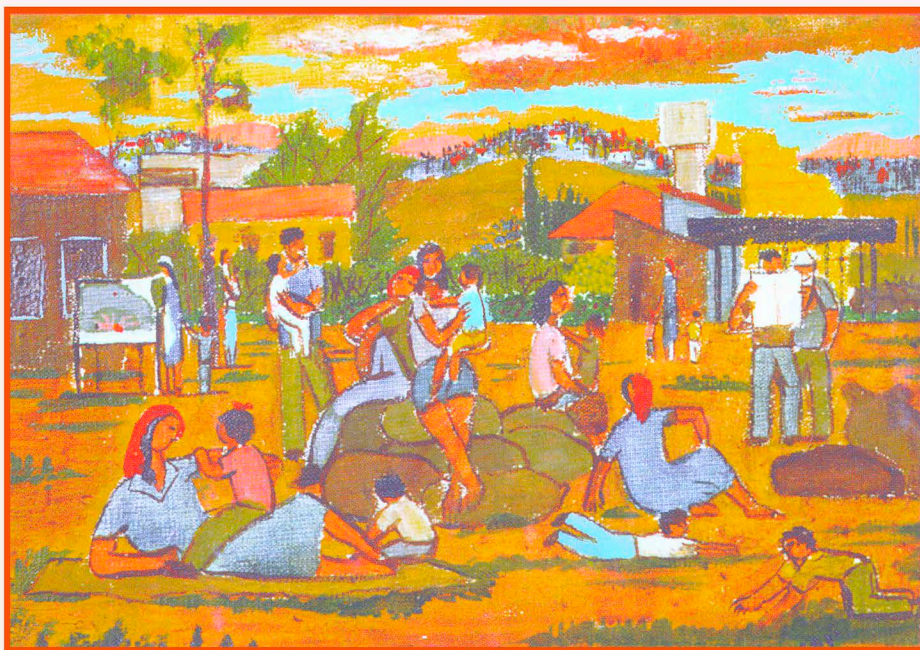


# El Kibutz

*El despertar de la Utopía*



**Daniel Gavron**

*Prólogo de Howard Fast*

El kibutz israelí, el experimento social más interesante del siglo XX, está en pleno cambio. Instrumento para establecer el Estado de Israel, defender sus fronteras, crear su agricultura e industria y establecer sus normas sociales, el kibutz es la única comuna en la historia que ha jugado un papel central en la vida de una nación. Sin embargo, a lo largo de los años, Israel se ha convertido de una comunidad pionera idealista en una sociedad materialista de libre mercado. En consecuencia, el kibutz ha sido marginado y está experimentando una transformación radical. La ética igualitaria expresada en la frase "De cada uno según su capacidad, a cada cual según su necesidad" está siendo reemplazada por el concepto de recompensa por el esfuerzo. La gestión cooperativa está dando paso a la administración de empresas.

“El movimiento del kibutz produjo un milagro. Sin embargo, incluso los milagros no pueden ignorar los tiempos cambiantes. Después de haber tenido el privilegio de ser miembro de kibutz durante muchos años, sé que el sabor de la experiencia nunca se desvanece. Daniel Gavron ha escrito una historia increíble sobre una maravilla viviente”.

— Shimon Peres

“Un importante estudio histórico, un libro que será leído y releído en los años venideros. No conozco ningún libro que lo iguale como estudio del movimiento del kibutz. Ningún estudiante de Israel debería estar sin este libro. Es inspirador y bastante maravilloso.

— Howard Fast

Daniel Gavron

**EL KIBUTZ**

El despertar de la utopía

Traducción y edición digital: C. Carretero

Difunde: Confederación Sindical Solidaridad Obrera

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

*Para los kibutznik, de los cuales siempre se esperaba demasiado.*



# **CONTENIDO**

PREFACIO

EXPRESIONES DE GRATITUD

CRONOLOGÍA

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN: FUTURO INCIERTO

## **PARTE I — ¿QUÉ PASÓ?**

I. DEGANIA: COMENZANDO

II GIVAT BRENNER: LIDERAZGO EN MARES TORMENTOSOS

III. HASOLELIM: REPARACIONES EN PLENO VUELO

IV. NEVE YAM: SOBREVIVIR AL COLAPSO

V. HATZERIM: PRODUCIR LO QUE PUEDE FUNCIONAR

## **PARTE II — ¿QUÉ SALIÓ MAL?**

VI. EL COLAPSO DE 1985

VII. LOS LÍMITES DE LA EDUCACIÓN

## **PARTE III — CARAS DEL FUTURO**

VIII MAAGAN MICHAEL: ACUERDO DE DIVORCIO

IX. KFAR RUPPIN: KIBUTZ CAPITALISTA

X. EIN TZURIM: SIN INMUNIDAD

XI TAMUZ: COMUNIDAD URBANA

XII SAMAR: TOCANDO LA UTOPIÍA

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA

SOBRE EL AUTOR

## PREFACIO

Leí el libro de Daniel Gavron con gran placer, y siempre con la sensación de que estaba leyendo un importante estudio histórico de mi tiempo, un libro que será leído y releído en los años venideros. No conozco ningún libro que lo iguale como estudio del movimiento kibutz. Pasé un mes en Israel hace algunos años, parte del tiempo en el Kibutz Kinneret; leer el libro de Gavron centró mis recuerdos. Por lo tanto, puedo hacer algunas observaciones por mi cuenta sobre el movimiento del kibutz, al menos lo suficiente para despertar tu mente para lo que sigue.

De todos los experimentos sociológicos del siglo XX, considero que el movimiento del kibutz en Israel es el más importante y creo que algún día se convertirá en la forma de vida de una buena parte de la especie humana. En este momento de consumo escandaloso y avaricia en las secciones más ricas de la tierra, y hambre, miseria y pobreza en las secciones más pobres, la forma de vida del kibutz aparece como un sueño; y me temo que seguirá siendo un sueño durante muchos años. Gavron nos presenta el conjunto de circunstancias que lo originaron, la pasión Sionista, el cruel antisemitismo de la Europa de los siglos XIX y XX, las dos guerras mundiales, y por supuesto el Holocausto. Eso, junto con el sentido tribal del judaísmo y la desesperación, el ingenio y la inventiva de los judíos, se combinaron en un instante de la historia para crear el experimento más audaz de creatividad comunal y colectiva que el mundo había visto, cosa que nunca debe ser subestimada. Hubo muchos intentos de tales esfuerzos antes, pero



nunca con el alcance, el compromiso ideológico y el éxito que marcaron el movimiento kibutz.

El análisis de Gavron de este movimiento y su investigación íntima de los kibutz seleccionados es un logro periodístico e histórico digno. No idealiza ni evita los fracasos ni disminuye las dificultades.

Los kibutz son parte del mundo, islas en la despiadada cultura capitalista, en Israel como en otros lugares.

Gavron muestra cómo el éxito económico de Israel creó una tecnología que socavaba la vida del kibutz y describe la lucha desesperada del kibutz por existir dentro de ese mundo de tecnología superior. Plantea la cuestión de si el kibutz puede continuar en la nueva sociedad que es el moderno Israel, y profundiza en los problemas que enfrentan los kibutz.

Mientras escribo esto, en diciembre de 1999, vivo en un mundo donde el culto de la codicia y el dinero ha llegado a alturas que no conocí a lo largo de ochenta y cinco años de vida. La historia de Gavron del movimiento kibutz durante el siglo pasado se presenta como un soplo de aire limpio y fresco, una esperanza y un sueño para el futuro de la humanidad. Ningún estudiante de Israel debería estar sin este libro. Es inspirador y bastante maravilloso.

Howard Fast

## AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer a los más de cien miembros de kibutz, ex miembros, académicos, consultores y a todos aquellos que generosamente me dieron su confianza, tiempo y experiencia. La mayoría de ellos se citan directamente, pero los que no se mencionan también contribuyeron a la redacción de este libro.

Tres buenos amigos merecen mi gratitud particular por leer el manuscrito, corregir mis errores y hacer comentarios valiosos. No se les debe culpar por ningún error restante, ni se deben asociar de ninguna manera con mis opiniones o conclusiones: Yaacov Oved, del Kibutz Palmahim, profesor de historia en la Universidad de Tel Aviv y Yad Tabenkin y autor de *Doscientos años de comunas estadounidense* y muchos otros estudios de vida comunitaria, que me apoyaron y animaron durante todo el proyecto; Zeev Hirsh, anteriormente miembro del Kibutz Maagan Michael, luego profesor de Negocios Internacionales de la Universidad de Tel Aviv y actualmente jefe del programa del MBA en el Rishon Lezion College of Management, quien me dio el beneficio de su considerable conocimiento, particularmente (pero no exclusivamente) en materia económica; y Colin Primost, gerente general de Kibutz Kfar Hanassi, quien está directamente involucrado en llevar a cabo el proceso actual de cambio en su comunidad y cuya amistad, sabiduría y perspicacia han sido importantes para mí durante casi medio siglo.

El núcleo del libro se basa en entrevistas con miembros de kibutz y otros, realizadas en los años 1998 — 1999 en los hogares de los

kibutz, jardines, comedores y oficinas. Excepto en los pocos casos en que los entrevistados eran hablantes nativos de inglés, las entrevistas fueron en hebreo y luego fueron transcritas al inglés. Todas las entrevistas tomaron la forma de conversaciones informales y no estructuradas, comenzando con la historia personal de los entrevistados, pasando a sus experiencias en el kibutz, la historia general de su kibutz, y finalmente sus actitudes hacia los cambios actuales y el papel que estaban jugando (o no) en el proceso.

Aunque estas conversaciones son la fuente principal de lo que he escrito aquí, la breve membresía de los kibutz, seguida de cuarenta años de contacto cercano con miembros de kibutz en todo Israel, también han hecho su contribución. Al mismo tiempo, docenas de libros, revistas y otros documentos (muchos de ellos de archivos de kibutz) han contribuido a mi comprensión del tema. Específicamente, me gustaría agradecer a los archiveros de Degania, Givat Brenner, Hasolelim, Neve Yam, Hatzetim, Kfar Ruppim y Yad Tabenkin por su ayuda.

## CRONOLOGÍA

1870 Establecimiento de Mikveh Israel, primera escuela agrícola judía en Palestina.

1880 Comienza una gran migración judía desde Rusia y Europa del Este, principalmente a los Estados Unidos.

1882 Comienza la primera aliyá (inmigración) de judíos a Palestina.

Primeras tres aldeas judías modernas establecidas en la costa y Galilea.

1896 Theodor Herzl publica *El Estado judío*.

1897 Herzl convoca el primer Congreso Sionista en Basilea, Suiza y establece la organización sionista.

1898 Herzl conoce al Kaiser Wilhelm II de Alemania en Jerusalén.

1904 Comienza la segunda aliyá (inmigración) de pioneros judíos en Palestina.

1909 Establecimiento de Hashomer, guardias judíos para nuevos asentamientos, organizados en comunas móviles.

1910 Se establece Degania, la primera kvutza (comuna permanente).

1914 Comienza la Primera Guerra Mundial.

1917 Los bolcheviques toman el poder en Rusia.

Declaración Balfour emitida por Gran Bretaña.

El ejército británico conquista Palestina a los turcos otomanos.

1918 Termina la Primera Guerra Mundial.

1920 Fundación en París de la Liga de las Naciones.

Se establece el Batallón Laboral.

Comienzo de la Tercera Aliyá (inmigración) de pioneros judíos socialistas. Primeros ataques árabes severos contra judíos en Jerusalén.

Creación de la Histadrut Labor Federation.

Establecimiento de la fuerza de defensa judía Hagana.

1921 Gran Bretaña recibió el Mandato de Palestina de la Liga de las Naciones.

Establecimiento de Ein Harod, el primer gran kibutz.

1923 Miembros de nuestra comunidad establecen Beit Alpha.

1926 Establecimiento de la federación de izquierda Kibutz Artzi.

1927 Establecimiento de la federación de grandes kibutz Kibutz Meuhad.

1928 Se establece Givat Brenner.

1929 Ataques árabes contra judíos en toda Palestina.

1933 Adolf Hitler se convierte en canciller alemán.

Primeros campos de concentración nazis establecidos en Alemania. Aumento de la inmigración judía desde Alemania y Europa del Este.

Establecimiento de la federación de pequeños kibutz Hever Hakvutzot.

1934 Fundación de la federación de kibutz religiosos Kibutz Dati.

1936 Huelga general árabe .

La Comisión Real Británica, encabezada por Lord Peel, visita Palestina.

1937 Revuelta árabe contra la administración británica y la empresa sionista.

La Comisión Peel recomienda la partición de Palestina entre judíos y árabes.

Escuadrones de campo judíos se movilizaron para contrarrestar los ataques árabes.

1938 Se establece Kfar Ruppin.

Noche de los cristales rotos en Alemania.

1939 Comienzo de la Segunda Guerra Mundial.

Alemania invade Polonia e intensifica la persecución de los judíos. El Libro Blanco británico limita la inmigración judía a Palestina. Los judíos (muchos de ellos miembros de kibutz) organizan la inmigración "ilegal".

Se crea Neve Yam.

1940 Judíos de países ocupados por las fuerzas alemanas son enviados a campos de concentración.

1941 Establecimiento de la fuerza de ataque Palmah de la Hagana, con base en los kibutz.

La Conferencia de Wannsee de 1942 en Alemania discute la "Solución final" del problema judío,

1943 Los primeros informes del Holocausto, el asesinato en masa de judíos europeos, llegan a Occidente.

1945 Fin de la Segunda Guerra Mundial.

Las dimensiones del Holocausto se conocen en su generalidad.

1946 Creación de Hatzerim.

El kibutz Ein Tzurim se establece en las colinas de Hebrón.

1947 Votación en las Naciones Unidas para dividir Palestina: los enfrentamientos entre judíos y árabes aumentan

1948 Finaliza el mandato británico.

Declaración del Estado de Israel declaró: guerra con los árabes palestinos. Intento de invasión por ejércitos de cinco estados árabes.

Fronteras del nuevo estado determinadas y defendidas en gran parte por los kibutz.

Ein Tzurim se rinde; sus miembros son encarcelados en Transjordania. Comienzo de la inmigración masiva que duplica la población judía en cuatro años.

1949 Israel y los estados árabes firman acuerdos de armisticio.

Se establecen Maagan Michael y Hasolelim; Ein Tzurim se restablece.

1951 División en el Kibutz Meuhad; la minoría se une a Hever Hakvutzot para formar Ihud Hakibutz Vehakvutzot, el Ihud.

1952 Los pagos de restitución alemanes a las víctimas de crímenes nazis traen grandes sumas de dinero privado a muchos kibutz.

1956 Campaña del Sinaí: Israel toma la península del Sinaí de Egipto.

1957 Israel se ve obligado a retirarse del Sinaí.

1960 Establecimiento de industrias en la mayoría de los kibutz.

1967 Guerra de los Seis Días: Israel toma Cisjordania, Golán, Gaza y Sinaí.

1970 Los niños del kibutz comienzan a dormir en hogares parentales en lugar de casas infantiles.

Las escuelas del kibutz exentas del programa de integración gubernamental.

1976 Establecimiento de Samar.

1977 Gobierno del Likud en Israel, el primero no influenciado por el Movimiento Laboral.

1979 Tratado de paz israelí—egipcio.

1980 El Kibutz Meuhad y el Ihud se unen en el United Kibutz Movement (UKM).

1982 Israel completa la evacuación del Sinaí; invade el Líbano.

1984 Se forma el Gobierno de Unidad Nacional en Israel.

1985 La inflación en Israel supera el 400 por ciento: el gobierno presenta un plan económico de emergencia.

La crisis de la deuda sacude a los kibutz.

1986 Se presenta el Plan Ravid para la recuperación del sector agrícola israelí.

Yehuda Harel publica una serie de artículos en el semanario *Kibutz* sobre la necesidad de un cambio radical en el sistema de los kibutz.

1987 El Plan Ravid torpedeado por el Comité de Finanzas de la Knéset (parlamento).

El Kibutz Beit Oren es abandonado por sus miembros más jóvenes que forman un nuevo grupo.

Establecimiento de Tamuz (kibutz urbano).

1988 La deuda colectiva de kibutz se sitúa entre 5 y 6 mil millones de dólares.



Acuerdo de los Kibutz en 1989 (plan de liquidación y recuperación de deudas) efectuado con el gobierno y los bancos.

1993 El kibutz Ein Zivan introduce ingresos diferenciales, siendo amenazado con la expulsión de UKM.

Yehuda Harel publica *El nuevo kibutz*.

1996 Firma de un acuerdo suplementario con los kibutz.

1997 Alrededor del 20 por ciento de los kibutz introducen diversas formas de ingresos diferenciales.

1998 El proceso de cambio se acelera en los kibutz.

1999 Se firma la Enmienda al Acuerdo Complementario del Kibutz.

Kfar Ruppin se convierte en el primer kibutz capitalista de Israel, asignando acciones en sus activos a sus miembros.

Convención fundacional de la asociación de kibutz "Tendencia Comunal", con el objetivo de preservar los valores tradicionales.

UKM y los Kibutz Artzi acuerdan unirse en un solo movimiento.

## GLOSARIO

**Aliyá** Inmigración (u ola de inmigración) a Palestina/Israel.

**Aliá Bet** Control por los nazis de la inmigración ilegal de Europa a Palestina.

**Asefa** Reunión general de miembros del kibutz (asamblea).

**Gordonia** Movimiento sionista europeo inspirado en A D Gordon de Degania.

**Hagana**, Organización de defensa judía estatal que formó la base de las Fuerzas de Defensa de Israel.

**Hashomer** Organización de guardia judía de 1909 — 1920, organizada en comunas.

**Hashomer Hatzair** Ala de izquierda del movimiento juvenil sionista del Kibutz Artzi.

**Hever Hakvutzot** Federación de pequeñas comunas.

**Histadrut** La federación laboral que sirvió como sindicato, proporcionó servicios sociales y de salud, y tuvo sus propias empresas, siendo un pilar del estado de Israel.

**ICA, más tarde PICA** Asociación de Colonización Judía fundada en 1891 por los Barones Hirsh y Rothschild para cuidar las aldeas judías en Palestina.

**FDI** Fuerzas de Defensa del ejército israelí, formadas a partir de la Hagana.

**IHV (el Ihud)** Federación de pequeñas comunas de kibutz que se separaron del Kibutz Meuhad.

**JAP (Jewish Agence for Palestine)** Agencia Judía para Palestina. Brazo ejecutivo de la Organización Sionista.

**JASD (Jewish Agence Settlement Department)** Departamento de Asentamiento de la Agencia Judía. Reemplazó a la Oficina de Asentamiento Sionista (ver entrada posterior).

**Kibutz / im** Asentamiento comunal.

**Kibutz Arzi** Federación del ala izquierda del kibutz.

**Kibutz Dati** Federación de kibutz religiosos.

**Kibutz Mehuad** Federación de grandes kibutz.

**Kupat Hollim Clallit** Departamento de salud establecido por el Histadrut.

**Kvutza / ot** Pequeña comuna que precedió al kibutz.

**Labor Battalion (Gedud Avoda)** Comuna móvil de trabajadores en la década de 1920.

**Metapelet** Trabajador de cuidado infantil en el kibutz.

**Metapelet complex** Sobredependencia de la comunidad.

**Moshav** Cooperativa más individualista que un kibutz.

**Nahal** Unidad kibutz basada en las FDI.

**Our Community** Comuna influyente que existió durante unos meses en 1920.

**Palmah** Fuerza de ataque de la Hagana, con base en los kibutz.

**UKM (United Kibutz Movement)** Movimiento Unitario de Kibutz formado por la unión del Ihud y del Kibutz Meuhad.

**Yekke** Judío de origen alemán.

**Youth Aliyá** Organización de inmigración de niños de Europa.

**ZSO (Zionist Settlement Office)** Oficina de asentamiento sionista. Establecida en 1908 por el Dr. Arthut Ruppín para cuidar de los asentamientos pioneros en Palestina.

## INTRODUCCIÓN

### FUTURO INCIERTO

El movimiento de los kibutz israelíes está agitándose. El sueño que comenzó en la primera década del siglo XX, con el establecimiento del primer kibutz a orillas del río Jordán, se está desintegrando, y los soñadores están despertando a una dura realidad. El movimiento comunal más exitoso del mundo está en desorden, con menos de la mitad de sus 120.000 miembros creyendo que el kibutz tiene futuro. La visión de un nuevo ser humano, una sociedad justa, un mundo mejor, como proclamaron los profetas de Israel, ha seguido el camino de las visiones utópicas anteriores. La naturaleza humana ha triunfado sobre el idealismo; la ambición ha demostrado ser más fuerte que el altruismo; el individualismo ha vencido la responsabilidad comunitaria.

Por supuesto, "el fin del kibutz" se ha venido pronosticado con regularidad desde los primeros días de las comunas en Palestina. La primera vez que un miembro del kibutz hizo una taza de café en su habitación privada en lugar de beber con sus camaradas en el comedor comunitario, fue acusado de destruir la forma de vida comunitaria. Declaraciones similares dieron la bienvenida a cada movimiento hacia una vida más privada para el miembro individual del kibutz. Duchas y lavabos personales, aparatos de radio privados, comidas tomadas en el círculo familiar, niños que duermen en el hogar de los padres e incluso el reemplazo de bancos en el comedor

por sillas "individuales", todo esto fue visto en muchas ocasiones como la traición final.

Fue el éxito del movimiento kibutz quien desafió estas sombrías predicciones y logró reinventarse varias veces durante las nueve décadas de su existencia como una sociedad democrática voluntaria, basada en la propiedad común, la responsabilidad colectiva y un genuino grado de igualdad. Una vez dicho esto, hay que decir que esta vez puede ser diferente: el kibutz se enfrenta a su desafío más serio hasta la fecha, y no hay garantía de que sobreviva.

Los 267 kibutz de Israel varían en tamaño de menos de cien miembros a más de mil. Están situados en todo el país, desde Galilea en el norte hasta el desierto de Negev del sur. La mayoría de ellos se encuentran dentro de los límites del Estado de Israel, pero algunos existen en los territorios ocupados. Son religiosos y seculares, ateos y agnósticos, marxistas, liberales y socialdemócratas. Están pobladas por inmigrantes y nativos — nacidos israelíes, personas de origen europeo, estadounidenses, y personas que provienen de Asia y África. Los habitantes más jóvenes son bebés recién nacidos; los más antiguos, bisabuelos. Hay kibutz ricos y kibutz pobres. Algunos todavía se basan en la agricultura, muchos tienen instalaciones turísticas y recreativas, la mayoría tienen algún tipo de fábrica, y unos pocos alardean de sofisticadas industrias de alta tecnología. Sin embargo, a pesar de las diferencias, hasta principios de la década de 1990 todavía era cierto decir que todos los kibutz eran esencialmente iguales.

Hasta entonces, cada kibutz adoptaba el principio "de cada uno según su habilidad, a cada uno según su necesidad". Cada kibutz se regía por decisiones de la asamblea general de todos los miembros, que tenía lugar cada semana o cada dos semanas. La reunión general elegía una secretaría, con secretario, tesorero, organizador del trabajo, gerente de la granja y otros funcionarios, que ocupaban cargos durante dos o tres años. También elegía una serie de comités de planificación, trabajo, vivienda, seguridad, educación, cultura,

vacaciones y problemas personales. Los funcionarios se hacían cargo del día a día del kibutz. Y los problemas a largo plazo eran tratados en los comités y las decisiones eran llevadas a la asamblea general para su aprobación.

El kibutz pertenecía a todos sus miembros, y cada miembro era personalmente responsable ante el colectivo. La comunidad, sus servicios y las ramas productivas formaban una sola unidad. Todos los miembros tenían derecho a vivienda, muebles, comida, ropa, servicios médicos, actividades culturales y educación para sus hijos. A cambio, se esperaba que trabajaran en el kibutz en la tarea asignada por el organizador del trabajo.

Cada kibutz tenía un comedor comunitario, centro cultural, biblioteca, oficinas y casas para niños. La mayoría de los kibutz tenían canchas de baloncesto y piscinas. Un número poseía canchas de tenis, salas de conciertos y campos de pelota. Los edificios siempre se encuentran en jardines públicos hermosos, y la sala de estar era de tráfico libre. Los talleres, garajes y fábricas (si los tenían) se colocaban a un lado.

Aunque cualquiera que esté familiarizado con un kibutz puede llegar a uno y encontrar rápidamente su camino, la uniformidad de hoy es superficial. Hasta hace poco, se podía decir que todos los kibutz eran básicamente iguales. En los últimos años, los kibutz se han vuelto cada vez más diferentes.

Este trastorno es profundamente inquietante para la mayoría de los miembros del kibutz. Porque, aunque comenzó como una sociedad revolucionaria con el objetivo de cambiar las formas de vida tradicionales y crear nuevas relaciones humanas, el kibutz se convirtió en los noventa años de su existencia en una sociedad extremadamente conservadora. Establecido con sus formas, convenciones y suposiciones básicas, fue, sin embargo, radicalmente diferente de la sociedad circundante. La vida era de una rutina casi incuestionable. Los miembros de Kibutz, más que casi cualquier otra

persona en el planeta, sabían lo que iban a hacer cuando se levantarán por la mañana, cómo pasarían las tardes y las noches, y cómo observarían la noche del viernes y el Sabbath. Sabían cómo su kibutz celebrarían las fiestas judías de todo el año: la tradición de la Pascua, la alegría del Día de la Independencia, la solemnidad de Memorial Day, la diversión en un bar mitzvah, y la autoconsciencia de sus payasadas en una boda kibutz.

Por encima de todo, los miembros sabían que, independientemente de sus fallas, el sistema de kibutz funcionaba. También podían estar seguros de que sus familias estaban seguras y de que, siempre que respetaran las reglas, el kibutz siempre cuidaría de su bienestar.

Este ya no es el caso: la identidad entre el kibutz y sus miembros se ha fracturado. Los miembros individuales de los kibutz, acostumbrados a confiar en su comunidad, son cada vez más responsables de su propio futuro y, en muchos casos, están mal equipados para la tarea. El hecho de que decenas de miles de personas que han dedicado sus vidas a una causa ahora se enfrentan a una situación completamente nueva hace de esta una historia humana conmovedora. Algunos lo verán como trágico, otros como inevitable; todos tendrían algo que aprender de eso.

Lo que sucedió, cómo sucedió y lo que probablemente depara el futuro son los temas de este libro. En esta breve introducción, mi propósito es revisar la historia, establecer la escena e informar sobre desarrollos actuales generales.

Desde los albores de la historia, las personas han aspirado a mejorar sus sociedades. El “Estado del Sol” de Espartaco y de la comunidad esenia en el mundo antiguo, las comunidades huteritas— anabaptistas medievales de Transilvania, y las comunas en su mayoría cristianas de los siglos XVIII y XIX en Estados Unidos han sido sucedidas en nuestro tiempo por sociedades alternativas y comunas en Europa y los Estados Unidos. Lo que ha hecho que el movimiento



del kibutz sea único es su tamaño y su centralidad en la vida nacional de la comunidad judía en Palestina y luego en Israel. Donde otras comunas rechazaron la sociedad y se retiraron de ella, el Kibutz abrazó la sociedad y trató de dirigirla. La simbiosis entre el kibutz y la comunidad circundante es lo que le dio su fuerza e influencia. También contenía las semillas de su destrucción. Como parte vital y orgánica de la comunidad, no era inmune a sus enfermedades. Influyó fuertemente en la sociedad, pero a su vez fue influenciado.

Durante los primeros cuarenta años de existencia, desde 1910 hasta aproximadamente 1950, el kibutz fue respetado como institución y, en cierta medida, marcó el tono nacional. Además de ser una sociedad experimental, el kibutz fue una herramienta vital en la implementación del sueño sionista. No solo estableció a los judíos en Palestina y restauró la agricultura del país, sino que también tuvo como objetivo transformar la estructura social del pueblo judío y revivir el judaísmo como una forma de vida arraigada en el suelo. En su cénit, el kibutz albergaba aproximadamente el 7 por ciento de la población israelí; la mayoría de las veces estaba más cerca del 3 por ciento, pero ese 3 por ciento jugó un papel en la vida de la nación muy superior a la proporción de sus números.

El kibutz siempre se vio a sí mismo como una síntesis de sionismo y socialismo, pero a medida que el enfrentamiento político entre judíos y árabes en Palestina se intensificó en las décadas de 1920 y 1930, la tarea sionista del kibutz tendió a eclipsar su papel como experimento social. Con su estrecho marco comunitario, el kibutz era ideal para establecer asentamientos. El movimiento del kibutz se embarcó en un período de establecimiento de asentamientos de "torre y empalizada". Los nuevos kibutz estaban sujetos a determinados ataques árabes. Por lo tanto, se movilaron en secreto y se establecieron en un solo día, durante el cual se construyó una valla perimetral y una torre de vigilancia con un reflector. Los ataques árabes generalmente ocurrían durante la

noche durante las primeras semanas y en la mayoría de los casos fueron rechazados con éxito.

A fines de la década de 1930, la relación ambivalente entre los kibutz y los árabes de Palestina, se volvió más extrema. Por un lado, los pioneros kibutznik eran socialistas, dedicados a los ideales de la comunión humana y la igualdad, que veían a los árabes como compañeros de trabajo. Al mismo tiempo, eran la vanguardia de la colonización sionista, estableciéndose en la tierra donde los árabes habían estado viviendo. La tierra cultivada por los árabes a menudo era propiedad de ciudadanos de Damasco o Beirut, y los judíos la compraron legalmente, pero los campesinos árabes que fueron despojados de su tierra, naturalmente se quejaron de la injusticia. Hubo ejemplos de convivencia, pero también hubo frecuentes enfrentamientos. Esta ambivalencia continúa en Israel hoy, con los kibutz suministrando las mejores unidades de combate del ejército y muchos de los principales activistas por la paz del país.

Cuando las Naciones Unidas votaron en 1947 para dividir Palestina entre judíos y árabes, fueron en gran medida las posiciones geográficas de los diversos kibutz lo que determinó las fronteras del estado judío, y los asentamientos desempeñaron un papel notable en la defensa de esas fronteras cuando estalló la guerra. En el momento del establecimiento del Estado de Israel en 1948, el movimiento kibutz tenía una posición de prestigio única, proporcionando a muchos de los mejores comandantes militares de la nación, así como un tercio de su gobierno y 26 de los 120 miembros de su parlamento, la Knéset.

A medida que nuevos inmigrantes ingresaron al país, tanto los sobrevivientes del Holocausto nazi de Europa como los inmigrantes de las naciones árabes y musulmanas de Medio Oriente, los kibutz enfrentaron un renovado desafío a sus aspiraciones sociales. Los nuevos inmigrantes no se sentían atraídos por la vida comunitaria; menos del 4 por ciento de esta inmigración se unió a los kibutz. Sin embargo, el gobierno los ubicó en campamentos de

transición, granjas cooperativas moshav y nuevas ciudades cercanas a los kibutz. Los recién llegados estaban desesperados por trabajar, justo cuando los kibutz necesitaban mano de obra para expandir su agricultura. David Ben—Gurion, primer Primer Ministro de Israel, exigió que los kibutz dieran empleo a los nuevos inmigrantes. Varios kibutz se resistieron a la idea de "explotar" el trabajo externo y crear una relación "empleador—asalariado", pero la mayoría se inclinó ante el imperativo nacional. El resultado fue beneficioso tanto para los inmigrantes, que encontraron empleo, como para los kibutz, que solidificaron su base económica y aumentaron su nivel de vida, pero se rompió el muro ideológico y se sembraron las semillas de futuros resentimientos.

Durante la próxima década, una gran población de nuevos inmigrantes se resentía cada vez más con los kibutz y consideraba a sus miembros como hipócritas y snobs. "Somos bienvenidos en los campos de kibutz pero no en su piscina", dijeron. "Somos bienvenidos en sus fábricas, pero nuestros niños no son bienvenidos en sus escuelas". Había un fuerte elemento de verdad en sus acusaciones. La mayoría de los kibutz prosperaron en la década de 1950, pero su reputación disminuyó.

Otros dos desarrollos en esos años no mejoraron la situación. El mayor movimiento de kibutz, Kibutz Meuhad, se separó por el tema del apoyo al socialismo marxista. Esta disputa ideológica, que no tenía relevancia práctica para la forma en que se manejaban los kibutz, aunque sí afectaba a las escuelas y los movimientos juveniles, dividió docenas de kibutz en pedazos. Los miembros que habían trabajado juntos durante décadas no se hablaban, los veteranos fueron desarraigados de sus hogares, las clases escolares se dividieron en líneas políticas y, en algunos casos, incluso estalló la violencia, lo que requirió la intervención de la policía. Muchos kibutz fueron dañados por la división y casi destruidos. Como la mayoría de la población israelí no entendió las razones de la amarga disputa, la reputación del kibutz sufrió aún más daños.

El segundo hecho fue la recepción de reparaciones alemanas para las víctimas de los nazis. Esto alimentó un desarrollo significativo en algunos kibutz. Al mismo tiempo, se introdujeron por primera vez grandes cantidades de dinero privado en los kibutz, causando problemas potenciales de desigualdad. En general, se encontraron soluciones humanas, pero algunos miembros recientemente adinerados se fueron y establecieron precedentes peligrosos.

En la década de 1960, Israel experimentó un brote de desarrollo industrial. El sector público de la economía, dominado por la Federación Histadrut del Trabajo y sus organizaciones económicas, desempeñó un papel importante, y el sector privado de la economía se expandió considerablemente. Kibutz Meuhad, el movimiento más grande, siempre había favorecido el desarrollo de la industria junto con la agricultura, pero para el final de la Segunda Guerra Mundial solo había quince fábricas de kibutz. En la década de 1960, los kibutz se encontraron rezagados económicamente del resto del país, mientras que la mayor eficiencia de su agricultura liberaba mano de obra para otros fines. En consecuencia, resolvieron participar en el proceso de industrialización.

Aunque tenían un exceso de mano de obra, no era suficiente para el personal de las fábricas recién establecidas, lo que requería un mayor empleo de mano de obra externa. Sin embargo, a estas alturas, la ideología estaba degenerando y la contratación de trabajadores asalariados se encontró con menos resistencia. Aunque los kibutz seguían manteniendo su estilo de vida e incluso atraían a nuevos miembros, lo que los hacía más atractivos era la calidad de vida, más que la convicción ideológica. En cierto modo, era una reivindicación de la idea comunal, una prueba de que el sistema funcionaba. Pero la chispa se había perdido, particularmente entre la generación joven: el conformismo en lugar de la convicción se convirtió en la calidad requerida por el miembro promedio del kibutz.

Cada vez más personas nacidas y criadas en kibutz comenzaron a tener dudas. Casi todos los jóvenes nacidos en kibutz hacían un largo viaje al extranjero después de su servicio militar, y algunos de ellos no regresaron. Siempre hubo quienes rechazaron el marco del kibutz prefiriendo la vida en las ciudades, pero ahora aumentó el número, incluso entre los nacidos en comunidad, muchos se fueron y otros abandonaron el país por completo.

Debido a esto, el estado del kibutz en la sociedad israelí sufrió un nuevo declive. Las nuevas élites se convirtieron en modelos nacionales a seguir. Después de la Guerra de los Seis Días de 1967, el ejército ganó importancia y prestigio, y a medida que se establecieron nuevas universidades y se desarrolló la economía, los mundos académico y empresarial se hicieron cada vez más admirados. La función de dirección del kibutz redujo su interés, y la autoconfianza de los miembros fue seriamente erosionada.

Había una conciencia de la necesidad de cambio, y los cambios se implementaron, como la "privatización" de los derechos de emisión. La privatización en el kibutz no significa lo mismo que la privatización en una economía occidental. No se venden bienes públicos a propietarios privados. Lo que significa es la transferencia de una serie de artículos de responsabilidad comunal a privada. En lugar de que la comunidad asigne ropa, muebles, equipos para el hogar, actividades culturales y gastos de vacaciones y viajes, todas estas cosas se agruparon en una asignación personal en efectivo, que los miembros podían gastar de la forma que quisieran. Los puristas vieron esto como una violación de la igualdad según la necesidad; los reformadores dijeron que los miembros estaban ganando libertad y autonomía personal a expensas del concepto tradicional de igualdad; la mayoría de los miembros del kibutz lo vieron como simple sentido común. Con los años, más y más artículos fueron transferidos del presupuesto comunitario a asignaciones privadas.

Una decisión más revolucionaria que ocurrió durante la década de 1970 fue permitir que los niños de kibutz durmieran en las casas de sus padres. Las casas de niños de los kibutz fueron consideradas durante muchos años como un principio fundamental de la vida del kibutz. Se postuló que los supervisores de cuidado infantil capacitados eran mucho más adecuados que los padres para criar a sus hijos. Se decía que los niños eran liberados de la "familia tradicional, burguesa y autoritaria" para crecer libres e iguales en una "Sociedad de Niños". De hecho, todos los miembros del kibutz sabían muy bien que el sistema tenía graves fallos. En su mayor parte, fueron los niños que crecieron en casas de niños quienes exigieron el cambio.

A pesar de las terribles predicciones de los puristas del kibutz, estos cambios no destruyeron al kibutz como institución. Probablemente lo fortalecieron, pero no abordaron un problema muy básico del cual la mayoría de los miembros de los kibutz no eran conscientes: el hecho de que la mayoría de los kibutz vivían más allá de sus posibilidades y pedían préstamos para compensar la diferencia. Llevar a los niños a casa, lo que requirió una inversión considerable en la ampliación de las casas del kibutz, contribuyó a la ola de gastos. En un momento de creciente inflación, los préstamos no vinculados (o parcialmente vinculados) eran fáciles de pagar. Aunque los kibutz no eran las únicas instituciones en Israel que se aprovecharon de la situación. ¿Cómo prever, que cuando en 1985 la inflación alcanzó una tasa anual de más del 400 por ciento, el gobierno de Israel se viera obligado a tomar medidas para frenarla? El remedio fue drástico: una fuerte devaluación de la moneda, el congelamiento de salarios y precios, el mantenimiento de altas tasas de interés. En todo el país, las empresas se declararon en quiebra. Los kibutz se encontraron con una deuda colectiva que rápidamente aumentó a entre 5 y 6 mil millones de dólares. Era una deuda que posiblemente no podrían pagar.

Con el tiempo, los kibutz, los bancos y el gobierno elaboraron un programa de recuperación. Parte de la deuda se canceló, otra fue reprogramada, pero la herida dolorosa posterior de pérdida de nivel de vida fue acompañada por una disminución paralizante de la auto—confianza. El número de personas que abandonaban los kibutz, estimado en alrededor de cuatrocientos al año antes de 1985, aumentó a más de mil anualmente. La población general de los kibutz, que había estado en una curva de crecimiento constante desde 1910, comenzó a disminuir. Muchos de los que permanecieron, particularmente entre la generación más joven, comenzaron a cuestionar los principios básicos con los cuales siempre habían vivido.

Que los kibutz vivían más allá de sus posibilidades era un hecho reconocido, pero también había varias debilidades endémicas en la vida comunitaria, una de las cuales era el desperdicio. La comida era "gratis", por lo que los miembros tomaron más de lo que necesitaban. Se tiraban enormes cantidades y los animales domésticos se alimentaron con artículos caros. La electricidad era pagada por la comunidad, por lo que los miembros dejaban sus aires acondicionados encendidos todo el día en verano y sus calefacciones funcionando todo el día en invierno.

Este desperdicio se redujo al extender la "privatización" de los derechos de emisión. Se instalaron medidores y los miembros pagaron el consumo de electricidad de sus asignaciones personales (ampliadas). Con la comida, el problema era más difícil porque tocaba el comedor comunitario, una de las instituciones centrales de la vida de los kibutz. Incluso aquí, sin embargo, la mayoría de los miembros del kibutz estuvieron de acuerdo. Un kibutz cerró su comedor por completo; muchos otros convirtieron sus comedores en "restaurantes" en los que los miembros pagaban sus comidas. Algunos estaban cerrados por las tardes y los fines de semana. Aunque esa institución comunitaria histórica se degradó, se

lograron ahorros significativos y el principio de igualdad no se vio realmente dañado.

El "asunto de Beit Oren" de 1987 aumentó la sensación de crisis en el movimiento. Beit Oren, un kibutz fundado en 1939 en el Monte Carmelo, nunca había tenido éxito económico. Profundamente endeudado y rechazado crédito adicional por los bancos, el kibutz se enfrentó a la perspectiva del colapso. Una mayoría de los miembros más jóvenes abandonó el kibutz, dejando a unos veinticinco miembros fundadores a su propia cuenta. El United Kibutz Movement, que ahora no contaba con los recursos para proporcionar la asistencia económica necesaria, se comprometió a ayudar a los veteranos de manera individual. A su debido tiempo, Beit Oren fue asumido por un grupo de miembros de otros kibutz, que querían probar algunas ideas nuevas que se estaban discutiendo. La mayoría de los veteranos se quedaron; algunos fueron reubicados en otros kibutz; otros terminaron en hogares de ancianos. Un miembro de edad comparó amargamente su estatus al de "un anciano esquimal abandonado en el hielo."

Los eventos en Beit Oren todavía constituyen un agudo trauma para todos los miembros de kibutz. Hasta entonces, a los kibutzniks nunca se les había ocurrido que podrían ser abandonados en la vejez. La crisis de la deuda ya había planteado serias dudas sobre la viabilidad del estilo de vida comunitario en la mente de muchos miembros de kibutz. Lo que sucedió en Beit Oren solo sirvió para aumentar esas dudas. Comenzaron a hacerse preguntas que por primera vez desafiaban los principios básicos de la asociación comunitaria y la igualdad del kibutz.

Desde los primeros días de los kibutz, se reconoció que algunos miembros trabajaban más duro que otros. Cada kibutz tenía un núcleo de líderes que rotaban las tareas principales entre ellos; cada kibutz tenía sus "parásitos", que no contribuyeron con todos sus esfuerzos a la comunidad. El problema fue resuelto tradicionalmente por la presión de la opinión pública. Una famosa historia sobre los



primeros días de Degania, el primer kibutz, cuenta cómo un nuevo miembro se unió al equipo de labranza y tomaba un descanso cada pocas horas para fumar. "No se le dijo nada", recordó un veterano, "pero el ambiente era tal que, al final del día, el recién llegado nos dejó y nunca regresó". La otra cara de la moneda fue la aprobación pública: el secretario de kibutz, el tesorero y el administrador de la granja disfrutaban de la estima y el prestigio (y el poder) de sus puestos, y este beneficio fue una compensación suficiente.

