», y en la que pueden participar (con voz, pero sin voto) incluso aquellos que no forman parte todavía del proyecto de forma definitiva.

Raramente el voto es secreto en la asamblea general, primándose la transparencia en la búsqueda de la «opinión colectiva». Este órgano elige a su órgano de administración y representación, así como a los di-

---

<sup>24</sup> GORROÑO, I. (1986): *Op. cit.* págs. 10 y ss.

ferentes comités y comisiones delegadas para la administración de los diferentes asuntos: económicos, sociales, organización del trabajo, relaciones exteriores... Con esto se busca que todos los miembros del kibutz participen de alguna forma y en base a sus capacidades en la gestión colectiva. Incluso, con la llegada de medios técnicos en numerosos kibutzim las deliberaciones son retrasmittidas para aquellos que por diferentes motivos no pueden acceder a la asamblea (enfermedad, personas de la tercera edad, desplazados, etc.).

Lo que parece claro es que la base de la vida comunitaria es la identificación con el proyecto, y esto ha dado lugar con el paso del tiempo a que se fueran diferenciando los kibutzim en base a diferentes corrientes ideológicas. Sobre el particular, es una realidad que existen kibutzim de base socialista y los hay de base, por el contrario, religiosa. Difícilmente una comunidad de vida que se pretende colectiva y en la que la identificación con el proyecto es la base de su sustento se podría sostener sin esa identidad ideológica. Es ese necesario «mínimo común múltiplo» el que hemos querido ver como necesario en los proyectos comunitarios en otros lugares del planeta, también en España. Estas corrientes ideológicas dieron como consecuencia que los kibutzim se asociasen en Federaciones<sup>25</sup>, hoy fusionadas en un único movimiento kibutziano.

Abordando las características básicas del régimen de vida comunitaria diremos que este se enmarca en la propiedad colectiva de todos los bienes<sup>26</sup>, siendo la única excepción el mobiliario (y no siempre) y el ajuar doméstico. Se trabaja de forma colectiva hasta que se puede. De hecho, prácticamente hasta el final de los días sus miembros realizan labores para el colectivo. Se atiende los servicios sociales, vivienda, comedor social, asistencia sanitaria, provisión de ropa, lavandería, utilización de vehículos, etc. Y todo ello en base al principio de puerta abierta; esto es, el libre abandono del kibutz cuando uno de sus miembros así lo desea. Sin embargo, estas características que exponemos lo son para cada kibutz en la medida que en cada uno de ellos podemos ver hechos diferenciales, y cada uno de ellos responde de forma diferente a los problemas con los que se ha ido encontrando el modelo como son la progresiva falta de participación conforme el kibutz se ha ido tecnificando, los derivados de los cambios habidos en la institución familiar tradicional o, en general,

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, págs. 62 y ss.

<sup>26</sup> Recordemos que la tierra sobre la que se asienta el kibutz pertenece en la gran mayoría de los casos al Estado de Israel que dispone en la actualidad del 95% del suelo agrario.

los acaecidos como consecuencia de la influencia de la sociedad circundante.

Lo que sí es cierto, y es una de las notas sobre las que pueden alumbrarse otros proyectos comunitarios en el mundo más allá de los kibutzim, es que las personas deben ser el patrimonio más importante y cuando esto se produce se abren nuevos rumbos en el comportamiento de todos, acentuándose en los miembros del colectivo la sociabilidad, la colaboración y la tolerancia. Vivir en estas comunidades es una auténtica declaración de principios, en la medida que se dejan los intereses personales en favor del bienestar general, obteniéndose con ello un importante retorno para el colectivo, pero también para cada uno de los partícipes a título individual.

En este marco de atención, no podemos dejar de mencionar la forma en la que se resuelven los conflictos. Pues bien, aunque hay Reglamentos que han venido a regular esta cuestión en el kibutz, preguntados sus miembros sobre las diferentes formas de resolución<sup>27</sup>, todos referenciaban a la opinión pública y al reproche del colectivo al individuo como uno de recursos punitivos del kibutz, prueba de la fuerza de lo social frente al individuo. Son excepcionales las intervenciones externas, las cuales mayoritariamente son relativas a cuestiones de orden familiar y más concreto los que se producen como consecuencia del cese de la convivencia de los cónyuges.