Sin embargo, durante muchos años no había sido suficiente, y ahora los miembros se enfrentaron la pregunta impensable: ¿no debería haber alguna relación entre esfuerzo y recompensa? Este fue de hecho un golpe contra la esencia misma del kibutz. No menos fundamental fue la acusación de que el célebre sistema de educación del kibutz era básicamente defectuoso. En la década de 1960, los estudios realizados por personas ajenas habían criticado duramente el sistema de educación del kibutz, y sus restricciones ahora fueron confirmadas en parte por los estudios locales, incluidos los realizados por los propios miembros de la comunidad.

Esta tesis no quedó sin respuesta, considerándose que las críticas a la educación del kibutz parecían ser demasiado severas. Los kibutz continuaban produciendo jóvenes constructivos, altamente motivados y respetuosos de la ley. Se ofrecían como voluntarios para el servicio nacional además de su servicio militar y continuaban suministrando una proporción notable de voluntarios para las unidades de élite del ejército. Los críticos respondieron que la educación del kibutz no había logrado transmitir los valores del kibutz, o incluso los valores sionistas. Señalaron que no eran solo las unidades del ejército de élite las que contenían un número desproporcionado de nacidos en kibutz, sino también la comunidad emigrante israelí de Los Ángeles.

Las preguntas llegaban gruesas y rápidas, pero tomó un poco de tiempo antes de que algunos miembros comenzaran a encontrar respuestas. Un grupo comenzó a discutir la idea de separar la

economía del kibutz de la comunidad. La idea se desarrolló aún más en *The New Kibutz*, publicado por Yehuda Harel del Kibutz Merom Gollan en 1993. Harel afirmó que el kibutz no se había adaptado a la realidad de la era moderna. Argumentó que el socialismo en todo el mundo había fallado en la producción, mientras que el capitalismo había fallado en la distribución. Sugirió un modelo de producción capitalista combinado con la distribución socialista.

Las fábricas y las ramas agrícolas del kibutz deben organizarse para obtener ganancias, con juntas directivas que ejerzan control económico, procedimientos contables adecuados, gerentes profesionales y pagos de acuerdo con la experiencia y el esfuerzo. La riqueza así adquirida debe distribuirse de acuerdo con los principios del kibutz, pero con énfasis en la autonomía y la independencia a expensas del concepto tradicional de igualdad. Otro aspecto del "nuevo" kibutz fue la transferencia de la responsabilidad del trabajo de la comunidad al individuo. Los miembros del kibutz serían libres de buscar su propio empleo, ya sea en el kibutz o fuera de él. El kibutz reclutaría personas externas adecuadas para hacer cualquier cosa, desde administrar la fábrica del kibutz hasta cocinar en el comedor o cuidar a los niños.

Las ideas de Harel provocaron un gran debate. Hubo quienes admitieron su punto sobre la necesidad de adaptarse al mundo moderno, pero instaron a nuevos conceptos y formas comunales. Pidieron un kibutz "renovado" en lugar de uno "nuevo". Mientras tanto, la mayoría de los kibutz iniciaron serias discusiones, y varios comenzaron a introducir cambios. En su mayor parte, el movimiento por el cambio comenzó con cautela, pero recientemente se ha acelerado. El nuevo kibutz de Harel, que parecía tan revolucionario cuando lo propuso, parece casi conservador hoy a la luz de lo que está sucediendo.

La mayoría de los kibutz se dedican a realizar cambios básicos en sus marcos sociales tradicionales. Una encuesta en curso realizada por el Instituto de Investigación del Kibutz y la Idea Cooperativa de la

Universidad de Haifa muestra que más del 70 por ciento de las fábricas de kibutz y el 40 por ciento de sus sucursales agrícolas ahora están a cargo de juntas directivas. El cuarenta por ciento de los kibutz ha contratado socios privados para sus fábricas, y no menos del 60 por ciento ha contratado a altos directivos para administrar sus negocios. La mitad ha convertido sus sucursales en "centros de beneficio".

El setenta y cuatro por ciento de los miembros de kibutz ahora pagan su propia electricidad, y el 60 por ciento paga por sus comidas en el comedor. En un cambio social radical, casi el 60 por ciento de los comedores han dejado de servir cenas, y casi el 30 por ciento ahora no ofrece desayuno. Setenta y cinco por ciento de los kibutz ahora tienen planes de pensiones para sus miembros. Tres cuartas partes de los kibutz están animando a sus miembros a trabajar fuera del kibutz, que a menudo tienen que ser reemplazados por personas ajenas.

Aunque los cambios fundamentales avanzan más lentamente, se está produciendo una grave erosión del principio igualitario. Casi un tercio de los kibutz ahora tienen algún tipo de diferencial en los ingresos de sus miembros, aunque solo el 6 por ciento está pagando salarios en realidad. En la mitad de los kibutz del país, a los miembros ahora se les permite comprar automóviles privados, y un tercio permite a los miembros extender sus habitaciones a su propio costo. Aproximadamente la mitad cobra a sus miembros por actividades recreativas que solían ser "gratuitas". La distribución de las acciones de los activos de kibutz a los miembros ha sido ampliamente discutida, pero hasta ahora se ha implementado en un solo kibutz.

Eso, en términos generales, es donde se encuentra hoy el kibutz. Para ilustrar los cambios de manera más completa y demostrar cómo afectan a los miembros individuales, ahora nos centraremos en una serie de kibutz específicos. Otros capítulos echarán un vistazo más de cerca a la crisis financiera de 1985 y al

sistema educativo del kibutz que en gran medida no logró transmitir valores comunales e igualitarios.

Comencemos, entonces, donde comenzó la saga de los kibutz, con Degania, el primer kibutz.

**PARTE I**  
**¿QUÉ PASÓ?**

# I

## DEGANIA: INICIO DE PARTIDA

Descender desde las colinas de la Baja Galilea hasta las orillas del lago Kinneret es un ejercicio de viaje en el tiempo. La estrecha carretera serpentea a través de un frondoso campo con el lago azul a un lado, pueblos últimos establecidos por los primeros pioneros y casas de techo rojo, la mayoría de ellas pintadas de crema, pero con algún edificio ocasional de roca de basalto negro local. Aquí hay caballos y burros, vacas y aves de corral. Los pozos, que ya no están en uso, todavía están amurallados y cubiertos con pequeños techos de tejas. Los viejos arados y rastras se oxidan en los tranquilos patios. Los pájaros cantan; las abejas zumban; los viejos se sientan a la sombra, hablando en voz baja o simplemente permanecen sentados.

Conocido en el Nuevo Testamento como el Mar de Galilea, su nombre hebreo, Kinneret, proviene de kinor (arpa o lira), porque se dice que el agua de su agua suena tan dulce como la música de esos instrumentos. Al este y al sur, las colinas de Golán y Gilad son de color malva pálido al sol de la tarde, sus valles y cañones grabados en gris carbón. Alrededor del lago, los altos eucaliptos proyectan su sombra. Más atrás están los huertos de cítricos, los campos de pimientos verde pálido y las plantaciones de aguacate, con hojas de un verde oscuro brillante.

Degania está situada en la orilla este del río Jordán, donde emerge de Kinneret. En la entrada hay un letrero en inglés y hebreo:

"Degania, el primer kibutz". Dentro de la puerta, la descripción está en hebreo: "La Madre de los Kvutzot". Con razón, los miembros de Degania no quieren confundir a los turistas mediante el uso de términos menos conocidos en Inglés; pero, de hecho, Degania fue y sigue siendo una kvutza en lugar de un kibutz, una comuna pequeña e íntima, aunque considerablemente más grande que el tamaño óptimo previsto por los fundadores. La distinción entre kibutz y kvutza no tiene sentido, pero no siempre fue así.



Degania en los años 1950. El lago Kinneret al fondo

Degania se veía a sí misma como una familia ampliada, dirigida por consenso. Cuando el grupo llegó a ser demasiado difícil de manejar para gestionar de esta manera y demasiado grande para la intimidad, se dividía como una ameba, formando Degania A y B. Degania También hubo una tercera Degania, pero sus miembros emigraron veinticinco millas al oeste y tomaron un nuevo nombre. Posteriormente, se establecieron asentamientos que compartían los ideales comunales de Degania pero no estaban de acuerdo con su concepto de la kvutza íntima. Aspirando a expandirse y crecer, tomaron el nombre de kibutz.

Degania hoy tiene una población de más de quinientas personas, y su existencia económica está asegurada por una fábrica sofisticada para la fabricación de herramientas de corte con diamante, pero sigue siendo un remanso relajado, en desacuerdo con el ajetreo y la prisa del Israel moderno; un ambiente bucólico apropiado para la "Madre de los Kvutzot".

Es un atractivo pueblo con verdes jardines exuberantes, así como extensos céspedes cuidados, macizos de flores, altas palmeras y álamos. Las casas de basalto negro donde vivieron los primeros colonos, construidas alrededor de un patio, se han conservado, y hay museos dedicados al entorno natural y a los primeros días. Las casas particulares siguen siendo modestas. El comedor comunitario es amplio y espacioso, pero no extravagante. Los altos árboles dan sombra a la piscina y las canchas de baloncesto del sol de verano. Con una nota discordante, un tanque destruido se encuentra en los tranquilos jardines, marcando un evento dramático en la historia de Degania.



Los fundadores de Degania. 1911



A más de seiscientos pies bajo el nivel del mar, Degania está ardiendo en los meses de verano; pero el calor se alivia con aire acondicionado en las casas privadas, oficinas, fábricas y comedores. Es un ambiente agradable, que ofrece una espléndida calidad de vida, pero hace noventa años era muy diferente.

Cuando los fundadores de Degania, diez hombres jóvenes y dos mujeres jóvenes, algunos de ellos adolescentes, llegaron allí en 1910, era un lugar triste. La aldea de Umm Juni era propiedad de una familia persa, y la tierra era trabajada por veinte familias de arrendatarios árabes que vivían en chozas de barro y cavaron canales desde el Jordán para el riego. Desde la distancia, el pueblo era invisible, ya que las viviendas eran del mismo color que el suelo circundante. Aparte de los juncos y algunas palmeras, había poca vegetación.

Los fundadores de Degania fueron inmigrantes judíos de Rusia y Europa del Este que llegaron a Palestina en respuesta al desafío sionista. La idea de un movimiento nacionalista judío, un regreso a Sión, había estado en la mente judía desde el exilio de Judea en el siglo II de la era común. Dondequiera que vivieran, los judíos pronunciaban la oración "El año que viene en Jerusalén". De vez en cuando surgieron movimientos de avivamiento, el más exitoso de los cuales fue el de Shabbetai Zvi en Turquía a mediados del siglo XVII. Miles de judíos vendieron sus pertenencias y se prepararon para regresar a Tierra Santa. Incluso cuando Shabbetai Zvi resultó ser un "falso Mesías", que aceptaba la conversión al Islam, y su movimiento se derrumbó, el espíritu entre los judíos solo se desvaneció temporalmente.

En el siglo XIX, bajo la influencia de los movimientos por la independencia nacional en Europa, la idea de revivir una nación judía comenzó a tomar una connotación política, y en 1881 los acontecimientos desencadenaron una respuesta práctica. Ese año hubo pogromos graves, anti judíos, en toda Rusia, en la que cientos de judíos perdieron la vida y sus propiedades. Lejos de sofocar los

ataques, las autoridades zaristas ignoraron y, a veces, incluso los alentaron. La conmoción provocó que muchos judíos se unieran a movimientos revolucionarios para el derrocamiento del zar y su régimen. Muchos más participaron en la vasta migración que llevaría a más de dos millones de judíos de Rusia y Europa del Este hacia el oeste en tres décadas, la mayoría de ellos a América del Norte.

Sin embargo, entre aquellos que deseaban abandonar Rusia, había una minoría que exigía más que solo otro refugio. Intentaron crear una nación judía moderna en la antigua patria del pueblo judío. Formaron grupos de Amantes de Sión, y comenzó un goteo de inmigración a Palestina, entonces parte del Imperio Otomano turco. Los primeros colonos fundaron las aldeas de Rishon Lezion, cerca de Tel Aviv, y Rosh Pina en Galilea. A ellos se unieron en sus esfuerzos jóvenes judíos de la comunidad religiosa de Jerusalén, quienes rechazaron el estilo de vida de sus padres, que se basaba en la oración y el estudio, apoyados por contribuciones caritativas de judíos de todo el mundo. Al igual que los nuevos inmigrantes, que aspiraban a establecer una comunidad de auto—apoyo. Fundaron Petah—Tikva. Ambos tipos de aldea, la de los inmigrantes y la de los judíos indígenas, lucharon por sobrevivir en las duras condiciones de Palestina y fueron rescatados del colapso por dos filántropos judíos franceses, el barón Edmond Rothschild y el barón Maurice Hirsch.

En 1895, Theodor Herzl, un periodista vienés horrorizado por la ola virulenta de antisemitismo desatada en una Francia ostensiblemente liberal cuando un oficial judío, el capitán Alfred Dreyfus, fue injustamente declarado culpable de traición, escribió un folleto titulado *El Estado judío*, en el que sostenía la causa para revivir una entidad nacional judía. En 1898, convocó un congreso sionista en Basilea, Suiza, donde se estableció la Organización Sionista. Herzl abogó por un acuerdo político con el sultán otomano y un retorno masivo organizado de judíos a Palestina, pero murió en 1904 y su

movimiento quedó bajo el control de unos líderes que se autodenominaban "sionistas prácticos". Apoyaron la solución gradual, y para este fin establecieron una Oficina de Asentamiento Sionista en Palestina y comenzaron a comprar tierras, a veces en cooperación con Rothschild e Hirsch.

Los inmigrantes judíos que llegaron a Palestina desde Rusia y Europa del Este después del cambio de siglo no eran simplemente nacionalistas. También estaban influenciados por ideas revolucionarias y socialistas en sus países de origen. Estaban disgustados por las aldeas recientemente establecidas, con sus supervisores judíos, trabajadores campesinos árabes y guardias beduinos. Aspiraban a lo que llamaron la "conquista del trabajo", creyendo que solo mediante el trabajo físico judío se podría redimir la tierra y restablecer una nación judía. También insistieron en que los judíos debían emprender su propia autodefensa.

Buscaban trabajo en las aldeas más antiguas, pero los trabajadores árabes tenían más experiencia y estaban preparados para trabajar por salarios más bajos. En un famoso incidente, los trabajadores judíos desarraigaron y replantaron un bosque en memoria de Theodor Herzl que originalmente había sido plantado por los árabes. La lucha por el trabajo judío fue amarga, y en un movimiento para ayudar a los recién llegados, la Oficina de Asentamiento Sionista estableció varias granjas de capacitación agrícola, una de ellas en la orilla del lago Kinneret. No pasó mucho tiempo antes de que los jóvenes pioneros judíos que trabajaban allí se pelearan con el agrónomo ruso designado para dirigir la granja y se declararan en huelga para exigir su despido.

Fue su suerte que la oficina del asentamiento fuera dirigida por el Dr. Arthur Ruppin, un sociólogo judío alemán de fe y visión. Ruppin no accedió a sus demandas para que el agrónomo fuera despedido, pero sí le dio a un grupo cuidadosamente seleccionado la oportunidad de trabajar la tierra de la cercana Umm Juni por su cuenta. Otro grupo de trabajadores abandonó la granja de

capacitación y trabajó alrededor del pueblo de Hadera en la llanura costera. Vivían como una comuna, juntando sus salarios y comiendo juntos. El primer grupo dejó Umm Juni después de menos de un año, y la Comunidad Hadera fue invitada a asumir el desafío de trabajar allí de manera independiente.

Los diez hombres y dos mujeres de la comuna sabían trabajar, lo habían demostrado en las granjas alrededor de Hadera, pero no tenían capital. En consecuencia, firmaron un acuerdo con la oficina de asentamiento, comprometiéndose a trabajar la tierra en Umm Juni "hasta después de la cosecha del grano". A cambio, cada uno recibiría cincuenta francos por mes de salario y la mitad de las ganancias acumuladas al final del período. La Oficina les proporcionó mulas, caballos y arados y les adelantó el dinero para comprar semillas y otros requisitos.

Pronto le escribieron a Ruppín sobre sus problemas. Las chozas temporales erigidas para el grupo anterior estaban en mal estado y no pudieron encontrar un carpintero. Llevaron a cabo las reparaciones que pudieron, pero las lluvias los atraparon antes de que hubieran transferido todo el forraje al granero, y la comida para el ganado podría no durar todo el año. Al ir a Tiberíades a comprar madera para completar las reparaciones, dos de sus miembros, un hombre y una mujer, fueron atacados por árabes armados. Se las arreglaron para luchar contra ellos con una pistola, pero su mula resultó herida. Al mismo tiempo, describieron sus relaciones con sus vecinos árabes como "amistosas". Los árabes, que se habían quedado en la parte de Umm Juni no comprada por la oficina del asentamiento, les enseñaron sobre la agricultura y en contrapartida suministraron medicinas a los árabes. Ellos se regocijaban en la libertad de la gestión de su propio trabajo después de trabajar para los demás, y, a pesar de que admitieron su falta de conocimiento y experiencia, proclamaron que poseían "la confianza, la capacidad de auto—trabajo y la fe"

A pesar de la estricta igualdad entre sus miembros, el pequeño grupo contenía varias personalidades prominentes que asumieron posiciones de liderazgo: Yosef Baratz y Miriam Ostrovsky, la única pareja regular; Tanhum Tanpilov, el trabajador más fuerte; y Yosef Bussel, de diecinueve años, el miembro más joven, que también era el líder intelectual reconocido. Yosef Baratz, de Ucrania, era fornido y quemado por el sol, un trabajador experimentado que ya había aprendido el oficio de la construcción y la agricultura. Había vivido y trabajado en varios lugares diferentes, incluida Jerusalén. Un relato temprano describe a Miriam, su compañera, como "alegre, saludable y capaz de cualquier trabajo que los hombres pudieran hacer. Su alegría afectó su entorno. En los días difíciles, los días de hambre, cuando escuchabas cantar y bailar, sabías que ella lo estaba guiando". Tanhum Tanpilov era de mediana estatura, hombros anchos, con un paso medido, "la roca sobre la cual se construyó el kvutza. Él dio un ejemplo en su vida diaria que todos intentaron seguir. Siempre llegaba al trabajo el primero y salía al final". Tanpilov era taciturno y hablaba poco. Bussel era "más alto que el promedio, con una complexión delgada y fibrosa y cabello largo y rizado. No parecía capaz de realizar trabajos físicos, pero se convirtió en uno de los mejores trabajadores. Sus ojos brillaban con convicción. Sus movimientos eran determinados, su auto—confianza y decisión abrumadoras".

Al principio no tenían ideología, excepto el deseo de crear una nueva sociedad judía y la determinación de trabajar la tierra de forma independiente, sin supervisores ni jefes. Tanpilov declaró: "Sobre la base de mi propia experiencia, un trabajador judío puede ganarse la vida en Palestina con los frutos de su propio trabajo". Bussel aspiraba a crear "un sistema que realmente le otorgue al trabajador libertad individual, sin que tenga que explotar el trabajo de los demás". Baratz recordó: "Queríamos trabajar para nosotros mismos y hacerlo no por salarios, sino por la satisfacción de ayudarnos mutuamente y labrar el suelo".

Shmuel Dayan, quien se unió al kvutza desde el principio, escribió: "Todos hablan sobre su jornada laboral, uno habla sobre la inteligencia de su mula, otro sobre la estupidez de su mula, un tercio de la obstinación de su mula, y todos relatan cómo se sintieron durante el día. Sientes la asociación. ¡No estás solo! La nueva familia, la familia de los kvutza, es muy fuerte y poderosa". Pero también recordó: "No todos eran igualmente conscientes, hábiles y enérgicos. Algunos fueron descuidados e incluso perdieron sus herramientas. Hubo crisis y discusiones".

Las memorias de Dayan sobre su vida en Degania se publicaron en 1935 y contienen muchos cameos vívidos de los primeros días de la kvutza y sus miembros. Años más tarde, Baratz narró una memoria para un periodista, que se publicó en inglés en 1956. Presenta una imagen idealizada de los primeros días.

El trabajo fue agotador; las condiciones de vida eran duras. En el verano el calor era insoportable. En invierno, los jóvenes estaban hasta los muslos en el barro. Varios del grupo ya sufrían de malaria, y ahora los demás también la contrajeron. En palabras de un pionero temprano, "el cuerpo es aplastado, las piernas fallan, la cabeza duele, el sol arde y te debilita". En el verano, generalmente el 20 por ciento estaba enfermo en esos primeros días, y a veces hasta la mitad de los miembros no podían presentarse a trabajar. Sin embargo, al final del primer año, el grupo renovó su contrato con la oficina de liquidación y continuó haciéndolo cada año.

No es que la decisión haya pasado sin problemas. Algunos miembros sintieron que, después de haber cultivado la tierra en Umm Juni y haber cosechado allí con éxito, deberían dejar que otros continuaran el trabajo y buscar nuevos desafíos en otros lugares. Un lugar que los atrajo fue el área montañosa al otro lado del Jordán, pero Tanpilov reprendió a sus camaradas, señalando que los judíos siempre fueron los primeros en cualquier revolución pero carecían de la capacidad de preservar sus logros. Los llamó a enraizarse en el suelo de un lugar específico y "hacer florecer el desierto". Su

argumento fue aceptado; el grupo permaneció en Umm Juni, justificando su afirmación de ser el "primer kibutz".

No fue la única comuna obrera en Palestina de esos años. Otros formaron grupos comunales de trabajadores, pero eran pandillas móviles que se movían de un lugar a otro, donde había trabajo disponible o se requerían brazos. Aunque no había un verdadero movimiento nacionalista árabe en Palestina en los primeros años del siglo, los campesinos árabes se molestaban con los pioneros judíos, que se asentaron en tierras previamente trabajadas por ellos. Además de cualquier hostilidad específica hacia los recién llegados, la Palestina otomana era una tierra sin ley, y los invasores beduinos, algunos de ellos del otro lado del Jordán, a menudo saqueaban pueblos asentados. (El ataque contra los colonos de Degania, descrito anteriormente, fue probablemente obra de beduinos). Por esa razón, los primeros colonos judíos fundaron la fuerza de defensa de Hashomer en 1907. Hashomer se organizó en comunas, pero sus miembros se movieron por el país a donde se necesitaban guardias. El grupo Umm Juni fue el primero en quedarse en un lugar y establecer un asentamiento permanente.

La oficina del asentamiento financió la construcción de graneros, establos y almacenes a partir de la piedra de basalto negro de la zona. Estos fueron construidos alrededor de un patio, junto al que fueron erigido dos edificios de madera para los cuartos de estar y una comparativamente amplia cabaña para cocina y comedor. Los miembros llevaron a cabo una amarga correspondencia con el Dr. Ruppin, exigiendo que los trabajadores judíos llevaran a cabo el edificio, pero no resultó práctico. Los albañiles judíos yemenitas, traídos de Jerusalén, partieron apresuradamente cuando se enteraron del peligro de cólera.

Cuando los miembros de la kvutza se mudaron a sus edificios permanentes, decidieron llamar a su aldea Degania, derivado del dagan hebreo por los cereales que estaban cultivando, así como por

degania, los acianos que crecían en el área. Poco después, Miriam y Yosef Baratz se casaron.

Cada noche todo el grupo participaba en un debate general en torno a la mesa del comedor en bruto, donde se asignaba el trabajo del día siguiente. También discutían la organización general de la vida en la kvutza. No se votaba en esos primeros días, y continuaban hablando hasta que se llegaba a un consenso. Los debates tendieron a ser feroces y largos, a veces hasta la mañana. ¡Una discusión que comenzó el viernes por la tarde se prolongó durante más de veinticuatro horas!

Como la kvutza atrajo a más miembros, hubo disputas entre la Comuna original de Hadera y los recién llegados. Los dos grupos se reunieron por separado, uno en el granero, el otro en la viña, y en un momento los recién llegados exigieron que se les entregara el control de la caja comunal. Los libros de cuentas de los primeros años indican que Degania no era una comuna completa. Los miembros de la Comuna Hadera funcionaban colectivamente. Fueron tratados en las cuentas como una unidad individual, pero los otros miembros fueron acreditados por los días que trabajaron y acreditaron la compra de alimentos y otros artículos. Entonces, durante la primera década más o menos, es cierto describir a Degania como una comunidad que contiene una comuna en lugar de una comuna como tal. Fue solo en 1923 que las cuentas individuales desaparecieron del balance de Degania, y la estructura comunitaria integral se estableció adecuadamente.

Al mismo tiempo, el kvutza funcionaba sobre la base de la propiedad común. Los jóvenes pioneros no poseían los animales, las herramientas o el equipo, ni siquiera su propia ropa. Todo era propiedad de la kvutza. La ropa de trabajo se emitía según la necesidad, y cuando un miembro tenía que viajar, se le entregaba un conjunto de prendas un poco más respetables. Una pequeña cantidad de dinero en efectivo también estaba disponible para los viajes necesarios. Se guardaba en una caja abierta en el comedor y



se tomaba según fuera necesario. A menudo, el dinero permanecía intacto durante semanas. Los miembros que se unieron entregaron todas sus posesiones a la comunidad, y todos los regalos recibidos del exterior también eran entregados.

La naturaleza del trabajo agrícola requería el empleo de mano de obra informal en la temporada de cosecha. La "explotación" de estos trabajadores temporales causó una angustia considerable a algunos miembros de la kvutza, pero con el tiempo se agregó ganado, árboles frutales y otras cosas, la membresía creció y la kvutza pudo organizar su fuerza laboral sin la necesidad de extraños.

Algunos de los argumentos más feroces se referían al trabajo realizado por las dos mujeres, Miriam y Sara. Aunque se veían a sí mismos como revolucionarios, creando una nueva forma de vida basada en la igualdad, a los miembros varones de la kvutza nunca se les ocurrió que las mujeres deberían cambiar sus roles tradicionales. Miriam había sido madre de la casa desde los días de Hadera. Se esperaba que ella y Sara continuaran cocinando, lavando y cosiendo para los hombres en condiciones intolerables. Al principio, ni siquiera tenían estufas de queroseno, sino que se cocinaba a fuego abierto, sufrían por el calor en verano y eran empapadas por la lluvia en invierno.

Las mujeres insistieron en que los kvutza deberían plantar un huerto y comprar aves y ganado, para poder participar en la agricultura junto a los hombres. Cuando se compraron las dos primeras vacas, Miriam estaba ausente y regresó para encontrar que las cuidaban los hombres. Además, los hombres no la dejarían acercarse a esas "bestias grandes y peligrosas". Negándose a aceptar la situación, Miriam fue a un pueblo árabe cercano, donde las mujeres le enseñaron a ordeñar vacas. Una mañana se levantó antes que los vaqueros, y cuando llegaron ya había hecho el trabajo. A partir de entonces, Miriam trabajó en la lechería, y posteriormente las mujeres tomaron todo tipo de trabajos, incluso araron e hicieron guardia.

A pesar de estar en rebelión contra el judaísmo ortodoxo de sus padres, los jóvenes eran intensamente judíos. Bussel había estudiado para el rabinato en Lituania. Él y los demás aspiraban a reformar la vida judía en lugar de abandonarla. En los primeros días, el sábado se observaba estrictamente como un día de descanso, una costumbre que continuó durante muchos años en todos los primeros kvutzot y kibutz. Marcaron la noche del viernes con una comida tan buena como pudieron y la celebraron cantando y bailando.

A menudo, los miembros de la kvutza se liberaron de las tensiones de la vida comunitaria íntima y del trabajo incesante con la canción y la danza. Trajeron canciones populares y bailes de Rusia y Europa del Este y crearon nuevas canciones hebreas. Bailaban una hora en círculo, con los brazos sobre los hombros del otro, hasta que caían.

Buscaron formas significativas de revitalizar las festividades judías, reviviendo las características agrícolas que se habían perdido en la diáspora. En particular, Pessah (Pascua) recibió un nuevo significado como el festival de la primavera y la libertad; Shavuot (Semanas), el festival de los primeros frutos; y Sucot (Tabernáculos), el festival de la cosecha. Percibieron la sociedad justa que estaban creando como una manifestación de la visión de los profetas del antiguo Israel, donde no habría ricos ni pobres, ni oprimidos ni opresores. En los primeros años se hablaba mucho yiddish, pero contrataron a Baruch Ben—Yehuda, un maestro especial de Jerusalén, para impartir clases vespertinas de hebreo. Ben—Yehuda más tarde se convirtió en director de la Gymnasia Herzliya, la escuela líder del país.

Aunque Miriam y Yosef Baratz estaban casados, era esencialmente una comunidad juvenil, sin hijos. Shmuel Dayan propuso que no se celebraran otros matrimonios durante cinco años, para preservar el estilo de vida comunitario, pero pronto rompió la regla él mismo después de enamorarse de la bella Dvora, una nueva inmigrante de Rusia. La kvutza no estaba realmente lista para el primer hijo, Gedeón, nacido de Miriam Baratz. De repente, en una sociedad donde todas las propiedades se tenían en común, había un niño que

pertenecía a una pareja. ¿Y qué hay de la obligación de cada miembro de contribuir con un día de trabajo a la comunidad? Miriam, una mujer fuerte en todos los sentidos, continuó ordeñando las vacas y cantando alegremente mientras la leche chorreaba en el cubo, con su bebé a su lado y su cara cubierta de moscas.

Yosef Bussel habló sobre la necesidad de asociarse en la crianza de los niños. "No debe haber privacidad", dijo, según un protocolo inicial de Degania. "Toda privacidad interfiere con nuestra vida comunitaria. Todos estamos obligados a participar a expensas de criar a los hijos, no solo los padres". Dvora Dayan fue la segunda madre. Su hijo Moshe se haría famoso como comandante del ejército y uno de los líderes del Estado de Israel. Preguntó a la reunión general si un miembro del grupo debería criar a los niños. ¿No sería mejor traer a un extraño, que solo cuidaría a los niños y no se sintiera obligado a otro trabajo? Se discutió la posibilidad de despedir a Ben—Yehuda, el maestro de hebreo, y reemplazarlo con una educadora, que también cuidaría a los niños.

A diferencia de Miriam, Dvora tuvo dificultades para continuar la vida comunitaria después de convertirse en madre. Adquirió una estufa de queroseno y algunas ollas, anunciando que cocinaría en casa y que no debería anotarse ni por trabajo ni por comidas. Fue el normalmente tranquilo Tanhum Tanpilov quien tomó medidas drásticas. Ascendió al piso superior donde vivían Dvora y Shmuel y arrojó su estufa y ollas por la ventana. La acción extrema (y poco característica) de Tanpilov, por supuesto, no resolvió el problema, y la discusión continuó. Con el tiempo, se construyeron casas especiales para los niños, donde fueron atendidos por un miembro del grupo, pero en Degania (en contraste con otros kibutz) siempre dormían en las habitaciones de sus padres.

Degania en esos años fue un imán para muchas personalidades destacadas de la comunidad judía de Palestina. Yosef Trumpeldor, el héroe de guerra ruso que fue a morir defendiendo un kibutz en Galilea, en 1921, trabajó allí durante un tiempo, como lo hizo Berl

Katznelson, después de convertirse en el líder ideológico por excelencia del movimiento obrero judío en Palestina, y Moshe Sharett, quien se convirtió en el primer ministro de relaciones exteriores del Estado de Israel.

Uno de los personajes más notables que se asocia con Degania fue Aharon David Gordon, un débil judío ruso de mediana edad con una larga barba blanca; místico y seguidor de Tolstoi nunca se convirtió en un miembro por no creer en la membresía de cualquier cosa, pero tuvo una enorme influencia en el grupo de jóvenes. Gordon creció en un bosque ucraniano, donde su padre trabajaba en el comercio de madera y donde se dio cuenta de la necesidad de un "pacto entre el hombre y la naturaleza". Llegó a Palestina con una esposa e hija, pero su esposa murió y él llegó a Degania, donde insistió en hacer un día completo de trabajo. Intelectual y escritor, Gordon creía fervientemente que todos debían realizar trabajo físico. Escribía a la luz de las velas en una caja volcada para hacer de escritorio, usando un lápiz cuidadosamente afilado con su navaja de bolsillo, y al día siguiente iba a trabajar como de costumbre. Era pacifista y vegetariano, un amante de los niños y los animales. Cuando se solicitaba un período de descanso en medio de un día arando, él recogía hierba para las mulas y las alimentaba antes de tomar su descanso.

Una famosa historia cuenta cómo, antes de llegar a Degania, Gordon estaba trabajando con una cuadrilla de trabajadores plantando árboles a base de trabajo a destajo. Mientras los otros trabajadores corrían hacia adelante, plantando tantos árboles como podían, de repente notaron a Gordon muy atrás. Se estaba concentrando en cavar hoyos profundos y limpios, plantar los árboles en línea recta y moldear con amor la concavidad de riego alrededor del árbol.

Él creía en la fuerza redentora del trabajo físico, particularmente el trabajo en la tierra, y pensaba que el renacimiento judío en Palestina dependía de ello. Fue uno de los primeros inmigrantes judíos en

darse cuenta de la posible confrontación entre árabes y judíos en Palestina y predijo que las personas que más sufrieran y trabajaran la tierra, la heredarían.

"Somos una gente enajenada sin raíces en el suelo", escribió, "privados del poder de la creatividad, debemos volver al suelo, a la independencia, a la naturaleza, a una vida laboral regenerada". Pero su influencia provino más de su ejemplo personal, su personalidad amable y su don para la amistad con los jóvenes que de su escritura. Vivió en Degania de vez en cuando, hasta su muerte en 1921. Uno de los museos del kibutz lleva su nombre. Contiene sus documentos y refleja su amor por la naturaleza y la agricultura.

Para 1914, Degania se había convertido en una comuna de unas cuarenta personas. La Primera Guerra Mundial fue un período particularmente difícil para la comunidad judía de Palestina. Fue una época de estancamiento económico e incluso de hambre. Las aldeas agrícolas de la llanura costera, que debían su prosperidad a las exportaciones de cítricos y viticultura, colapsaron. En 1917, el ejército turco expulsó a los judíos de Tel Aviv y la llanura costera. Miles de judíos hambrientos, muchos de ellos niños, carecieron de hogar en Galilea y el valle del Jordán.

Degania, con su agricultura mixta y su exitosa producción de granos, sobrevivió a la guerra relativamente bien, pero la aldea estuvo ocupada por un tiempo por el ejército turco, con sus miembros obligados a vivir en tiendas cercanas. Durante este período, dos candidatos a la membresía, un hombre y una mujer, se suicidaron. El joven dejó un mensaje que decía: "Esperad un futuro mejor. Os dejo mi parte en él. Tened fe, he perdido la mía". Los suicidios eran característicos de muchas comunas tempranas. La vida en el país fue difícil, y varios jóvenes pioneros se quitaron la vida. Claramente, siempre hubo razones personales, pero algo en las dificultades físicas y la intensidad de la vida comunitaria parece haber empujado a varias personas más allá de sus puntos de ruptura.

La expulsión de judíos de la llanura costera ejerció una enorme presión sobre los asentamientos en Galilea, y Yosef Bussel fue uno de los que trabajó febrilmente para encontrar hogares y trabajar para los refugiados. En 1919 murió ahogado mientras regresaba a casa en bote a través del Kinneret, después de asistir a una reunión en Tiberíades para establecer un orfanato para los niños sin hogar.

En 1919, Degania se independizó formalmente, arrendando sus tierras directamente del Fondo Nacional Judío. Para entonces, el kvutza poseía su propio equipo, y se había vuelto demasiado grande para funcionar por consenso. Se eligió un comité de cuatro para tomar decisiones diariamente. Muchos miembros vieron esto como una perversión del sueño original y sugirieron que la kvutza debería limitarse a diez familias. Aunque esto resultó poco práctico, Degania permaneció relativamente íntima. En 1920, se formó cerca Degania B, y en 1922 se estableció la tercera comuna de Degania. Pronto quedó claro, sin embargo, que la tierra era insuficiente para tres kvutzot, y el tercer grupo se trasladó al área de Nazaret, estableciendo la kvutza de Ginegar.

Estos desarrollos fueron vistos como naturales, pero hubo una gran amargura cuando Shmuel Dayan y varios otros miembros de la kvutza anunciaron que planeaban abandonar Degania al encontrar un moshav ovdim (aldea cooperativa de trabajadores). El primer moshav, una pequeña aldea con hogares y granjas individuales y comercialización cooperativa, se estableció en 1914, y en ese momento muchos funcionarios sionistas lo vieron como un modelo más adecuado para asentar la tierra que la kvutza. Estos hombres pensaron que la kvutza debería tener el papel de iniciar un asentamiento, pero que, una vez establecida la aldea, la comuna debería convertirse en un moshav o entregarlo a un grupo moshav. En cualquier caso, el primer moshav no tuvo éxito, pero después de la guerra, Dayan y sus camaradas intentaron revivir la idea.

Dayan recordó que Gordon recibió su decisión con gran tristeza pero, en contraste con muchos de los demás en Degania, con amor y comprensión. Describió una noche luminosa, sentado junto al Kineret, con el anciano de barbas blancas descansando su mano sobre el hombro de uno de los que abandonaban y preguntando suavemente, “¿Cuál es la razón para salir de la kvutzá? ¿Qué te duele? ¿Qué no ha sido mejorado? ¿Cómo podemos mejorarlo? ¿Qué pasará con la kvutza si usted, que le ha dado su juventud y fuerza, la abandona? ¿Cuál será el contenido social en su nueva forma de cooperativa? ¿Cómo puedes estar seguro de que no degenerará como las otras aldeas?

De hecho, el moshav respondía a una clara necesidad de unos agricultores que creían en la cooperación pero rechazaban el intenso estilo de vida comunitario de los kvutza. El primer exitoso moshav ovdim, Nahalal, fue establecido por Dayan y sus camaradas de Degania en 1922, y el kibutz y el moshav existieron uno al lado del otro en Palestina a partir de entonces.

Después de la guerra, la empresa sionista en general, y el asentamiento judío en la tierra en particular, dieron pasos gigantes como resultado de la Declaración Balfour.

Proclamada en 1917, en un intento de obtener el apoyo judío para la causa aliada, la declaración declaraba:

El Gobierno de Su Majestad ve con favor el establecimiento en Palestina de un Hogar Nacional para el pueblo judío, y hará todo lo posible para facilitar el logro de este objetivo, entendiéndose claramente que no se hará nada que pueda perjudicar los derechos civiles y religiosos de las comunidades no judías en Palestina.

Fue el desarrollo político más significativo en la historia del movimiento sionista. Además, fue seguido, después de la guerra, por la Liga de las Naciones, otorgando el mandato de Palestina a Gran Bretaña. Aunque los británicos, una vez que comenzaron a gobernar

Palestina, buscaron equilibrar su promesa a los judíos con garantías para los árabes, la inmigración judía se intensificó. La población judía, que había disminuido a menos de sesenta mil al final de la guerra, creció a más del doble en los próximos cinco años. Entre los que entran en el país de Rusia, Polonia, y otras partes de Europa del Este fueron miles de pioneros idealistas, que establecieron nuevos kvutzot y también los asentamientos comunales más grandes llamados kibutz. Otros se establecieron en *moshavs*, como Nahalal, y aún más en las ciudades.

Debilitada por la pérdida de algunos de sus mejores miembros ante Nahalal, Degania se convirtió en una comuna completa, aboliendo las cuentas individuales. Sería una inspiración en el desarrollo posterior del movimiento comunal en Palestina, pero surgían nuevas ideas para desafiar el modelo "familiar" de la primera kvutza. Los defensores del gran kibutz criticaron la kvutza como una sociedad introvertida estéril. Argumentaron que debía expandirse para enfrentar los desafíos de la empresa sionista. Degania se aferró a sus armas, continuando creyendo en la forma de la comuna íntima, e incluso aquellos que no estaban de acuerdo consideraron la kvutza como un ejemplo de idealismo y logro práctico.

Degania creció y se desarrolló, con una amplia gama de ramas agrícolas, incluidos huertos, piscicultura y, finalmente, una fábrica. A diferencia de algunos kibutz, que tomaron préstamos extensos para su desarrollo, Degania siempre pagó su camino. Tuvo suerte en la elección de su fábrica de herramientas de corte con diamantes, basada principalmente en las exportaciones, pero también conserva una forma relativamente modesta de vida.

El primer kvutza nunca había visto su papel principal como el de defensa, pero desde sus primeros días fue un puesto avanzado en la frontera del asentamiento judío. El primer miembro de Degania en ser asesinado, Moshe Barsky, perdió la vida en una batalla con asaltantes beduinos en los primeros años. En el período previo a la creación del Estado de Israel, el movimiento kibutz desempeñó un



papel principal en la defensa de la comunidad judía formando el ejército embrionario de la nueva nación.

En la Guerra de Independencia de Israel de 1948, los miembros de Degania jugarían un papel heroico, deteniendo el avance blindado sirio con bombas de gasolina caseras. El mandato británico terminó el 15 de mayo de 1948, y el Estado de Israel fue proclamado el mismo día. Los ejércitos regulares árabes, avanzando en todos los frentes, invadieron el nuevo estado. En Degania, los miembros cavaron trincheras y se prepararon para resistir el ataque. Las mujeres y los niños fueron evacuados, pero incluso los hombres que quedaron estaban prácticamente sin entrenamiento, ya que los combatientes más experimentados se movilizaron en otros frentes. Los defensores de Degania estaban armados con rifles, pistolas Sten (metralletas fabricadas localmente de muy corto alcance) y botellas de cerveza llenas de gasolina.

Los primeros ataques de infantería y vehículos blindados fueron expulsados por disparos, pero luego ocho tanques avanzaron por el kibutz. Dos miembros del kibutz arrojaron las botellas de gasolina a quemarropa sobre los tanques que avanzaban, inmovilización uno y envolvieron a dos con las llamas. Los otros se retiraron. Uno de los tanques destruidos permanece en Degania hasta el día de hoy, un monumento conmemorativo del papel de los kvutza en la defensa de Israel. Hoy, Degania sigue siendo un símbolo del pasado idealista y pionero, pero, como la mayoría de los kibutz del país, la madre de los Kvutzot está en pleno cambio.

Yom Kippur, el Día de la Expiación, siempre ha sido el día más sagrado del calendario judío. Es un día de ayuno, de arrepentimiento, de rendir cuentas a Dios. No muy ampliamente observado en los primeros días de los kibutz, en los últimos años se ha convertido en costumbre que muchos miembros ayunen y se abstengan de trabajar ese día. Una de las formas en que muchos kibutz han tratado de infundir un significado contemporáneo en los antiguos festivales judíos es mantener una discusión seria sobre el

kibutz y sus problemas en la época de Yom Kippur, una especie de contabilidad anual. Esta ha sido la costumbre en Degania durante muchos años.

Cuando fue elegido por primera vez para el puesto, el actual gerente general de Degania habló sobre Umm Juni, los primeros días. Sin embargo, después de dos años de administrar la kvutza, descubrió que no estaba de humor para la nostalgia y eligió un tema diferente: ¿A dónde va Degania?

"No podemos seguir así", dijo a los miembros reunidos, declarando que era absolutamente vital cambiar la forma en que se organizó la kvutza. "La dependencia casi total del individuo de la comunidad no puede continuar", insistió. "Tenemos que transferir la responsabilidad al miembro individual".



Degania en la década de los años 1990s

En los primeros días, Yosef Bussel escribió en una carta a un amigo que había abandonado Degania:

Soy plenamente consciente de que las personas no revolucionarán su comportamiento en poco tiempo en la

kvutza. Para que las personas se sientan y piensen como deberían en una vida de completa igualdad y completa asociación, tienen que nacer en ella, y para que eso suceda, las generaciones tendrán que pasar. Muchas cosas que no podemos lograr hoy serán logradas por los camaradas que han crecido en el nuevo entorno de la kvutza.

Hoy, el nieto de Bussel, Chen Vardi, declara abiertamente: "No sé qué diría mi abuelo si estuviera vivo hoy, pero sé lo que le diría. «Fuiste revolucionario», señalaría. "Cambiastes las cosas. Ahora quiero cambiarlos yo a mi manera. Lo que estaba bien en Umm Juni en 1910 no necesariamente está bien en Degania en 1999".

Vardi tiene el cabello grueso y rizado y la frente ancha de su abuelo, pero no ha heredado su "constitución delgada y fibrosa" y, en contraste con las primeras fotos del fundador, su cabello es corto. Nadie podría sugerir que se ve incapaz de realizar trabajo físico, como se dijo de su ilustre abuelo. Es grueso, de hombros anchos y cara rojiza, un verdadero hijo de la tierra. Como presidente del Comité de Recursos Humanos, Consumo y Servicios, está a la vanguardia de quienes presionan por cambios en el sistema.

"No puedo decir exactamente cómo lo haremos", admite, "pero debe incluir un premio para el trabajador y una multa para el holgazán. La presión pública ya no funciona; necesitamos incentivos y sanciones".

El contraste con la predicción de su abuelo es evidente, pero no todos los miembros de Degania están de acuerdo con sus ideas. Por supuesto, Vardi no recuerda a su abuelo, que murió en 1919, pero Yoya Shapiro, uno de los primeros niños nacidos en la kvutza, recuerda a sus padres, Yosef y Miriam Baratz, muy bien. A finales de los setenta, con una tez de sus treinta años en los huertos al aire libre, Yoya se ve robusta y fuerte. Lleva ropa sencilla, medias y zapatos cómodos, y no se maquilla. Ella sigue trabajando, poniendo cinco horas al día en la tienda de ropa comunal.

"Siempre supe que habría cambios", dice ella. "Recuerdo haber discutido con otros miembros mientras estábamos plantando vegetales y advertirles que tendría que haber cambios en nuestra forma de vida. Me di cuenta de que teníamos que preocuparnos más por el individuo, pero nunca pensé que se llegaría a esto".

Es muy difícil para ella, confiesa. Sus padres siempre decían que la kvutza no era para todos, pero ahora se pregunta si es para alguien en absoluto. El mundo ha cambiado, y específicamente la sociedad israelí ha cambiado y se ha vuelto más materialista. Las influencias externas en Degania han aumentado notablemente. No es que la kvutza alguna vez estuviera aislada de la sociedad, pero en los viejos tiempos el mundo solía volver a la kvutza todos los viernes, cuando los miembros que trabajaban en Tel Aviv volvían a casa. Ahora entran en la sala de estar todos los días a través de la pantalla de televisión.

El padre de Yoya creía sinceramente en la igualdad y la simplicidad. Un miembro que trabajaba en Tel Aviv solía llevar juguetes y vestidos a sus hijos y llevarlos durante días a la gran ciudad, pero no Yosef Baratz.

"Mi padre también trabajó lejos de Degania", recuerda, "pero él nunca compró nada para sus propios hijos. Cuando compró cosas, fue para toda la kvutza. Una vez compró sesenta blusas para todas las mujeres. En otra ocasión trajo sombreros para todos. Una vez le dieron media docena de aparatos de radio. ¿Crees que tuvimos uno? Se distribuyeron según necesidad y antigüedad. Ese fue mi padre.

Al mismo tiempo, recuerda una disputa con su padre sobre la "privatización" del presupuesto de ropa. Muchos de los miembros de la comuna se opusieron al hecho de que no poseer ropa, que se distribuía desde la tienda de ropa central según las necesidades. Cada miembro, hombre o mujer, recibía un par de ropa de trabajo cada semana. Para el sábado, los hombres se ponían

camisas blancas y pantalones limpios y las mujeres recibieron vestidos, pero muy a menudo las prendas no les quedaban bien. Muchos de los miembros sintieron que esto estaba empujando el principio de igualdad a longitudes ridículas.

El padre de Yoya fue uno de los que se opuso al cambio, al verlo como una violación del principio de "a cada uno según sus necesidades", y ella le dijo: "Realmente no vives en Degania, ¿Cómo puedes juzgar la situación? Recibes la ropa que necesitas para tu trabajo en la ciudad y tus viajes al extranjero. ¡No tienes que aguantar la idiotez de la tienda de ropa!

Su padre se sintió terriblemente dolido, recuerda, pero era cierto que él pasó mucho tiempo lejos de la kvutza, realizando diversas tareas públicas. Recuerda que no era solo que los miembros a menudo recibieran ropa del tamaño incorrecto. "Queríamos comprar nuestra propia ropa, ¿por qué no?"

Por otro lado, ella enfatiza que su padre nunca se aprovechó de su trabajo externo. Era famoso por viajar en autobuses, siempre rechazando el uso de un automóvil oficial. En Tel Aviv nunca se quedó en un hotel, prefiriendo dormir en una cama de campamento en las oficinas de la Asociación de Bienestar de los Soldados, de la cual él era el presidente. Una vez que lo visitó en los Estados Unidos y se horrorizó por la miseria de su hotel en Harlem. No vio nada malo en ello. No quería desperdiciar dinero público en alojamientos más cómodos.

Como muchos hombres y mujeres judíos en Palestina, Yoya se unió al ejército británico en la Segunda Guerra Mundial y estuvo estacionada en El Cairo. Como jefe de la Asociación de Bienestar de los Soldados, su padre llegó de visita a las tropas palestinas en Egipto. Todos sus amigos estaban envidiosos, seguros de que la invitarían a una comida y una habitación en el famoso Shepherd's Hotel. Ella lo sabía mejor. Su padre no se acercó a Shepherd's y prefirió dormir en un sofá del Soldiers' Club.

A diferencia de su padre, su madre siempre estuvo en Degania, trabajando en la lechería hasta que fue bastante mayor. Yoya admiraba profundamente a sus padres y a los otros veteranos de Degania, afirmando sus valores sin dudarlo.

"Creían en la igualdad, la simplicidad y el trabajo duro, y yo también", señala. "Todavía lo hago". Ella enfatiza que no estaba celosa de los niños cuyos padres les traían juguetes o vestidos. "Nunca fue importante para mí", dice simplemente.

Su primer encuentro con el dinero fue cuando sirvió en el ejército británico. Promovida a sargento, se negó a usar sus galones, porque estaba en conflicto con su creencia en la igualdad, y como consecuencia le pagaban mal. Cuando se descubrió el error, se le otorgó el pago atrasado y se convirtió en el banco de préstamos para sus compañeras soldados de Palestina.

"No tengo idea de si me devolvieron el dinero o no", se ríe. "Nunca me preocupé por el dinero. Incluso hoy no sé cuánto cuesta nada, y no me importa.

"Ahora pagamos las comidas en el comedor", dice ella con la insinuación de una burla, "pero no me molesto en aprender a usar la tarjeta magnética". Solo tomo lo que necesito. Una pareja en nuestra mesa parece pasar todo su tiempo discutiendo el precio de todo. Nunca me ha interesado".

Su hijo, Ron, ha dejado el kibutz. Estudió derecho en una universidad y, durante un tiempo, su práctica de derecho, en sociedad con otro miembro de Degania y miembros de otros kibutz, proporcionó una importante fuente de ingresos para los kvutza. "Vio que estaba trayendo mucho dinero". Dice Yoya, "y que algunos miembros no estaban trabajando tan duro. Salió. Él ha rechazado nuestro estilo de vida. No es que sea completamente materialista. Ganó mucho más como abogado que como magistrado, pero su ambición es ser un juez de la Corte Suprema, no un abogado bien pagado. Al menos él vive cerca, y veo a mis nietos, pero todavía

me resulta muy difícil. Mi padre saldría de su tumba si escuchara algunas de las cosas que Ron dice sobre el kibutz y el movimiento obrero, pero no podría haber hecho nada al respecto, como yo no puedo. El mundo ha cambiado. El país ha cambiado. Los jóvenes son diferentes hoy".

Yoya recuerda que nunca tuvo muebles adecuados en su habitación en Degania, solo sillas de madera, una mesa de cocina y camas de hierro para ella y su esposo. Cuando Ron llegó a casa del ejército, no podía entender por qué su habitación estaba tan escasamente amueblada en comparación con otras habitaciones. "Así que compramos un sofá y dos sillones", recuerda Yoya con diversión. "Nunca los hemos cambiado. Estás sentado en uno de esos sillones ahora.

La sala de Shapiro permanece modestamente amueblada, con muy poco aparte del sofá, sillones y libros. Es de aire acondicionado, tienen un aparato de televisión, y su marido Avraham, profesor universitario y parte periodista, tiene un ordenador para su escritura; pero por lo demás no hay signos de la relativa afluencia de Degania.

El hermano mayor de Yoya, Gideon, el primer hijo de Degania, se casó con una mujer sudafricana y dejó la kvutza. Desde entonces ha muerto. Su hermano menor dejó la kvutza por más de veinte años, pero finalmente regresó. Ella tiene dos hermanas que viven en Degania, quienes se opusieron firmemente a los cambios que se implementaron, y están horrorizadas por algunas de las ideas propuestas por algunos de los jóvenes.

"Vivimos aquí y trabajamos aquí", dice Yoya encogiéndose de hombros. "Nuestras ideas ya no son populares. ¿Qué podemos hacer al respecto? ¿Golpear la mesa? No cambiaré nada. La gente llegó a Degania de muchas maneras diferentes, por muchas razones diferentes, y tienen actitudes diferentes. Hablando por mí misma, nací aquí y siempre acepté nuestra forma de vida".

Yehezkel (Hezi) Dar llegó a Degania por una ruta muy diferente de Yoya. Llegó en 1943 en medio de la Segunda Guerra Mundial como parte de un famoso grupo llamado "Niños de Teherán". Unos novecientos huérfanos procedentes de Polonia, cuyos padres habían sido asesinados por los nazis, llegaron de Rusia después de vagar con miles de otros refugiados a través del territorio de la guerra de Europa del Este. Fueron enviados a Teherán, donde fueron atendidos por el Comité Judío de Distribución Conjunta y la Cruz Roja Polaca. Desde allí viajaron en tren a Karachi y luego en barcos de tropas a Suez, donde abordaron un tren para Palestina. La organización Youth Aliyá, que cuidaba a los niños refugiados judíos, encontró hogares para ellos en varias aldeas infantiles, hogares y kibutz. Dieciocho de ellos llegaron a Degania.

La mayoría de ellos se fueron después de la secundaria o del servicio militar, pero Dar y otros dos se quedaron y eventualmente se convirtieron en miembros de la kvutza. Dar trabajó en la plantación de banano y otras ramas agrícolas, pero se graduó en liderazgo juvenil y enseñanza. Estudió a expensas de Degania, y hoy es profesor de sociología de la educación en la Universidad Hebrea de Jerusalén. También se desempeñó como secretario de la kvutza en tres ocasiones distintas.

Dar se quedó porque le gustaba, explica, pero también creía mucho en la forma de vida comunitaria. Durante su primer mandato como secretario de la kvutza en la década de 1960, decidió realizar un proyecto de investigación privado sobre los sentimientos y las motivaciones de la generación joven, la mayoría de ellos nacidos en Degania. Se horrorizó al descubrir que la razón por la que permanecieron fue porque era una forma de vida agradable, o porque sus padres vivían allí, o porque sus amigos estaban allí, o simplemente porque era conveniente. Ninguno de ellos le dio una razón ideológica ni dijo que creían en la forma de vida comunitaria.

Hombre calvo y genial de unos sesenta años, con una tendencia a mirar por encima de sus gafas de lectura, Dar divide su tiempo entre



Degania y la universidad. Su habitación en el kvutza está aún más escasamente amueblada que la de los Shapiros. Sus cuatro hijos se han ido, hecho que acepta con resignación divertida.

"Todos son individualistas", explica. No se fueron mucho por la forma de vida comunitaria, sino porque Degania es un pequeño pueblo. Querían vivir en una sociedad más grande y más sofisticada. "No sé si los cambios que se están discutiendo ahora habrían impedido su partida. Posiblemente en un caso; en otro posiblemente no".

Mirando hacia atrás en su experiencia como secretario de kvutza, Dar lamenta lo que llama "mi sensibilidad insuficiente hacia las necesidades y sentimientos personales del individuo". Sus mandatos estuvieron separados por varios años y es consciente de los cambios de actitud en los diferentes períodos. En el período anterior, se esperaba que el individuo suprimiera sus propios deseos en interés de la comunidad. Recuerda un caso en el que un miembro veterano quería estudiar. Estaba preparado para abandonar Degania y trabajar para mantenerse hasta que hubiera recaudado el dinero, pero su solicitud fue rechazada.

"Pésimo", dice. "Hoy definitivamente sería aceptado".

Dar es optimista sobre los cambios actuales que se discuten en Degania y en el movimiento del kibutz en su conjunto. Espera y cree que Degania, y la mayoría de los kibutz de Israel, seguirán siendo comunidades, "donde hay más asistencia mutua y responsabilidad mutua que en otras comunidades".

Pronostica que Degania seguirá siendo relativamente igualitaria: se preservará la igualdad en cosas básicas como la vivienda, la educación y la atención médica, que la comunidad seguirá pagando. Él prevé ajustes "en los márgenes". Los alimentos, la electricidad, las vacaciones y los pasatiempos ya se pagan con presupuestos personales, y la lista se ampliará. Los presupuestos personales serán desiguales, pero no exageradamente. Por ejemplo,

si los miembros ganan más trabajando fuera, se les permitirá conservar un pequeño porcentaje del monto adicional. La siguiente etapa será evaluar el trabajo que hacen los miembros en el kibutz y extender el mismo principio a eso, pero Dar expresa una nota de escepticismo.

"Para ser sincero con usted, no creo que resuelva nuestro principal problema de motivación", dice. "Los que obtendrán un poco más de dinero son los titulares de los puestos responsables, como el secretario, tesorero, gerente de la granja, gerente de la fábrica. En mi opinión, aceptan estas tareas debido a sus personalidades y posiblemente también por el prestigio y el poder que conllevan. El dinero extra no les hará mucha diferencia. El problema aquí, y en todos los kibutz, son los miembros más débiles, que no contribuyen lo suficiente. ¿Cómo hacer que trabajen más duro?"

Al mismo tiempo, Dar afirma que hacer que las personas paguen por sus alimentos y electricidad ha ahorrado dinero. "La gente solía alimentar a sus perros y gatos con buena comida del comedor", señala. "Degania ha reducido su factura de alimentos en un 25 por ciento. Hemos ahorrado miles de shekels, y los miembros sienten el beneficio en sus presupuestos personales". Agrega con una sonrisa: "¡Si me preguntas, los animales están mucho más saludables!"

Observa que Degania no ha reducido su nivel de vida, pero ha ahorrado dinero al eliminar el desperdicio y la duplicación. No hay crisis económica en la kvutza, principalmente porque la fábrica, con el 80 por ciento de sus productos destinados a la exportación, siempre fue muy rentable. Durante muchos años, los miembros de Degania no preguntaron cuánto cuestan las cosas o cuánto gana una sucursal. Una rama exitosa era una rama feliz que producía una buena cosecha y cuyos miembros trabajaban duro y estaban contentos. ¿Ganancia o pérdida? Ese era el problema del tesorero. Ahora la kvutza se ve obligada a ser más práctica.

Chen Vardi, a los treinta y nueve años ya once años mayor que su legendario abuelo cuando murió, es muy consciente de su herencia. Las leyendas son poderosas en un lugar como Degania, y puede sentir el fantasma de Yosef Bussel mirando por encima del hombro, pero no se inmuta.

Cuando dejó el ejército en 1980, estaba muy entusiasmado con la vida en la kvutza. Muchos hijos de kibutz pasan años viendo el mundo, pero Vardi solo pasó unos meses en el extranjero y regresó para retomar su vida en Degania. Solo después de unos cinco años comenzó a tener dudas. Su mayor problema fue con lo que vio como la mediocridad y la dependencia de los miembros, particularmente los nacidos y criados en Degania. Llegó a la conclusión de que la educación del kibutz creó la mediocridad. Cualquiera que buscara la excelencia era ridiculizado como un *shvitzer*, un jactancioso. Él piensa que la situación sería peor si no fuera por la sociedad exterior. La sociedad fuera del kibutz proporciona un estimulante, cree.

"Hay kibutzniks que luchan por la excelencia", reconoce, "pero eso se debe al estímulo del exterior". Si todo Israel fuera un gran kibutz, la situación sería catastrófica".

El otro lado de esa moneda, sostiene, es la dependencia. Como titular de una oficina en varios comités, vio cómo los miembros acudían a él para obtener ayuda sobre todo tipo de asuntos menores que deberían haber manejado ellos mismos. Da un ejemplo de cómo varios miembros decidieron adherirse a sus habitaciones para tener balcones adicionales. Esta práctica fue discutida, prohibida, aprobada, prohibida nuevamente y finalmente aprobada.

"¿Qué tiene que ver con la comunidad?" pregunta enojado. "Debería dejarse en manos del individuo".

Él está seguro de que el sistema ha construido deficiencias. De acuerdo con los principios de la kvutza, todos son iguales; todos tienen el mismo derecho al tiempo o atención de una persona.

"En Degania no se puede decir que X es un idiota o que Y está perdiendo el tiempo", señala.

Como resultado, como secretario de un comité, usted dedica el 95 por ciento de su tiempo al 5 por ciento de los problemas. Los miembros más débiles de la comunidad son los que tienen los problemas, y su trabajo es ayudarlos a funcionar mejor. Lo que sucede es que pasas un tiempo infinito con personas que crean problemas, por lo que cuando alguien encuentra una solución a un problema, no tienes tiempo para él. Bajo el sistema kvutza, si alguien tiene una nueva idea, una iniciativa, un esquema para una nueva empresa, una solución a un problema o una forma de hacer algo mejor, ¡nunca se llega a discutirlo!

Muchos kibutz se han visto obligados a reexaminar sus prioridades y principios debido a su situación económica, señala Vardi. Un miembro tenía derecho a un cierto presupuesto para gastos, unas vacaciones en el extranjero cada pocos años, una extensión de su hogar. De repente, el kibutz no podía permitirselo. Hubo una dolorosa confrontación entre la realidad y las normas que estuvieron vigentes durante años. Degania aún no se ha enfrentado a este problema. Ha sido protegido por el éxito de su fábrica. Puede permitirse más o menos lo que quiera.

Vardi ve una gran debilidad en el desequilibrio entre contribución y recompensa. Quiere abolir lo que ve como el sentido exagerado de derecho. Demasiados miembros piensan que tienen derecho a todo sin importar lo que cueste, sostiene. No hay conciencia de que lo que se compra debe pagarse. Quiere fomentar un sentido de responsabilidad, un sentimiento de obligación. Espera redefinir los límites para que un miembro sea consciente de los límites de la asociación. No puede justificar un sistema en el que alguien que no trabaja recibe exactamente lo mismo que alguien que sí lo hace.

Quiere cortar el despilfarro. La electricidad era un caso puntual. Su próximo objetivo es la psicoterapia. Muchos residentes de kvutza

van a recibir tratamiento a la ciudad. Reciben el día libre, sus gastos de viaje y Degania paga la (muy alta) factura del psicólogo. "¿No debería esperarse que los miembros paguen al menos parte de su asignación personal?" exige.

Muchas vacas sagradas hasta ahora, serán sacrificadas, dice, y así debería ser. El sistema no funciona, y no ha estado funcionando durante años. ¿Alguna vez funcionó? Está seguro de que así fue, pero los tiempos eran diferentes, las circunstancias eran diferentes y las demandas y expectativas eran diferentes. No puede continuar como es hoy.

"Yosef Bussel construyó Degania", bromeó un veterano cínico. "¡Ahora su nieto lo está desarmando!"

Vardi no está de acuerdo. Sostiene que está luchando para mantener la existencia de Degania, lo que no es tan seguro como parece.

"No podemos volver a Umm Juni", declara, y por supuesto no estoy hablando de las condiciones. No vamos a volver a vivir en tiendas de campaña o cabañas, sin electricidad ni agua corriente. Eso es obvio. Pero el 80 por ciento de lo que decidieron en Umm Juni se debió a las condiciones. Si no hubieran estado locos, no lo habrían resistido.

Tenían una visión y estaban dispuestos a sacrificar todo para lograr esa visión. Hoy tenemos una situación diferente. Tenemos una tarea y una visión diferente. La tarea es asegurar que Degania sobreviva. Para ese fin, tenemos que hacerlo más normal, más en sintonía con el resto del mundo. La proporción de miembros mayores está aumentando todo el tiempo. Si todos los jóvenes cogen permiso, Degania se convertirá en un hogar de ancianos. Esa es la tarea: tenemos que retener a los miembros más jóvenes haciendo que Degania sea más normal.

La visión es mantener valores de calidad. Estoy luchando por el realismo económico; pero no debemos evaluar todo desde un punto de vista económico. Deberíamos estar preparados para hacer ciertas cosas, incluso si no tienen sentido económicamente, pero si contribuyen a nuestros miembros, a la sociedad, a la nación. Esa es mi visión.

En parte debido a su relativo éxito económico, Degania, el primer kibutz, no ha ido tan lejos en los cambios como muchos otros. Hay algo muy duradero en el lugar. Es evidente que posee un futuro y un pasado.

El pasado se puede ver en el antiguo patio de basalto, donde todavía se celebran bodas y celebraciones, y en el museo. En cuanto a las viejas fotografías de color sepia son un ejercicio de historia viva con Yoya Shapiro. “Hay Bussel,” dice ella, señalando a los jóvenes de pelo largo, posando en grupo por el río Jordán. “Este es Tanhum, un hombre de buen aspecto. Ahí está mi padre, y esa es mi madre. Ese es el establo, donde trabajaba la madre. Ese es el antiguo comedor.

Menos de medio kilómetro del museo fotográfico es el futuro: Toolgal Degania Ltd, la fábrica kvutza de diamantes, que fabrica sierras para mármol y granito; sierras de corte por láser; motosierras de diamante; taladros de núcleo de diamante; herramientas de pulido para la industria óptica, cerámica y vidrio; y ruedas de diamantes para las industrias de piedras preciosas. Toolgal emplea a 130 personas, y sus ventas son de aproximadamente de 16 millones de dólares anuales, más del 70 por ciento de lo que se obtiene de las exportaciones.

Aunque las oficinas de la fábrica con aire acondicionado y bancos de trabajo de alta tecnología están a años luz de los canales de riego excavados a mano por los fundadores, los principios básicos por los que viven sus miembros se mantienen relativamente sin cambios. Deambulando por los senderos, debajo de los altos árboles sombreados y sobre los céspedes bien cuidados, uno tiene la

sensación de que el kibutz es algo permanente y que aparte de algunas alteraciones cosméticas y algunos cambios de matices, todo seguirá igual.

La calma relajada y rural es engañosa. El tranquilo pueblo bucólico junto al río Jordán, donde se lanzó el sueño del kibutz hace nueve décadas, no es lo que parece ser. Incluso aquí, en la Madre de los Kvutzot, el símbolo del movimiento kibutz israelí, soplan los vientos del cambio. En los capítulos siguientes veremos que en otros kibutz están soplando más fuerte y que en algunos han alcanzado fuerza de vendaval.

## II

### **GIVAT BRENNER: LIDERAZGO EN MARES TORMENTOSOS**

Si Degania es una familia ampliada, una comuna idílica de pueblo, Givat Brenner es algo más ambicioso. Casi tres veces el tamaño de Degania, es el kibutz más grande de Israel o, como sus miembros declaran con orgullo, "¡el kibutz más grande del mundo!" Toda una comunidad rodeada de céspedes verdes, árboles con sombra y arbustos en flor, es un cosmos en miniatura, que abarca la agricultura y la industria, el trabajo y el ocio, el turismo y la tecnología. Givat Brenner tiene cuatro fábricas, dos teatros, una escuela secundaria regional, biblioteca, archivo, centro de investigación, museo, gimnasio, campos de pelota, piscina, oficina de correos, comedor comunitario, centro de salud y todo un complejo dedicado a atender a sus miembros de edad, todo el día y cuando sea necesario.

En la superficie es, como Degania, tranquilo y agradable. El trueno de los aviones de combate de la base de la fuerza aérea cercana que rugía por encima ocasionalmente estropeaba el ambiente rural, pero nadie parece notar las explosiones intermedias de ruido. Los ancianos, y hay de muchos de ellos alrededor se mueven cansados en sus carritos eléctricos silenciosos, o se sientan fuera de la clínica o el club de los veteranos, conversando al sol. Las madres jóvenes empujan los cochecitos. Los niños juegan en el césped o andan en bicicleta por los senderos sombreados. Los adultos, desde adolescentes hasta veteranos de más de sesenta años, se mueven a toda velocidad en motocicletas. Los autobuses y los automóviles privados llevan a los adultos a las conferencias y a los niños a los conciertos. El lugar está lleno de actividad, lleno de vida. Si alguna



vez hubo un mundo de William Morris\*, parece ser este. Debajo de la superficie, sin embargo, las corrientes se agitan, los cimientos tiemblan, los bloques de construcción están cambiando.

[\* Escritor inglés del siglo XIX, autor de la novela libertaria *News from Nowhere* (Noticias de Ninguna parte). T.]

Similar a Degania en muchos aspectos, Givat Brenner es, sin embargo, un prototipo diferente. El período de 1910 a 1928 es un intervalo relativamente corto, pero sucedió mucho en esos dieciocho años. Con el final de la Primera Guerra Mundial, la Declaración Balfour y la asunción del mandato de Palestina por Gran Bretaña, miles de judíos ingresaron al país, principalmente de Europa del Este. Muchos de los inmigrantes eran jóvenes pioneros idealistas, fuertemente influenciados por la creación de la Unión Soviética y por los movimientos socialistas en sus países de origen. Esta afluencia, conocida como la Tercera Aliyá (la tercera ola de inmigración), tendría una profunda influencia en la comunidad judía de Palestina y el desarrollo del kibutz como institución.

Degania, aunque hoy mucho más grande de lo que se imaginó originalmente, conserva la atmósfera de una comuna íntima, una kvutza; Givat Brenner representa el Kibutz total. Aunque los dos términos se usan indistintamente, y Degania casi siempre se describe como "el primer kibutz", este no fue siempre el caso. Degania fue el primer asentamiento comunal permanente y siguió siendo la prueba concreta de que una comunidad basada en la igualdad y la cooperación podía funcionar, pero otras formas de comunalismo y cooperación estaban surgiendo a raíz de la nueva ola de inmigración. Dos en particular contribuyeron al desarrollo de la idea del kibutz: Kehillatenu (Nuestra Comunidad) y Gedud Avoda (el Batallón de Trabajo). El primero duró solo unos pocos meses, el

segundo unos pocos años; ambos son una parte vital de la herencia del kibutz.

"Nuestra comunidad" era, de hecho, el título de una colección de diarios personales de un grupo de jóvenes del movimiento juvenil Hashomer Hatzair, que vivieron durante menos de un año en un pequeño y aislado asentamiento llamado Upper Bittania, situado en una colina sobre el lago Kinneret. Hubo varias de estas comunas a principios de la década de 1920, pero solo Bittania publicó sus memorias, convirtiéndose así en un símbolo.

Jóvenes de clase media de Europa del Este, llegaron con los ideales del movimiento juvenil, familiarizados con los escritos de Marx y Freud, Buber y Gordon, realmente pensaban que podrían ser "la primera generación en permanecer eternamente joven." Trabajaron todo el día limpiando las rocas de su ladera para prepararla para el arado, pero su vida real era de noche, cuando realizaban su *sicha*. La palabra literalmente significa "conversación", y algunos kibutz todavía usan la palabra para sus reuniones generales, pero en la Alta Bittania, la *sicha* era más una confesión comunitaria. Todo se compartió: no solo alojamiento, comida y ropa, sino dudas y temores, dolor y alegría, ira y éxtasis. En el *sicha* nada estaba fuera de límites; no había secretos, y los miembros compartieron sus sentimientos más íntimos con todo el grupo. Todos los miembros revelaron sus pensamientos, expusieron sus ansiedades y revelaron su carácter. Si dos miembros hicieron el amor, se esperaba que compartieran la experiencia con toda la comunidad.

"Oh, qué bonito fue cuando todos tomábamos parte en las discusiones", escribió Shulamit, una de las cuatro chicas de los veintiséis miembros del grupo en el siglo XXI. "Noches de buscarse uno al otro, eso es lo que yo llamo a esas noches sagradas. Durante los momentos de silencio, me pareció que de cada corazón estallaba una chispa, y las chispas se unían en una gran llama que penetraba en los cielos".

Y en otro pasaje: "Hubo otras noches: noches de gritos, emoción y desenfreno. En el centro de nuestro campamento arde un fuego, y bajo el peso de la hora [danza circular] la tierra gime un gemido rítmico, acompañado de canciones salvajes".

David Horowitz, quien décadas después se convertiría en el primer gobernador del Banco de Israel, describió el Alto Bittania como "el monasterio solitario de alguna secta u orden religiosa". Continuando con la analogía, escribió:

Nuestro ritual era el de la confesión pública, que a menudo recuerda los intentos de los místicos religiosos de llegar a un acuerdo con Dios y el Diablo al mismo tiempo. A menudo parecía que estábamos muy lejos de ser un kibutz de trabajadores pioneros, éramos una orden de caballeros del espíritu, sufriendo no solo dificultades físicas, sino también tortura mental, buscando eternamente algo, aunque sin brújula que nos guiase.

Todos los que vivimos en esa cima nunca podemos olvidar la maravillosa experiencia, que siempre está grabada en nuestros corazones. Fueron días llenos de belleza, la inocencia de la juventud y la magia de la amistad, la búsqueda de la verdad y una nueva forma de vida.

Esto estaba muy lejos de los granjeros pragmáticos de Degania, pero cuando los jóvenes de Bittania bajaron de la ladera, algunos de ellos establecieron Beit Alpha, un kibutz exitoso y próspero, con una población de más de ochocientos en su apogeo y el prototipo de la federación de asentamientos comunales de Kibutz Artzi. El kibutz Artzi, que durante muchos años fue dogmáticamente marxista, siempre se ha mantenido a la "izquierda" del movimiento del kibutz. Incluso hoy, que su marxismo ha sido abducido hace mucho tiempo, está a medio paso de los otros en el actual impulso para modificar el socialismo del kibutz.

El mismo Horowitz se unió al Batallón de Trabajadores, un grupo de trabajadores que esperaban convertir a toda la comunidad judía de Palestina en un vasto kibutz. Comenzando con una membresía de cuarenta, creció rápidamente a más de quinientos, y unos tres mil pasaron por sus filas. Debe su nombre a Joseph Trumpeldor, el héroe judío de la guerra rusa.

Trumpeldor, uno de los pocos judíos que obtuvo una comisión en el ejército del zar, fue influenciado por las ideas de Leon Tolstoi. Trajo un grupo de judíos rusos a Palestina en 1913 y trabajó en Degania y otros lugares. Cuando estalló la Primera Guerra Mundial, dirigió un grupo a Alejandría en Egipto para ofrecerse como voluntario en el ejército británico. Sirviendo a las órdenes de un oficial irlandés, Trumpeldor y sus compañeros soldados del Zion Mule Corps se distinguieron en Gallipoli.

Después de la guerra regresó a Rusia, donde organizó auto grupos judíos de autodefensa en el caos de la revolución y fue uno de los fundadores de Hejalutz, el movimiento de pioneros. Grupos de Hehalutz comenzaron a llegar a Palestina y, en 1919, Trumpeldor regresó. Estaba horrorizado por las divisiones políticas en el movimiento obrero judío y logró persuadirlos para que se unieran y formaran la Federación de Trabajo Histadrut en 1920.

El mismo año, Trumpeldor se apresuró a tomar el mando de la defensa de dos comunas en el norte de Galilea. Kfar Giladi y Tel Hai habían sido atrapados en el fuego cruzado entre dos fuerzas árabes rivales, las cuales estaban involucradas en una disputa fronteriza entre el gobierno británico de Palestina y la Siria controlada por Francia. Trumpeldor murió en Tel Hai y se convirtió en una leyenda, celebrado como una figura de la defensa judía y la unidad de los trabajadores. El colorido oficial ruso había abogado durante mucho tiempo por el establecimiento de una fuerza laboral comunal, lista para asumir cualquier tarea, "metal que se pueda moldear a lo que sea necesario". En un año, el Batallón del Trabajo, que lleva su nombre, tenía grupos de trabajadores en todo el país.

Mucho más ambiciosos, podría decirse, más presuntuosos, que los miembros de Degania, sus camaradas emprendieron las misiones más difíciles, como la construcción de carreteras y ferrocarriles y el drenaje de pantanos. Vivían en campamentos y compartían todo sobre una base comunal, declarando que su objetivo no era menos que "la reconstrucción del país a través de la creación de una comuna general de trabajadores judíos".

La filosofía del batallón era diferente de la del kvutza en que rechazaba cualquier tipo de enfoque selectivo y aspiraba a ser un movimiento de masas. Los miembros de la kvutza se veían a sí mismos como una élite pionera y dijeron abiertamente que la vida de la kvutza no era para todos. El Batallón de Trabajo abrazó a todos.

Inicialmente se concibió como un grupo móvil, enviando unidades dondequiera que hubiera trabajo disponible, pero al principio se unieron Shlomo Lavi y un grupo de sus seguidores. Lavi había trabajado en varias comunas y había llegado a la conclusión de que la kvutza era demasiado pequeña e introvertida. Dudaba de que fuera económicamente viable y abogaba por un marco más amplio, que involucrara tanto a la industria como a la agricultura. En 1921, él y otros miembros del batallón fundaron un asentamiento permanente en Ein Harod (el Pozo de Harod) en el Valle de Jezreel. Ein Harod, el primer kibutz, o kvutza grande, extendió los principios del Batallón del Trabajo a un proyecto de asentamiento permanente de tierras. Mientras que Degania se había separado deliberadamente cuando alcanzó un cierto tamaño, Ein Harod se veía a sí mismo como un colectivo nacional de tamaño ilimitado. Todos los nuevos kibutz del movimiento se consideraban parte de Ein Harod, o Kibutz Meuhad (el Kibutz Unido).

Kibutz Meuhad luego se convirtió en una de las tres federaciones de kibutz, que consistía en asentamientos que apuntaban a una expansión continua. Los otros fueron Hever Hakvutzot, compuesto por Degania y los otros pequeños asentamientos, y Kibutz Artzi, del

movimiento juvenil Hashomer Hatzair, los sucesores de Nuestra Comunidad.

Cuando se fundó Givat Brenner en 1928, inicialmente se consideraba a sí mismo como una *apluga* (unidad) de Ein Harod (y de hecho pasarían varios años antes de que adoptara su nombre actual). El año anterior había sido malo para la empresa sionista en Palestina. El flujo de inmigrantes pioneros de los primeros años después de la Primera Guerra Mundial había comenzado a disminuir, y en 1927 había más emigrantes que inmigrantes. Hubo considerable desempleo e incluso hambre entre los trabajadores judíos.

Un grupo pionero de Galicia en Europa del Este había comprado tierras cerca de Rehovot, al sur de Tel Aviv, y se estableció allí en Kvutzat Schiller, que más tarde se convirtió en el Kibutz Gan Shlomo. Grupos de Lituania, Rusia y Ucrania, que habían estado viviendo y trabajando como jornaleros en las aldeas de Rehovot, Ness Ziona y Hadera, se fusionaron para formar el grupo de asentamiento que eventualmente se convertiría en Givat Brenner. No había tierra disponible en la oficina de asentamiento, y los miembros del nuevo grupo decidieron comprar cincuenta acres de tierra que limitaba con Schiller. También había una posibilidad de 250 acres adicionales más adelante. No tenían dinero, de hecho, casi se estaban muriendo de hambre, y se les opusieron las autoridades oficiales de asentamiento, que querían los cincuenta acres para los agricultores privados. Una famosa historia todavía se cuenta acerca de cómo Avraham Har/Feld, el decano del asentamiento sionista, gritó a dos miembros del grupo que vinieron a verlo: “Shmendriks (Buenos — para — nada), ¡voy a tirar de la mano de obra de la federación, si se establece esa tierra! Inicialmente, su único apoyo provenía de Ein Harod, del cual se veían a sí mismos como parte, a pesar de que estaba situado en la llanura de Jezreel, casi cien millas al noreste.

Dos personalidades importantes fueron los más destacados miembros: el nacido en Rusia Haim Ben—Asher, que había sido

enviado desde Ein Harod como un “veterano” de tres años en el país para reforzar el grupo, y Enzo Sereni, descendiente de una antigua Familia judía de Roma. Ben—Asher fue a dar una caminata un sábado con algunos de los miembros de la colina cubierta de espinas donde querían construir su nuevo asentamiento. Mirando hacia el Mediterráneo, a unas ocho millas de distancia, declaró audazmente: "Desarrollaremos toda la tierra hasta la orilla del mar".

"Ciertamente sabe cómo hablar y fantasear", confió uno de sus compañeros excursionistas a su diario.

Sereni, un hombre casado con dos hijas, fue una figura única entre los pioneros de Rusia y Europa del Este de la época, la mayoría de los cuales eran solteros. Bajo y fornido de cuerno, gafas de montura metálica, que se había ganado un doctorado de filosofía en la Universidad de Roma, con su tesis en el libro apócrifo de Tobit. Un intelectual que llegó al socialismo y al sionismo a través de un proceso de pensamiento analítico, Sereni era una personalidad dinámica, un hacedor y un pensador. Su esposa, Ada, una belleza notable, también era de la comunidad judía de Roma. Se unieron al grupo Rehovot después de que su sueño de Sereni de establecer una comuna familiar se derrumbara.

Sereni y Ben—Asher fueron a ver a David Ben—Gurion, quien más tarde se convertiría en el primer Primer Ministro de Israel. En ese momento era jefe de la Federación de Trabajo de Histadrut. Un relato de su reunión del archivo kibutz relata cómo los dos pasaron un rato junto a Ben y la esposa de Gurion, la formidable Paula, que luchó como una leona para defender la siesta de la tarde de su marido. Ben—Gurion les prometió todo su apoyo y les dijo que siguieran adelante y ocuparan cincuenta acres. Ya habían contado con el respaldo del líder laboral Berl Katznelson y, como se mencionó, fueron alentados por Ein Harod en su empeño.

A nivel local, sin embargo, estaban solos. Moshe Smilansky, un productor de cítricos Rehovot que había sido el empleador de

Sereni, quería la tierra. Incluso sus compañeros comuneros de la Kvutzat Schiller se opusieron a ellos, negándose a permitir que sus carros de mulas, cargados con tiendas de campaña y secciones de chozas, pasaran por sus tierras. En consecuencia, se vieron obligados a tomar una ruta indirecta a través de una empinada cara *wadi*, pero continuaron sin inmutarse. En la primavera de 1928, hubo una serie de movimientos hacia el asentamiento, con los jóvenes levantando carpas y colocando guardias. A finales de marzo, el periódico *Histadrut Davar* (editado por Berl Katznelson) informó el establecimiento de "un nuevo asentamiento cerca de Rehovot, vecinos de Kvutzat Schiller". Sin embargo, la fecha oficial de la fundación del kibutz parece haber sido el 29 de junio de 1928, cuando unos treinta miembros del grupo unificado erigieron una choza para el comedor y varias tiendas de campaña para dormir.

Los colonos se sintieron aislados y vulnerables. Se vieron obligados a transportar agua en latas en burros desde una tubería a casi una milla de distancia y tuvieron que caminar por las arenas durante más de una hora para su trabajo en Rehovot. Muchos se fueron durante esos primeros meses difíciles con el desprecio de sus camaradas.

"Puedo disculpar las dudas y la decepción", dijo Ben—Asher en una reunión general, "pero no marcharse. Uno de los desertores ha estado con nosotros durante dos años y ha compartido nuestro sueño. Dejarnos ahora es imperdonable". Hacia fines de año, uno de los miembros fundadores, que contrajo malaria, recibió tratamiento en el extranjero, regresó al kibutz y murió de tifus.

Sereni, a quien su padre le había dado el equivalente a quinientas libras esterlinas para celebrar el nacimiento de su segunda hija, Agar (a quien dio ese nombre "árabe" para enfatizar el deseo de amistad entre judíos y árabes), entregó el dinero para la compra del terreno y al año siguiente, 1929, vio la compra de los trescientos acres con un préstamo de mil libras del Hapoalim (Banco de los Trabajadores) para el pago inicial, en el supuesto de que el resto del dinero sería obtenido por Sereni de la comunidad judía de Roma. El enérgico



italiano asumió esta enorme obligación financiera con su característico estilo.

También en 1929, Givat Brenner fue reforzado por un grupo de inmigrantes de Alemania. El grupo fundador de Europa del Este encontró que los recién llegados eran difíciles de absorber. Sintieron que los alemanes los patrocinaban con su cultura occidental y su amor por el arte y la música. Pensaban que los recién llegados carecían de una tradición judía, criticaban su ignorancia del hebreo y realmente no creían que estos "intelectuales" fueran capaces de realizar trabajos físicos duros. Los miembros de los grupos lograron trabajar juntos, pero no se mezclaron socialmente, incluso se sentaban por separado en el comedor comunitario.

La diferencia cultural entre los dos grupos está vívidamente ilustrada por una anécdota que ha encontrado su camino en varios relatos de los primeros años. Solo había una ducha pública, y la regla era que el género en la ocupación terminaba de ducharse, mientras que el sexo opuesto esperaba pacientemente afuera. Poco después de la llegada del grupo alemán sin embargo, un hombre del grupo original se escandalizó cuando, mientras tomaba una ducha, se encontró con una mujer alemana liberada, que se despojó con una notable falta de auto—conciencia. "¡Naturalmente huí!" le dijo a su esposa. Pasaron varios años antes de que las dos comunidades se fusionaran en una sola.