Lo que resulta evidente es la dificultad a la hora de encontrar en el mundo otra forma de organización comunitaria asentada en el marco de una economía avanzada y a través de la cual se haya alcanzado un nivel de igualdad mayor entre las personas. Y, así mismo, realizando al mismo tiempo una actividad económica avanzada y rentable en un mercado competitivo y en una sociedad que le observa desde el neoliberalismo imperante en el mundo occidental.

Como hemos señalado en el comienzo de este apartado son dos las características que definen al kibutz, y si una de ellas era la existencia de una comunidad, la segunda es el desarrollo de una empresa. En efecto, ya hemos señalado que los kibutzim surgieron de la necesidad, si bien su vocación desde un inicio fue la de satisfacer dicha necesidad a través del ejercicio de una actividad, lo que hoy podríamos entender como una empresa. Poco a poco fueron pasando del autoabastecimiento material inicial a la creación de empresas con producción agropecuaria diversificada, con mecanización intensiva y una medida planificadora financiera. Sin embargo, a partir de la década de los años

---

<sup>27</sup> Entrevistas realizadas en los kibutzim durante el viaje técnico citado.

cincuenta del siglo xx el kibutz afrontó un progresivo proceso de industrialización una vez que se iba observando la saturación progresiva del mercado alimentario. Además, la mecanización de la agricultura conllevó un excedente de mano de obra, que llevó a la necesidad de emplear a sus miembros en nuevos sectores. Esta industrialización, lejos de haberse convertido en un problema ha sido una oportunidad para los kibutzim y una lógica de su carácter empresarial, aprovechando las oportunidades ofrecidas por el mercado israelí y poder hacer frente así al objetivo de procurar el pleno empleo y la elevación de renta de sus miembros. Incluso hay kibutzim en los que en realidad la actividad agraria ya no es que la podemos definir como subordinada, sino que tan solo se mantiene como una suerte de compromiso histórico con sus orígenes y arraigo con la tierra, pero en modo alguno por su rentabilidad<sup>28</sup>.

Esta industrialización, no obstante, ha sido generadora de problemas que no pueden ser obviados. Así, con estos procesos se ha dado lugar a la introducción de la mano de obra asalariada, no exenta de problemas y foco de tensiones, la aparición de una tecnocracia en el kibutz como consecuencia de labores donde se aprecia una elevada especialización y en definitiva el desempeño de los puestos directivos por las mismas personas, los problemas financieros que han tenido que ser solucionados a través de una red propia, e incluso los problemas de competencia entre personas del kibutz que muchas veces actúan en el mismo mercado, sin olvidar los derivados de las diversas crisis económicas que como empresas han ido sufriendo.

Frente a esta situación, los kibutzim han encontrado las respuestas en el fortalecimiento de los valores de la cooperación empresarial, y muy especialmente en el de la intercooperación, así como en los servicios que se prestan desde el propio movimiento kibutziano. Como decimos, el fortalecimiento del movimiento al servicio de los kibutzim es una de las respuestas habidas en el nuevo tiempo. Así, son en la actualidad más de setenta las personas que trabajan en la sede central del movimiento, colaborando por ejemplo en cuestiones financieras de cada kibutz. Además, el movimiento actúa en la sociedad desde la doble vertiente de lograr rentabilidades de sus inversiones (por ejemplo, de sus bienes inmuebles), al tiempo que actúa también como un motor de la sociedad israelí, subvencionando al

---

<sup>28</sup> En cualquier caso, la agricultura israelí goza de prestigio mundial por el alto nivel de desarrollo y mecanización. Sin duda la contribución a esta realidad tanto histórica como en la actualidad de los kibutz es incuestionable.

movimiento juvenil, centros de cultura, etc., siempre en el marco de los valores de la cooperación.

## 6. **Procesos de cambio en el kibutz y su proyección hacia el futuro: el encuentro con los principios cooperativos**

Como ya hemos adelantado, a finales de los años ochenta del siglo pasado el modelo entró en crisis como consecuencia de la subida de los partidos de derecha, con la consecuencia de la falta de apoyo del Estado a los kibutzim, y por la grave crisis económica en Israel. De alguna forma las personas empezaron a percibir que las respuestas tradicionales y los moldes convencionales no satisfacían las necesidades y no se adaptaban a la realidad cambiante. Comenzó a extenderse una sensación de encierro inoperante en unos valores que les habían guiado hasta entonces. En suma, la identidad del kibutz comenzó a resquebrajarse.