Ese año, 1929, también se produjo el mayor estallido de violencia árabe desde el inicio de la empresa sionista. Los disturbios comenzaron como resultado de una disputa sobre los lugares sagrados musulmanes y judíos de Jerusalén, pero pronto se intensificaron en enfrentamientos armados en todo el país. La disputa religiosa fue, por supuesto, solo el detonante. La razón subyacente de la violencia fue el continuo progreso del asentamiento judío, la compra de tierras que condujeron al despojo de los agricultores árabes y el carácter nacional emergente de la comunidad judía en Palestina. Los gobernantes británicos de

Palestina estaban tratando de equilibrar sus obligaciones tanto con los judíos como con los árabes, con el resultado de que molestaron a ambas partes.

La violencia se extendió desde Jerusalén a otros lugares. Un total de 133 judíos fueron asesinados, principalmente en centros religiosos como Jerusalén, Hebrón y Safed, y muchos asentamientos aislados fueron atacados. El nuevo kibutz al sur de Rehovot se vio obligado a evacuar el sitio durante varios días, pero regresó con una mayor membresía. Sesenta miembros se fueron, pero setenta y cinco volvieron a ocupar el sitio la semana siguiente con unos veinte rifles de caza, que ahora habían sido entrenados para usar. Los refuerzos consistieron en un grupo de quince inmigrantes recientes de Lituania.

Su única cabaña había sido incendiada, y durante los siguientes meses todos los miembros tuvieron que vivir en tiendas de campaña. Por otro lado, la violencia, que se produjo inesperadamente después de casi una década de relativa calma, condujo a mayores posibilidades de empleo para los miembros del kibutz. Los granjeros de Rehovot ahora preferían a los trabajadores judíos sobre los árabes.

Para 1930, la membresía había crecido a 150 y, mientras mantenía su vínculo con Ein Harod, el nuevo asentamiento se desprendió de la membresía real de ese kibutz y se convirtió en una unidad independiente. La reunión general votó a favor del nombre Givat Brenner, la colina de Brenner, en honor al escritor Joseph Haim Brenner, quien fue asesinado en los disturbios árabes anteriores en Jaffa. El mismo año se cavó un pozo, se construyó un tanque de agua, y se construyó el primer edificio permanente, una casa de dos pisos con paredes reforzadas, construida para resistir los ataques. A pesar de esto, muchos de los miembros continuarían viviendo en las carpas blancas durante varios años.

Como reflejo del tamaño cada vez mayor del kibutz, se eligió un consejo como órgano intermedio entre el comité de gestión y la asafa, la reunión general de todos los miembros. Además, había una hoja de noticias diarias para mantener a los miembros informados. Tales ideas habrían sido impensables en una kvutza como Degania, donde todos conocían a los demás y todo lo que sucedía era de conocimiento general. La hoja informativa daba cuenta de las discusiones y decisiones del comité de gestión y el consejo, pero no de la asamblea, a la que se esperaba que asistieran todos, brindaba información sobre los acontecimientos y anunciaba los próximos eventos. Incluso en sus primeros días, Givat Brenner tenía una vida cultural rica, que incluía lecciones de hebreo, debates literarios, un grupo de poesía avanzada, gimnasia y un coro.

No menos de veinte comités ayudaron al comité de gestión a organizar la vida del kibutz, entre ellos comités de vivienda, mano de obra, seguridad, cultura, deporte, educación, salud e incluso un "comité de fumadores" a cargo de la distribución de cigarrillos.

Enzo Sereni se adelantó a su tiempo al exigir autonomía individual para los miembros. Rechazó el ideal de la comuna kvutza de una familia numerosa, creyendo que el kibutz debería ser una "comunidad de familias individuales". Desdeñaba abiertamente la íntima sociedad confesional revelada por el diario de *Nuestra Comunidad*, que consideraba como "sofocante para el individuo en lugar de liberador".

Sereni argumentó que a menos que el kibutz siguiera siendo una sociedad abierta, era probable que petrificara, pero también pretendía limitar esa apertura al proponer la admisión de nuevos miembros por votación secreta. Señaló que las discusiones demasiado francas sobre los candidatos a la membresía exponían sus debilidades para que todos las escucharan y, a menudo, hacían que los miembros potenciales se retiraran de la comunidad incluso antes de que se votara. Su propuesta fue rechazada firmemente, aunque todos los kibutz adoptarían votaciones secretas. Sereni también

fracasó en sus esfuerzos por introducir un sistema de asignaciones personales iguales, lo que les daría a los miembros la libertad de gastar su dinero como mejor les pareciese. Esto fue rechazado por ser incompatible con el principio de "de cada uno según su capacidad, a cada uno según sus necesidades". Aquí nuevamente se demostró que el mercurial italiano se adelantó a su tiempo. Hoy, la "privatización" de los presupuestos, más o menos en la línea propuesta por Sereni, está en la cima de la agenda para el cambio en cada kibutz. Su esposa, Ada, que estaba a cargo de la tienda de ropa en los primeros años, propuso asignaciones personales para la ropa. Esta sugerencia de que los miembros "poseyeran propiedad privada" (que también sería posteriormente adoptada universalmente) fue rechazada con horror por los puristas. Cabe señalar que las convicciones socialistas de los miembros no impidieron que algunos de ellos "quitaran" prendas de la tienda de ropa comunal y (como se revela en una hoja de noticias de la época) incluso "cosieran un parche sobre el número de otra persona" para ocultar el robo.

Sin embargo, en su mayor parte, Givat Brenner se ocupó de su supervivencia física, y 1931 fue recordado como "el año del hambre y el idealismo". El kibutz continuó dependiendo de los ingresos que recibió de los miembros que trabajaban fuera. A medida que el trabajo volvió a escasear, Sereni descubrió que existía la posibilidad de trabajar en la planta de potasa del Mar Muerto, donde las temperaturas inusualmente altas dificultaban las condiciones. Hasta ahora, solo los árabes de Transjordania habían sido empleados en el calor abrasador de las bateas carnallite. La Federación de Trabajo de Histadrut quería que los judíos formaran parte de esta industria y apeló a los kibutz en busca de voluntarios. Hubo poco entusiasmo por la idea en Givat Brenner, pero Sereni persuadió a la reunión general y personalmente llevó a una banda de veinte trabajadores al sitio. Sus zapatos se desintegraron y desarrollaron llagas en los pies y las piernas. Sereni exigió botas de goma para sus trabajadores, y se los proporcionaron. Después de eso, la productividad de los

trabajadores de Givat Brenner aumentó, superando finalmente a la de los transjordanios.

Muchos miembros continuaron trabajando en el vivero de árboles en Rehovot, pero ahora el kibutz estableció su propio vivero, junto con un huerto, un huerto de cítricos y cultivos de cereales, y abrió una panadería en lo que había sido el establo. Se discutió en el grupo sobre la absorción de recién llegados. Algunos argumentaron que los nuevos miembros debían limitarse de acuerdo con el alojamiento y trabajo disponible, pero el grupo de expansión pro—partido, que buscaba maximizar la absorción de los recién llegados, sin tener en cuenta consideraciones “prácticas”, ganó varias veces el argumento. Cuando los nazis llegaron al poder en Alemania en 1933, Givat Brenner tomó su parte de los recién llegados que huyeron de ese país, aumentando el número de sus miembros a 280, y dos años más tarde la membresía se acercaba a 400.

Como todos los otros kibutz, Givat Brenner se enfrentó a la cuestión de cómo educar a sus hijos. La reacción a la llegada de los primeros hijos de la primera kvutza, Degania, ya se ha descrito. Está claro que, desde las primeras etapas, la segunda generación debe ser una preocupación principal de toda sociedad comunal. Los miembros de Degania fueron los primeros en enfrentar la pregunta de qué hacer con sus hijos, e hicieron arreglos para criarlos en un grupo social de pares. Desde la más temprana edad, se suponía que los bebés debían aprender a vivir en una comunidad, hacer concesiones, tolerar a sus semejantes, trabajar juntos, cooperar. La Sociedad de Niños ilustró el principio articulado por Joseph Bussel de que la comunidad en su conjunto debería ser responsable de criar a los niños.

Una de las comunas defendidas por Trumpeldor, Kfar Giladi, se vio obligada a evacuar su sitio durante un período prolongado, durante el cual sus miembros vivieron en la aldea de Rosh Pina, a pocas millas al sur. La escasez de alojamiento requería colocar a todos los niños aparte de sus padres en una habitación individual por la

noche. Esta improvisación se convirtió posteriormente en el patrón general. En todos los asentamientos comunales (con la notable excepción de Degania) los niños dormían en casas especiales para niños, lejos de sus padres. Significaba que podían tener un alojamiento digno, mientras que sus padres aún se veían obligados a vivir en tiendas de campaña. Con el paso del tiempo, se convirtió en una doctrina, un artículo de fe, que para crear una verdadera Sociedad de Niños, los niños deberían vivir con su propio grupo de pares, incluso de noche.

Givat Brenner, como parte del Kibutz Meuhad, siguió el camino de Ein Harod, que desarrolló la idea de la escuela como parte integral de cada kibutz. Desde una edad temprana, se esperaba que los niños ayudaran a limpiar y ordenar sus propios cuartos, y los niños mayores trabajaban durante varias horas cada día en las diversas ramas agrícolas. Los maestros y educadores del kibutz también fueron influenciados por las ideas de educadores progresistas en Europa y los Estados Unidos, en particular por John Dewey. En una reunión general en 1935, Givat Brenner votó para establecer su propia escuela, y se abrió al año siguiente.

Para entonces, Givat Brenner poseía, además de las ramas ya mencionadas, un viñedo, árboles frutales, aves de corral y un rebaño lechero. Partiendo en nuevas direcciones, los miembros también establecieron un taller de carpintería, una fundición y una cantina de trabajadores en Rehovot. La rápida expansión y la inclusión de sucursales industriales y de servicios habían sido la política de Kibutz Meuhad desde sus primeros días, pero solo se había implementado de manera limitada. En esto, como en muchas otras cosas, Givat Brenner fue pionero.

Típico del nuevo pensamiento fue la construcción en 1934 de una casa de convalecencia. Fue una creación de Jessie Sampter, una escritora estadounidense que se unió al kibutz con su hija adoptiva después de los disturbios árabes de 1929. Una dama de los medios, vendió la casa que había construido en Rehovot y le dio las ganancias

a Givat Brenner para la construcción de "una casa de descanso para los trabajadores". Sampter, quien publicó varios libros de poesía y prosa en inglés, había emigrado a Palestina en 1919. Una idealista apasionada (era pacifista y vegetariana, además de sionista y socialista) persuadió al kibutz para que la casa de descanso fuera una institución vegetariana.

Cuando murió en 1938, el resto de la casa se llamaba "Beit Yesha" (Jessie House) en su memoria. Aunque muchos años después, la gerencia alteró su carácter vegetariano después de que los clientes potenciales comenzaron a cancelar las reservas a menos que recibieran comidas de carne, Jessie House continúa funcionando en la década de 1980. Hoy sus habitaciones se alquilan a residentes no miembros de Givat Brenner.

Sampter escribió extensamente sobre la vida de los kibutz. En esta carta a su hermana, ella explica el sistema igualitario del kibutz y transmite algo de la atmósfera de Givat Brenner en la década de 1930:

Aquí todos trabajan. Nadie podría vivir aquí y no trabajar, sería una imposibilidad espiritual. Todo el trabajo se realiza sin remuneración.

Todos los pagos van al fondo común. La vida aquí es muy libre y hay mucha consideración personal. Cada uno es tratado de acuerdo a sus necesidades. El ideal que nos guía es, en la medida de lo posible, dar a cada uno según sus necesidades y obtener de cada uno lo que pueda dar. Como dices, no siempre funciona bien. Aún así, llamaría a este experimento un gran éxito, no en relación con el ideal, sino en comparación con otras sociedades.

Otro pasaje ilustra el impulso continuo para absorber más miembros: "Estamos terriblemente cortos de edificios, y terriblemente superpoblados, pero queremos acoger a la mayor cantidad posible, particularmente a la juventud alemana". Sin

embargo, este rápido crecimiento tuvo un lado negativo. La vivienda era inadecuada, lo que obligó a los nuevos miembros a vivir en cajas de embalaje y carpas. La ducha pública era demasiado pequeña, no había baños suficientes, la basura a menudo se tiraba al aire libre. Estos estándares deplorables resultaron en un brote de tifus. Una delegación del departamento de salud de Histadrut, que vino a inspeccionar el kibutz, lo declaró "no apto para la absorción de los jóvenes refugiados de Alemania".

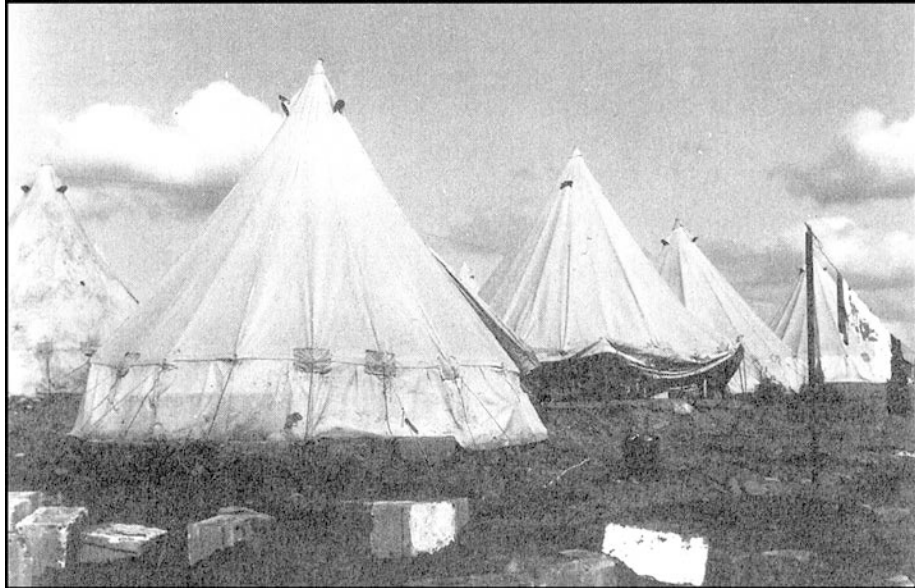
Además, estimulado por el entusiasmo de Sereni, entre otros, Givat Brenner gastó más dinero del que tenía. Un comité de Kibutz Meuhad criticó al kibutz por su alta tasa de inversión, a la luz de su incierto futuro económico. Aquí nuevamente Givat Brenner (y Enzo Sereni) fueron pioneros adelantados a su tiempo, pero en este caso en un sentido parcialmente negativo.

La década de 1930 vio la inmigración judía a gran escala a Palestina, en un primer momento como consecuencia de la crisis económica de Polonia, y luego debido a la llegada al poder de Adolf Hitler en Alemania. Los británicos continuaron haciendo malabarismos con sus obligaciones con la empresa sionista y con la comunidad árabe de Palestina con la insatisfacción de ambas. A medida que la comunidad judía creció, la resistencia de los árabes palestinos se intensificó, hasta que, en 1936, una huelga general árabe se convirtió en una revuelta árabe a escala total, que duró hasta el estallido de la Segunda Guerra Mundial en 1939.

Las primeras comunas judías en Palestina, incluso antes de Degania, eran de la organización de defensa Hashomer, y las kvutzot habían llevado a cabo su propia defensa desde el principio. Muchos de los miembros del Batallón de Trabajadores y de Ein Harod eran antiguos guardias Hashomer, y la fuerza de defensa de la Hagana fue establecida en 1920 por el movimiento laboral. En los años siguientes, los asentamientos comunales, a menudo rodeados de aldeas árabes, continuaron ocupándose en su propia defensa. A pesar de esto, la revuelta árabe tomó por sorpresa a los kibutz, y en



1936 comenzaron a desarrollar una estrategia de defensa. Incluso los kvutzot, que todavía estaban influenciados por las ideas pacifistas de Gordon, llegaron a la conclusión de que "el rifle es tan esencial como nuestras herramientas de trabajo, tal vez más".



Givat Brenner en los años 1930

Muchos miembros del kibutz se unieron a los "Escuadrones de campo", basados en los kibutz, que fueron desmovilizados al final de la revuelta árabe, solo para ser resucitados en 1941 como Palmah, la fuerza de ataque móvil de la Hagana. Durante la revuelta árabe, las autoridades británicas establecieron unidades de "Policía de asentamientos judíos" financiadas por el gobierno, cuyos reclutas en la mayoría de los casos también eran miembros de la Hagana. A medida que se acercaba la guerra con Alemania, hubo disputas en los kibutz, como entre la población en general, sobre si los miembros deberían movilizarse para defender sus propios asentamientos como miembros de la Hagana o la Palmah o ser voluntarios para el ejército británico. El liderazgo del Kibutz Meuhad se opuso a unirse a las fuerzas británicas, y en Givat Brenner la reunión general votó para expulsar a cualquier miembro que se uniera sin el consentimiento del kibutz.

Al mismo tiempo, la presencia de un considerable ejército británico, estacionado en Oriente Medio, facilitó la ampliación de la infraestructura industrial de Givat Brenner. Una planta que el kibutz había establecido para el decapado de pepinos excedentes se expandió a Rimon, una fábrica completamente mecanizada de conservas, la elaboración de zumo, fruta en conserva y preservación de toda una gama de frutas y verduras, principalmente para el ejército británico. Rimon iba a ser una fuente vital de ingresos para el kibutz durante muchos años.

Con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, muchos miembros de Givat Brenner desafiaron el voto de la reunión general y se ofrecieron como voluntarios para servir en el ejército británico, dejando al kibutz sin mano de obra. El kibutz se vio obligado a aceptar trabajadores contratados, en particular para sus fábricas. Enzo Sereni, quien a lo largo de los años había servido como emisario sionista en Alemania y Estados Unidos, estaba estacionado en Irak, donde organizó intentos de llevar judíos a Palestina. En las etapas finales de la guerra, se lanzó en paracaídas a Italia en un intento de rescatar a los judíos italianos. Fue capturado y enviado al campo de concentración de Dachau, donde murió.

Para conmemorar a su miembro más ilustre y su muerte trágicamente heroica, Givat Brenner convirtió el primer edificio permanente, que se había construido después de los disturbios árabes de 1929, en Beit Sereni (Casa Sereni). Incluía una biblioteca, una biblioteca infantil, salas de lectura, una sala de conferencias y un auditorio. Posteriormente, se agregó una sala conmemorativa con un registro de todos los miembros de Givat Brenner que han fallecido.

Después de la guerra, los británicos se enfrentaron a una situación cada vez más explosiva en Palestina. Los judíos, que habían perdido a seis millones de su gente en el Holocausto nazi, estaban desesperados por traer a los sobrevivientes; los árabes estaban exigiendo la auto—determinación y la prohibición de la inmigración

judía. Gran Bretaña, que había tratado de mantener una política equilibrada a lo largo de los años, pero que de hecho había fluctuado entre el apoyo a uno u otro lado, ahora se puso del lado de los árabes.

Algunos elementos de la comunidad judía palestina comenzaron a tomar medidas directas contra objetivos británicos y árabes. Se produjeron fuertes diferencias entre los judíos, con algunas acciones de respaldo como volar el Hotel King David en Jerusalén, donde estaba centrada la administración británica, y otras a favor de una política más moderada. Los británicos, naturalmente, vieron estas acciones como terrorismo y aumentó su hostilidad hacia los judíos. Los intentos de traer judíos de Europa y el almacenamiento de armas fueron vistos como actividades subversivas.

Los miembros de Givat Brenner participaron activamente en los intentos de contrabandear refugiados judíos a Palestina en contra de los deseos de las autoridades británicas y, al igual que otros kibutz, sirvió como una base no oficial de Hagana y Palmah. Las tropas británicas registraron el kibutz, donde descubrieron el escondite secreto de armas y golpearon severamente a varios miembros, además de dañar propiedades. Posteriormente, deportaron a cincuenta miembros de Givat Brenner a Chipre.

Los miembros del kibutz desempeñaron un papel destacado en la Guerra de Independencia de Israel, que estalló cuando los británicos se fueron en 1948. La peor parte de la lucha contra los ejércitos árabes invasores y las milicias locales fue llevada por la Hagana y la Palmah. En total, cuarenta y cuatro miembros de Givat Brenner perdieron la vida en las guerras de Israel.

Después de la guerra, el kibutz adquirió tierras que habían sido abandonadas por los árabes palestinos que huyeron o fueron expulsados durante el conflicto. Givat Brenner continuó creciendo y expandiéndose. La fábrica de conservas Rimon prosperó y se estableció una planta para la fabricación de equipos de riego. Los

inmigrantes de más de veinte naciones diferentes se unieron en los años posteriores a la guerra.

El kibutz disfrutaba de una rica vida cultural. Tenía miembros que eran escritores, poetas, artistas y músicos. Hubo un círculo dramático, una orquesta, un coro, un grupo de cámara y actuaciones de los niños del kibutz, incluida una ópera de Mozart. Los jóvenes del kibutz se destacaron en deportes, como fútbol, natación, atletismo y gimnasia. El equipo de baloncesto de los kibutz estaba en la liga nacional. Givat Brenner tenía una membresía de más de novecientas personas y una población total que incluía niños, padres y otros residentes de unos mil quinientos.

Y luego, en 1951, en lo que debería haber sido su mejor momento, el movimiento del kibutz, y con él Givat Brenner, se dividió en una pregunta que era completamente teórica. Cuando declaró su Estado en 1948, Israel ganó el apoyo de los Estados Unidos y la Unión Soviética. Por lo tanto, adoptó una política de neutralidad entre Oriente y Occidente. A medida que se intensificó la guerra fría, sin embargo, David Ben—Gurion, el primer Primer Ministro de Israel, sintió que la supervivencia de la nación hacía necesario un propósito occidental. Fue apoyado por los miembros de Hever Hakvutzot, la asociación de pequeñas comunas. El kibutz marxista declarado Artzi disintió de esta política, y algunos miembros incluso declararon su apoyo a la Unión Soviética en caso de que estallara un conflicto entre Oriente y Occidente. Kibutz Meuhad estaba dividido, con una mayoría opuesta a Ben—Gurion. Aunque hay una serie de declaraciones pro—soviéticas registradas, los miembros del kibutz que estuvieron involucrados en la división en ese momento insisten en que la guerra fría fue un tema secundario y que las declaraciones pro—soviéticas fueron hechas por una minoría de extremistas. Sostienen que la discusión fue sobre el socialismo marxista y el derecho a apoyar el Manifiesto comunista.

Aunque sí afectó a la educación en las escuelas de kibutz y los movimientos juveniles, el marxismo no tenía absolutamente ninguna

relevancia en la forma en que los kibutz conducían su vida cotidiana. Sin embargo, generó la pelea más feroz en el movimiento desde el establecimiento de Degania. En los kibutz de todo Israel, los miembros que habían superado tantas dificultades para forjar comunidades fuertes y exitosas discutieron hasta el punto de la violencia física. Las comunidades fueron separadas; las familias se dividieron por la mitad; los comedores comunales habían acordonado las áreas para dividir a los miembros de Mapam de los partidarios de Mapai. Varios kibutz individuales dividieron sus activos y se dividieron en dos como una ameba; la mayoría permaneció de una manera u otra, y la minoría marchó a un kibutz de su fracción ideológica.



Givat Brenner en los años 1950

Givat Brenner logró evitar los excesos de otros kibutz. No hubo argumentos violentos ni confrontaciones físicas, aunque algunas familias se dividieron. Yaacov Viterbo, un italiano que llegó al kibutz después de la Segunda Guerra Mundial, recuerda que las reuniones generales continuaron y que no hubo separación en el comedor comunitario. Hubo reuniones del grupo del ala izquierda, que estaba en la mayoría y de la minoría que apoyaba Mapai. El resultado fue que Givat Brenner permaneció en Kibutz Meuhad, pero 120 miembros, muchos de ellos fundadores del kibutz, se fueron para formar cerca el Kibutz Netzer Sereni. Los que se fueron incluían alemanes, lituanos y la mayoría de los italianos (aunque no el propio

Viterbo). Al nombrar a su nuevo kibutz con el nombre de Enzo, indicaban claramente que él habría estado con ellos. Cualquiera que esté familiarizado con el carácter del brillante italiano solo puede preguntarse si pudo haber evitado la división de Givat Brenner, si solo hubiera sobrevivido a la guerra.

La división en el movimiento del kibutz fue solo uno de los factores que llevaron a la disminución de su importancia. El esfuerzo pionero socialista, que había desempeñado un papel principal en el establecimiento, la defensa y la supervivencia del Estado de Israel, se marginó cada vez más en el transcurso de los años siguientes. Givat Brenner continuó prosperando, pero solo estuvo marginalmente involucrado en la absorción de la nueva ola de inmigrantes que llegaron desde los países musulmanes de Oriente Medio. Aunque la nueva afluencia duplicó la población de Israel, menos del 4 por ciento de los recién llegados encontraron sus hogares en los kibutz.

El veterano Haim Zeligman, quien llegó a Palestina desde Alemania y se unió a Givat Brenner ocho años después de su fundación, lamenta:

No jugamos nuestro papel en la absorción de la inmigración oriental. Culpo a los europeos del este. Nosotros los Yekkes (judíos alemanes) tenemos un enfoque más positivo hacia los judíos de Oriente Medio. Por supuesto, todavía estábamos recuperándonos del Holocausto, y también fue el momento de la gran división, y eso minó nuestra energía y redujo nuestra capacidad de lograr cosas. Cuando miro hacia atrás a la división del kibutz, simplemente no sé cómo dejamos que suceda. Perdimos a 120 de nuestros mejores miembros. ¿Cómo lo hicimos?

Viterbo considera que dicha conversación es sabia después del evento:

Aunque era relativamente nuevo y no entendía completamente todos los problemas, no creía que el argumento fuera absurdo. Era el ambiente de los tiempos. La disputa no era sobre dinero o cosas

materiales; se trataba de ideología. Admiraba a ambos grupos, y todavía lo hago. Me alegro de que evitásemos los extremos de otros kibutz, y varias familias han mantenido relaciones amistosas con miembros de Netzer Sereni.

La incapacidad de absorber un número significativo de inmigrantes del Medio Oriente significó que los kibutz dejaran de crecer y su fuerza relativa entre la población general disminuyó. El reservorio de jóvenes pioneros de Polonia y otras partes de Europa del Este había sido aniquilado por los nazis. Los movimientos juveniles locales proporcionaron algunos refuerzos a los kibutz, y sus grupos, junto con el aumento natural, impidieron una disminución real de la población kibutz.

Fue en las décadas de 1950 y 1960 que la aldea cooperativa moshav se hizo famosa. Los nuevos inmigrantes de los países de Oriente Medio encontraron que la forma cooperativa más flexible del moshav era mucho más de su agrado que la estrecha estructura comunal del kibutz. Se establecieron cientos de nuevos moshavs, las ciudades se expandieron y se construyeron unas veinte nuevas ciudades, llamadas "ciudades de desarrollo", en todas partes de Israel.

Los recién llegados, tanto en Moshavs como en las ciudades, necesitaban trabajo, los kibutz necesitaban trabajadores y el gobierno esperaba que los kibutz cumplieran con su deber nacional. En el movimiento de los kibutz, surgió un nuevo debate sobre la cuestión del trabajo contratado. A medida que otros kibutz siguieron el camino de Givat Brenner en la creación de industrias, la necesidad de mano de obra se hizo cada vez más urgente, y a medida que los inmigrantes ingresaron al nuevo Estado, el desempleo se convirtió en un problema cada vez más vital.

Una gran mayoría de los kibutz desechó sus principios socialistas en favor de cumplir con su deber nacional, particularmente porque al hacerlo estaban mejorando su propia situación económica. Sin

embargo, el empleo de un gran número de trabajadores externos fue una intrusión grave del mundo exterior. Los kibutz nunca se habían visto a sí mismos (como lo hicieron las comunas en los Estados Unidos y en otros lugares) como desertores de la sociedad dominante. Más bien, aspiraban a liderar la sociedad y servir como ejemplos. Sin embargo, con la introducción de trabajadores contratados, el kibutz se había convertido manifiestamente en un explotador capitalista. Aunque todavía se prestaba atención a la idea original de una comuna de trabajadores, la realidad era algo diferente.

Como si los kibutz no tuvieran suficientes problemas en la década de 1950, con la división política, la imposibilidad de desempeñar un papel importante en la absorción de la inmigración masiva y el asunto de los trabajadores contratados, llegó otra crisis en forma de reparaciones alemanas. El gobierno israelí negoció un acuerdo con Alemania Occidental, mediante el cual esa nación extendió grandes créditos a Israel como un gesto de reconocimiento de los terribles sufrimientos del pueblo judío causados por los nazis. Al mismo tiempo, los refugiados y los sobrevivientes fueron compensados personalmente por sus propiedades, negocios y pérdida de educación.

Givat Brenner, con su gran número de judíos alemanes, fue un gran receptor. Siempre hubo desigualdad marginal en el kibutz. En una reunión general en la década de 1930, se plantearon objeciones contra un miembro que tuvo la suerte de estar relacionado con un dentista y acudió a él para recibir tratamiento. "¡No tenemos que tener igualdad en el dolor de muelas!", había declarado en esa ocasión Enzo Sereni, pero otra objeción se refería a una visita al extranjero de un miembro para visitar a sus padres a su costa. "¿No es esto una violación grave del principio de igualdad?" preguntó un miembro en la hoja de noticias diarias.

Posiblemente lo fue, pero en la década de 1930 estos eran asuntos marginales. Ahora en la década de 1950 estaban involucradas sumas



de dinero más grandes. Naturalmente, algunos receptores de reparaciones alemanas abandonaron el kibutz. En algunos kibutz, a los miembros se les permitía quedarse con al menos una proporción del dinero para lo que, después de todo, era una pérdida o sufrimiento muy personal. Generalmente ese dinero se gastó en una pieza de equipo, tales como un reproductor de discos, o un tiempo de viaje en el extranjero. En Givat Brenner, la mayor parte del dinero se entregó al kibutz, que lo utilizó para la construcción de instalaciones públicas, incluida una piscina, un comedor más grande y un auditorio.

“Gracias a Dios que los yekkes (judíos alemanes) que recibieron el dinero,” dijo un miembro nacido en el kibutz, "jugaban según las reglas".

El veterano Haim Zeligman, él mismo receptor, reconoce que el dinero ayudó a construir gran parte de Givat Brenner, y agregó que, en general, las reparaciones alemanas construyeron todo el Estado de Israel, pero lo ve como el comienzo del fin de los valores de los kibutz. “De repente nos hicimos ricos, nosotros en los kibutz y todos los demás. El ethos colectivo disminuyó y todos nos volvimos mucho más materialistas e individualistas. El dinero que vino de Alemania tuvo una enorme influencia en todo".

A pesar de todos los problemas que enfrenta el movimiento kibutz en general, y Givat Brenner, en particular, el kibutz celebra su vigésimo—quinto aniversario en 1953, con un grandioso mural que ilustraba el poder económico, la vitalidad social y la riqueza cultural de la comunidad. Presentó una producción espectacular de *My Glorious Brothers*, la dramatización de una novela del autor estadounidense Howard Fast sobre la Revuelta judía contra el imperio griego del 166 A. E. C.

La historia de esta presentación es relatada por Shula Keshet, un miembro de kibutz, en la revista *Kibutz Trends*. La producción fue puesta en escena, independientemente de los gastos. Se construyó

un antiguo pueblo (casas reales, no un escenario) en una de las colinas circundantes, y se plantaron árboles especialmente, creando un sitio natural para la representación. El "escenario" tenía treinta metros de ancho y cincuenta de profundidad. Toda la comunidad fue reclutada, con más de tres mil días laborales invertidos en la construcción, la actuación y la producción. Un anuncio en el diario del kibutz decía: "Todos aquellos que el comité solicite participar deben aceptar de inmediato, sin resistirse". Shulamit Bat—Dori, la productora—directora, usaría solo a miembros del kibutz como actores, incluso rehusándose a contratar a un profesional cuando su actor principal fuera movilizado para el servicio militar. Había sido alumna de Max Reinhart y Ervin Piscator en Alemania en la década de 1930, cuando estaban experimentando con nuevas formas de teatro, produciendo "acontecimientos" en las calles. Ella vio la producción como una forma de conmemorar la reciente Guerra de Independencia de Israel al trazar un paralelo con la antigua lucha.

En opinión de Keshet, Bat—Dori también se ocupa de reforzar tanto la imagen como la auto—imagen del kibutz después de la fractura y los otros problemas de la década de 1950. La gente venía de todo el país en autobús y camión, y las actuaciones fueron vistas por unas cuarenta mil personas. Keshet cree que la "manipulación" de Bat—Dori tuvo un éxito temporal, enmascarando los problemas reales que enfrentaba el kibutz y produciendo una ilusión de solidaridad. Sea como fuere, fue una muestra impresionante del poder social y económico que el kibutz aún poseía en ese momento.

También es un ejemplo de cómo los kibutz se esforzaron durante años para recrear el pasado de una manera que hacía que tuviera sentido en el presente. Los esfuerzos de los primeros pioneros para encontrar formas modernas de observar el sábado y marcar las festividades judías se han mencionado en el relato de Degania. Estos intentos aumentaron su alcance con el crecimiento del movimiento kibutz, particularmente con la creciente población de niños, y continúan hasta hoy. Givat Brenner es uno de los kibutz que ha

invertido energía y recursos en revivir la vida judía como una cultura secular y hacerla relevante para la era moderna.

El sábado, tradicionalmente un día de descanso para los judíos, a menudo tenía que ser un día de trabajo especial en el kibutz, pero se hicieron esfuerzos para generar un ambiente festivo, con paños blancos sobre las mesas, todos los miembros comían juntos al mismo tiempo el viernes por la noche, y había bendiciones sobre vino y pan. La Pessah (Pascua) se ha recreado como un festival de primavera y libertad, con la tradicional Haggada, el texto que relaciona el Éxodo de Egipto, actualizado e infundido con un significado moderno. A veces, la Haggada moderna incluye pasajes humorísticos sobre los miembros del kibutz; a menudo canta el coro del kibutz y toca el grupo de danza folclórica. La antigua costumbre del Omer, la ofrenda de cebada nueva traída al Templo en Jerusalén el segundo día de Pessah, ha sido revivida con la creación de una ceremonia local con canciones y bailes. Shavuot (semanas) y Sucot (Tabernáculos) han sido recreados como festivales de las primicias y la cosecha, respectivamente, de especial relevancia en una comunidad agrícola. Observados durante siglos en la sinagoga, estos festivales se han llevado de vuelta a los campos y huertos de los kibutz como celebraciones alegres y modernas con canciones especialmente escritas y niños que realizan bailes folclóricos.

Es en celebraciones como estas que todo el kibutz se une para crear una atmósfera de calidez, amistad, solidaridad social y logros que les da a los miembros un sentimiento de euforia, la creencia de que están reconstruyendo una identidad antigua y creando algo duradero, arraigado en el suelo de su antigua patria. La renovación de las fiestas judías por parte de los kibutz ha revitalizado su importancia en las escuelas, jardines de infancia y hogares privados en todo Israel.

Más prosaicamente, la década de 1960 vio la "privatización" de la tienda de ropa comunal, con los miembros de Givat Brenner finalmente poseyendo ropa propia. También obtuvieron sus propios

equipos de radio. En la década de 1950, el kibutz tenía tres salas de radio donde los miembros se reunían si querían escuchar las noticias o escuchar un concierto. Luego, los miembros comenzaron a mantener los equipos de radio que les dieron, y a su debido tiempo el kibutz compró radios para todos los miembros. En los primeros días, e incluso, como hemos visto, hasta el período de las reparaciones alemanas en la década de 1950, los miembros dieron todo lo que recibieron del exterior al kibutz. Pero a medida que los bienes de consumo se volvieron más abundantes, la práctica del kibutz se volvió menos puritana. Los miembros comenzaron conservando aparatos de radio; continuaron manteniendo televisores, equipos de música y otros muebles. Este fue el caso en Givat Brenner y la mayoría de los otros kibutz, pero mientras el kibutz pudo "subir de nivel" comprando artículos para aquellos miembros que no los tenían, la situación se mantuvo bajo control.

Sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de que los miembros comenzaran a retener regalos de dinero que recibían como regalos de boda. No se llegó a una decisión formal, pero el concepto de "igualdad hasta la cerca del kibutz" se aceptó generalmente. Esto significaba que el kibutz no permitía una desigualdad flagrante en su interior, como la compra de un automóvil privado, pero nadie hizo preguntas sobre lo que sucedía afuera. Algunos miembros incluso heredaron apartamentos sin informar al tesorero del kibutz. Esta situación que prevaleció en la mayoría de los kibutz probablemente allanó el camino para el concepto de derechos de emisión diferenciales que surgió unas dos décadas después.

Mientras tanto, Givat Brenner continuó siendo una comunidad relativamente próspera. En la década de 1970, fue uno de los primeros kibutz en hacer que los niños durmieran en las casas de sus padres en lugar de en la de los niños, y comenzó a alentar a sus hijos a ingresar a la educación superior, incluso financiando sus estudios universitarios. El kibutz también desarrolló una infraestructura impresionante para cuidar a su creciente comunidad de veteranos.

Más de doscientos de los mil quinientos residentes ya estaban en edad de jubilación, y la vida era buena para ellos. Un pequeño hospital de 24 horas creció alrededor de la casa de cuidados para atender a una docena de personas de edad incapacitadas.

Los veteranos más aptos continuaron trabajando en sus trabajos en la agricultura, el garaje o el taller de metal, a menudo con un horario reducido. Para los que encontraron sus trabajos anteriores onerosos, se estableció el taller de Ben—Gali, ofreciendo parte del empleo de tiempo a los que todavía eran capaces de hacer algún trabajo. Podrían trabajar a su propio ritmo todo el tiempo que quisieran en el tejido de madera, encuadernación de libros, trabajos de tejido de fibras y otras manualidades. La planta no obtuvo ganancias, pero cubrió gastos. Aquellos que todavía eran capaces de manejarse por su cuenta permanecieron en sus hogares individuales, pero cuando fue posible fueron trasladados a un alojamiento más cercano al comedor y al centro cultural, y se les brindó asistencia para la limpieza y el mantenimiento. A aquellos que ya no podían llegar al comedor comunal les llevaban su comida a casa. Muchos de los ancianos eran capaces de manejar carritos eléctricos de baterías especiales. Se estableció una casa de retiro con todo el personal para aquellos que necesitan un cuidado continuo.

Tova Gavrielli, ella misma una veterana, fue enviada por el kibutz para estudiar gerontología en Alemania. Cuando la entrevisté para un artículo periodístico hace quince años, ella insistió en que sus estudios no la convirtieron en una "experta" en lo que era bueno para las personas mayores. Apuntó, en la medida de lo posible, dejar que los viejos decidieran por sí mismos. "Si tomas todas las decisiones por una persona mayor, ¡la matarás!" declaró. Estableció Ben—Gali en 1965. "Lo mejor del kibutz es que es una sociedad que funciona y que las personas pueden ejercer su derecho a trabajar hasta el final de sus vidas". Como una persona mayor, sabía que los veteranos dormían menos. "No hice preguntas", explica.

"Simplemente hice posible que los empleados de Ben—Gali vinieran a trabajar a las cuatro de la mañana".

Su amiga Shulamit Lachish sintió que el kibutz era ideal para las personas mayores. "Tienen la amistad, el cuidado, la seguridad, la posibilidad de un trabajo, un alojamiento adecuado en un bello entorno, y, sobre todo, la presencia de hijos, nietos y bisnietos. Incluso si no tienen el suyo propio, tienen el placer de vivir en una comunidad multigeneracional". En esto, como en muchas otras cosas, Givat Brenner fue pionero en el movimiento del kibutz. Muchos kibutz aprendieron a cuidar a sus viejos del ejemplo de Givat Brenner.

"El kibutz es perfecto para las personas mayores", comentó un miembro cínicamente durante este período. "También es genial para los niños. ¡En el medio es horrible!"

La realidad en Givat Brenner y otros kibutz parecía justificar el comentario. A mediados de 1980, un número creciente de niños del kibutz se iban al llegar a la edad adulta. La segunda generación de los nacidos en el kibutz había seguido, en su mayor parte, el camino de sus padres, pero las generaciones tercera y cuarta estaban mucho menos inclinadas a permanecer, particularmente a medida que aumentaban los niveles de vida y los viajes se volvían más baratos. Grandes cantidades de jóvenes kibutzniks comenzaron a viajar al extranjero después de su servicio militar; muchos de ellos no regresaron. Y si volvían a Israel, a menudo no volvían al kibutz.

Como se mencionó en la introducción, la gran crisis económica para la mayoría de los kibutz se produjo en 1985. Muchos kibutz, que habían tomado prestado dinero precipitadamente, se quedaron con deudas impagables. Después de las negociaciones, que duraron varios años, el gobierno, los kibutz, y los bancos llevaron a cabo el así llamado *Acuerdo del Kibutz*, un plan de recuperación económica de los kibutz que implica una cancelación y reprogramación de deuda. Examinaremos más de cerca la crisis de 1985 y su solución en

un capítulo posterior, pero aquí debe señalarse que Givat Brenner, principalmente debido al éxito de su fábrica de zumos y conservas Rimon con un ingreso anual de 30 millones de dólares, fue funcionando relativamente bien por el momento. En consecuencia, no estuvo involucrado en el Acuerdo del Kibutz. Cuando Rimon se declaró en quiebra en 1995, era demasiado tarde para que Givat Brenner se beneficiara del Acuerdo del Kibutz. La compañía finalmente se vendió y el kibutz se quedó con las deudas. Según Yosef Rietti, quien ha servido como controlador de kibutz desde principios de la década de 1980, el colapso fue el resultado de una combinación de mala suerte, mal juicio y el sistema del kibutz para garantizar sus empresas. A diferencia de un negocio privado, un kibutz garantiza los préstamos que toma con sus otros activos. Como consecuencia, cuando Rimon se declaró en quiebra, Givat Brenner se quedó con deudas que no puede pagar con sus ingresos actuales.

“Rimon se estaba convirtiendo en desfasada”, explica Rietti. “Necesitábamos renovar la maquinaria, y no teníamos el dinero. Tuvimos que buscar nuevas ideas, y lo que intentamos no funcionó”.

A diferencia de otros kibutz, Givat Brenner no intentó resolver sus problemas financieros tomando prestado dinero de fuentes cuestionables, dice el controlador, pero su probidad financiera no dio resultado. Se tomaron decisiones equivocadas, reconoce. Por ejemplo, la fábrica de equipos de riego continuó fabricando equipos de aluminio, en lugar de ir al plástico. El cercano Kibutz Naan se convirtió al plástico, y su fábrica obtiene un beneficio sustancial hasta el día de hoy.

Al mismo tiempo, Rietti cree que se había desarrollado un malestar social fundamental en Givat Brenner. El verdadero golpe fue psicológico. A pesar de su declive de prestigio, los kibutz han sido, hasta hace poco, una historia de éxito económico. A pesar de lo que se quiera decir sobre ellos, el sistema kibutz funcionó. Ahora, después de la crisis de la deuda, esta impresión ya no es tan clara.

Riitti está convencido de que los problemas sociales conducen a crisis económicas y no al revés. Los kibutz con comunidades fuertes son los que se han mantenido económicamente exitosos. Sus miembros también trabajan más duro.

"En Hatzerim y Maagan Michael [dos kibutz económicamente exitosos, que visitaremos a su debido tiempo], trabajan más duro que nosotros", sostiene Riitti. "Sus miembros no temen trabajar por turnos en sus fábricas. Si la comunidad es saludable, los miembros son leales; los niños permanecen; todos hacen un esfuerzo y trabajan duro".

Los exitosos kibutz invierten en sus fábricas, introducen la mecanización y la automatización, hacen que el trabajo sea más interesante y generan dinero para la inversión, creando un efecto multiplicador. En Givat Brenner, por otro lado, había un círculo vicioso. La comunidad perdió su auto—confianza y comenzó a traer gente de afuera para gestionar las fábricas. Como consecuencia, muchos de los titulares de oficinas y gerentes de kibutz sintieron que habían fallado y buscaron trabajo fuera de Givat Brenner. Tuvieron que ser reemplazados por extraños. Riitti sostiene que varios gerentes externos empleados por el kibutz fueron pagados en exceso y, además, solo sirvieron por períodos limitados.

"Partieron con buenos fajos de dinero, dejándonos en la estacada", acusa. Está convencido de que Givat Brenner debe buscar su salvación desde adentro y recuperar su fe en que puede manejar sus propios asuntos.

El colapso de Rimon, y su posterior venta, ha dejado al kibutz de mala manera. El ingreso total de las otras fábricas es de alrededor de 10 millones de dólares anuales, un tercio de lo que Rimon solía producir. En consecuencia, esta gran comunidad, con una proporción extremadamente alta de personas mayores, ahora se enfrenta a la ruina financiera. Hoy, bajo coacción y con una sensación de crisis, se



ha embarcado en un camino de reforma y reestructuración. Es en este contexto que se debe ver la situación actual.

Una de las primeras víctimas de la reorganización de las ramas económicas ha sido Ben—Gali, el maravilloso taller para miembros veteranos. Anteriormente estructurado para dar a los miembros de edad avanzada un trabajo satisfactorio, sin tener demasiado en cuenta las ganancias, Ben—Gali ahora se ha convertido en una empresa rentable, ganando unos 300.000 dólares anuales. En sí mismo, este éxito es algo bueno, pero ha sido a costa de su servicio a los ancianos de Givat Brenner. Hoy solo dos veteranos siguen trabajando allí. El resto debe estar satisfecho con la terapia ocupacional y actividades similares. En el otro extremo del rango de edad, los niños de kibutz continúan saliendo en cantidades cada vez mayores. La membresía de Givat Brenner ha disminuido de un pico de más de 900 a 750. La proporción de personas mayores ha aumentado, y existe un temor genuino sobre el futuro del kibutz.

Aunque Givat Brenner en su conjunto, con sus numerosos edificios y jardines cuidados, todavía da una impresión de prosperidad, las oficinas del kibutz están un poco deterioradas. Los muebles son viejos y están en mal estado, los azulejos del piso están rotos y desgastados, y las paredes necesitan una mano de pintura.

Avner Zacks, el secretario de Givat Brenner, tiene más de cincuenta años. Un hombre trabajado y preocupado en camisa de algodón azul tradicional de trabajo y pantalones vaqueros, que pregunta si puede fumar nerviosamente. Pensativo, sin pretensiones, lacerantemente honesto, expone los hechos sin dudar.

"Tenemos un gerente de negocios que no es miembro del kibutz", comenta. Y eso te dice mucho. No me gusta gritar en voz alta, pero hay un proceso de selección negativa en el trabajo aquí. Hemos perdido algunos de los mejores y más brillantes de nuestros adultos jóvenes. Dos tercios de nuestros

miembros tienen más de cincuenta años de edad, más de un tercio han pasado la edad de jubilación [sesenta y cinco].

No tenemos suficientes miembros entre los veinticinco y los cuarenta años de edad, y, la verdad, los que se han quedado no son los mejores. No quiero agotarlos. La mayoría de ellos son personas decentes que trabajan duro, pero muchos de nuestros miembros nativos con ambición e iniciativa se han ido. Necesitamos un gerente externo.

Avner admite que los miembros del kibutz simplemente no sabían cómo manejar sus asuntos y realmente no querían saberlo. Ellos no estaban al día, no cambiaron los gerentes de las fábricas y las ramas agrícolas cuando se necesitaban cambiar, y se han vuelto cada vez más incapaces de hacer frente a las realidades de la vida moderna. Asumió el cargo de secretario de kibutz hace poco más de un año y rápidamente obtuvo la aprobación de la reunión general para realizar un "régimen de emergencia", que le permitiese evitar la gran cantidad de comités, que, si bien garantizan la democracia y el control público, han tendido a petrificar la vida del kibutz y fomentar el cambio. Aceptó el trabajo porque los cambios que habían sido aprobados por la junta general y el consejo no se estaban implementando, y pensó que podía hacerlo mejor.

"Entré con muchas esperanzas, pero he bajado mis expectativas", confiesa Avner. "Tienes que ir a lo fácil. Estoy buscando el consenso más amplio posible. He llegado a la conclusión de que no puedes llevar a cabo demasiados cambios drásticos repentinos, pues podríamos destruir nuestra sociedad por completo". Rimon proporcionó más de la mitad de los ingresos del kibutz. Hoy queda una fábrica y tienda de muebles, un taller de aluminio que subcontrata exportaciones, una pequeña planta para programación de computadoras, una modista, las artesanías Ben—Gali, un parque de diversiones para niños, un vivero, una granja de césped, una lechería, una granja de aves de corral y un huerto. Hay un fotógrafo industrial y un equipo del kibutz haciendo videos. Además de todo

esto, el kibutz alquila sus instalaciones, incluidos apartamentos, teatros y terrenos. Unos 120 miembros trabajan en empleos externos y pagan sus salarios al kibutz.

Aunque Avner no cree que a los gerentes de las sucursales se les haya otorgado suficiente autonomía, Givat Brenner ha comenzado a colocar las fábricas y las ramas agrícolas de manera comercial. Las ramas de servicios, sin embargo, son demasiado trabajo intensivo todavía, y el kibutz como un todo aún está lejos de ser eficiente.

En un esfuerzo por movilizar el capital necesario para su plan de reorganización y recuperación económica, los miembros de Givat Brenner han votado para construir un nuevo vecindario. Esto duplicará la población del kibutz, pero los nuevos vecinos no serán miembros del kibutz, lo que significa que no serán socios en las empresas del kibutz. Las casas se pondrán en el mercado para que cualquiera las compre. De hecho, no todo el mundo: habrá un comité de selección para evaluar a los posibles compradores.

Esto creará una nueva situación, porque los nuevos residentes serán socios en el pueblo. Claramente, tendrán que participar en las elecciones para el consejo local y tendrán algo que decir sobre la forma en que se lleva a cabo el acuerdo conjunto. Lo que realmente significa, explica Avner, es que Givat Brenner ya no será un kibutz sino un asentamiento que incluye un kibutz. Una de las ventajas es que aumentará la proporción de residentes en el grupo de edad de veinticinco a cuarenta. "Suponemos que querrán comprar servicios del kibutz", dice Avner. "Tenemos una buena escuela y buenos jardines de infancia y guarderías. Esa será una de las atracciones que tenemos para ofrecer al nuevo vecindario".

¿Las dos comunidades permanecerán separadas a lo largo de los años o las barreras se reducirán? Es demasiado pronto para saber la respuesta, piensa Avner. Él cree que varias de las características de la vida comunitaria se mantendrán dentro del kibutz, pero reconoce que esos miembros que "protegen las murallas del kibutz" consisten

en una pequeña minoría en el Givat Brenner de hoy. Él piensa que el nuevo vecindario fortalecerá al kibutz socialmente, pero la motivación principal es económica. Avner confía en que si el proyecto se lleva a cabo de manera eficiente, Givat Brenner puede resolver sus problemas económicos.

"Sé que la gente no se siente bien", concluye Avner, "pero, incluso hoy, cuando suma los apartamentos, jardines, comedor, teatros, biblioteca, piscina, gimnasio, campos de pelota, educación, servicios de salud, Cuidamos de ancianos y del entorno general, todavía tenemos un nivel de vida bastante alto. Se necesita mucho dinero para mantenerlo, se lo puedo decir.

Quizás lo primero que se debe tener en cuenta acerca de Dov Sherman, el extraño a quien se le paga para ser el gerente general de negocios de Givat Brenner, es que está extraordinariamente ocupado. Tienes que levantarte temprano para verlo, como dice la frase, en nuestro caso, las siete de la mañana. Sherman no es miembro del comité de gestión del kibutz, y su oficina está situada a cien metros de la oficina del kibutz, como para demostrar la separación, para enfatizar que es un funcionario remunerado, no el jefe del kibutz. Es un hombre larguirucho y genial, con una cara pálida y de nariz larga, bigote negro y cabello negro. Se viste como un kibutznik, en jeans y chaqueta de cuero. Habla como un kibutznik, en explosiones abruptas y explosivas. Su estilo y el lenguaje corporal llano y habla directa también son las de un kibutznik, posiblemente porque él fue un miembro de un kibutz durante la mayor parte de su vida adulta.

Sherman era miembro de Neve Ur, un kibutz en el valle del Jordán, donde fue elegido para administrar la fábrica y fabricar repuestos para exportar a la industria automotriz alemana. En 1993, el kibutz decidió recaudar dinero para su fábrica en la Bolsa de Valores de Tel Aviv, y la planta se convirtió en un moderno negocio capitalista. El kibutz retuvo la propiedad del 75 por ciento, pero no interfirió en la

gestión. Se designó una junta directiva externa, pero el presidente y el gerente general eran miembros del kibutz.

La diferencia, explica Sherman, era que antes del cambio él, como gerente, había informado a la reunión general del kibutz, donde la mayoría de los miembros no tenían idea de lo que estaba hablando. Después del cambio, fue responsable ante una junta profesional, cuyos miembros entendieron y analizaron todo. Él tenía que producir informes trimestrales, los planes de trabajo, presupuestos adecuados, y los informes de costos y control. Los miembros de la junta (empresarios, contadores, ingenieros) hicieron su tarea, leyeron las actas de las reuniones anteriores, examinaron los balances y formularon preguntas incómodas pero relevantes.

"Estábamos produciendo para el mercado automotriz alemán", recuerda Sherman. "La competencia fue asesina. Discutieron sobre el precio de cada artículo. Tuvimos que mantener el control de calidad, y tuvimos que hacerlo bien desde la primera vez".

La esposa de Sherman siempre había querido abandonar Neve Ur por razones personales, pero se resistió a la idea de mudarse, hasta que se dio cuenta de que al administrar la fábrica se había alejado del kibutz. Aunque la fábrica ahora funcionaba con líneas completamente modernas, las otras sucursales del kibutz todavía estaban organizadas a la manera tradicional.

"Cuando pensé en ello", recuerda Sherman. "Me di cuenta de que no solo rechazaba la forma en que los kibutz manejan las cosas. Me pareció ridículo. Es simplemente irrelevante para el mundo moderno".

A pesar de esto, cuando se le ofreció el cargo de gerente general externo en Givat Brenner, Sherman quedó sobrecogido. Givat Brenner, explica, fue el "buque insignia del movimiento de los kibutz". Fue el kibutz más grande, el primero con industria, el primero con una casa de convalecencia y un pionero en muchos campos. Aunque sabía que tenía problemas económicos, aún estaba

impresionado. Lo que encontró cuando comenzó el trabajo lo sorprendió.

Rimon ya había sido vendido, por lo que Sherman decidió examinar las otras industrias, comenzando con la fábrica y tienda de muebles. Encontró viejas máquinas de los años sesenta, operadas por trabajadores de sesenta años de edad, y un balance que mostraba que estaban operando a pérdida. No había ningún plan para cambiar las cosas ni dinero para invertir. Se dirigió a la fábrica de equipos de riego, donde encontró operadores caminando en zapatillas, algunas máquinas inactivas, sin disciplina de trabajo, sin normas de seguridad, sin plan de acción. Desesperado, se dirigió al negocio "moderno" de Givat Brenner: la oficina de procesamiento de computadoras. No había programa de computadora para la planta misma. Todavía estaba operando en el obsoleto sistema DOS. Una suave investigación sobre Windows produjo miradas en blanco. Intentó la agricultura. El vivero tenía una junta directiva, con un presidente externo, pero estaba separado de la granja de césped. Había dos gerentes generales con una clara demarcación de autoridad. Había un marco de comercialización, pero solo para la granja de césped. No había investigación y desarrollo, ni planificación, ni actas de reuniones, ni reuniones.

"Pensé que me estaban tirando de la pierna", exclama Sherman. "¡Simplemente no creía lo que estaba viendo!"

Sherman compara los gestores de las ramas industriales y agrícolas en Givat Brenner a corredores de maratón con manos atadas y pesos en sus piernas. No tienen la libertad de tomar decisiones, establecer presupuestos u operar en absoluto. Si un gerente quiere producir una estrategia de marketing, el tesorero del kibutz le informará que no hay dinero. Formalmente, el kibutz ha votado para separar el negocio de la comunidad, pero esto en realidad no se ha implementado. Todo está mezclado en todo lo demás, y cada miembro del kibutz es un jefe que puede hacer lo que quiera. Si el kibutz invierte en nueva maquinaria para una fábrica puede estar

desconectado de las necesidades de la fábrica y muy relacionado con el hecho de que Givat Brenner necesita el dinero para pagar sus facturas médicas.

Junto con un presidente externo, que había sido designado por el kibutz, Sherman se puso a trabajar para cambiar la forma en que se organizaban las cosas.

Uno de los problemas ha sido que algunos de los miembros sienten que al nombrarlo han hecho su parte. "Ahora se supone que debo resolver todos los problemas ", dice. "Me pagan, pero, sin la plena participación de los miembros de Givat Brenner, no puedo lograr nada".

Reconoce que se le ha otorgado plena autoridad y está facultado para negociar con cualquier persona que elija. Por ejemplo, está negociando una asociación para la fábrica de muebles. Confía en que el directorio de la fábrica lo apoyará, pero un veto en la reunión general del kibutz siempre es posible. La reunión puede decidir que no quiere un socio o incluso que no importa si la fábrica obtiene ganancias.

La construcción del nuevo vecindario proporcionará los medios financieros para la recuperación económica, cree Sherman, pero advierte que Givat Brenner se está acercando a su momento de la verdad. Aunque se tomó la decisión de construir, la junta general podría decidir en contra cuando llegue el momento de firmar el contrato. Nadie sabe cómo una reunión general de kibutz toma decisiones. Por su propia experiencia en la vida del kibutz, Sherman sabe que las consideraciones no son solo profesionales, y todo tipo de factores extraños y personales pueden influir en una decisión. Es por eso que el negocio debe estar separado de la comunidad.

Confía en que Givat Brenner puede cambiar, que los miembros pueden ser persuadidos para cambiar sus métodos de operación. Él está tratando de garantizar que los gerentes de sucursales tengan tanto autoridad como responsabilidad. Está llevando a cabo un taller

de gestión semanal para miembros del grupo de edad de treinta a cincuenta, incluidos muchos de los titulares de cargos actuales, y siente que está llegando a algún lado. Si se puede capacitar a una nueva generación de gerentes, hay esperanza. Si ven un futuro, los miembros de ese grupo de edad permanecerán en Givat Brenner.

Mucho depende de la psicología. El otro día, un joven miembro le dijo: "Eres la única persona por aquí con una sonrisa en su rostro. Crees que tenemos un futuro. Por eso estoy contigo".

David Zacks, el hermano de la secretaria, trabaja fuera del kibutz. Anteriormente director de la escuela regional, ahora es el director de un curso de estudio externo establecido en Israel por la Universidad de Derby de Gran Bretaña. De cabello gris, con una inteligencia viva y un humor seco, trabaja en una oficina en el Centro del Kibutz Efal, donde la universidad tiene su campus israelí. La moderna oficina tiene alfombras de pared, luces de neón, y computadoras.

En el pasado, ha desempeñado un papel destacado en el kibutz, pero no está demasiado entusiasmado con la forma en que están las cosas hoy. Le preocupa la dependencia del gerente externo y el presidente.

"Hemos perdido la confianza de que podemos hacerlo mejor, o incluso también", lamenta Zacks, "que ya no podemos tomar nuestras propias decisiones".

Se habla de una propuesta reciente para permitir que los empleados externos, como él mismo, puedan beneficiarse del hecho de que ellos ganan más que el salario medio. Un comité especial del kibutz, en consulta con el gerente externo y el presidente, propuso permitirles un 10 por ciento adicional de sus ganancias como un incremento en su asignación del kibutz. Para disgusto del comité, los empleados externos rechazaron la oferta.



"No me pueden comprar por 2.400 shekels [600 \$] al año", les dijo Zacks.

En general, le preocupan los cambios propuestos. Siempre hubo pequeñas desigualdades en Givat Brenner, reconoce. La gente siempre tenía pequeñas sumas de dinero privado, de regalos de boda y otros regalos, y algunos tenían más que otros. La igualdad no estaba en las asignaciones personales, sino en el hecho de que el kibutz proporcionaba vivienda, comida, educación, salud, cultura, vacaciones y pasatiempos a los miembros, y era responsable de encontrar trabajo a todos.

Zacks reconoce que el socialismo a menudo significaba desperdicio, y de hecho Givat Brenner fue uno de los primeros kibutz en "privatizar" el consumo de electricidad, haciendo que todos los miembros pagaran por lo que usaban. Está de acuerdo en que es razonable que los miembros paguen por su comida y otras cosas, pero él está preocupado por los efectos a largo plazo de abandonar el principio básico de la igualdad.

"Givat Brenner no es Degania", declara. "Es un gran kibutz y no es homogéneo. Tenemos todos los tipos: al menos un alcohólico y varios casos sociales. Me temo que, si el colectivo renuncia a toda responsabilidad por los miembros individuales, podríamos tener personas sin hogar en Givat Brenner".

Le gustaría preservar al menos algunos principios del kibutz. La vivienda, la educación y la salud deben seguir siendo responsabilidad de la comunidad. Al mismo tiempo, admite que su principal preocupación es la supervivencia de Givat Brenner como lugar, incluso si la estructura del kibutz es finalmente abandonada. Por esta razón, él apoya la construcción del nuevo vecindario, aunque con cierta reticencia.

Cerca de la entrada a Givat Brenner se encuentra el museo del kibutz. Preparada originalmente como una exposición para celebrar el septuagésimo aniversario del kibutz, tuvo tanto éxito que se han

decidido a hacerla permanente. El organizador principal fue Moshe Eisen, un pelirrojo, con barba gris, hombre de pecho de barril de cincuenta y dos años; el miembro que recoge la mayor parte de las exposiciones es el viejo Shlomo Wittenberg de cincuenta y cuatro años, un hombre gigante que sirvió la mayor parte de su vida en la Policía de Fronteras. Con sus pantalones cortos, sandalias y camisas de trabajo, los dos podían posar fácilmente para fotos de "típicos kibbutzniks".

"¿Ves esa olla?" pregunta Eisen, señalando un enorme caldero.

Hicimos gelatina para el ejército británico en eso. Fuimos los primeros en tener una industria. Eso y esos barriles para pepinillos en vinagre fueron el comienzo de Rimon. Los niños utilizaron los aros del barril para rodar. Más tarde, usamos latas vacías selladas para enseñar a los niños a nadar. Mira esos aspersores de agua. Fuimos los primeros con equipos de riego.

Todos los demás nos copiaron. Ese insecticida en aerosol para el huerto data de 1930.

No, esa no es una carpa original. Ninguna de ellas sobrevivió. Lo había inventado; es como aquellas en las que vivían. Ese horno estuvo en uso hasta 1982. Hasta entonces, horneábamos nuestro propio pan. ¿Ves esas radios? Estaban en las salas de radio. Todos los tractores, arados y herramientas viejos estarán afuera en el patio. Tenemos que guardarlos para el invierno.

Estos son todos los libros escritos por miembros del kibutz. Sereni, por supuesto, y has conocido a Haim Seligman, otro de nuestros autores. También hay muchos artistas. Y ves ese juego de mesa. Fue inventado por uno de nuestros maestros. Yo mismo soy escultor. He realizado varias exposiciones personales fuera del kibutz.

Para ser sincero con usted, no hemos logrado transmitir la riqueza cultural de Givat Brenner. Vea esas fotos del coro, la orquesta, el equipo de baloncesto, pero no le hacemos justicia. Givat Brenner fue un líder cultural en el movimiento de los kibutz.

Eisen está decidido a administrar el museo como una empresa de pago. Lo publica en los medios y envía circulares a las escuelas. Como todo lo demás, tiene que ser comercializado. Eisen critica la implementación de los cambios actuales en Givat Brenner.

Están haciendo las cosas al revés. No deberían estar hablando de evaluar el valor del trabajo de los miembros y otorgar asignaciones diferenciales por esfuerzo. Primero, hagamos las cosas más eficientes.

Pongamos todo lo posible de manera rentable, como lo estoy haciendo con el museo, y luego comencemos a pagar salarios o dejar que los miembros conserven parte de sus ganancias.

Solo una cuarta parte de nuestros miembros ganan dinero. Podemos aumentar esto al 40 por ciento. Voy a dar un ejemplo: tenemos una tasa de lavandería. ¿Por qué no tomamos ropa de afuera? Podríamos convertir eso fácilmente en una rama rentable.

Eisen señala que Givat Brenner aceptó miembros a lo largo de los años sin pedirles que paguen su dinero o incluso comprar una participación en el kibutz, pero no le preocupa la desigualdad. Él piensa que el kibutz no debe preocuparse de los que tienen y de los que no tienen. La comunidad debe concentrarse en subir de nivel y olvidarse de la bajada de nivel.

Considera que el cambio es inevitable, dado el clima social actual en todo el país. En la década de 1970, recuerda, cuando el Valle del Jordán estaba siendo bombardeado diariamente desde el otro lado

de la frontera, se ofreció como voluntario para vivir en un kibutz del área.

"Hoy, esperaría dinero por hacer algo así", señala. "La era del voluntariado ha terminado. Las cosas han cambiado y tenemos que cambiar con ellas".

Eisen no podría haber establecido el museo si Shlomo Wittenberg no hubiera recolectado obsesivamente artículos usados de la vida cotidiana del kibutz durante décadas. Comenzó con tractores de las décadas de 1930 y 1940 y luego pasó a aparatos de radio y otras cosas.

"Todo funciona", dice con orgullo. "Todos los tractores y todas las radios. Todos están en perfectas condiciones".

Wittenberg nació en el kibutz, pero pasó la mayor parte de su vida laboral en el ejército, comenzó en el ejército y luego se alistó en la Policía de Fronteras, donde fue herido y todavía tiene alguna discapacidad. Siempre sintió la obligación de ser voluntario, dice, para hacer una contribución. Se retiró del servicio, pero sigue siendo el coordinador de seguridad regional. Los trabajos de recolección y restauración fueron un pasatiempo realizado en su tiempo libre. Señala que sus padres recibieron grandes sumas de dinero de Alemania y se lo dieron todo al kibutz. Pero los tiempos han cambiado, y hoy todos se esfuerzan para sí mismos. Solía haber al menos una apariencia de igualdad, sostiene, pero en los últimos años esto se ha roto y la desigualdad se ha vuelto evidente.

He dedicado horas a este museo, y mis hijos se preguntan por qué no puedo ayudarlos económicamente. Pensamos que la forma de vida que teníamos en el kibutz era hermosa, pero las cosas han cambiado. Amo a Givat Brenner. Es mi hogar, pero hay menos sentimiento de orgullo. Uno de mis compañeros de clase, que se casó con alguien de fuera del kibutz, ha invertido 80.000 shekels [20.000 \$] en su habitación. ¿Qué pasa con el dinero de reparación de mis padres que todavía se paga en el kibutz?

Si quiero comprar algo, tengo que rogarle al tesorero del kibutz, y él me dice que no hay dinero. Entonces, las personas que se aprovecharon están arregladas, pero muchos de nosotros estamos jodidos, porque las cosas han cambiado.

¿Soy un parásito? Yo siempre trabajé. Nunca fui al extranjero, pero no puedes sentarte a llorar. Deje que la gente se quede con su salario. El sistema del kibutz funcionó una vez, pero ya no funciona. ¿Cuándo dejó de funcionar? Hace quince años, veinte, tal vez. No quiero decir que me han estafado, ¡pero a veces me siento como una mierda!

Si Givat Brenner tiene un futuro, es, sin duda, por los de treinta a cuarenta años de edad, muchos de los cuales son los titulares de cargos actuales en el kibutz. Ellos son los responsables de impulsar los cambios, de administrar el negocio y la comunidad durante los próximos años, de encontrar la manera de mantener a la próxima generación en Givat Brenner. Es una gran responsabilidad.

Noam y Tali Shamir viven con su escuela de niños en edad escolar en dos pisos dúplex en el centro del kibutz. El mobiliario es modesto y una atractiva escalera de caracol llega hasta el dormitorio de los niños en el segundo piso. Noam, de habla relajada y suave, acaba de ser elegido el secretario de la comunidad, que trata de los problemas personales de los miembros; Tali, su mujer, nacida en Givat Brenner, está terminando un periodo de cuatro años de formación a cargo de los jóvenes que completan su servicio militar y tienen derecho a la educación universitaria a expensas del kibutz.

Tali dice que se ha quedado en Givat Brenner porque le gusta la vida del kibutz. Ella no está entusiasmada con los cambios propuestos, pero no se siente capaz de tomar una posición en contra de ellos, particularmente después de que una de las parejas más talentosas de su generación se fue porque las cosas no estaban cambiando lo suficientemente rápido para ellos.

"Ya sabes, hace unos años teníamos cuatro jardines de infancia aquí, y estábamos a punto de abrir un quinto", comenta. "Hoy apenas podemos llenar un jardín de infantes con nuestros propios hijos. Aceptamos niños de fuera del kibutz. Eso está bien. No tengo nada en contra de eso. Sin embargo, lamento la falta de niños de Givat Brenner".

Ella considera que su tarea más importante es fomentar condiciones que alentarán a la generación joven a permanecer. El principio de igualdad debe ser moderado para permitir que los miembros mantengan una proporción de sus salarios, aunque esto signifique que algunos tendrán más que otros. A ella le gustaría que la salud y la educación siguieran siendo responsabilidad del kibutz, aunque algunos servicios de salud y ciertas clases especiales ya se pagan con subsidios personales. Hay alrededor de doscientos licenciados del ejército o postarmy de Givat Brenner que aún no han decidido sobre su futuro. Algunos de ellos todavía viajan por el mundo. Muchos de ellos están estudiando. El kibutz se comprometió a dar a cada joven educación infantil a nivel de pregrado y a pagarles un subsidio mientras estudiaban. Recientemente, la situación financiera obligó a la reducción de miembros. Las tasas de matrícula todavía se pagan, pero los estudiantes tienen que trabajar para mantenerse.

"Alrededor del 3 por ciento de la población israelí vive en kibutz", señala Tali, "pero no creo que la forma de vida sea adecuada ni siquiera para el 3 por ciento. Fue fundada por personas que creían en un ideal, pero la siguiente generación nació en el kibutz o se unió a él por matrimonio. Esas personas simplemente no creen en la filosofía del kibutz".

Recuerda que crecer en la Sociedad de Niños fue una experiencia maravillosa. Cuando el kibutz decidió llevar a los niños a dormir a su casa, lo lamentó. Ella pensó que se estaban perdiendo mucha diversión, pero está contenta de que sus propios hijos vivan en casa.

"Todavía creo que el kibutz es la mejor sociedad del mundo para criar niños", dice, "pero tenemos que reconocer que la familia individual se ha vuelto mucho más importante que el grupo".

Noam, que viene de otro kibutz, recuerda haberse asustado cuando dormía en la casa de los niños lejos de sus padres. Solía despertarse y esperar ansiosamente a que los pájaros comenzaran a cantar para saber que era de mañana, pero el miedo pasó, y recuerda su infancia positivamente en su mayor parte.

A pesar del movimiento para hacer los miembros más auto—dependientes y menos dependientes de la comunidad, Noam no sabe si su trabajo como secretario de la comunidad se convertirá en obsoleto. Está de acuerdo en que, como secretario, debería reducir su participación en los detalles de la vida de los miembros, pero la comunidad tiene que ayudar a los miembros, especialmente a los jóvenes.

"Después del ejército y algunos viajes, muchos de ellos quieren volver aquí para aprovechar nuestra financiación de sus estudios", señala. "Aunque ahora tienen que trabajar para mantenerse, sigue siendo un buen negocio. Sin embargo, no quieren convertirse en miembros de inmediato con la responsabilidad que conlleva. ¿Qué tengo que hacer? ¿Debo asustarlos insistiendo en que se unan? No funcionará hoy. Tenemos que ser flexibles".

Una pareja duda en unirse, explica Noam. Quieren ser residentes y mantener sus salarios. Está tratando de persuadirlos para que se conviertan en miembros y participen en el proceso de cambiar el kibutz en la dirección que los satisfaga, pero no va a ser dogmático. Quiere resolver algo con la pareja, algún tipo de compromiso.

Mañana tiene una reunión con el equipo de jardinería paisajística. Se pueden alquilar algunas casas vacías y aportar valiosos ingresos al kibutz, pero los jardines a su alrededor están descuidados. Por alguna razón, el equipo de jardinería se niega a limpiar el área. Noam

planea reunirse con ellos, descubrir las razones de su obstinación y persuadirlos para que hagan el trabajo.

Otra tarea importante como secretario de la comunidad es organizar funerales. Accidentes, divorcios y rupturas familiares también están en su competencia. A veces, el problema que debe resolver es trivial, incluso ridículo, como cuando el perro de un miembro muerde a otro miembro.

Noam estudió administración en el Ruppín College del movimiento kibutz; Tali estudió tecnología de alimentos en la Universidad Hebrea. Ella tiene un trabajo externo en una fábrica de refrescos. La mayoría de los niños de kibutz en su grupo de edad estudiaron. Muchos de ellos también viajaron extensamente por Asia o Sudamérica después del ejército. Consideran que el grupo de edad algunos años mayor que ellos mismos es problemático. Si se realizan cambios en la estructura del kibutz y las personas con mayores ingresos mantienen una proporción de sus salarios, muchos de esa generación, aquellos en sus cincuenta y sesenta años, se encontrarán con menos dinero que sus compañeros.

"No estudiaron y no viajaron", dice Tali. "Sienten que se lo perdieron. A diferencia de nosotros, no están cualificados, por lo que se sienten atrapados. Transmiten su desilusión a sus hijos, que ahora están terminando la escuela o sirviendo en el ejército, alentándolos a irse".

Neri Lahad retoma este tema enérgicamente. También en sus treinta años, Neri está casada con un residente no miembro de Givat Brenner. Su esposo trabajó la mayor parte de su vida en los servicios de seguridad y "nunca se movió" para unirse al kibutz.

"Los de más de cincuenta años se asustan, y con buena razón", afirma categóricamente. "Ellos no están equipados para el nuevo estilo del Kibutz. El kibutz cometió un terrible error con esa generación. Crecieron en una burbuja y no tuvieron contacto con la



vida exterior". Neri reconoce que sirvieron en el ejército, pero sostiene que allí también estaban aislados.

No viajaron al extranjero y vieron el mundo. Nunca intentaron vivir fuera del kibutz, nunca tuvieron que pagar alquiler, ir al banco o hacer alguna de las cosas cotidianas que un ciudadano en un Estado moderno hace automáticamente.

Ella lo llama el "complejo metapelet". El *metapelet* (el trabajador de cuidado infantil) distribuye la ropa para los niños del kibutz, decide lo que usan y les dice qué comer y cómo comportarse. Algunos miembros adultos, piensa Neri, continúan considerando a la secretaria del kibutz y a otros titulares de cargos de la misma manera que solían considerar a su trabajador de cuidado infantil. Son dependientes. Son incapaces de tomar sus propias decisiones. Esperan a que se les diga qué hacer.

Los miembros de su generación son diferentes, sostiene. Vivieron fuera del kibutz, compitieron en el mercado laboral, viajaron por el mundo, estudiaron y obtuvieron calificaciones. La generación joven de hoy está más orientada a la carrera, dice ella. Suelen estudiar primero y luego viajar, pero lo esencial es que, como su generación, obtienen experiencia externa. Está preocupada por el futuro y también menciona a la talentosa pareja de su generación que dejó Givat Brenner. Esta partida fue claramente traumática para ella y el grupo de edad de Tali.

Neri es un firme defensor de "bajar la pared de kibutz" y ofrecer más contacto entre Givat Brenner y el mundo exterior. Ella piensa que es bueno que haya niños de otros quince asentamientos en la Escuela Regional Givat Brenner; asimismo, ella está entusiasmada con el nuevo vecindario propuesto. Ella piensa que fortalecerá a Givat Brenner y será bueno para la escuela y otras actividades. No le preocupa la existencia de dos comunidades separadas y expresa su confianza en que la relación se pueda resolver sin demasiada dificultad. Con respecto al futuro, ella predice que Givat Brenner

será diferente del kibutz tradicional, pero no será lo mismo que una aldea común. La población futura tendrá que decidir lo que quiere, como en cualquier otro lugar del mundo.

Si Noam, Tali, y Neri y su generación tienen el presente de Givat Brenner en sus manos, el futuro depende del grupo actual de niños licenciados del ejército en sus veintes, y en este momento no parece demasiado brillante. Netta y Rotem viven en salas del kibutz detrás del museo. Articulados e inteligentes, expresan un afecto considerable hacia su kibutz, pero ambos tienen bastante claro que ven su futuro fuera de Givat Brenner.

Netta estudia educación infantil en el Kibutz College de Tel Aviv. Ella trabaja en la fábrica de muebles del kibutz y en el club de veteranos, por el cual el kibutz le paga un salario. Rotem, estudiante de ciencias políticas en la Universidad de Tel Aviv, prefiere trabajar fuera del kibutz, limpiando apartamentos, lo que, según ella, está muy bien pagado.

Netta explica que si los niños del kibutz trabajan durante un año después de su servicio militar, reciben tasas de matrícula universitaria a nivel de pregrado y una sala de kibutz con un alquiler subsidiado; los que no trabajan el año pagan el alquiler completo. Rotem está satisfecho con el sistema actual, que le brinda una sensación de independencia.

"La diferencia entre Rotem y yo es que soy el niño más pequeño de mi familia, mientras que ella es la mayor", explica Netta. "Sé lo que mis hermanos obtuvieron del kibutz y lo que me estoy perdiendo. Mi hermano mayor estudió en la Universidad Ben—Gurion en Beerseba. Consiguió un apartamento allí, una habitación en el kibutz, matrícula completa, una asignación de subsistencia, ¡ni siquiera tenía que trabajar en sus vacaciones!

Rotem dice directamente que los miembros de Givat Brenner vivieron por encima de sus posibilidades. Tenían un nivel de vida muy alto, pero solían terminar su trabajo a las dos en punto y

dormir. Ella está muy a favor de los cambios propuestos. El viejo kibutz fue una hermosa idea, pero ha tenido su día. Funcionó en los primeros años porque todos los miembros luchaban por sobrevivir.

"No puede continuar", dice ella. "¡No puedes obligar a las personas a ser iguales si no quieren ser iguales!"

Netta piensa que el kibutz funciona bien en situaciones extremas: cuando no hay dinero o cuando hay mucho dinero. También muestra sus buenos puntos en situaciones anormales. Muerte, divorcio, en esas situaciones el sistema kibutz es grande. La comunidad ayuda. A diferencia de Rotem, ella piensa que Givat Brenner está haciendo los cambios de manera incorrecta. El kibutz siempre invirtió demasiado. Su madre vino de otro kibutz, donde al momento de su partida tenían un tractor. Ella llegó a Givat Brenner para descubrir que ya tenían una docena.

"Tenemos que hacer todo a gran escala", protesta. "Me vuelve loco. ¿Por qué no podemos abordar los pequeños problemas y avanzar un paso a la vez? ¿Por qué tenemos que tener ese barrio? El contratista de la construcción ganará todo el dinero, y nos quedaremos con toda una pandilla de personas que no conocemos".

"No, habrá un comité de absorción", la contradice Rotem. "Estoy a favor. Los nuevos residentes pagarán impuestos, comprarán servicios, ampliarán la escuela y los jardines de infancia. Traerán dinero.

Ambos disfrutaron crecer en la Sociedad de Niños y lamentan su ausencia hoy. Rotem piensa que es bueno que el equilibrio se haya movido en la dirección de la familia y lejos del grupo, pero ambos sienten que ha ido demasiado lejos. Los niños pequeños de hoy no experimentan la solidaridad grupal que tenían ellos.

"Estábamos juntos todo el tiempo", señala Netta. "Éramos un grupo real".

Al mismo tiempo, Rotem siente que de alguna manera se alentó la mediocridad. Cuando alguien tenía un talento sobresaliente, él o ella tendían a ser "aplastados" por los demás. Ella está de acuerdo en que el sistema de kibutz produjo personas sobresalientes, pero dice que no permanecieron en el kibutz. Ella misma no quiere quedarse. Ella quiere vivir donde pueda ser más independiente. Netta tampoco ve su futuro en el kibutz.

"Es realmente triste", dice ella. "Fuimos criados aquí y recibimos todo; ahora queremos irnos".

"Es natural", responde Rotem. "Los niños siempre salen de casa, y Givat Brenner es nuestro hogar".

Netta recuerda las celebraciones del septuagésimo aniversario el año pasado y la sensación que tenía de la tremenda fuerza de Givat Brenner, y Rotem está de acuerdo en que todavía existen enormes fuerzas latentes en el kibutz.

"El kibutz fue un hermoso experimento", declara Rotem. "Valió la pena hacerlo, pero ahora tenemos que encontrar una nueva forma. De cada uno de acuerdo con su capacidad, cada uno de acuerdo con sus necesidades puede haber funcionado una vez, pero va en contra de la naturaleza humana. Si pensaban que podían cambiarlo a través de la educación, estaban completamente equivocados".

Rotem y Netta tienen la impresión de que la mayoría de su grupo de edad se irá. Los niños de Givat Brenner no tienen buenos contactos con la generación anterior, dicen. No hablan en la junta general; no participan en la vida del kibutz. Ambos comparan el kibutz con la nación en su conjunto.

"Solía ser más inocente", sugiere Netta. "La gente solía preocuparse por la comunidad en general. Ahora piensan en sí mismos primero".

Ronen y Maor todavía están en la escuela. Maor, que lleva un anillo de cejas, no tiene dudas sobre su futuro. Sus padres están divorciados. Su madre vive en Givat Brenner, pero su padre vive en Los Ángeles y planea unirse a él allí. Lo ha visitado varias veces y ve un futuro mejor allí. Él piensa que hay demasiados chismes en el kibutz. Cuando se afeitó la cabeza, nadie le dijo nada personalmente, pero todos hicieron comentarios a su madre.

"Me sentí insultado porque hablaron con mi madre a mis espaldas", dice. "Algunos de nosotros tenemos motos y las manejamos en el campo. También hay chismes sobre eso".

A pesar de eso, le encanta el kibutz y seguirá en contacto. Definitivamente vendrá de visita.

Ronen no tiene planes más allá de su servicio militar, que vence en breve. Puede estudiar, puede vivir en el kibutz, puede vivir en otro lugar. Sus padres están entre los partidarios de los cambios. Él piensa que eventualmente el kibutz será como cualquier otra aldea. Está un poco celoso de que Maor tenga un padre en Estados Unidos, pero no está seguro de que quiera vivir en el extranjero.

Las opiniones de los escolares probablemente no son significativas. Al igual que los jóvenes en cualquier lugar, en realidad no están pensando en el futuro, pero la generación de estudiantes debe ser un motivo de grave preocupación en Givat Brenner. Si muchos de ellos se van, el futuro es incierto.

El Kibutz Naan es vecino del Givat Brenner, fundado solo dos años después, la fortuna le ha sonreído. Bien organizado y próspero, se enfrenta al futuro con cierta confianza, en parte porque es económicamente viable, en parte como resultado de un proceso básico de cambio que un comité especial ha implementado en los últimos cuatro años. Sin embargo, esto no quiere decir que Naan esté libre de problemas.

Yair Shavit, un hombre impresionante, con un estilo de discurso incisivo y contundente, estudió administración en el Ruppín College. Su especialidad es el proceso de cambio administrativo. Él ha estado trabajando como consultor de gestión, sobre todo fuera del kibutz, durante veinticinco años. Hace tres años y medio, la reunión general de kibutz les dio a él y a cuatro colegas la autoridad para presentar su programa de cambio. Tienen otros seis meses.

Su plan básico era separar el lado comercial de Naan de la comunidad, para que el kibutz viva del salario de sus miembros. También tenían como objetivo mejorar los procedimientos de gestión, establecer un mecanismo de control adecuado, hacer que cada familia sea responsable de sí misma y establecer una conexión entre el trabajo de los miembros y sus ingresos. La mayor parte del plan se ha implementado, pero la reunión general rechazó una de las propuestas clave. El trabajo de cada miembro del kibutz ha sido valorado por un experto externo, pero las asignaciones todavía se distribuyen de la manera clásica del kibutz, de acuerdo con el tamaño de la familia, la antigüedad y las necesidades especiales. La junta general se negó a aprobar los subsidios diferenciales basados en parte en el "salario".

(Nota: no es inusual que una comunidad de kibutz, después de haber implementado muchos cambios, se oponga a la legitimación de la desigualdad, que les parece el abandono final de sus valores de toda la vida. En Naan, la reunión general votó en contra. En Beit Hashita, en la llanura de Jezreel, la reunión general aprobó el "esfuerzo de vinculación y la recompensa". Pero una minoría relativamente grande, y ruidosa, provocó tal alboroto que la reunión general se revirtió y votó para "reconsiderar" el asunto.

No es que Shavit y sus colegas planearan abandonar por completo el sistema de kibutz. El kibutz sigue siendo responsable del alojamiento, la salud, la educación, la cultura y el cuidado de las personas mayores y discapacitadas.

"Todavía queremos un kibutz", explica Shavit, "pero un kibutz donde los miembros asuman más responsabilidad personal, donde haya menos dependencia de los comités y los titulares de cargos, donde las familias sean más independientes. Nos comprometimos a emprender un camino claramente definido, pero enfatizamos que no sabemos cuál será la versión final". Contrataron a dos asesores externos para ayudarlos, pero implementaron el programa por sí mismos. Muchos de los artículos suministrados anteriormente por el kibutz han sido "privatizados", incluidos alimentos, energía, vacaciones y ocio. Hay mucha más flexibilidad con respecto a cómo los miembros gastan su dinero. Se han invertido enormes sumas en un plan de pensiones para que todos los miembros, incluidos los que son demasiado viejos para unirse a planes de pensiones nacionales o privados, tengan una pensión. Naan ha tenido la suerte de que su fábrica de equipos de riego, que genera el 80 por ciento de sus ingresos, sigue siendo rentable, pero Shavit no es complaciente.