Como consecuencia de esta situación, se multiplicaron las exigencias en favor de una mayor responsabilidad de la familia y el individuo en la conducción de la vida y comenzó el kibutz a sumergirse en un proceso de privatización, además de en otros cuestionamientos referidos al salario diferencial, al paso del alojamiento en comunidad al alojamiento familiar, la instauración de la herencia familiar a manos de los miembros, la propiedad privada, la contratación de terceros para puestos de gestión, o la ampliación de las instalaciones para no miembros. Con esto comenzó una apertura definitiva del kibutz a la zona de su entorno, asociándose incluso con otras empresas del mismo ramo. El kibutz autárquico dejaba de constituir una respuesta adecuada a la realidad y no había más salida para el movimiento que la cooperación empresarial. De esta colaboración y utilización de herramientas mercantiles se crearían nuevas oportunidades para dar respuestas a las necesidades de una forma más relevante y específica. Sin embargo, el kibutz en este nuevo marco no abandonó algunos de los principios básicos que le habían acompañado desde su fundación como son la garantía mutua, la decisión libre sobre un particular estilo de vida y la decisión comunitaria de una peculiar estructura organizativa.

El kibutz, a pesar de los cambios, no dejó de situar a la persona en el punto central del proyecto cooperativo. Su realidad ha ido evolucionando desde la comuna hasta la realidad actual que la ha descubierto al cooperativismo. En efecto, desde hace no demasiados años han comenzado los contactos con la ACI, así como con otras realidades internacionales, dejando ya muy lejos la autarquía con la que definían este

tipo de experiencias. Sin lugar a duda su futuro se encuentra aparejado a la ACI.

En este marco de cambios, la voluntad libre se convierte en algo central en el modelo, y este ya mide su producción social juntamente con términos económicos. Pero ante esta nueva realidad surgen las grandes preguntas. Si el kibutz ya no es lo que era, ¿es necesario una legislación favorable? ¿es legítimo un apoyo en el marco del libre mercado? Son preguntas que traen causa, ya lo adelantábamos anteriormente, de que los kibutzim ya no cumplen esa función vertebradora del Estado y, por ende, son muchos los que piensan que no deben estar protegidos.

En la actualidad, el movimiento kibutziano se ha convertido en un grupo más de presión entre los muchos que existen en una sociedad avanzada como es la israelí; pero a nuestro juicio no puede abandonar esa voluntad de cambio social que propugnaba antaño. Y para lograrlo debe de consolidar estructuras económicas, más si cabe en un nuevo proceso de reindustrialización, que les permita la solvencia necesaria para realizar una actividad social realmente dinámica y transformadora. Es necesario afrontar ese futuro desde la economía de escala, aumentando los canales de participación interna e institucional, formando a sus miembros (no solo como profesionales sino como personas), superar las contradicciones que se presenten en el régimen laboral con las personas asalariadas, utilizar todas las herramientas que el sistema posibilite (también las mercantiles) para acceder a sectores considerados como preferentes y, sobre todo, en esa tarea deben de comprometer a las nuevas generaciones dispuestas a asumir el protagonismo que los tiempos exigen. En cualquier caso, el cambio más grande es conectar nuevamente a los miembros del kibutz con la identidad del modelo en cuanto cooperativa integral. Y hacerlo poniendo en valor una estructura segura, favorable, intergeneracional, y que tiene un sistema educativo y cultura propia basado en los principios y valores cooperativos. Seguramente si los parámetros de referencia son estos será mucho más fácil vivir la experiencia y poder explicarla más allá de Israel. Y esa nueva identidad, en parámetros cooperativos, hace preciso para su éxito una nueva fidelización sobre los nuevos parámetros.

Pero los cambios no solo se produjeron en los kibutzim a título particular, fue el propio movimiento el que también cambió. Lo que antes eran todo instrucciones desde arriba que bajaban a la base, hoy han dejado paso a la diversidad. Cualquier instrucción que no sea aceptada por la mayoría del propio kibutz no sobrevivirá en el tiempo y sobre todo no hará cooperativa ni comunidad. El movi-

miento kibutziano puede, y debe ayudar, a generar herramientas que ayuden a esa vida en común que constatamos en el kibutz. Herramientas para que cada comunidad pueda adoptar en lo que le sirva, en lo que le sea útil a la hora de vertebrar la experiencia de vida en cooperación.