"Tenemos la suerte de que estamos implementando nuestros cambios sin la presión que tienen en Givat Brenner", dice, "pero no nos costaría mucho ponernos en una posición similar a ellos". Necesitamos unos 700.000 \$ al mes para mantener a Naan en su nivel actual. Si algo sale mal, podríamos endeudarnos muy rápidamente".

Alrededor de quinientos de los miembros de Naan van a trabajar todos los días, de los cuales solo trescientos ganan realmente dinero. Los otros trabajan en servicios que ahorran dinero. Los empleados de la fábrica 150 miembros del kibutz (y el mismo número de personas externas), 100 miembros trabajan en empleos externos, unos 200 están en servicios y solo unos 20 están empleados en las diversas ramas agrícolas.

Hoy en día, los niños nacidos en los kibutz solo se convierten en miembros después de su servicio militar, lo que en realidad significa después de un largo viaje y estudios. Naan es el único kibutz en Israel que aún admite a sus hijos como miembros inmediatamente

después de terminar la escuela secundaria y antes de ingresar al ejército. En consecuencia, tiene trescientos miembros entre los diecinueve y veinte y siete, que son la esperanza del futuro, pero también una enorme carga financiera. Los estudiantes obtienen sus tasas de matrícula y un subsidio de vida a lo largo de sus estudios, a veces hasta el nivel de posgrado.

Pueden trabajar en el kibutz o en el exterior, como lo deseen, y reciben la mitad de sus gastos de subsistencia.

Algunos dicen que el número comparativamente grande de miembros jóvenes en Naan es una ilusión óptica, que es solo una cuestión de etiquetas. En Givat Brenner, por ejemplo, hay unos doscientos soldados, estudiantes y otros que viven fuera del kibutz o viajan, pero no se les llama miembros hasta que presenten una solicitud formal para unirse y sean aceptados por votación de la junta general. Naan defiende su sistema, que ve como la garantía de su futuro.

Mirando hacia el futuro, Shavit ve un kibutz con un marco más suelto pero todavía un kibutz. Señala que en gran parte del mundo occidental, se busca una mayor cooperación y responsabilidad social. La paradoja del movimiento kibutz israelí, dice, es que tiene que dismantelar la vieja forma de cooperación para construir nuevas formas. A pesar del hecho de que, con los cambios, los miembros de Naan están mejor económicamente y ahora sólo trabajan cinco días de la semana en lugar de los seis días anteriores, no son felices por ello, reconoce Shavit.

"Es un proceso doloroso", afirma. "Hay una sensación de pérdida, de incertidumbre. Nadie sabe dónde terminará todo esto".

Eventualmente, cree, la junta general aprobará al menos un vínculo parcial entre salarios e ingresos. Después de todo, enfatiza, siempre ha habido una medida de desigualdad dentro de la igualdad.



Mi padre tenía un Jeep para su trabajo, y eso fue en la década de 1950. Mi esposa es consultora y tiene un automóvil privado a su disposición. Cuando deje mi trabajo aquí y regrese a la consultoría externa, también tendré un automóvil. No puedes llamar a eso igualdad. Creo que Utopía es una idea de arroz, pero es inalcanzable. Si desea un "título" para el kibutz del futuro, tomaría el de un videocasette reciente publicado por el United Kibutz Movement. Se llama *sueños modestos*.

Para volver a Givat Brenner, una lectura de la última hoja de noticias sobre kibutz da una idea de lo que está sucediendo hoy en el kibutz. En la portada se cita un poema de uno de los principales poetas de Israel:

Algo está huyendo,  
o ya no es lo que era,  
y no volverá, como las estaciones,  
el calor, el frío, el hielo y la risa.

En el interior, un editorial lamenta el hecho de que el kibutz sea tan introvertido: "Estamos encerrados en nuestra propia caracola, sin interés en lo que sucede fuera de nuestra cerca. Es extraño: los forasteros nos preguntan ansiosamente qué sucede dentro del kibutz, y nosotros, que alguna vez estuvimos tan involucrados en la nación en su conjunto, estamos ocupados preocupándonos por nuestros propios problemas".

Un informe de la rama de cultivos de campo relata que está cultivando coliflor, que es un cultivo más confiable que los tomates y pepinos, y acaba de comenzar a cultivar achicoria, en lo que hay muchas esperanzas. En lo que parece un recuerdo de tiempos pasados, el gerente de la sucursal agradece a "aquellos miembros

experimentados que participaron en un trabajo voluntario especial: la cosecha de algodón".

Un informe de una reunión general reciente registra una discusión sobre la ubicación del nuevo vecindario y cita a un miembro que calificó el proyecto de construcción como "la más cínica de todas las decisiones cínicas, pero absolutamente correcta, ya que no hay alternativa".

En otra reunión general se resolvió que "el miembro de Givat Brenner es responsable de encontrar un trabajo rentable acorde con su talento, lo que contribuirá a Givat Brenner. Por otro lado, el Comité de Recursos Humanos está obligado a ayudar al miembro en el proceso de búsqueda de trabajo".

Un anuncio proclama que el kibutz ha ahorrado seis mil shekels (alrededor de 1.500 \$) en consumo de electricidad, señalando que el dinero se transferirá a los miembros. Se insta a los miembros a que sea posible reducir aún más la electricidad, así como el agua, los alimentos, los viajes, los cigarrillos y el "mal ambiente" (!).

Finalmente, el kibutz conmemora a uno de sus miembros veteranos, Yael Lanir, quien murió a fin de año, elogiando su contribución a lo largo de los años como enfermera. Yael nació en Holanda y fue rescatada por una valiente familia holandesa, que la escondió en su ático. Después de la guerra, ella vino a Israel. Es elogiada por su trabajo como enfermera, especialmente con nuevos inmigrantes en la cercana Rishon Lezion. Su familia también agradece a los miembros que la cuidaron en sus últimos años en el centro de vejez de Givat Brenner.

Concluamos este capítulo con observaciones de cuatro veteranos de Givat Brenner. Haim Zeligman, pionero y agricultor convertido en maestro e investigador, señala que el kibutz siempre ha sido una sociedad que cambió y se desarrolló, pero reconoce que en los últimos años ha habido cambios mucho más dinámicos y básicos. Él atribuye esto a los cambios en la nación y el mundo en general. En la

década de 1980, el ethos colectivo idealista se derrumbó, dice, e Israel en su conjunto se volvió más egoísta e individualista.

Yosef Rietti confiesa un sentimiento de amarga decepción. No cree que se preservará nada del kibutz, con la total interdependencia de sus miembros entre sí.

"Es irreversible", dice. "Creía en el estilo de vida de los kibutz, pero no puedo decir que hoy crea. Me temo que todos los ejemplos del socialismo han fallado. ¿Dónde tuvo éxito?"

"Simplemente no quiero saber acerca de los cambios actuales", dice el archivero de kibutz Yaacov Viterbo suavemente pero con firmeza. "Ya he pasado los setenta años bíblicos. Cada día es un regalo. ¿Por qué debería amargar mi último año? No puedo cambiar nada, entonces ¿por qué involucrarme?"

"Rezo para que el kibutz no pierda su carácter especial", dice Shulamit Lachish. "He perdido a un marido y una hija durante la última década, y el kibutz me dio fuerza y apoyo. Sentí la solidaridad comunitaria más maravillosa. Tal vez los jóvenes que crecieron aquí lo dan por sentado, pero es hermoso. Para mi grupo de edad, el kibutz es maravilloso".

Cada kibutz tiene su propia historia, sus propios miembros, sus propios problemas y sus propias soluciones. Incluso en el pasado, con todas las similitudes, cada kibutz era único. Hoy, como se señaló en la introducción, los kibutz son cada vez más diferentes entre sí. Una vez dicho esto, sugerimos que Givat Brenner tiene algo que decirnos sobre el movimiento del kibutz en su conjunto. Algo sobre el lugar que lo hace ilustrativo del kibutz como institución. En la tradición de su ilustre fundador, Enzo Sereni, Givat Brenner siempre ha operado a gran escala. Sus logros son enormes y sus fallos están en la misma escala. Ha sido ambicioso, presuntuoso y posiblemente arrogante; hoy en día se enfrenta a los problemas con la mente sobresaltada.

Muchos de sus hijos e hijas han abandonado lo que ven como un "barco que se hunde". Los restantes "miembros de la tripulación" tomaron un "piloto" a bordo para ayudarlos a navegar. Se merecen crédito por luchar para mantenerse a flote. La responsabilidad es grande, el desafío es desalentador, pero Givat Brenner parece decidido a seguir adelante, a pesar de que aún no se ha establecido un rumbo claro. Teniendo en cuenta los sentimientos de sus miembros más jóvenes, parece poco probable que la forma de vida colectiva sobreviva por mucho tiempo, pero continuará existiendo algún tipo de asentamiento.

En el próximo capítulo, pasaremos a un kibutz mucho más pequeño pero que ha establecido un rumbo definido, con la ayuda crucial de un "piloto" externo. Su ex secretario, que ayudó a trazar la ruta, no lo compara con un barco sino con un avión, cuya tripulación realizó reparaciones en pleno vuelo. Sin lugar a dudas, ha sufrido una transformación, un cambio tan radical que muchos se preguntan si aún debería llamarse kibutz.

### III

## HASOLELIM: REPARACIONES EN PLENO VUELO

¿Hasolelim era más un kibutz cuando cada miembro pensaba que estaba haciendo todo el trabajo y los otros miembros vivían a sus espaldas?

Me pregunto: ¿fue más un kibutz cuando nos vimos obligados a dejar de llamar a los días de trabajo voluntario porque no aparecía nadie? ¿Fue un kibutz cuando no pudimos persuadir a los miembros para que nos ayudaran a prepararnos para la celebración de un festival y, si organizamos una celebración, nadie limpiará después? ¿Es un kibutz simplemente una cuenta bancaria conjunta, o es más bien una buena calidad de vida y una asociación cooperativa?

Rita Aurbach, una mujer vital, enérgica y de cabello castaño, de unos cuarenta años, habla con algo de calor. Ella creía en el viejo kibutz y admite que, si hubiera sabido dónde iba Hasolelim, podría haber elegido otro asentamiento, pero ahora que sus miembros han puesto en marcha el gran cambio, ella está harta de que otras secretarías de otros kibutz le digan que Hasolelim "ya no es un kibutz". Rita, nacida en Argentina, es secretaria de Hasolelim, excepto que hoy en día se la llama la "administradora de la comunidad". Sólo se unió a los cincuenta años al viejo kibutz hace una docena de años, después de haber vivido con su marido en otro kibutz y más tarde en la localidad de desarrollo de Alto Nazaret.

“Vine aquí para vivir en un kibutz”, explica, “pero no creo que hayamos tenido una asociación real aquí, solo una cuenta bancaria conjunta. Durante años dimos todo por sentado. Tuvimos que sentarnos y evaluar nuestros valores y nuestra forma de vida”.

A pesar de la sinceridad manifiesta de Rita, un observador objetivo debe preguntarse si Hasolelim es un kibutz hoy. Ciertamente no es un kibutz en el sentido de la palabra hasta ahora aceptado, donde la comunidad posee la propiedad y los medios de producción; donde el kibutz es responsable de proporcionar trabajo, vivienda, alimentación, educación, atención médica y actividades culturales; y donde los recursos disponibles se distribuyen de acuerdo con las necesidades de los miembros, según lo determinado por la junta general y los diversos comités responsables ante ella.

Hoy, los miembros de Hasolelim reciben salarios, de acuerdo con su capacidad de ingresos, y pagan la mayoría de los servicios prestados por el kibutz. Son responsables de encontrar su propio trabajo, ya sea en el kibutz o en el exterior. Manejan sus propios presupuestos, toman sus propias decisiones y están en camino de ser dueños de sus propias casas. Pagan alimentos, electricidad, transporte, medicinas y gran parte de la educación de sus hijos. Todo lo que queda del kibutz original es la propiedad común de las diversas empresas agrícolas e industriales, un fondo de asistencia mutua para ayudar a los miembros que lo necesitan y (por el momento) el pago colectivo del impuesto sobre la renta.

Hasolelim se estableció en la Baja Galilea en junio de 1949, cuando el Estado de Israel tenía poco más de un año, por un grupo conjunto de inmigrantes israelíes y estadounidenses en tierras que hasta la Guerra de Independencia de Israel de 1948 pertenecían a la aldea árabe de Tzipori. La tierra se dividió entre los kibutz y el moshav Tzipori. Aunque su era pionera fue más corta que la de Degania o Givat Brenner, los fundadores de Hasolelim también comenzaron viviendo en tiendas de campaña y cabañas prefabricadas.

Hasolelim (Los pioneros) comenzó con una membresía de 70 y nunca excedió los 120. Hoy tiene 116 miembros. No permaneció pequeño, como lo hizo Degania en sus primeros años, por razones ideológicas. Aunque los miembros querían que su kibutz se expandiera, simplemente nunca sucedió. Muchos del grupo original se fueron con el paso de los años, y muchos otros grupos se unieron al kibutz, tanto de Israel como del extranjero, pero la membresía siempre se mantuvo en torno a los cien puntos.

Hasolelim comenzó con la agricultura mixta convencional, que incluye aves de corral, productos lácteos, cultivos de campo y huertos. En los primeros años, tanto los miembros masculinos como femeninos ganaban dinero para el colectivo trabajando en proyectos de forestación para el Fondo Nacional Judío. No hay una ventaja climática o topográfica especial en la Baja Galilea, explica un miembro veterano. Hasolelim no está bendecido con el clima fresco de la Galilea superior, con su excelente cosecha de manzanas, ciruelas y cerezas, o con el calor del valle del Jordán y el desierto del sur, donde florecen los plátanos y las verduras de invierno. Al mismo tiempo, el kibutz disfruta de una lluvia razonable, haciendo que el área sea verde y fértil.

Hasolelim desarrolló su rama de aves de corral con una preocupación de reproducción sofisticada y adquirió Linero, una fábrica para la producción de equipos de dibujo y luz de vitrinas. Junto con sus cultivos de campo, esas son sus dos ramas principales. Los niños del kibutz asisten a una escuela regional de kibutz cercana, pero un centro de enriquecimiento educativo para niños con problemas de aprendizaje, establecido por el kibutz hace cinco años, ha demostrado ser una rama rentable y atrae a niños del exterior.

Aunque Hasolelim no cometió errores drásticos, nunca fue un éxito económico, y en la crisis de 1985 estaba en la lista de los diecinueve peores kibutz y considerado por los líderes del Movimiento Kibutz como “sin esperanza”. La moral era baja, algunos

miembros se fueron, y la supervivencia del kibutz estaba lejos de estar asegurada. Sin embargo, todavía tardó una década antes de que los miembros se embarcaran en el radical programa integral de reforma profunda que ha llevado a Hasolelim a su situación actual.

Comenzando el proceso en 1995, los miembros pasaron todo el año 1996 en intensas discusiones, durante las cuales cada párrafo del plan fue debatido, enmendado y votado por la reunión general del kibutz. En noviembre, la nueva estructura fue aprobada en las urnas por una votación de noventa y ocho a quince, con una abstención y dos miembros ausentes en ese momento. El 1 de enero de 1997, se puso en práctica el nuevo sistema. Por supuesto, no todas las decisiones se pudieron implementar en el acto, pero el gran cambio se produjo en esa fecha. El año pasado, seis jóvenes nacidos en el kibutz, alentados por los nuevos desarrollos, regresaron y se convirtieron en miembros de Hasolelim.

En palabras de Michael Mensky, quien se desempeñó como secretario de kibutz y facilitador principal durante todo el proceso, "Nuestro Boeing 747 se transformó en un Boeing 767 en pleno vuelo. ¡No pudimos llevarlo al hangar para repararlo!

Mensky, un sudafricano delgado y juvenil, se unió a Hasolelim en 1988. En tres años, se lanzó a la "privatización" del comedor comunitario. No participó en la decisión real, pero fue elegido para implementarla. Trajo a un contratista privado para cocinar las comidas y organizó que los miembros compraran sus alimentos por medio de tarjetas magnéticas. Anteriormente, los miembros habían comenzado a cenar en casa, pero no había un acuerdo adecuado para eso, y les costó dinero. Había una sensación de que la gente quería más control sobre sus gastos personales, explica Mensky.

El contratista finalmente los dejó porque Hasolelim era una comunidad demasiado pequeña para obtener ganancias, y la idea de atraer a personas de afuera para comer allí resultó poco práctica. Sin embargo, la transferencia de alimentos a los presupuestos



individuales ahorró dinero al kibutz y los miembros quedaron satisfechos. Los impulsó a extender el sistema a la electricidad.

"La introducción de medidores de electricidad individuales redujo el consumo en casi un tercio, aunque al principio no se les pidió a los miembros que pagaran su electricidad", recuerda Mensky.

Durante los siguientes tres años, Mensky trabajó fuera del kibutz como trabajador comunitario en un parque de casas rodantes para nuevos inmigrantes, la mayoría de ellos de Etiopía. Fue su primera experiencia real de Israel fuera del kibutz, y le dio una idea de cómo funciona el gobierno local. Después de tres años con los recién llegados etíopes, uno de los veteranos de Hasolelim sugirió que se presentara a las elecciones como secretario de kibutz.

"Ejecuté un programa para el cambio", relata con una sonrisa. "Hasta entonces, el estilo aceptado de convertirse en secretario, como en la mayoría de los kibutz, era que un miembro era seleccionado, mostraba renuencia y finalmente "se inclinaba ante la voluntad de la comunidad". Fui la primera persona en competir contra otro miembro con un programa. Eso en sí mismo fue una revolución".

Durante sus pocos años en el kibutz, Mensky había sido golpeado por la ambivalencia de los miembros hacia su forma de vida. Vio que había una fuerte sensación de que el sistema no funcionaba. A pesar de que se ha beneficiado del programa de rescate acordado por el gobierno, los bancos, y los movimientos kibutz para la reprogramación de sus deudas, Hasolelim todavía estaba muy endeudado. Tenía la sensación de que se necesitaba algo nuevo.

Mensky fue elegido secretario en 1995, y descubrió que un grupo de miembros ya había quedado en encontrarse con Yigal Orbach, el director gerente de Tmurot, una empresa de Tel Aviv de consultoría especializada en el proceso de cambio. Hasolelim ya había aprovechado los servicios de Tmurot para reorganizar a Linero. Tmurot había hecho un buen trabajo con la fábrica, por lo que los

miembros regresaron a esa compañía para consultar con sus asesores sobre el panorama general.

Mensky y una docena de otros miembros participaron en un debate de todo un día, durante el cual fueron discutidos todos los aspectos de la situación en Hasolelim. Orbach, un psicólogo social, dice que fue un proceso particularmente fascinante porque los miembros comenzaron por estar en desacuerdo pero llegaron a percibir durante el día que básicamente querían las mismas cosas.

"Una vez que eso quedó claro", dice, no sin satisfacción, "era seguro que Hasolelim estaba emprendiendo el camino del cambio".

Yigal Orbach fundó Tmurot hace trece años. Hoy está situado en un edificio de alta tecnología casi agresivo, todo de vidrio verde y ascensores en Petah—Tikva, cerca de Tel Aviv. El pasillo tiene pisos de madera clara (inusual en Israel), y las secretarías en minifalda ofrecen café, fruta y pasteles a los visitantes. Las oficinas están reluciente, y la sala de conferencias tiene una pantalla de ordenador gigante para mostrar organigramas y otras técnicas de gestión.

Orbach es un hombre enérgico: dinámico, fluido y convincente. Tmurot trabaja en el dominio público, con empresas y municipios. El kibutz, "un mundo entero en sí mismo, con autoridad municipal, comunidad, negocios, educación y bienestar todo en un solo paquete", es un campo particularmente interesante para trabajar. Orbach nació y creció en Regba, un *moshav shitufi* que es una especie de híbrido moshav—Kibutz, y admite una simpatía subyacente por el kibutz. Él piensa que si logra darle al individuo más independencia y autonomía, el kibutz puede ser muy competitivo en comparación con otras formas de vida, aprovechando la asociación para proporcionar un sentimiento de comunidad y unión.

"El kibutz es verde, agradable y seguro; es lo que todos quieren, básicamente", dice. "Al mismo tiempo, el proceso de cambio allí es increíblemente complejo. En un negocio tienes que convencer a un

gerente y quizás a seis miembros de la junta. En un kibutz hay que convencer al 75 por ciento de los miembros de la comunidad".

Recordando ese primer día con los miembros de Hasolelim, Orbach dice que las diferencias iniciales entre ellos fueron el resultado del hecho de que discutieron sobre soluciones en lugar de aspiraciones.

"Un miembro dijo que quería salarios diferenciales; otro se opuso. Le pregunté al primer miembro por qué quería el diferencial. Él respondió que quería que hubiera una relación más justa entre esfuerzo y recompensa. Me volví hacia el segundo hombre y le pregunté qué pensaba al respecto, y él respondió que "podría vivir con eso". Luego lo escribí". Otros dos miembros querían "privatizar" todas las sucursales, una idea que otros miembros rechazaron. Orbach exigió saber sus razones. Un "privatizador" dijo que era para dar más independencia en la compra de bienes y servicios; el otro dijo que pensaba que era la única forma de garantizar que todas las sucursales trabajasen de manera eficiente. Orbach escribió "Más independencia y mejor administración". Todos estuvieron de acuerdo.

"Recuerdo que estábamos en nuestras oficinas anteriores en Tel Aviv", relata Orbach. "Estábamos apretados en nuestra pequeña sala de conferencias y hacía mucho calor. Tuve que ir a un funeral a las tres de la tarde. Hubo mucha presión, pero descubrieron que podían ponerse de acuerdo sobre una lista de resultados deseados. Señalé que había muchas formas diferentes de lograr esos resultados, y se inició el proceso".

La reunión le dio a Mensky, el recién elegido secretario de Hasolelim, una sensación abrumadora de que era hora de tomar medidas. Percibió su elección como un mandato para el cambio. Para explicar el proceso, recurre nuevamente a la metáfora del avión: "Yigal Orbach estaba en la torre de control; yo era el piloto. Si nos equivocamos, yo moriría en el accidente. Él

permanecería ileso, así que su suerte no era la misma que la mía. Sin embargo, su papel fue invaluable”.

Mensky decidió derivar a la secretaría del kibutz, seguir adelante con el día a día de marcha de la liquidación. Se dividió a toda la comunidad en seis grupos de discusión de veinticinco miembros cada uno. Discusiones que duraban de cuatro a cinco horas de tiempo. Más de 100 de los 116 miembros participaron en las discusiones, con Mensky y Orbach asistiendo a cada reunión. No comenzaron hablando sobre el cambio. Inicialmente, los miembros fueron invitados a decir lo que hacía y lo que no les gustaba del kibutz. Orbach presidió las sesiones; Mensky mantuvo un perfil bajo, principalmente escuchando. Después de transmitir sus gustos y disgustos, se les pidió a los miembros que imaginaran el futuro modelo de Hasolelim.

Basados en las discusiones, Mensky y Orbach propusieron una serie de objetivos generales. Los titulares de cargos del kibutz y los jefes de las ramas fueron invitados a dos debates de un día, que también estaban abiertos a cualquier miembro que deseara asistir. Unos treinta miembros estuvieron presentes en la mayoría de las deliberaciones, lo que resultó en el nombramiento de cinco equipos para resolver los detalles de lo que debería hacerse. Se crearon equipos para economía, estructura organizativa, propiedad, seguridad social y servicios comunitarios.

Los equipos trabajaron durante nueve meses antes de presentar sus sugerencias. Después de eso, Mensky y Orbach se sentaron durante otros tres meses para escribir un informe exhaustivo. Este informe fue llevado a una serie de más de treinta reuniones generales del kibutz, donde se desglosó párrafo por párrafo. La asistencia a las reuniones, que se celebraron dos veces por semana, fue buena, y se hicieron muchas sugerencias valiosas, enmendando las diversas cláusulas.

Otro paso fue determinar los salarios, en función de su valor de mercado. Orbach, quien realizó la encuesta inicial, enfatiza que es vital valorar el trabajo y no a la persona, porque una de las partes más traumáticas del proceso de cambio es cuando los miembros comienzan a pensar que "valen" un cierto salario. En algunos kibutz, ha encontrado casos en los que los miembros cambiaron sus trabajos después de ser evaluados, calculando (con bastante razón) que eran capaces de ganar más.

Con una estimación de los salarios, la situación económica de cada familia se determinó *antes de la votación*. Orbach estaba inquieto por esto. Pensó que conduciría a más demoras y sintió que la serie de reuniones generales ya había durado demasiado. Convocado nuevamente a las discusiones, que habían estado procediendo sin él, instó a los miembros a tomar una decisión.

El 20 de noviembre de 1996 el vigésimo "Plan de Desarrollo del Kibutz Hasolelim" de tres páginas, fue llevado para su aprobación final a una votación de la totalidad del kibutz, que resultó en su abrumadora aprobación. Alguien sugirió destapar el champán. Mensky, consciente del hecho de que muchos de los miembros, especialmente los veteranos, habían emitido sus votos positivos con gran pesar, logró vetar esa propuesta.

El plan comienza señalando que es la culminación de dos años de discusiones, que consideraron las necesidades y los deseos de los miembros, y que más de una cuarta parte de los miembros participaron en los cinco equipos de trabajo. Los diferentes comités se aseguraron de que el plan fuera económicamente factible, que los diversos elementos estuvieran debidamente coordinados y que, en la medida de lo posible, las propuestas no dañaran a ningún miembro.

Las siguientes secciones tratan con detalles prácticos de implementación, incluida la reorganización del kibutz y sus diversas empresas bajo el nuevo sistema, la capacitación de los distintos

titulares de cargos y las discusiones con todos los miembros individualmente para garantizar que puedan hacer frente a la nueva situación. Se detallan los siete principios generales del nuevo régimen:

1. Todos los miembros serán responsables de su lugar de trabajo y sus medios de vida.

2. La cantidad de dinero recibida por todos los miembros estará directamente relacionada con sus ganancias.

3. Los miembros tendrán la máxima independencia para vivir sus propias vidas, y la comunidad interferirá lo menos posible en la vida de los miembros.

4. Los miembros tendrán una garantía mínima de sustento como miembros del kibutz.

5. Los derechos de los miembros veteranos se garantizarán con preferencia a todos los demás gastos, incluidas las asignaciones personales de los miembros. Lo mismo ocurre con los miembros inválidos o discapacitados.

6. La comunidad seguirá prestando ciertos servicios, como educación, salud y servicios locales, como la jardinería paisajística.

7. El nuevo sistema conducirá a una mayor eficiencia y expansión económica, lo que aumentará los ingresos del kibutz.

Los miembros querían que continuara la cooperación y la asistencia mutua, señala el informe, así como un sustento garantizado para todos, pero de una manera diferente que en el pasado. El individuo debería ser menos dependiente de los diversos comités, con más responsabilidad personal y libertad a expensas de la igualdad absoluta (que en cualquier caso muchos miembros afirman que ya no existe).

La base del nuevo sistema estaba en la separación de la comunidad de sus ramas productivas y el funcionamiento de estas

con fines de lucro de la manera más eficiente posible. Si bien se mantendrá la cooperación, incluidos los subsidios a un nivel acordado, las asignaciones se "privatizarán" para garantizar que todos los miembros tengan la libertad de gastar su dinero como lo deseen. Las asignaciones pagadas al miembro individual se basarán en sus ganancias.

Mensky recuerda que al principio estaba alarmado por la línea extrema tomada por la mayoría. En otros kibutz que están pasando por el proceso de cambio, las asignaciones personales, hasta ahora basadas en las necesidades estimadas, se basan en una combinación de necesidades, antigüedad y ganancias. Hasolelim, mientras mantenía algunos de los servicios generales, decidió basar los subsidios únicamente en las ganancias. Rita Aurbach, la actual administradora de la comunidad, dice que la decisión fue correcta.

"En los kibutz, donde tienen combinaciones complejas, hay unanimidad", comenta con un toque de sarcasmo. "¡Todos están descontentos con los resultados!"

Sin embargo, no debe pensarse que los miembros de Hasolelim rechazaron su compromiso básico con la equidad. Los derechos de la generación fundadora se reconocen clara e inequívocamente. La obligación con los miembros veteranos de la comunidad se enfatiza una y otra vez en el plan. Cualquier ingreso proveniente de la propiedad combinada se debe usar principalmente para pagar pensiones.

A continuación se incluye una sección que trata sobre la nueva estructura, con énfasis en mantener un control adecuado, atraer profesionales externos y aprovechar al máximo los talentos y habilidades de los miembros mediante el establecimiento de una Unidad de Recursos Humanos. Aunque los miembros ganarán salarios desiguales (llamados en la terminología del proceso de cambio "salarios diferenciales"), estos serán gravados progresivamente para proporcionar fondos para asistencia para

gastos excepcionales de salud, atención a ancianos, educación (incluidos estudios no convencionales), lavandería por servir a soldados, pensiones y pagos adicionales a personas de bajos ingresos, discapacitados y aquellos que no pueden trabajar en absoluto.

Con la ayuda de gráficos, se presenta la nueva estructura del kibutz. Según el nuevo sistema, los miembros deben pagar directamente por el comedor, la lavandería, la tienda de ropa, el consumo doméstico de electricidad, la tienda del pueblo y el uso de automóviles (que se subvencionarán por un período limitado).

Los servicios "municipales", como el alumbrado público, la jardinería paisajística, el mantenimiento de caminos, el correo, la cultura, el deporte y los entierros, siguen siendo responsabilidad de la comunidad, que también subsidiará jardines de infantes, algunos servicios de salud y mantenimiento del hogar para personas mayores. Se emitirán informes semestrales a la comunidad, y los miembros que no paguen los impuestos acordados pueden retirar los servicios.

Las ramas productivas del kibutz serán administradas por un gerente general, supervisado por una junta directiva, dos de los cuales serán miembros elegidos directamente por la junta general. El gerente y la junta serán responsables ante la junta general y manejarán la empresa como un negocio normal. También habrá un comité coordinador para actuar como un puente entre el negocio y la comunidad.

El documento luego entra en detalles sobre los servicios subsidiados, enfatizando el aspecto de la responsabilidad personal para pagar por los servicios (basado en un principio que podría describirse como "no hay almuerzos gratis"). Aunque los miembros tienen seguro de salud como miembros del fondo de salud Kupat Holim, ahora se espera que paguen por artículos tales como gafas, medicamentos y asesoramiento psicológico. Al mismo tiempo, el



fondo de asistencia mutua estará disponible para ayudar a quienes lo necesiten.

El kibutz seguirá pagando las celebraciones conjuntas de los niños del kibutz hasta los trece años, pero las fiestas familiares serán pagadas por las propias familias. Las bodas y las fiestas de circuncisión continuarán siendo responsabilidad de la comunidad en su conjunto.

El plan incluye detalles de los impuestos y gravámenes, que los miembros deben pagar, con una reducción notable para los pensionistas. Las siguientes secciones tratan en detalle las pensiones, señalando que la mayoría de los veinte miembros en edad de jubilación no tienen planes de pensiones. Estos miembros recibirán pensiones completas del kibutz.

Los derechos de los discapacitados y otras personas incapaces de seguir trabajando, junto con una lista detallada de los derechos de los niños nacidos en el kibutz. El kibutz ve la obligación de absorber a sus hijos en la comunidad. Hasta el final de su servicio militar, los niños son responsabilidad de sus padres, pero reciben alojamiento en el kibutz. Además de esto, los niños tienen derecho a alquilar en el kibutz durante cinco años después de su servicio militar, aunque tendrán que pagar impuestos municipales y gastos de gestión. Además, si no viven en el kibutz, tienen derecho a los ingresos derivados del alquiler de sus habitaciones. Los hijos del kibutz también pueden solicitar al fondo asistencia mutua para el pago de sus matrículas universitarias. Los que se van también tienen derecho a tres años de matrícula. Los jóvenes deben conformarse con su estado al final del periodo tras los cinco años después de su servicio militar.

En caso de que las ganancias estén disponibles para su distribución a los miembros, esta dispersión se llevará a cabo en función de la antigüedad, con el argumento de que los veteranos han contribuido con más años de esfuerzo al kibutz. Los miembros recibirán pagos

por días de trabajo adicionales que se les adeuda desde el sistema anterior durante un período de diez años, pero los miembros de más edad serán capaces de sacar provecho de sus derechos con mayor rapidez.

El relato anterior es un resumen abreviado del "Plan para el Desarrollo del Kibutz Hasolelim", que transmite una idea de lo que decidieron los miembros del kibutz, sin entrar en demasiados detalles técnicos. Aunque algo repetitivo, el documento original es un esfuerzo sincero y serio para reformar el estilo de vida de la comunidad, al tiempo que conserva muchos de sus valores anteriores.

Como en muchos kibutz, la base financiera del plan vendrá del desarrollo de un nuevo vecindario, en líneas similares a las propuestas en Givat Brenner. También en esto, Hasolelim está más avanzado que el kibutz más grande, con compradores que ya se inscribieron y planes de construcción muy avanzados.

Yigal Orbach de Tmurot está orgulloso de su proyecto con los miembros de Hasolelim. En un cuestionario, se encontró con la satisfacción general con los cambios, aunque algunos miembros expresaron molestia por que no habían sido más involucrados en cada etapa de las discusiones. Curiosamente, ha comenzado a trabajar con Degania, pero en ese caso está trabajando con el Equipo para el Cambio, que luego trabaja solo con la membresía del kibutz. Por lo tanto, él está menos involucrado allí que con Hasolelim.

Muchas personas han observado que Hasolelim pudo llevar a cabo los cambios debido a su pequeño tamaño y relativa homogeneidad, pero Orbach cree que incluso los kibutz grandes como Givat Brenner pueden hacerlo porque básicamente todos quieren lo mismo. Está convencido de que cambios como los ocurridos en Hasolelim devuelven el kibutz a lo que se suponía que era. Él cree que los kibutz pueden mantener sus valores cambiando el sistema y también

que los miembros aceptarán las desigualdades resultantes, siempre que haya igualdad de oportunidades.

Claramente, Michael Mensky, el miembro más responsable de los cambios, está satisfecho, aunque reconoce que fue más allá de lo que originalmente había querido. Ahora está trabajando fuera del kibutz, asesorando a otros kibutz que se están embarcando en un proceso de cambio. Rita Aurbach, la administradora de la comunidad, está convencida de que los cambios fueron inevitables. Ella dice que durante el primer año hubo un período en que los miembros estaban traumatizados. Las actividades comunales, que habían disminuido durante los años difíciles, se volvieron aún menos comunes, ya que las personas permanecían en casa, preocupándose por sus propias vidas. Sin embargo, una vez que vieron que todos se estaban gestionando económicamente, salieron de sus conchas y comenzaron a organizar celebraciones comunitarias, caminatas y festivales, como lo hicieron en el pasado. Por lo tanto los llamados valores kibutz eran a menudo simplemente hábitos que se convirtieron en racionalizados, piensa. Optimista sobre el futuro, cree que el nuevo vecindario será bueno para Hasolelim tanto social como financieramente.

Con sesenta y seis años de edad Yumbo Tzaller es el veterano más identificado con los cambios en Hasolelim. Relajado en un elegante traje negro y verde en su habitación, Tzaller, con gafas y corte de tripulación, explica que inició el proceso, pero rápidamente adoptó un perfil bajo frente a los miembros más jóvenes y enérgicos que forzaron el proceso.

"No he recibido ningún tipo de entrenamiento", proclama con una sonrisa, "mientras que todos tienen al menos dos grados y algunos tienen doctorados". Tzaller nacido húngaro y su madre fueron salvados de los nazis por el legendario diplomático sueco Raoul Wallenberg. Se unió al movimiento juvenil Noar Hatzioni en Hungría después de la guerra, llegando a Israel en 1950. Después de convertirse en miembro de Hasolelim, ingresó directamente al

ejército. Después de su servicio militar, regresó al kibutz para trabajar en los campos. Fue camionero durante once años y tesorero de kibutz por períodos separados de siete y ocho años. Su segundo mandato vio la crisis económica de mediados de 1980, tras lo cual hizo un curso de recursos humanos en el Colegio Ruppín del Movimiento Kibutz.

"No aprendí una maldita cosa", sostiene. "Soy pésimo en las relaciones humanas. Yo fui quien organizó la reunión con Tmurot, pero luego desempeñé un papel muy pequeño en el proceso de cambio".

Tzaller no tiene dudas sobre el estado actual de Hasolelim. "No es un kibutz", afirma. Él cree que todos los kibutz deberían pasar por el mismo proceso y cree que es una pena que Hasolelim no lo haya hecho veinte años antes. Está bastante seguro de que el antiguo sistema de kibutz está en contra de la naturaleza humana.

"El sistema solo funciona cuando estás en un estado de extrema pobreza", opina. "Estaba en contra desde los años sesenta. La idea de que cada miembro podía asumir cualquier trabajo, ¡me volvía loco!

Dos de sus hijos viven en Tel Aviv y el tercero en los Estados Unidos. Mira hacia atrás sin arrepentirse, pero admite que no habría optado por la vida en un kibutz "si hubiera sabido lo que ahora sé".

Su compañera, la veterana Dina Brock, nacida americana, llegó a Hasolelim en los primeros días. Su esposo, nacido en Alemania pero criado en Palestina, murió hace cuatro años. Una abuela de cabello gris, se describe como una cómoda "conformista."

"Acepté todo lo que entregaron", confiesa. "Acepté lo que se votó". Lamenta no haber defendido más sus derechos. Quería estudiar enfermería y luego convertirse en maestra de inglés, pero siempre aceptó la exigencia del kibutz de que trabajara como metapelet (una trabajadora de cuidado infantil). No estaba

entusiasmada con los niños que dormían fuera de casa, pero lo aceptó como aceptó todo lo demás.

Su marido estableció la empresa de aves de cría de corral, que es uno de los tres pilares del kibutz hoy. Está convencida de que él se habría opuesto amargamente a los cambios, y ella misma cree que el viejo sistema era mejor, pero votó a favor del plan porque sus propios hijos lo querían. No es que se oponga totalmente: reconoce que el nuevo sistema ha mejorado algunas cosas en Hasolelim.

"Había parásitos entre nuestros miembros", admite. "Algunos miembros tomaban demasiada comida del comedor comunitario, otros destrozaban la ropa. Una pareja, que trabajó horas reducidas, se negó a solicitar los beneficios del seguro nacional. ¡Hace dos años, cuando vieron sus cheques de pago bajo el nuevo sistema, debería haberlos visto corriendo al Instituto Nacional de Seguros!"

Dina se siente económicamente segura: su pensión y otros pagos son más que adecuados, y complementa sus ingresos trabajando en la tienda de ropa. Dos de sus hijos viven en el kibutz, y el tercero está a solo diez minutos en coche. Básicamente, ella está contenta pero sostiene que Hasolelim fue demasiado rápido.

"La gente a menudo viene de otros kibutz para pedir nuestro consejo", señala. "Siempre les digo: hazlo, pero ve más despacio que nosotros. Haz una cosa a la vez."

Encabezando la oposición al nuevo régimen está el veterano Hiki Caspi, quien está llevando a cabo una campaña casi solitaria contra la implementación de las decisiones que comenzaron a llevarse a cabo en enero de 1997. No fue el único miembro que votó en contra del plan, pero es el único que se opone activamente.

"Me han robado los kibutz", declara. "Vine aquí para vivir una cierta forma de vida, y se le ha dado la vuelta. Si los demás no quieren kibutz, que así sea, pero al menos deberían dejarme a mí, y a

cualquier otra persona que lo desee, la opción de vivir a la antigua usanza”.

La demanda de Caspi se basa en la creencia de que, si hay un grupo en cada kibutz, incluso un pequeño grupo que viva a la manera clásica del kibutz, mantendrá una opción para un renacimiento de los valores socialistas cuando el ciclo vuelva a aparecer, que él confía que sucederá. Tiene la intención de llevar a Hasolelim a los tribunales en apoyo de su demanda.

"No voy a estar mejor económicamente", reconoce. "Es simplemente una cuestión de principios. El acuerdo original de todos los miembros era vivir de acuerdo con el principio de "de cada uno de acuerdo con su capacidad para cada uno de acuerdo con sus necesidades". Creo que los tribunales deberían respaldarme en ese principio".

Hiki Caspi es un viejo pionero retorcido, con barba de chivo blanco y bigote. Si Leon Trotsky hubiera sobrevivido hasta la vejez, se habría parecido mucho a Caspi. Su esposa murió de cáncer hace cinco años, y la mayoría de sus actividades en estos días están relacionadas con grupos de apoyo para los familiares de los enfermos terminales.

Uno de los fundadores de Hasolelim, ha sido secretario, gerente de granja, organizador de trabajo, jefe de cultivos y gerente de fábrica. Todavía es un ferviente creyente en el kibutz clásico. Aceptó cambios como que los niños duerman en casa, el pago de comidas y electricidad, y la privatización general de los presupuestos. Para él, la "línea roja" era el salario diferencial. En su opinión, eso es lo que ha destruido el kibutz.

"Todavía no veo por qué un gerente debería obtener más que un trabajador", insiste. "No acepto que nadie deba obtener más que nadie, excepto donde la necesidad es mayor. ¿Dónde va a terminar? Puede comenzar con diferenciales salariales de tres a uno, pero rápidamente llegará a veinte a uno".

¿No hubo siempre desigualdades: dinero privado, regalos de familiares, etc.? Caspi está indignado. Por supuesto, hubo desigualdad, admite. Las personas son seres humanos, no ángeles. Cualquiera que pensara que el kibutz crearía un nuevo ser humano se engañó. Nunca pensó eso, pero tomar distorsiones menores como prueba de que la igualdad no puede existir no tiene sentido. El kibutz todavía era mucho más igualitario que la sociedad circundante. El problema es que algunas personas trataron de hacer una ideología basada en el hecho de que la sociedad del kibutz era imperfecta.

Sin embargo "el punto es que era mejor que otros sistemas", insiste.

Hiki no tiene nada en contra del proceso real de cambio. Está de acuerdo en que las discusiones fueron exhaustivas y sistemáticas, pero es escéptico sobre el éxito del nuevo sistema. Sostiene que los informes financieros prometidos no se han emitido y "nadie realmente sabe si está funcionando o no". Él espera que todo el sistema colapse económicamente en algún momento pronto, pero esa no es la base de su queja.

"Acepto el derecho de los demás a alterar la forma en que viven", resume. "Todo lo que pido es el derecho a vivir de la forma en que quiero vivir".