En estos nuevos tiempos y a pesar de la clara diferenciación entre la actividad cooperativa comunal y la económica, el esfuerzo del kibutz como cooperativa debe ser tendente a la integración de ambas actividades. En este sentido, la satisfacción de las necesidades de los miembros del kibutz, como por ejemplo la agraria o la educativa, deben hacerse desde la cooperación económica.

El kibutz va cambiando y lo seguirá haciendo para adaptarse a las necesidades de sus miembros, pero siempre con las miras puestas en la propia comunidad, la sociedad en general y el Estado. En este marco de actuación, hemos observado acciones que desbordan ampliamente lo interno y se entroncan con uno de los principios cooperativos como es el interés por la comunidad: integración de inmigrantes, víctimas del holocausto... Cada kibutz elige qué hacer no solo respecto a las propias personas que integran el kibutz sino también para el entorno local más cercano y la sociedad israelí en general.

Por lo tanto, el reto más importante en la actualidad es que los miembros de los kibutzim se sientan miembros de un movimiento nacional kibutziano y de la mano de este del movimiento cooperativista mundial. Además, el kibutz puede enseñarle a todo el país el concepto de la cooperación en un contexto en el que prima la filosofía neoliberal extrema y evidenciar que se pueden afrontar los grandes retos desde la economía colaborativa. En consecuencia, la misión del kibutz hoy es mostrar como, por ejemplo, la realidad de la banca cooperativa es posible y superar de esta forma la idea de que la actividad bancaria está basada en el único objetivo de ganar dinero en base a las familias y las pequeñas pymes<sup>29</sup>; o la vivienda cooperativa, intentando que se generen políticas públicas en base a este modelo, de la mano de otras experiencias como las desarrolladas en los países nórdicos, Europa central o Inglaterra. Lo que debe proyectar por tanto el kibutz, tanto a nivel interno como en sus relaciones institucionales y políticas, no es que tiene detrás tan solo a sus miembros, sino que representa a más de mil millones de personas asociadas a las cooperativas de la ACI en el mundo.

---

<sup>29</sup> Sobre el crédito cooperativo, *vid.*, por todos, ZIV, N. (2010): *Credit Cooperatives in Early Israeli Statehood: Financial Institutions and Social Transformation*, Tel Aviv.

## 7. Bibliografía

- ARANGO, M. 2005. *Manual de cooperativismo y economía solidaria*, Medellín.
- CASTELLOTE, J. 1970. *Socialismo Agrario en Israel*, Algorta.
- DESROCHE, H. 1960. *En el país del Kibutz. Ensayo sobre el sector cooperativo israelí*, Buenos Aires.
- GORROÑO, I. 1986. *Los Kibutz, la experiencia cooperativa israelí*, Barcelona,
- KEREM, M. 1965. *El kibutz*, Jerusalén, pág. 36.
- KIPERSZMID, M. 2016. *Redención y utopía: Apuntes para una historia de la experiencia kibutziana*. La Plata.
- MENENDEZ, I. 1971. *El kibutz de Israel*. Méjico;
- MÜLLER, L. 1973. *Los hijos del Kibutz*, Buenos Aires.
- NETZER, E. 1993. *Kibutz, una sociedad diferente*, Afula.
- ROSNER, M. 2000. «Future Trends of the Kibbutz - An Assessment of Recent Changes», *Instituto para el estudio e investigación del Kibutz*, n.º 83, Haifa.
- ZIV, N. 2010. *Credit Cooperatives in Early Israeli Statehood: Financial Institutions and Social Transformation*, Tel Aviv.

### *Páginas web citadas*

- Centro de documentación e investigación Givat Haviva  
(<https://www.givathaviva.org>)
- Centro de investigación, conceptual, documental y museístico del movimiento kibutz (<https://www.yadtabenkin.org>)
- Instituto de Investigación del Kibutz y la Idea Cooperativa - Universidad de Haifa (<https://kibbutz.haifa.ac.il>)
- Movimiento kibutziano ([www.kibbutz.org.il](http://www.kibbutz.org.il))
- Vivienda Cooperativa - Alianza Cooperativa Internacional  
(<https://www.housinginternational.coop/co-ops/israel>)