Las cosas no son estáticas en el mundo de hoy, sostiene. Los kibutz están rechazando la cooperación al igual que el mundo occidental está buscando nuevas formas comunales. En otros veinte años, todo cambiará nuevamente. Caspi reconoce que los kibutz cometieron muchos errores en el pasado. Había muy poca consideración del individuo, admite, y el grupo fue elevado a un grado exagerado. Ahora ha ido demasiado lejos en la otra dirección. Deben buscarse formas de dar a las personas la oportunidad de expresar su creatividad e iniciativa, al tiempo que mantienen la comunidad.

Mira Carmon es la enfermera del pueblo. Una figura compacta asegurada en su bata blanca, que creció en el kibutz y tiene toda la intención de permanecer allí.

"No digo que todo sea perfecto", dice ella, "pero, realmente, lo hicimos muy bien. Por supuesto, el hecho de que somos relativamente pequeños lo hizo mucho más fácil".

"¿Por qué nunca te expandiste?"

"¡Lo hicimos!" Sonrisa brillante. "Nos expandimos de 100 a 116. No, realmente, no sé la razón. Vino la gente y la gente se fue. Hasolelim era un poco como una 'estación de ferrocarril'. Éramos aficionados con respecto a la administración y los asuntos de dinero".

"¿Cómo fue crecer en una comunidad tan pequeña?"

Hubo aspectos positivos y negativos. Ella, personalmente, estaba traumatizada por el sistema de sueño comunitario. Estaba enferma cuando era pequeña y extrañaba a su madre. Recuerda estar despierta por la noche, aterrorizada. Su hermana solía correr a casa a la habitación de los padres, pero ella estaba demasiado asustada para hacer lo mismo. Aunque las cosas mejoraron, a medida que crecía, prometió que no impondría el sistema a sus propios hijos. En su opinión, a la edad de 16 años, los niños se benefician de vivir juntos, aunque cree que incluso en ese momento es vital tener buenos maestros y consejeros. Ella todavía mira a su grupo de pares como hermanos y hermanas. Sus verdaderos hermanos no están tan cercanos.

Mira pasó dieciocho meses fuera del kibutz después de su servicio militar, trabajando en Haifa, la ciudad portuaria a unas veinte millas al oeste de Ha tan lelim, antes de viajar a Sudamérica con su novio. Regresaron y se casaron, y ella se inscribió como estudiante de enfermería en el cercano Hospital Afula. Su esposo llegó al kibutz con su grupo de movimiento juvenil y se quedó. Ambos han seguido



estudios académicos con cierta avidez. Mira siguió su curso de enfermería con un título universitario en ciencias de la vida en la Universidad Abierta y ahora está estudiando para un segundo grado en administración de salud pública, ofrecido externamente en Israel por la Universidad Clark de Boston. Su esposo estudió administración de fincas y economía en el Ruppín College, luego realizó un MBA en la Universidad Hebrea de Jerusalén. Hoy en día trabaja en fitomejoramiento de las aves de corral, que se han expandido considerablemente bajo su dirección, haciendo contactos con Chipre, Jordania y la Autoridad Palestina.

Aunque en general es positiva sobre los cambios en Hasolelim, Mira en ocasiones contradice su propia tesis. Siempre le molestaba el hecho de que todos recibieran lo mismo, sin importar cuánto trabajaran.

"¿Por qué alguien que se dedica a sus ocho horas debe obtener lo mismo que un miembro que trabaja todas las horas del día y de la noche?", exige.

Ella quería decidir qué hacer con su propio dinero. Le molestaba una situación en la que el kibutz decidiera comprar a todos hornos tostadores. Tal vez ella prefería una computadora. Estaba horrorizada por la dependencia de todos de los comités. Si quería comprar un lavavajillas, no veía la necesidad de justificar su decisión ante un comité. Preguntas como "¿Me pediste mi medicamento?" o "¿Me ordenaste un auto?" la disgustaban. Ella está segura de que las personas prefieren hacer las cosas por sí mismas. Por supuesto, reconoce, las personas que necesitan ayuda deberían obtenerla. El fondo de asistencia mutua se encarga de eso.

Por otro lado, ha escrito un ensayo para su título de salud pública sobre las diferencias de motivación en Hasolelim antes y después de los cambios. Ella descubrió que un miembro que antes era flojo todavía es flojo. También descubrió que el dinero no es una

motivación tan importante para trabajar duro. Ahora piensa que el interés y el placer en el trabajo son componentes más vitales.

Ella misma ha sido afectada: solía haber dos enfermeras de tiempo completo en Hasolelim. En primer lugar redujeron la segunda enfermera, por un empleado exterior a media jornada. Ahora lo han cortado por completo, excepto por un deber especial. Naturalmente, Mira ahora tiene que trabajar más y se ha vuelto más eficiente. Ella admite que en los viejos tiempos ella y su colega a veces cotilleaban, pero también discutían problemas genuinos y llegaban a soluciones para ellos. Además, ahora dedica menos tiempo a sus pacientes. Ella no puede hacer largas visitas al hogar como solía hacerlo y no está segura de que esto sea algo bueno.

¿Hasolelim sigue siendo un kibutz?

"Sí", enfatiza. "Es un kibutz diferente. La igualdad es una mierda. No soy lo mismo que tú, y tú no eres lo mismo que él. No tiene sentido comprar computadoras para todos. Quizás algunas personas no las quieran".

Hasolelim es un ejemplo de un kibutz que se ha transformado radicalmente, pero también de manera suave y eficiente. Un examen de su situación actual debe llevar a la conclusión de que es muy diferente del kibutz clásico, a pesar de que aún conserva muchos de sus elementos. Esto no es para emitir un juicio de valor. El kibutz es una sociedad democrática. La gran mayoría de los miembros aprobaron los cambios y todavía están a favor de ellos, pero si Hasolelim todavía se llama a sí mismo un kibutz, debe admitirse que el significado de la palabra ha cambiado. Solo el futuro mostrará cuánto se conserva de la forma de vida original, pero con toda la admiración de uno por la decisión y la sensibilidad de Michael Mensky, Rita Aurbach y sus colegas, el veredicto debe ser que Hasolelim es una nueva categoría de asentamiento. Tal vez sea el primer kibutz kehillati (comunidad kibutz).

En el siguiente capítulo examinaremos un kibutz que no pudo leer las señales de peligro y, como consecuencia, ya no es una comunidad autogobernada.

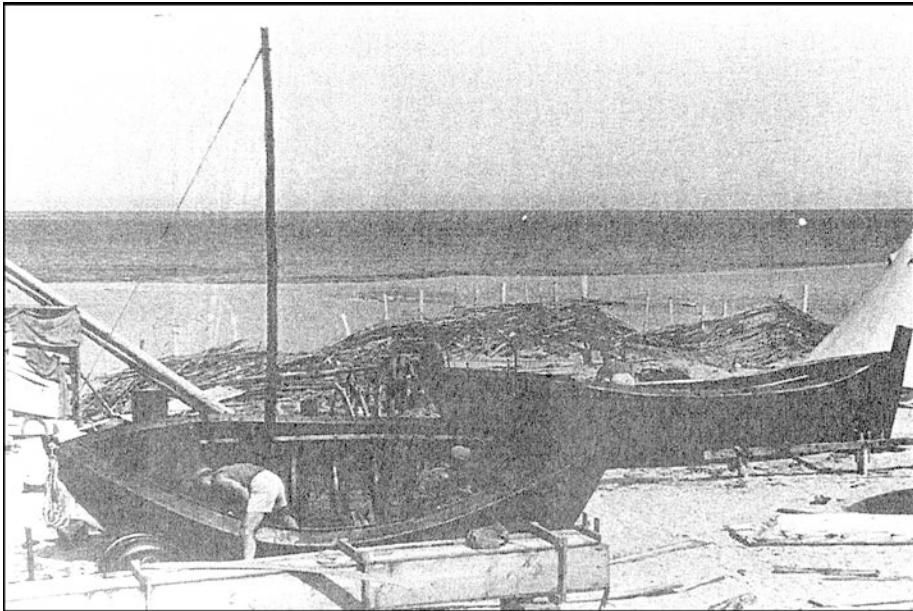
## IV

### NEVE YAM: SOBREVIVIR AL COLAPSO

En 1994, Neve Yam se enfrentó a la quiebra y el colapso. Se vio obligado a aceptar el nombramiento de un comité especial, incluidos dos miembros externos al kibutz, para dirigir sus asuntos. Los cultivos de campo y la piscicultura, la rama avícola y el comedor se alquilaron a contratistas privados. Los comités elegidos que normalmente regulan la vida de cada miembro del kibutz ya no existen en Neve Yam. No existe un comité económico general, un comité de vivienda o un comité de educación, ni hay comités de salud, seguridad, absorción de los recién llegados, problemas personales, cultura o deporte. La reunión general del kibutz sigue siendo soberana; eventualmente aprobará decisiones sobre el futuro de la comunidad. Sin embargo, no se reúne semanalmente, como en el pasado, ni siquiera mensualmente. Se convoca a la sesión solo cuando llega el momento de tomar decisiones importantes.

Los miembros aún viven de acuerdo con el principio sagrado de "de cada uno según su habilidad, a cada uno según sus necesidades", que es más de lo que se puede decir de muchos kibutz hoy, incluido el descrito en el capítulo anterior. Los salarios ganados por aquellos miembros que aún trabajan se colocan en una bolsa comunal, y las asignaciones se distribuyen a todos, incluidos los veteranos retirados, sobre la base de la igualdad, con un incremento del 10 por ciento asignado a los asalariados. Pero esta situación es temporal. Neve Yam planea convertirse en una aldea no cooperativa.

Neve Yam (Morada junto al mar) se estableció como una Comuna de Pescadores en 1939 en uno de los tramos más bonitos de la costa mediterránea por un grupo de inmigrantes del movimiento juvenil Gordonia. Habían recibido capacitación en la ciudad portuaria polaca de Gedinya, con un instructor de pesca alemán, el capitán Gustav Peach. Peach, un gentil y ferviente socialista, acompañó al grupo de pioneros judíos a Palestina y permaneció con ellos durante algunos años.



Neve Yam en 1938

El grupo se autodenominó "Gordonia — Ma 'apilim" (los cruzadores del bloqueo de Gordonia), porque para entonces las autoridades del mandato británico, bajo la presión de la revuelta árabe, estaban limitando el número de certificados de inmigración a Palestina. En 1938, el grupo se estableció temporalmente en Nahariya, a unas cincuenta millas al norte del Neve Yam de hoy. Allí construyeron tres barcos de pesca de madera importada de Polonia bajo las instrucciones de Peach. Al año siguiente se establecieron en su sitio actual. Inicialmente se les concedió una franja de costa

arenosa. No importaba el hecho de que no tuvieran tierras aptas para la agricultura, ya que aspiraban a ganarse la vida con la pesca.

"Fuimos increíblemente ingenuos y totalmente inexpertos", dice Benzion Kagan, un veterano de unos ochenta años que se fue hace unos años y hoy vive en la ciudad de Haifa. "No nos dimos cuenta de que no podíamos establecer una aldea basada solo en la pesca, y no nos dimos cuenta de que necesitábamos tierras".

Los barcos de pesca no eran aptos para el Mediterráneo. Además, las redes de pesca y otros equipos traídos por el pescador alemán eran inútiles en las condiciones locales. "No era que Peach no fuera práctico", recuerda Kagan con una sonrisa. "Era práctico, ¡pero para el Báltico, no para el Mediterráneo!"

Los jóvenes pioneros adquirieron un nuevo instructor, Abu—Shafik, un pescador árabe local. Con su ayuda compraron botes ligeros y redes locales y comenzaron a pescar sardinas. Los viejos veteranos recuerdan los primeros días como muy difíciles. Aunque el Mediterráneo es un mar relativamente tranquilo, tiene sus tormentas, y la brisa del mar a menudo derribaba las carpas del nuevo asentamiento. Los veteranos también recuerdan las noches en que pasaban hora tras hora en sus frágiles barcos, incapaces de desembarcar hasta que las olas se calmaban. Algunos de los miembros trabajaban en una fábrica de sal en el cercano Atlit. Tanto la pesca como el trabajo en las salinas causaron un rápido deterioro de su ropa de trabajo. Las mujeres a cargo de la tienda de ropa remendaron la ropa con restos de otra ropa e incluso hicieron prendas con la lona de las tiendas.

Sus problemas apenas comenzaban. La franja de costa que ocupaban pertenecía a PICA, la Asociación de colonización judía pre—sionista, de los barones Hirsh y Rothschild. Se supo que la Oficina de Asentamiento Sionista solo hizo un acuerdo temporal con PICA para el asentamiento del grupo Gordonía. En dos años, PICA

decidió no renovar el contrato de arrendamiento e intentó expulsarlos.

Kagan describe el período posterior de litigio como terriblemente desilusionante, incluso traumático, y dice que los miembros tardaron mucho en recuperarse. Al final, se les permitió permanecer, pero fue mucho tiempo después de que hubiera una clara decisión en la corte, y mientras tanto su sentido de seguridad había sido seriamente afectada. Otro golpe fue el fracaso de sesenta miembros más de su grupo pionero de Gedinya en llegar a Palestina. Estos hombres y mujeres jóvenes, atrapados en Polonia por el estallido de la Segunda Guerra Mundial, finalmente perecieron en los campos de exterminio nazis.

Los colonos de Neve Yam, miembros de Gordonia, influenciados por el famoso Aharon David Gordon de Degania, inicialmente adoptaron la íntima kvutza como modelo. Sin embargo, en última instancia, el fracaso de Neve Yam para crecer fue, como el de Hasolelim, resultado del azar y las circunstancias más que de la ideología. Kagan también cita la pérdida de los sesenta que se quedaron en Europa y la experiencia de casi ser despojados de sus tierras como posibles razones de su fracaso para atraer y absorber a más miembros. Durante la mayor parte de su existencia Neve Yam tuvo una población de alrededor de ochenta personas, y hoy tiene sólo sesenta, un tercio de ellos pensionistas.

Un visitante de Neve Yam puede percibir de inmediato que es diferente. Parece un kibutz en segundo plano: no abandonado, pero según los estándares, uno espera de los kibutz estén un poco desamparados. Los céspedes no se han vuelto salvajes, pero no están cuidados como los céspedes de otros kibutz. Los macizos de flores, aunque no se descuidan, están lejos de ser exuberantes. Los árboles y arbustos están aproximadamente recortados. El yeso en algunas de las casas se está pelando, y los caminos están algo cubiertos de vegetación. Hay rincones ruinosos, con maquinaria

oxidada y muebles rotos esparcidos por todas partes. Por otro lado, la basura se recoge regularmente.

El área del Centro de Recreación Marina se ve bastante mejor. A pesar de estar vacío en temporada baja, está limpio y ordenado. La hierba es notablemente más verde que en otras partes del pueblo, y los edificios son más frescos y están mejor mantenidos. La bahía es hermosa, con arenas blancas y un rompeolas de piedra negra que se adentra en el mar azul real. Las casas de vacaciones y el parque acuático aparecen en excelentes condiciones.

Nurit Bruner, una mujer pequeña, ordenada y enérgica de unos cincuenta años, nació en Neve Yam de padres del grupo fundador original. Ella creció en el kibutz y fue a la escuela allí y luego a la escuela secundaria en la aldea juvenil de Kfar Galim en Haifa. Después del servicio militar, se casó con un miembro de un kibutz cercano y la pareja eligió vivir en Neve Yam. Tienen tres hijos, dos en casa, uno en el kibutz de su esposo, y dos nietos.

"Siempre fuimos un kibutz muy pequeño y nunca tuvimos mucho dinero", comenta con una sonrisa triste. "No sé si solo éramos ingenuos o qué, pero estábamos contentos. Al crecer aquí, sentimos que teníamos todo lo que necesitábamos".

A pesar de su pequeño tamaño, Neve Yam disfrutaba de una rica vida cultural, señala Nurit, y era famoso por su coro. Cuando Kibutz Meuhad se separó en 1951, Yehuda Sharett, el célebre director que dirigió coros en muchos kibutz (incluido Givat Brenner), dejó su kibutz, Yagur, y se mudó a vivir a Neve Yam. Aunque el kibutz adquirió varias familias de Yagur, la mayoría de ellas finalmente se fueron.

A pesar de su hermosa ubicación, la mala suerte parece haber afectado a Neve Yam casi desde el principio. Al comienzo, el kibutz intentó mejorar su rama de pesca mediante el establecimiento de una fábrica para procesar y enlatar sardinas, pero durante la disputa de tierras con PICA, el trabajo fue detenido por una orden



judicial. Los miembros lograron adquirir algunas tierras del pueblo cercano de Atlit e hicieron un nuevo comienzo, construyendo. Posteriormente extendieron sus operaciones a otros productos, enlatado de cítricos, frutas y verduras. El "mediodía" de Neve Yam se convirtió en una gran fábrica, con más de seiscientos empleados en su apogeo, y con el tiempo se convirtió en el mayor fabricante del mundo del delicado pescado judío gefilte, elaborado en los estanques de carpas, que se establecieron en el kibutz.



Neve Yam en los años 1960

Benzion Kagan, quien fundó Noon y lo dirigió hasta que dejó Neve Yam en 1961, niega la afirmación de que Neve Yam "nunca tuvo

dinero". Sostiene que la fábrica garantizó la supervivencia del kibutz, con exportaciones por valor de millones de dólares. Otros veteranos dicen que siempre tuvo problemas para pagar los préstamos. No es imposible que ambas versiones sean ciertas: que Neve Yam ganó grandes sumas de dinero con su fábrica, pero que también tuvo grandes gastos y nunca logró equilibrar sus libros de cuentas.

Con respecto a la venta de Noon a principios de la década de 1980, existe un acuerdo general de que se manejó mal. El hombre a cargo de la fábrica después de Kagan, un miembro extremadamente capaz llamado David Levy, murió en un accidente de tráfico, y no se encontró un sucesor adecuado. Se afirma, con la sabiduría de la retrospectiva, que Neve Yam debería haber vendido solo una parte de Noon y seguir siendo un socio en la fábrica. En cambio, el kibutz insistió en venderla por completo, lo cual fue un error. Incluso hoy, con la fábrica de Noon reubicada lejos de Neve Yam, sus antiguas instalaciones ganan dinero. Los edificios de la fábrica se alquilan a varios talleres y pequeñas fábricas, pero el kibutz no se beneficia del alquiler.

Desde sus primeros años, Neve Yam aprovechó su ubicación, alquilando casas de vacaciones. La empresa de vacaciones ganó un buen dinero, siempre que la inversión fuera mínima. En el verano, los turistas comían en el comedor comunitario, mientras que los miembros del kibutz comían afuera en una gran choza de paja. Sin embargo, cuando el kibutz invirtió en una clínica de reposo, con edificios altos de calidad y un restaurante, el kibutz encontró dificultades para pagar la inversión. Uno de los veteranos sostiene que la temporada es demasiado corta, pero el verano israelí se extiende de mayo a octubre, con un buen clima en noviembre y diciembre, por lo que esa excusa no es convincente. No más persuasivo es el argumento de otro veterano de que Neve Yam sufrió por estar demasiado cerca de Haifa. La proximidad de una ciudad grande debería haber sido una ventaja más que un menoscabo. Los estanques de peces, donde todavía se cultivan

carpas, y los cultivos de campo tuvieron más éxito, pero no fueron suficientes para mantener la solvencia de Neve Yam frente a sus otros problemas.

"Teníamos buenas personas aquí", sostiene Nurit, "pero de alguna manera nunca despegamos económicamente".

La mala suerte pudo haber sido el destino del kibutz en el pasado, pero hoy, a pesar de sus deudas, que ascienden a millones de dólares, Neve Yam está en la categoría afortunada de ser un futuro "kibutz inmobiliario". Cederá parte de su tierra principal al gobierno para pagar su deuda y construir un nuevo vecindario sobre lo que queda. A partir de noviembre de 1999, el gobierno ha congelado la situación con respecto a todos los kibutz que planean construir vecindarios. Con suerte, se otorgarán las autorizaciones necesarias. Al renunciar a la tierra, Neve Yam está tomando medidas similares a las de Givat Brenner y Hasolelim, pero hay dos diferencias principales: primero, Neve Yam, con su ubicación idílica en la orilla del mar, definitivamente atraerá a los compradores; segundo, no habrá dos comunidades separadas. Nurit está seguro de que el período de Neve Yam como kibutz ha terminado, y que todo el pueblo, incluido el nuevo vecindario, se convertirá en un ayishuv kehillati, o "asentamiento comunitario".

Esta es una categoría que se ha vuelto popular en Israel durante las últimas dos décadas, particularmente en Galilea, cuando los jóvenes de las ciudades no están dispuestos a unirse a los kibutz o moshavs, pero desean vivir en pequeñas comunidades en el campo. El asentamiento comunitario tiene más responsabilidad colectiva que la aldea ordinaria, pero no existe aspiración a la igualdad, y su comunalismo es mínimo, dejando a los residentes como dueños de sus propios destinos. Son miembros de una asociación que admite nuevos residentes, otorga licencias a tiendas locales, aprueba planes de desarrollo (junto con los comités de planificación nacionales y regionales pertinentes), organiza la educación para los niños, alienta y apoya a las empresas comerciales, organiza eventos culturales y,

en muchos casos, ejerce una cierta supervisión sobre el estilo de las casas. Sin embargo, en contraste con un kibutz tradicional, los residentes son casi completamente independientes.

Muchos kibutz eventualmente pueden terminar como asentamientos comunitarios, aunque la mayoría de ellos probablemente retendrán alguna forma de propiedad conjunta de sus sucursales y fábricas agrícolas. Neve Yam ya ha renunciado a sus activos y está en camino de convertirse en un asentamiento comunitario. Los miembros esperan que la Autoridad de Arreglos de los Kibutz otorgue el permiso requerido, luego de la finalización de los acuerdos con el gobierno y los bancos.

Una vez que la disolución de la asociación se convierta en una propuesta práctica, la reunión general de Neve Yam tendrá que dar su consentimiento, y Nurit confía en que se llevará a cabo. Ella no se arrepiente. El kibutz fue una buena idea, dice ella, pero no logró garantizar a los miembros la vida. El nuevo marco permitirá a las personas poseer sus casas, ganarse la vida, y envejecer con auto—respeto. Ella no cree que el asentamiento de la comunidad de Neve Yam retenga ningún rastro del antiguo sistema de kibutz.

"Una vez las personas estaban preparadas para pagar el precio de vivir en comunidad", dice simplemente. "Hoy no lo están. Ya no funciona".

Por el momento, como se mencionó, Neve Yam se ejecuta según los principios del kibutz. El comité que administra el acuerdo fue designado por el Registrador de Sociedades Cooperativas, tras la intervención del Banco Hapoalim y la División de Auditoría de la Asociación de Organizaciones Cooperativas. Llegaron a la conclusión de que el kibutz ya no administraba sus asuntos de manera competente. Hubo informes de mala práctica en términos de kibutz: se decía que los miembros que trabajaban en empleos externos estaban reteniendo parte de sus ingresos de la bolsa pública; el dinero del kibutz supuestamente se usaba para fines privados; parte

de la contabilidad era engañosa. Aunque hoy es difícil verificar los detalles de estas acusaciones, no hay duda de que la confianza mutua entre los miembros que es una característica esencial de la vida del kibutz se derrumbó.

El comité que dirige Neve Yam hoy consiste en un presidente externo, un residente de una ciudad cercana; Nurit Broner, quien sirve como secretario; y otros dos miembros: uno de Neve Yam, y uno de un kibutz vecino. También hay un administrador de la aldea, que recauda los ingresos de las empresas alquiladas y atiende los problemas cotidianos de la comunidad. El administrador trabaja con el comité, pero formalmente no es miembro.

El Centro de Recreación Marina, con sus casas de vacaciones, restaurante y parque acuático, sigue siendo la mitad de propiedad de Neve Yam. Mucho antes de la designación del comité actual, el kibutz se asoció con una empresa privada con una base del 50%. El presidente es de la compañía externa; la mitad de la junta son miembros de Neve Yam.

Como se señaló, las otras sucursales del kibutz se han alquilado a empresas privadas, y todos los ingresos se distribuyen de acuerdo con los principios del kibutz. Los veteranos, que reciben sus subsidios en lugar de pensiones, también reciben atención médica completa, electricidad gratuita, lavandería y transporte. Limpian sus hogares cada semana y se les brinda cualquier otro servicio que necesiten. Beit Oren está a menos de diez millas de distancia, y la lección de ese kibutz, donde fueron abandonados los veteranos fundadores, parece haberse aprendido.

"Aunque la mayoría de los veteranos ya no tienen hijos en Neve Yam, sus necesidades tienen prioridad", señala Nurit, "creo que podemos estar orgullosos de eso".

Su reclamo está respaldado por Abrasha Kahal, fundador de Neve Yam y hoy viudo de unos ochenta años. Abrasha, un hombre calvo con alas de pelo gris y grandes gafas de montura, se sometió a

cirugía de corazón en 1991. Un ex tesorero del kibutz, todavía pone un día de trabajo en la oficina de contabilidad.

"Hay una linda señorita que viene todas las semanas a limpiar y ordenar mi habitación", señala. "Tengo mi asignación y seguro médico, y todo lo que necesito". A diferencia de muchos de los veteranos, Abrasha tiene dos hijos en Neve Yam. Está contento con su vida y filosófico sobre el colapso de la idea del kibutz. Está claramente triste, pero no parece considerarlo una tragedia.

"Las cosas han cambiado", dice. "Eso es un hecho de la vida: los jóvenes no quieren la vida colectiva. No quieren responsabilidad. La era de los ideales ha terminado. Tenemos que enfrentar el hecho de que muchos de nuestros hijos no regresarán a Neve Yam después de su servicio militar".

Rachel Rawner es la archivista y bibliotecaria de Neve Yam. Una mujer bien conservada en la mitad de sus sesenta, llegó a Neve Yam en 1943 como parte de un grupo de inmigrantes austriacos que se entrenaban en Kvutzat Schiller (vecinos de Givat Brenner). Su esposo Dan, quien murió hace tres años, llegó a Palestina en 1940 como inmigrante "ilegal". Fue uno de los transferidos por soldados británicos al *Patria*, un barco que estaba preparado para deportarlos a la isla de Mauricio en el Océano Índico. En una operación que todavía es objeto de controversia, la fuerza de defensa de Hagana detonó explosivos en un intento de desactivar el barco, pero la carga fue tan poderosa que el *Patria* se hundió y 250 de los inmigrantes se ahogaron. Dan, un graduado de Gordonia, fue uno de los que logró nadar hasta tierra. Estuvo preso durante casi un año en Atlit (a menos de una milla de Neve Yam) antes de unirse al grupo de Rachel en Kvutzat Schiller y luego venir con ella a Neve Yam.

La pareja tuvo tres hijos, uno de los cuales fue asesinado en la Guerra de Yom Kippur de 1973. Los otros dos viven en Neve Yam. Rachel todavía trabaja en la biblioteca, pero admite que ha descuidado los archivos.

“Hacía tanto calor este verano”, explica, “simplemente no pude encontrar la energía. Sin embargo, volveré a ello.

Ella dice rotundamente que Neve Yam ya no es un kibutz, pero no parece molestarla. Ella está contenta con sus hijos y nietos. Todos los viernes por la noche prepara una comida para toda la familia.

Ayal Rawner, el hijo de Rachel, dirige la rama de cultivos de campo, como lo hizo en el pasado, cuando Neve Yam era un kibutz normal, pero hoy es un empleado de SDS Production & Marketing Ltd., que alquila los campos a Neve Yam. Como en el caso de los otros asalariados, su salario se paga al kibutz y recibe su subsidio, de más el 10 por ciento.

Ayal es manifiestamente un trabajador agrícola, aunque insiste en reír que es un "gerente, no un trabajador". Tiene fuertes manos callosas y su ropa está manchada por el trabajo. Sólo las gafas de sol de moda posadas en su voluntad de hierro están en desacuerdo con la imagen.

"Siempre quise vivir aquí", declara con una sonrisa pícaro. “Una casa junto al mar, seguramente es el sueño de todos”.

Después de su servicio militar, Ayal estudió ingeniería práctica en el Ruppin College y luego tomó un curso corto en administración financiera. Se casó con una voluntaria de Inglaterra y se desempeñó como administrador de la granja. Ahora dirige los campos de cultivos de regadío, como administrador remunerado, con la ayuda de cuatro trabajadores agrícolas de Tailandia. Tienen 250 acres de algodón, y los 125 restantes están dedicados garbanzos. Hay una cierta cantidad de rotación de cultivos, que él planea junto con la empresa. Ya no es asunto de Neve Yam, siempre que el kibutz reciba el alquiler. Ayal considera el ideal del kibutz como "una buena idea que nunca fue realmente probada". Sostiene que nunca hubo igualdad real, al menos no en Neve Yam: algunas personas estudiaron y otras no; algunos viajaron; algunos tenían ventajas; algunos eran "más iguales que otros".

"Todo es una mierda", afirma. "No se necesita la complicada estructura del kibutz para que las personas cooperen. Un hogar, una vida razonable, una vejez honorable, una amistad, ¿qué más necesitas?"

Ayal reconoce que la fábrica de Neve Yam Noon probablemente fue administrada de manera incompetente y no pudo mantenerse al día, pero señala que muchas fábricas se han derrumbado por estas razones, no solo las empresas de kibutz. Él tiene esperanzas sobre el futuro, creyendo que Neve Yam podrá construir su nuevo vecindario y pagar sus deudas.

"Vale la pena esperar", dice. "He pasado por tiempos difíciles. He estado trabajando durante veinte años y todavía no he establecido mi hogar. Esperemos que todo salga bien. Tenemos una hermosa ubicación aquí. Creo que será popular".

A pesar de todo, Neve Yam de alguna manera no es deprimente. Aunque se ha descompuesto como un kibutz, los miembros que aún viven allí no han abdicado. Están planeando su futuro, que será diferente de su pasado y, lo más importante, están cumpliendo sus obligaciones con la generación fundadora.

No hay duda de que varios kibutz, con problemas económicos insolubles similares, tomarán el mismo camino que Neve Yam. Muchos otros, mientras logran evitar el colapso económico, desmantelarán gradualmente sus estructuras cooperativas. Al mismo tiempo, todavía hay kibutz que continúan funcionando como lo hacían en el pasado. En el próximo capítulo, visitaremos un kibutz que ha conservado todos los principios y la mayoría de las características de un kibutz clásico, lo que demuestra que, dada una gestión competente, el trabajo duro, una comunidad fuerte y un poco de suerte, el sistema de kibutz puede funcionar incluso hoy.



## V

### **HATZERIM: PRODUCIR LO QUE PUEDE FUNCIONAR**

Son propietarios de una fábrica con veintidós filiales en todo el mundo, con unos ingresos anuales de 250.000 millones de dólares. Sus miembros tienen amplias casas modernas, computadoras, teléfonos celulares, tarjetas de crédito y usan automóviles privados. Pueden viajar al extranjero todos los años. Sus hijos tienen derecho a una educación gratuita hasta el nivel de pregrado, sin importar dónde vivan. Por el contrario, los miembros no poseen nada; ganan lo mismo ya sean ejecutivos, ingenieros o recolectores de basura; y todos ellos, sea cual sea su profesión o posición, están obligados a realizar un turno semanal en la línea de producción de la fábrica.

Bienvenido a Hatzetim en el desierto de Negev, un rico kibutz con una floreciente economía avanzada. Es emprendedor, rentable, competitivo, eficiente y adaptado a la era moderna. También es un kibutz tradicional, que practica el principio (declarado obsoleto por un número creciente de miembros de otros kibutz) "de cada uno según su habilidad, a cada uno según sus necesidades".

En su aspecto exterior, Hatzetim no es muy diferente de Degania o Givat Brenner: los mismos bien cuidados jardines, los mismos caminos sombreados, los mismos árboles y arbustos, gimnasio, piscina y campos de juego. Sin embargo, el éxito de este kibutz es casi tangible, desde el momento en que se entra a través de las tintadas puertas electrónicas de vidrio que dan al acogedor comedor comunitario, con su suelo de mármol impecable, mobiliario de buen gusto y simple pero excelente comida. Su factoría, con su gran espacio de fabricación, su zumbido de máquinas computarizadas, sus

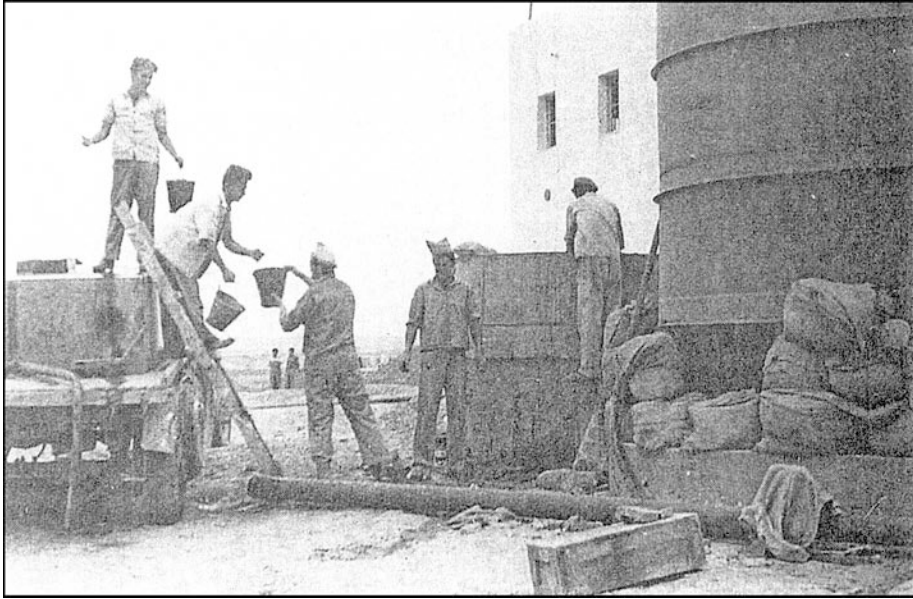
laboratorios de investigación, y sus oficinas modernas y relucientes no deshonrarían a cualquier planta de alta tecnología en el mundo.

Hatzerim es tan moderno como Microsoft y tan al viejo estilo como Umm Juni: una notable ilustración del hecho de que el formato clásico del kibutz puede funcionar, incluso en los inicios del siglo XXI.

¿Por qué? ¿Por qué Hatzerim ha tenido éxito, mientras que muchos de los kibutz de Israel han fallado? Posiblemente su éxito no pueda explicarse adecuadamente, pero un examen de su historia y situación actual proporciona una serie de pistas. A pesar de lo que se ha descrito en los capítulos anteriores sobre Hatzerim y otros kibutz similares se podría justificar la adaptación del adagio de Mark Twain para describir los informes de la muerte del kibutz como "prematuros".

Hatzerim (*Pueblo Amurallado* en hebreo bíblico) se estableció en el otoño de 1946, la noche después de Yom Kippur, el Día de la Expiación, como parte de una operación sionista para la colocación simultánea de once nuevos kibutz en ubicaciones estratégicas en el desierto occidental de Negev. Llevado a cabo en los últimos días del mandato británico para Palestina, fue un golpe decidido, que ayudó a reclamar el área para el Estado de Israel.

Veinticinco hombres y cinco mujeres jóvenes del Movimiento Scout israelí caminaron a través del desierto, evitando Beer Sheva, que en ese momento era una ciudad árabe, para montar sus tiendas en una árida colina. En la tarde del día siguiente, después de un día de dieciocho horas, ya que estaban luchando para transportar un tanque de agua en la parte superior de una torre de madera improvisada, un grupo de funcionarios sionistas llegó, dirigido por el temible Avraham Harzfeld, el mismo hombre que había contado a los pioneros de Givat Brenner que los echaría de la federación laboral porque estaban actuando solos en lugar de adaptarse a su plan general de asentamiento.



Hatzerim en los primeros días

Aunque Harzfeld era dieciocho años mayor y los colonos de Hatzerim (a diferencia de los pioneros de Givat Brenner, que tomaron una iniciativa privada) actuaban bajo órdenes, no era menos emocional. Se paró en una caja de embalaje para dirigirse a los jóvenes colonos, pero no pronunció un discurso. En cambio, cantó:

Este es nuestro destino,  
así se nos ordena,  
este es el camino,  
este es nuestro objetivo,  
no hemos trabajado en vano.

Cuando el diminuto líder sionista repitió la canción popular, uno o dos comenzaron a unirse, hasta que, en la tercera repetición, todos los jóvenes pioneros y sus invitados cantaron con fervor y esperanza. Fue, dijo uno de los fundadores de Hatzerim, más efectivo de lo que podría haber sido cualquier discurso. Sentían que estaban haciendo historia.

A pesar de que los jóvenes se infectaron con un enorme sentido de logro, la euforia duró poco. Las Naciones Unidas votaron para dividir Palestina entre judíos y árabes en noviembre de 1947. Siete meses después, los gobernantes británicos se fueron, y el Estado de Israel fue declarado dentro de las fronteras que incluían Hatzerim. Sin embargo, los árabes de Palestina no aceptaron la decisión de la ONU, y el nuevo kibutz pronto se encontró sin agua, bajo el asedio de fuerzas hostiles. Uno de los primeros colonos recuerda que no pudo dejar Hatzerim durante todo ese año; en el ardiente calor del desierto del Negev, el agua se midió en vasos.

Esta fase fue solo temporal: después de la Guerra de Independencia de 1948, Hatzerim se encontró con mucha más tierra. Además, la tierra era buena para la agricultura. El problema era que estaba ubicada a más de veinte millas al norte. Allí la lluvia allí era considerablemente mayor, pero los miembros tuvieron que dormir en una cabaña cerca de los campos durante toda la semana, solo regresando al kibutz los fines de semana.

A su debido tiempo, se canalizó agua a Hatzerim y otros asentamientos del Negev. Se sembraron campos y se plantaron huertos, pero en cada parcela de verde reclamada diligentemente aparecieron grandes parches de color marrón. La tierra de Hatzerim era demasiado salina para la agricultura.

"Incluso en aquellos días teníamos un fuerte sentido de responsabilidad fiscal", recuerda un veterano. "Resolvimos que no nos quedaríamos allí a menos que pudiéramos ganarnos la vida".

El jefe del departamento de asentamientos de la Agencia Judía, Levi Eshkol, dijo a los jóvenes colonos que sería más barato alojarlos en el nuevo y lujoso Dan Hotel en Tel Aviv que mantenerlos en Hatzerim. Eshkol, quien luego sería ministro de finanzas y Primer ministro de Israel, sugirió que se podría cultivar algodón a pesar de las condiciones salinas. El primer ministro Ben—Gurion, un firme

creyente en la colonización del desierto, les dijo: "¡Dejad Hatzetim por todos los medios, pero id más al sur!"

Los argumentos iban y venían. En una fatídica reunión general del kibutz el 7 de febrero de 1959, los miembros que querían permanecer argumentaron que ya sentían lazos emocionales con el lugar; que, con paciencia, se podría lograr el éxito; que podrían establecer una lechería y un gallinero. Sus oponentes dijeron que era una lucha desesperada, que debían unir fuerzas con otro kibutz, que el dinero y el esfuerzo podrían invertirse mejor en otro lugar. De los sesenta y cuatro miembros, veintinueve votaron por permanecer, diecisiete querían abandonar, catorce se abstuvieron y cuatro no votaron. Resolvieron darle otros tres años. En cualquier caso, los miembros de Hatzetim descubrieron que podían cultivar con éxito, siempre que llevaran a cabo el laborioso proceso de lavar la sal del suelo. Sin embargo, se dieron cuenta de que nunca sobrevivirían solo con la agricultura, y comenzaron la búsqueda de una industria.

La ingeniera de agua Simha Bias, ex directora gerente de la Compañía de Agua Mekkorot de Israel, había concebido un nuevo método revolucionario de riego y estaba tratando de implantarlo alrededor de los kibutz de Negev, donde la escasez de agua era endémica. La historia que se ha contado repetidamente es que Bias vio una enorme palmera creciendo junto a un grifo que goteaba, lo que plantó la idea en su mente. Aunque la historia es probablemente apócrifa, el concepto de riego por goteo ha revolucionado la agricultura en Israel y en todo el mundo.

El principio es sencillo: en lugar de rociar agua de los rociadores, en una imitación aproximada de la lluvia, el agua alimenta directamente a las raíces de la planta mediante un goteo gradual. La simplicidad básica del concepto resultó ser algo engañosa. Los problemas técnicos eran formidables, pero el potencial era enorme. Además de ahorrar agua, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad, el sistema de goteo permitiría a los agricultores fertilizar sus cultivos directamente a través de las tuberías de

agua. Posteriormente, Hatzerim se asoció con otro inventor, Rafi Mehudar, responsable del refinamiento y desarrollo del sistema, que lo ha mantenido un paso por delante de sus competidores. Otro factor importante en el éxito de la empresa fue el concepto.

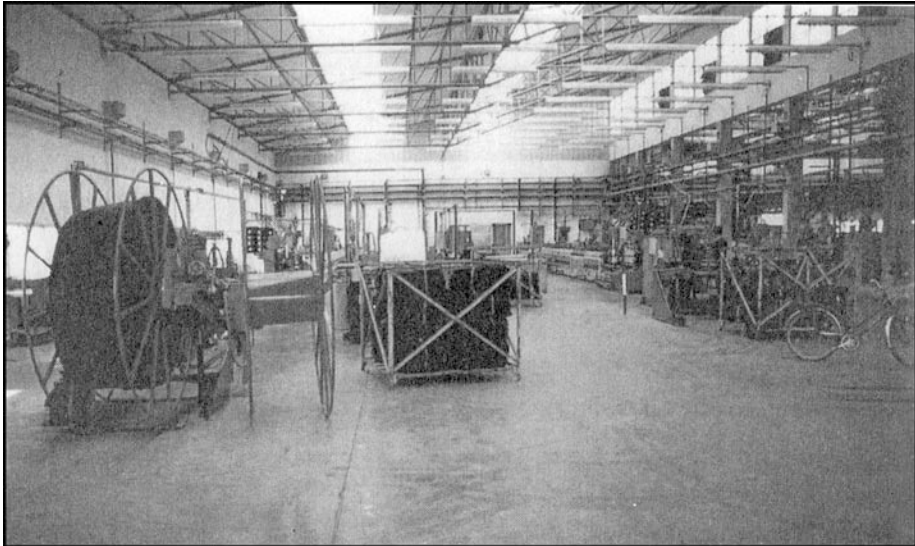
"No vendemos un sistema", explica uno de los miembros. "Vendemos un servicio. Éramos agricultores que entendíamos a nuestros clientes. Vinimos con el producto, lo configuramos, nos aseguramos de que funcionara y continuamos manteniéndolo a lo largo de los años".

Hoy, Hatzerim todavía tiene una lechería rentable, una rama avícola y cultivos de campo, incluida la jojoba, de la que fabrica aceite para la industria cosmética. También tiene una oficina legal, encabezada por un miembro que es un abogado, que hace un buen dinero para el kibutz, pero la mayor parte de sus ingresos proviene de su empresa de riego.

Según Yigal Stav, el actual director ejecutivo de Netafim Irrigation Equipment and Drip Systems, el kibutz inicialmente cometió todos los errores comerciales posibles. No solo se filtraron las tuberías; la tecnología "se filtró" a sus rivales en todo Israel y el mundo. Hatzerim hizo arreglos de coproducción con otros dos kibutz "basados en un apretón de manos", sin contratos por escrito.

Stav estaba completando su segundo grado en física y trabajando como profesor asistente en la Universidad Ben—Gurion cuando lo llamaron de regreso a Netafim después de una crisis administrativa a principios de la década de 1980. Corpulento, de pelo gris, decidido, con una forma relajada, segura, que preside con confianza sobre una corporación internacional, con fábricas en tres kibutz en Israel, centros de fabricación en Australia y Estados Unidos, y veintidós subsidiarias de propiedad total en países tan variados como China, México, Polonia, Zimbabwe y Tailandia. Los ingresos anuales de Netafim son de 250.000 millones de dólares, unos dos tercios de los cuales son para Hatzerim.

"En el análisis final, nuestra ideología protegió nuestros intereses económicos", señala otro veterano. "Insistimos en que nuestra industria estaría conectada con la agricultura, debido a nuestra creencia en el regreso del pueblo judío al suelo; rechazamos cualquier cosa que requiriera trabajadores externos contratados, porque nos negamos a explotar el trabajo de otros".



La fábrica de Hatzerim en 1986

Actualmente, Hatzerim emplea a unos veinte externos en diversas capacidades, pero, a diferencia de muchos kibutz, nunca acordó emplear un número significativo de trabajadores contratados. Incluso en la década de 1950, cuando el primer ministro Ben—Gurion insistía en que los kibutz dieran empleo a los nuevos inmigrantes que habían inundado el país, Hatzerim se mantuvo firme en sus principios socialistas. Cuando necesitaba más capacidad de fabricación, arrendaba su producción a otros dos kibutz, Magal y Yiftah.

Posiblemente lo que más caracterizó al kibutz fue su precaución fiscal. La inversión inicial en Netafim fue mínima. Comenzó con seis trabajadores y una máquina, y nunca pidieron dinero prestado que no pudieran pagar. Netafim siempre ha trabajado con su propio

capital. El kibutz ni siquiera asumió hipotecas: las casas de Hatzerim fueron construidas con ganancias de la fábrica.

Netafim es una fábrica de alta tecnología, en constante expansión y diversificación. Su comercialización es dinámica, su control de calidad es excelente, y su seguimiento y servicios de apoyo son eficientes e integrales. Más del 5 por ciento de la facturación anual de Netafim se invierte en investigación y desarrollo, lo que ha servido para mantener a la empresa competitiva. Sus agentes y representantes locales mantienen un contacto continuo con los clientes, y están respaldados por un equipo internacional de agrónomos, geólogos, expertos en suelos e ingenieros de agua.

En un movimiento hacia una mayor diversificación, el kibutz ha establecido una nueva empresa, Watemet, centrada en la jardinería. Un producto clave es el Plantsitter, un sistema computarizado para regar las plantas de interior, que también se puede operar mientras el propietario está de vacaciones. Watemet también fabrica boquillas especiales, aerosoles, mangueras, conectores y computadoras de riego. Estos productos también vienen con un seguimiento exhaustivo del servicio al cliente.

En 1999, las condiciones en el mercado mundial llevaron a Hatzerim a combinarse con Magal y Yiftah, los otros dos kibutz con plantas de Netafim, para formar una compañía unificada. Hasta cierto punto, esta medida implicará una división entre la empresa y la comunidad, ya que el directorio de Netafim ahora responderá ante los tres kibutz. Sin embargo, el sistema en Hatzerim es diametralmente opuesto a la idea del Nuevo Kibutz, que aboga por la separación del negocio de la comunidad.

"Nos ha preocupado crear una identidad entre la fábrica y el kibutz", subraya el CEO de Netafim, Yigal Stav.

Insistimos en que cada miembro de Hatzerim, ya sea que trabaje regularmente en Netafim o no, realice un turno semanal en la línea de producción de la fábrica.



Lo hago yo mismo. A veces causa problemas, pero, incluso desde un punto de vista puramente comercial, vale la pena. Nuestros miembros sienten un sentido de propiedad y participación. En algunos kibutz, organizan visitas especiales a la fábrica; pero nuestros miembros saben lo que está sucediendo en Netafim, y esa es una gran motivación para trabajar duro.

En el comedor comunal, todos los miembros del kibutz votaron a los representantes de Hatzerim en el directorio de la nueva compañía, y Stav insiste en que esto es totalmente consistente con la eficiencia. Los miembros no tienen la experiencia de un consejo de administración profesional, reconoce, pero los candidatos han sido preseleccionados por un panel especial, y el proceso de votación aumenta el sentido de participación en la fábrica.

Hay "parásitos" en Hatzerim, como los hay en cada kibutz. Todos están de acuerdo en eso. También hay algunos que simplemente hacen su trabajo, sin ningún esfuerzo especial, pero una proporción notablemente alta de los miembros del kibutz están dispuestos a darlo todo. Todos se ponen su camisa semanal en la fábrica y, cuando la demanda es especialmente grande, los miembros trabajan voluntariamente en sábado para completar los pedidos. La ética del trabajo es inusualmente fuerte en Hatzerim; el éxito manifiesto del kibutz y su fábrica ha tendido a atraer a personas con talento.

La desventaja es que, a pesar de su prosperidad, Hatzerim, como la mayoría de los kibutz, tiene dificultades para retener a su generación joven. Solo alrededor del 40 por ciento de los hijos del kibutz eligen quedarse. Al mismo tiempo, la lista de espera de personas externas que desean unirse es larga y el rango de edad se distribuye de manera uniforme.

Para los miembros, la mayoría de los cuales trabajan muy duro, la vida es extremadamente cómoda. El comedor ya ha sido mencionado. Las viviendas individuales se han ampliado recientemente a más de ochocientos pies cuadrados de espacio

habitable, con habitaciones adicionales para familias numerosas. Recientemente, cada miembro que quiso una recibió una computadora. Antes de eso, todos los miembros recibieron teléfonos celulares, aparte de sus teléfonos comunes. Cada miembro tiene derecho a seis días en el extranjero por año, que es acumulativo, y, además, los miembros que tienen familias que viven en el extranjero tienen derecho a visitarlos a expensas del kibutz. Todos los miembros tienen una asignación de unos 5.000 \$ por año, que pueden gastar con sus propias tarjetas de crédito. Los automóviles están disponibles gratuitamente a una tarifa subsidiada. Los miembros no tienen que pagar por separado por la atención médica, la educación, los muebles, la comida, las llamadas telefónicas locales, la electricidad o el agua, y, por supuesto, tienen acceso gratuito a la piscina, el gimnasio, el campo de juego y otras instalaciones. Todos los niños nacidos en Hatzerim tienen derecho a quince años de educación (incluso si dejan el kibutz), lo que les otorga un título universitario o su equivalente. Cada miembro tiene una pensión y puede legar a sus descendientes 100.000 \$. Aunque los niños que abandonan el kibutz reciben una subvención financiera además de fondos para su educación, una parte del legado de 100.000 \$ se puede sacar temprano y usar para ayudar a los niños que viven fuera de Hatzerim.

Al mismo tiempo, los miembros no son dueños de sus hogares ni tienen acciones en las empresas del kibutz, que son propiedad de la comuna. No se les permite tener cuentas bancarias privadas o recibir regalos de dinero o incluso billetes de avión. Muchos de los miembros viajan al extranjero por negocios de Netafim, pero existe una separación rígida entre viajes de negocios y vacaciones.

Hatzerim es una comuna clásica. Stav reconoce que existe una cierta contradicción entre los valores tradicionales del kibutz y las prácticas comerciales modernas, pero sostiene que no son irreconciliables. En su opinión, todo se reduce a lo que los miembros quieren.

En muchos kibutz, a los miembros les molesta tener que vivir y trabajar juntos. En Hatzerim, los miembros todavía quieren una sociedad. No tienen dudas de que la jerarquía y la camaradería pueden ir de la mano. Los miembros pueden decirle a otros miembros qué hacer en virtud de su posición o experiencia. No hay razón para que una comunidad basada en la cooperación y la igualdad no pueda ser también un organismo que muestre iniciativa y se adapte al cambio. En cierto modo, es más difícil para un grupo comunitario trazar una estrategia y establecer objetivos, pero en otros aspectos es más fácil.

"Sucedió en el pasado que alguien continuó en un trabajo por razones que no eran estrictamente comerciales", admite Stav. "Dejamos al miembro en su lugar porque, si fuera expulsado, no tendría a dónde ir. Ese tipo de enfoque humano será más difícil ahora que tenemos que responder a una organización que representa tres kibutz. Pero nunca exageramos; siempre nos las arreglamos para comportarnos con cierta flexibilidad y sabiduría".

Un problema podría ser que, a diferencia de Hatzerim, Magal y Yiftah han hecho cambios serios. La planta de Magal de Netafim tiene cinco grados de salario. Hatzerim ahora tendrá que calificar a sus propios trabajadores para las cuentas de la empresa conjunta, pero los "salarios" se promediarán y distribuirán sobre la base de la igualdad.

Stav cree que la experiencia de Hatzerim demuestra que un kibutz puede ejecutar un negocio moderno rentable, pero no llega a decir que es un modelo que otros deberían seguir. Señala que a menudo es difícil encontrar los talentos necesarios en una pequeña comunidad de menos de cuatrocientos miembros y señala que Hatzerim tenía un grupo de liderazgo muy fuerte desde el principio. Además, posiblemente debido a esta característica, el kibutz logró atraer y absorber a otros miembros talentosos a lo largo de los años.

"No puedo predecir el futuro", admite Stav. "No somos un islote aislado, y no sé cuánto tiempo podemos aguantar con diferentes valores del entorno, ya sea en el movimiento de los kibutz o en la nación en su conjunto, pero todavía creo que podemos seguir viviendo juntos" y lograr grandes cosas, sin renunciar a nuestros valores y nuestra forma de vida".

Se creó un Equipo para el Cambio en Hatzetim y celebró algunas reuniones en 1998, pero muy pocos miembros se presentaron y se terminó después de menos de un año. "Aparentemente, el momento aún no estaba maduro", reconoce Rafi Zimmerman, quien inició y presidió el comité, "aunque en comparación con lo que está sucediendo en otros lugares, mis propuestas fueron una broma. Tengo que ser honesto: en Hatzetim compramos igualdad con dinero. Eso no es cinismo; es un hecho."

Zimmerman no estaba proponiendo la separación de los negocios y la comunidad, ni la propiedad de la vivienda, ni responsabilizando al miembro para ganarse la vida. Ciertamente no estaba sugiriendo el pago de horas extras o la legitimación de ningún tipo de desigualdad. Simplemente quería introducir una asignación general. En otras palabras, en lugar de asignaciones separadas para viajes al extranjero, visitas a familias en el extranjero, muebles, vacaciones y otros artículos, todo debe agruparse en una asignación general que los miembros puedan gastar de la forma que deseen. La asignación continuaría siendo asignada sobre la base de una estricta igualdad de necesidades, de acuerdo con la antigüedad, el tamaño de la familia y los requisitos especiales. Incluso esa idea era demasiado radical para los Hatzetim de hoy, aunque Zimmerman está seguro de que eventualmente llegará.

"No se puede dirigir una comunidad de casi mil personas de la misma manera que se manejaba una de doscientas", sostiene. "Y de todos modos, muchas personas saben cómo usar el sistema actual para obtener más, lo que también es una especie de desigualdad".

Zimmerman no tiene tiempo para meditar sobre el fracaso de su Equipo para el Cambio. Él está ocupado con una nueva empresa del kibutz: Comercio Internacional Hatzerim (HIT), que se ocupará del comercio de la agricultura y productos relacionados. El proyecto está en sus inicios, y no entrará en detalles más allá de decir que usará los contactos de sus años en Netafim, pero no competirá con la compañía de ninguna manera.

Zimmerman es un hombre fornido, de aspecto juvenil, de cincuenta y ocho años, con un bigote gris arenoso y una actitud irónica y humorística. Llegó al kibutz en 1964 como parte de un grupo de asentamiento del ejército, patrocinado por el movimiento scout. Después de trabajar en el campo durante varios años, fue enviado a estudiar administración de fincas en el Ruppin College y comenzó a trabajar en Netafim en 1969.

Con interrupciones para los estudios universitarios, trabajó en marketing en Israel y en el extranjero. Pasó dos años en Costa Rica, tratando de desarrollar un mercado allí, pero el gran avance se produjo en 1981 con el establecimiento de la primera filial extranjera de Nefatim en los Estados Unidos. En 1990, estaba a cargo de las exportaciones, pero en 1998 se encontró en una posición diferente con sus colegas sobre el desarrollo futuro y renunció. Pasó los siguientes cinco meses "lavando platos en el comedor comunitario y pensando". Durante ese tiempo, también presidió el Equipo para el cambio de corta vida. En 1999 comenzó a establecer su nueva empresa. Tenía que asegurar el acuerdo del Comité Económico del Kibutz, pero una vez que los convenció de que no tenía intención de competir con Netafim, aceptaron.

Cualesquiera que sean sus diferencias con la gestión actual de Netafim, Zimmerman está convencido de que no hay una mejor compañía. Al igual que Stav, no ve ninguna razón para que una estructura de kibutz no sea compatible con la eficiencia del negocio. Al mismo tiempo, también señala que el grupo fundador de Hatzerim fue un grupo excepcional. En particular, cita a Abie Ron, un

miembro que murió en 1998 y que cree que fue en gran parte responsable de la pureza ideológica y la responsabilidad fiscal que ha caracterizado a Hatzerim. Se describe a sí mismo como "uno de los pragmáticos" del kibutz, en lugar de un idealista, pero sostiene que el secreto del éxito de Hatzerim ha sido su capacidad para combinar el realismo con la ideología.

A los treinta y dos años, Amón Colón es uno de los nacidos en el kibutz que decidió quedarse. También es uno de los jóvenes que no se presentó a las discusiones del Equipo para el Cambio. De hecho, se expresó en contraposición a una asignación general: "No deberíamos controlar lo que la gente tiene en sus habitaciones, eso podría ser un error". Al mismo tiempo, permite que pueda haber alguna medida de racionalización de la asignación para incluir más elementos.

Como jefe del almacén de Netafim, maneja a treinta personas (todas menos una de ellas miembros de Hatzerim) responsables de recibir y enviar materias primas y productos manufacturados. Otro equipo de quince personas se encarga del montaje y el embalaje. Amon, un ingeniero de producción universitario capacitado, admite que tiene sentimientos ambivalentes sobre el principio del kibutz que hace que cada miembro realice un día de trabajo por semana en la línea de producción de Netafim.

"No siempre es eficiente", dice, y agrega con una sonrisa que a veces aconseja a algunos de sus empleados clave que no se presenten a su turno si interfiere demasiado con la administración del almacén. También admite que ha ampliado sus equipos para compensar las ausencias semanales. En su opinión, las diversas tareas de producción se tardan entre dos y ocho meses en aprenderse, lo que significa que "no se puede simplemente poner a una persona en cualquier trabajo".

En su opinión, se requiere un pensamiento más serio sobre el sistema, y posiblemente el período semanal debería reducirse a la

mitad de un turno, al menos en algunos casos. Al mismo tiempo, Amon admite que el acuerdo funciona y mejora la motivación al darles a los miembros un sentido de identificación con la fábrica.

"El hecho es que todos en Hatzerim tienen un sentido de propiedad", dice, "y eso es lo que crea nuestra ética de trabajo inusualmente alta".

Amon no niega que él y su esposa pensaron mucho antes de decidir hacer su vida en el kibutz. Después de dejar la escuela, pasó un año de "servicio nacional" trabajando en el movimiento scout antes de unirse al ejército. Considera que ese año es muy importante, ya que le dio una visión de un Israel que no había conocido en el kibutz, incluso en la escuela regional, que no era exclusivamente para niños de kibutz.

Posteriormente, como muchos nacidos en kibutz, Amon sirvió como oficial en una unidad de combate de élite. Su novia era de otro kibutz, pero fue a Hatzerim que los dos vinieron para un año de prueba después de su servicio militar y su posterior viaje a América del Norte y del Sur. Aunque Amon consideró un trabajo interesante en el ejército regular y se inscribió en un nuevo vecindario inteligente en el centro del país, él y su esposa finalmente optaron por Hatzerim.

"Todavía no estoy seguro de haber tomado la decisión correcta", confiesa, "pero creo que lo hice. La mayoría de mis amigos fuera del kibutz están trabajando como locos para conseguir las cosas que ya tengo. Trabajo duro en el almacén, pero incluso si estoy aquí hasta la medianoche, y eso sucede con bastante frecuencia, estoy cerca de casa y puedo ir a ver a mi esposa e hijos".

Realmente valoro la vida del kibutz y específicamente amo Hatzerim. Cualquier pequeña comunidad contiene mezquindad cotorreo, pero aquí es mínima".

Cuando Amon tenía quince años, el kibutz decidió que los niños deberían dormir en casa en lugar de en la casa de niños. Él y sus compañeros de clase organizaron una manifestación de protesta fuera de la reunión general que estaba debatiendo la decisión.

"Exigimos que los miembros no tomen una decisión que privaría a los niños de la mejor experiencia de la vida del kibutz", recuerda con una sonrisa. "Pensé que nuestros padres estaban locos por abolir el sueño comunitario para sus hijos. Ahora que soy padre, no puedo entender cómo lo permitieron".

Amon participa activamente en un programa para traer de vuelta a los nacidos en Hatzetim que se han ido. Está en contacto con unos treinta solteros y parejas nacidos en el kibutz, en Israel y en el extranjero. Siente que muchos de los que se fueron tal vez quieran regresar, pero deben estar convencidos de que son bienvenidos.

Muchos niños kibutz que sirven como oficiales en el ejército se sienten frustrados cuando regresan al kibutz por la dependencia de una gran cantidad de comités. En el ejército podían tomar decisiones, dicen; en el kibutz descubren que necesitan la autorización de algún comité "cada vez que quieren estornudar". Amon rechaza esta queja. Por el contrario, señala, aparte de él, otros tres gerentes de sucursal de Netafim recientemente nombrados eran oficiales relativamente importantes en el ejército.

"Los oficiales aprecian el valor de los sistemas, o marcos, para hacer las cosas", sugiere. "Creo que los niños kibutz que se van son los que odian ser parte de un sistema, que quieren ser completamente individualistas".

Chen acaba de unirse al ejército, y no tiene la menor idea de si vivirá en Hatzetim. Está sirviendo en inteligencia militar, lo que le gusta. Pertenece a la generación posterior de hijos del kibutz, que dormían en casa con sus padres. Él siente que debido a esto, tiene una mayor intimidad con sus padres, hermano y hermana. Señala



que, incluso bajo el nuevo sistema, los niños reciben sus propias habitaciones lejos del hogar de los padres a la edad de dieciséis años.

"Creo que la Sociedad de los niños es importante", dice Chen, "pero creo que se puede lograr con otros métodos que no sean dormir fuera de casa". Piensa que el kibutz es un lugar maravilloso para crecer, pero también reconoce que "hay algo de verdad en" la afirmación de que la educación del kibutz crea mediocridad.

"No oirás a un niño kibutz decir que quiere ser el mejor o ganar más", señala. "¿Es eso algo malo? No lo sé."

Él y su novia no pasan mucho tiempo pensando si quieren vivir en un kibutz. El futuro tampoco es un tema de conversación entre sus compañeros de clase y otros amigos. La decisión está muy lejos, y simplemente no tiene sentido preocuparse por eso ahora, aunque ha decidido que permanecerá en Israel.

"Por supuesto, quiero viajar", dice, "pero no tengo dudas de que este es el país donde quiero vivir".

El ambiente positivo para la crianza de los hijos podría ser un factor crítico a favor de una eventual decisión de regresar a Hatzetim, dice Chen, pero cree que su elección de carrera, que aún no está preparado para tomar, determinará su decisión final. No le entusiasma especialmente la idea de vivir en Hatzetim y trabajar al aire libre, aunque está de acuerdo en que el estilo de vida es posible. Él siente que cualquiera que decida vivir en un kibutz debería estar totalmente involucrado. Si opta por una carrera fuera del kibutz, probablemente no se quedará.

Gideon Elad está involucrado en algo llamado el Proyecto de Participación Social, una rama de un proyecto anterior para revertir algunas de las ganancias de Hatzetim en la sociedad israelí. En la década de 1980, Hatzetim fue el iniciador y fundador de Kedma, una aldea juvenil para niños con necesidades especiales, establecida en

el sitio de un kibutz abandonado. Durante varios años, el kibutz proporcionó algunos de los fondos y muchos de los instructores. Sin embargo, a medida que el proyecto se estableció, recibió fondos de las agencias gubernamentales apropiadas y Hatzetim gradualmente redujo su participación.

En su última reencarnación, el Proyecto de Participación Social tiene como objetivo vincularse con el año de servicio nacional realizado por la mayoría de los niños kibutz antes de ingresar al ejército. Elad quiere que el proyecto funcione como una fundación de caridad, con los niños del kibutz identificando y evaluando proyectos valiosos. Se espera que encuentren el proyecto, escriban un informe y hagan un seguimiento con su propia participación. En 1998 Hatzetim entregó unos 20.000 \$ y más de 30.000 \$ en 1999.

Elad ha vivido en Hatzetim desde 1951, y siempre ha estado involucrado en actividades fuera del kibutz y dentro de él. Ha trabajado en el extranjero como líder juvenil durante varios períodos de dos a tres años y es responsable de gran parte del contacto entre el kibutz y los movimientos juveniles sionistas en América del Sur, Europa y los Estados Unidos. Él cree que una de las razones del éxito de Hatzetim es la excelente combinación de israelíes e inmigrantes del extranjero, especialmente de países sudamericanos.

Elad pasa tres días a la semana trabajando para la Fundación CRB, que otorga subvenciones a proyectos educativos israelíes. No está conectado a Hatzetim, y trabaja allí como empleado externo. Fue su experiencia trabajando en la fundación lo que lo alentó a crear algo similar para su kibutz, aunque a menor escala. También está activo en el kibutz en varios campos. Un proyecto actual es un grupo semanal de discusión bíblica, que recientemente se abrió camino a través del Libro del Génesis.

También está intentando, con cierta asistencia técnica, mejorar los procedimientos de votación en la comunidad. Preocupados por la baja asistencia a las reuniones generales del kibutz, que tienen lugar

cada dos semanas, algunos de los miembros consideraron la idea de un consejo elegido para reemplazar o complementar la reunión general. La experiencia de otros kibutz que habían introducido consejos no fue tranquilizadora. Se descubrió que aparecían los mismos números, y las mismas personas, independientemente de si la reunión se denominaba "consejo de kibutz" o "reunión general". Además, solo una pequeña minoría aparecía en cada caso. En Hatzerim, solo unos 40 miembros de 370 se presentan a una reunión general promedio, pero muy a menudo hasta 300 la ven a través del sistema de video interno. Elad está presionando para la introducción de dos medidas destinadas a mejorar la situación: un comité especial que proporcionará información de antecedentes por escrito a todos los miembros sobre cada asunto que se discute, y votación electrónica, que permitirá a los miembros votar desde sus hogares. También quiere introducir un sistema que permita a los miembros preguntar a cualquier titular de la oficina del kibutz cualquier cosa que deseen saber sobre su trabajo y que les garantice una respuesta adecuada.

"Incluso en Hatzerim, donde la motivación es relativamente alta y los miembros se identifican fuertemente con el kibutz, hay una sensación de 'ellos' y 'nosotros'", señala Elad. "Tenemos que mejorar nuestra democracia participativa".

Hatzerim tiene dos secretarios, ambos en sus cuarenta: Dalit Afik y Avi Schweitzer. Dalit, psicóloga, nació en el kibutz; Avi llegó en 1972 como parte de un grupo del movimiento scout. Es solo secretario a tiempo parcial y trabaja el resto del tiempo como ingeniero de producción en la fábrica. Es un ferviente exponente del principio de dar un turno semanal en la línea de producción.

"Lo recomendaría a cualquier fábrica, no solo a una empresa de kibutz", dice Avi. "Brinda a todos una mejor comprensión de la planta y de cómo funciona. En mi opinión, vale la pena incluso desde un punto de vista estrictamente económico. Le da dolor de cabeza al organizador del trabajo, pero eso no importa".

"Me temo que Hatzerim es una sociedad muy sexista para todos nuestros ideales", dice Dalit con una risa avergonzada, revelando que nunca ha trabajado en la línea de producción de Netafim. "Son los miembros masculinos quienes realizan un turno de producción semanal. Hay alrededor de cinco chicas que trabajan en la fábrica que se han ofrecido como voluntarias para dar turnos, y lo hacen. El resto de nosotros somos voluntarios en la casa de los niños, el almacén de ropa o la cocina".

Sorprendentemente, es la primera mención de este hecho significativo, pero consistente con el clásico personaje de kibutz de Hatzerim. Desde la época de Miriam Baratz y su lucha por trabajar en el establo de vacas de Degania, el igualitarismo del kibutz ha tendido a prestar atención a la igualdad sexual.

En los primeros días de la mayoría de los kibutz, las mujeres trabajaban junto a sus compañeros varones en los campos, pero el período de liberación siempre fue relativamente corto.

Aunque todos los miembros insisten en que hay problemas en Hatzerim, rara vez expresan quejas específicas. Presionado para presentar una crítica, Avi dirá que siente que el kibutz está demasiado preocupado por sus propios problemas. Le gustaría ver más alcance. ¿Qué pasa con el Proyecto de Participación Social? Sí, reconoce, es una buena idea, pero solo ha sido revivida recientemente después de varios años de inacción.

Además de sus críticas al "sexismo" de Hatzerim, Dalit señala que las discusiones del Equipo para el Cambio no solo se ocuparon de la racionalización de las asignaciones de los miembros. También hubo una propuesta para discutir la limitación de la membresía futura.

"No se dijo en voz alta", dice ella, "pero hubo una clara implicación de que algunos miembros sintieron que no deberíamos compartir nuestra riqueza con los recién llegados". Estoy firmemente en contra de ese tipo de enfoque elitista. Todavía creo en el ideal tradicional

del kibutz de que debemos expandirnos continuamente, alentando a cualquiera que comparta nuestras creencias a unirse".

Ambas secretarías están preocupadas por la baja participación en las reuniones generales, y Dalit admite que ella misma fue una morosa antes de convertirse en secretaria. No están seguros de cómo lidiar con el problema. Votar desde casa es una idea, pero los miembros que no han participado en las discusiones y que, en consecuencia, no conocen los problemas, pueden participar en las decisiones clave.

La veterana Ruth Keren, la archivista del kibutz y una de las fundadoras, discute arduamente la sugerencia de que Hatzerim es sexista. "Absolutamente equivocado", insiste. "Recuerdo mujeres secretarías y tesoreras, mujeres que dirigían la rama avícola, los huertos, la lechería. Las mujeres siempre han jugado su parte en Hatzerim".

Hoy en sus setenta, Ruth confiesa ser un "abogado defensor" para el kibutz, pero también reconoce que ha habido fracasos. Durante el período de la inmigración masiva de los países del Medio Oriente en la década de 1950, muchos grupos llegaron a Hatzerim, pero quedaron pocos. El kibutz no logró absorberlos. Por otro lado, muchos inmigrantes sudamericanos se convirtieron en miembros de Hatzerim y permanecen hasta el día de hoy. Lamenta que no hayan quedado más niños del kibutz y lamenta profundamente que la agricultura y el vínculo con el suelo no formen parte de la vida de los kibutz. No le consuela el hecho de que la fábrica de Netafim esté conectada a la agricultura. Eso no es lo mismo.

Maestra en la escuela del kibutz, y su directora durante quince años, Ruth no está segura de cuánto éxito ha tenido la educación del kibutz.

"Definitivamente lo hicimos bien con la ética del trabajo", sugiere. "Nuestros hijos son buenos trabajadores donde sea que terminen".

Hoy le gustaría ver más actividades específicamente para los miembros mayores. Aunque unos treinta residentes tienen más de sesenta y cinco años, y quizás hasta sesenta tienen más de cincuenta y cinco, no se organizan actividades especiales para ellos. Como viuda, Ruth siente la soledad, a pesar de vivir en una comunidad tan íntima. Sin embargo, su verdadera decepción es que el kibutz no ha logrado abolir el odio y los celos.

"Queríamos crear algo mejor", dice ella. "Todavía estoy molesta cuando escucho que un miembro no ha estado hablando con otro durante diez años. Eso no debería suceder en un kibutz.

Entre los inmigrantes argentinos absorbidos con éxito en Hatzerim Julio Kneidel ha cumplido cincuenta y cuatro años; llegó en 1967 como parte de un grupo de ochenta miembros del movimiento juvenil Habonim. La mayoría de ellos llegaron entre 1964 y 1967, y quedaron unos sesenta. Es una proporción inusualmente alta, pero Julio enfatiza que su absorción no fue fácil.

"A menudo les digo a los veteranos, '¡Nos quedamos a pesar de ti!'" dice. "Nos querían mucho en teoría; pero en la práctica no hicieron suficientes concesiones para las diferencias culturales". Uno inevitablemente recuerda los problemas entre los europeos orientales y los alemanes en Givat Brenner. Julio señala que su grupo estaba imbuido de una ideología socialista muy fuerte: sionista; pero la realidad del pequeño, pobre y aislado kibutz en el desierto fue traumático. Señala que ninguno de los hijos de los primeros inmigrantes argentinos habla español, porque se les dio la sensación de que tenían que hablar hebreo para convertirse en verdaderos israelíes. Sin embargo, los hijos de los miembros que llegaron más tarde, incluidos algunos brasileños, hablaron español y portugués. Para la década de 1970, Hatzerim era una sociedad mucho más abierta y pluralista, dice, en parte debido a la influencia de su grupo.

Al mismo tiempo, Julio tiene en alta estima a los veteranos. Mientras que su propio grupo le dio un valioso refuerzo al kibutz, fueron los fundadores quienes marcaron la pauta. A pesar de los problemas sociales y culturales, ambos grupos creían firmemente en la forma de vida comunitaria, y esa comunidad hizo que hicieran un esfuerzo supremo por llevarse bien. Pasaron cinco años antes de que un argentino se casara con un local, y Julio fue uno de los primeros. Grupos posteriores se casaron libremente, con niños nacidos en kibutz y con miembros del movimiento juvenil y grupos del ejército que pasaban tiempo en el kibutz.

Julio trabaja en el departamento de planificación de Netafim. Debía viajar a Portugal la semana siguiente, donde se encontraría con otro miembro del equipo de Netafim que venía de Eslovenia. Juntos pasarían una semana intensiva en el campo con los agricultores portugueses, lidiando con problemas específicos. Él siempre está en camino. Si no está en el extranjero, está viajando en Israel, en el valle del Jordán o en las montañas de Judea, resolviendo los problemas de los agricultores allí.

"Creo que nuestro servicio de seguimiento es aún más importante que nuestro producto", dice Julio. "Se sorprendería de las relaciones que tengo con algunos de nuestros clientes. Es casi como una familia".

Julio es un tradicionalista cuando se trata de la vida del kibutz. No niega que se deban hacer ajustes técnicos, pero está en contra de cualquier cosa que pueda restar valor a los valores esenciales de igualdad y cooperación.

"A diferencia de muchos kibutzniks, no tengo una historia de amor con el capitalismo", dice. "El secreto de Hatzerim es la fuerza de la unión, ¡y creo en ello cada día más!"

Él comprende el deseo de libertad de los miembros, en particular los jóvenes, y acepta que se les debe permitir trabajar donde lo deseen, pero no está a favor de absolver a la comunidad de la

responsabilidad del sustento de los miembros. Con mucho gusto pone su turno en la línea de producción de la fábrica, administrando setenta máquinas computarizadas que inyectan plástico. En otros países, ha visto las mismas máquinas manejadas por trabajadores individuales y admite que ese enfoque podría ser más barato. Sin embargo, cree firmemente en la automatización, particularmente cuando permite que el kibutz funcione sin trabajadores externos.

Julio siente firmemente que los kibutz han fallado en el sentido de que no lograron transmitir sus ideales a los jóvenes. Como consecuencia, toda una generación de nacidos en kibutz ama a sus kibutz como lugares pero no comprende su estilo de vida. Su principal preocupación parece ser que no quieren que nadie les diga a dónde viajar o qué estudiar.

"Entiendo la demanda de libertad de los jóvenes", repite Julio. "Mi disputa es con su egoísmo. Cuando tenía su edad, quería cambiar el mundo. Renuncié a mis estudios médicos y me convertí en agricultor. No espero premios por eso, pero me gustaría ver a los jóvenes de hoy mostrar interés en la sociedad, no solo en sus propias aspiraciones".

Los veteranos de Hatzerim eran, a todas luces, un grupo increíble. Abie Ron ya ha sido mencionado como uno de los miembros que encontró la fórmula correcta para combinar el idealismo socialista con la prudencia financiera. Otro fue Zvi Keren, cuyas memorias publicadas del kibutz proporcionaron gran parte de los antecedentes de este capítulo. El miembro mejor conocido, sin embargo, es Aharon Yadlin, que sigue siendo un líder del movimiento kibutz activo a sus setenta y tres años.

De cabello gris y con gafas Yadlin fue miembro de la Knesset, el parlamento israelí, durante tres décadas. Durante dos años fue secretario general del gobernante Partido Laborista, y se desempeñó como ministro de educación durante tres años. En 1980, renunció al parlamento y regresó al kibutz, pero 1985 lo vio de nuevo en la vida



pública como secretario conjunto del Movimiento Unido de Kibutz, justo antes del colapso financiero.

Al igual que los otros fundadores de Hatzerim, Yadlin era miembro de los Scouts israelíes, que participaron en la campaña celebrada en el otoño de 1946 para establecer once nuevos kibutz en el desierto del Negev, solo que Yadlin fue originalmente a Beeri, otro kibutz a unas quince millas de distancia al noroeste de Hatzerim. En 1950, un año antes de la división histórica en el Kibutz Hameuhad, él y algunos de sus compañeros ya estaban discutiendo sobre el marxismo y la ideología socialista. Al darse cuenta de que una división era inevitable y que serían una minoría en Beeri, decidieron unirse a Hatzerim. Beeri también es un kibutz económicamente exitoso, y Yadlin explica el secreto del éxito de ambos kibutz como resultado de la precaución financiera. Otros kibutz tomaron préstamos en los años setenta y ochenta que luego no pudieron pagar.

"Cerramos sucursales no rentables y comprobamos todo mil veces", dice. "Nunca tomamos un préstamo que no pudieramos pagar, y cuando pedimos prestado dinero fue para proyectos productivos".

Los términos del primer plan de recuperación para los kibutz requerían que Hatzerim, Beeri y otros kibutz financieramente responsables ayudaran a pagar parte de la deuda acumulada del movimiento kibutz. En cierto sentido, fueron penalizados por su buen comportamiento, y los pagos se detuvieron solo después de haber entregado millones de dólares.

Como muchos de sus colegas, Yadlin no cree que Hatzerim pueda sobrevivir como un kibutz clásico en un espléndido aislamiento. En consecuencia, se está organizando una asociación de kibutz, incluyendo Hatzerim, Beeri, y otros de todos los movimientos, para preservar los valores de la cooperación y la igualdad. Él ve esto como un baluarte, que resistirá el impulso de cambio que admite está

barriendo el movimiento del kibutz y presentará una alternativa a los indecisos.

Hatzerim es impresionante. Ha mantenido la fe y ha demostrado que el sistema kibutz puede funcionar. Después de una visita a Hatzerim, uno podría concluir que los kibutz están, después de todo, en bastante buena forma, pero solo media docena de kibutz son tan prósperos como Hatzerim, y alrededor de otros cuarenta están en una situación financiera razonablemente buena. Los doscientos restantes están luchando para pagar.

Hasta mediados de 1980, el movimiento kibutz era una organización poderosa, con alrededor de 270 kibutz, la mayoría de ellos con éxito. Tenía fuerza ideológica, influencia política y fuerza financiera. Entonces, ¿por qué la mayoría de los kibutz fracasaron económicamente?

La siguiente sección del libro se esforzará por responder esta pregunta.

**PARTE II**  
**¿QUÉ SALIÓ MAL?**

## VI

### EL COLAPSO DE 1985

Cuando Aharon Yadlin, el ex ministro de educación, fue liberado por el Kibutz Hatzerim en junio de 1985 para reingresar a la vida pública como secretario general del Movimiento Unido de Kibutz (UKM), sus predecesores le informaron que se estaba haciendo cargo de la empresa más fuerte del Estado de Israel. El UKM era una unión de Kibutz Meuhad y la Ihud, que tuvo lugar en 1980. Con 167 asentamientos, que representaban dos tercios de los kibutz del país. Era, le aseguraron, más grande, mejor y más sólido que cualquier otro negocio, incluso los bancos.

Diez días después, los tesoreros del movimiento acudieron a él aterrorizados, soltando las fatídicas palabras "Balas no puede devolver nuestro dinero". Se referían a David Balas, un asesor de inversiones, a quien el "Fondo UKM" del movimiento había confiado 100 millones de dólares.

Era una época de inflación creciente, y los responsables de las finanzas del UKM se sintieron obligados a proteger sus fondos contra una pérdida de valor, pero evidentemente fueron demasiado lejos. Una cosa es asegurar dinero contra la inflación. Otra muy distinta es buscar ganancias poco realistas al margen de la legalidad en lo que se denominó el "mercado gris". Se supo que las inversiones habían comenzado a pequeña escala, pero, cuando comenzaron a llegar los retornos de bienvenida, el volumen aumentó.

Su predecesor Eli Zamir de Maagan Michael (un kibutz comparable a Hatzerim que visitaremos a su debido tiempo) lo recuerda de manera diferente.

"Tal vez pasaron diez días antes de que Aharon supiera de Balas", dice. "Había estado sucediendo durante seis meses, y ya habíamos recurrido a la policía. De todos modos, eventualmente recuperamos más del 80 por ciento del dinero que invertimos a través de Balas".

Es legítimo preguntar por qué el UKM estaba prestando grandes sumas de dinero en primer lugar. Zamir explica este problema en cuanto a la llegada al poder de gobierno de la derecha del Likud en 1977. Este desarrollo fue la culminación de un cambio significativo en los valores y las prioridades nacionales, en su opinión, aunque los líderes del kibutz no se dieron cuenta en su momento. Pensaban que la victoria electoral del Likud fue un accidente histórico y que no duraría mucho. Mientras tanto, los kibutz tenían que seguir creciendo y desarrollándose, y para eso necesitaban dinero. El Fondo UKM para el desarrollo kibutz comenzó a solicitar préstamos a una escala sin precedentes. Aunque el dinero generalmente se canalizaba de inmediato a las fábricas y corporaciones regionales de kibutz, a veces había períodos intermedios en los que los préstamos habían sido garantizados, pero las inversiones aún no eran necesarias.

Zamir relata cómo el UKM simplemente no sabía cómo proteger este dinero contra la inflación. Ninguno de los bancos fue útil. Incluso el Banco Hapoalim (el Banco de los Trabajadores, que en ese momento pertenecía a la Federación del Trabajo de Histadrut) solo ofreció garantizar el dinero contra la inflación, no contra la devaluación. Los líderes del UKM recurrieron a Balas con desesperación, con la esperanza de que fuera su baluarte contra la inflación y una posible devaluación.

Solo dos años antes, el movimiento de los kibutz perdió dinero por especulaciones imprudentes y poco éticas. Varios kibutz y sus

instituciones financieras sufrieron pérdidas cuando las acciones de los principales bancos de Israel, que habían sido manipuladas artificialmente, se estrellaron. En esa ocasión, el gobierno los rescató, ya que salvó a miles de ciudadanos israelíes individuales, asumiendo la propiedad de los bancos en cuestión.

En ese momento, no se condenó tanto el fracaso de las inversiones como el hecho de que los kibutz estaban invirtiendo en la bolsa de valores. Una causa adicional de preocupación era que los administradores de dinero de los kibutz habían realizado las inversiones sin la debida autorización. Ahora, con el "asunto de Balas", quedó claro que los oficiales financieros ni siquiera habían aprendido la lección, sino que habían seguido con sus prácticas cuestionables.

Sin embargo, aunque muchos miembros de kibutz se sorprendieron cuando supieron lo que había sucedido, el asunto de Balas y las pérdidas de acciones bancarias fueron solo la punta del iceberg. Si el dinero perdido en estas especulaciones hubiera sido el problema, podría haberse resuelto con relativa facilidad. Sin embargo, las empresas eran sintomáticas de algo mucho más serio: los movimientos, el kibutz Artzi y el UKM, y muchos kibutz individuales, habían estado pidiendo prestado dinero a gran escala, sin ninguna garantía de que pudieran devolverlo.

Inicialmente, los préstamos tomados por los kibutz y sus corporaciones, como el Fondo UKM, estaban desvinculados y, a medida que aumentaba la tasa de inflación, era fácil pagarlos. Sin embargo, el hábito se convirtió adictivo, y, aun cuando los préstamos estaban relacionados con el costo del IPC, los kibutz, sus fondos, las fábricas regionales y corporaciones continuaron pidiendo prestado. Nada era intrínsecamente incorrecto en esto. Si hubieran invertido en nuevas sucursales agrícolas, fábricas y negocios que ganaran dinero y les permitieran pagar lo que habían tomado prestado, habría sido un comportamiento perfectamente aceptable. Desafortunadamente, la mayor parte del dinero se invirtió en

medidas para mejorar el nivel de vida de los miembros del kibutz. En la década de 1970, muchos kibutz estaban llevando a sus hijos a dormir a las casas, y una gran proporción del dinero prestado se gastó en la ampliación de los apartamentos individuales de los miembros para facilitar esta mudanza. Otros gastos fueron en comedores, piscinas, gimnasios, teatros, campos de pelota y bibliotecas.

A principios de la década de 1980, la inflación en Israel superó el 400 por ciento y amenazó con aumentar aún más. En 1985, el gobierno resolvió tomar medidas drásticas para controlarlo. Esto se logra mediante la aplicación de la devaluación de la moneda israelí de un 15 por ciento y la introducción de una congelación de los salarios y los precios, mientras que deja los tipos de interés excesivamente altos. Aunque la táctica funcionó y la tasa de inflación cayó, cientos de empresas se declararon en quiebra.

La primera reacción del movimiento kibutz agravó sus errores básicos: pidieron a los bancos que reprogramasen los préstamos. Esta solicitud habría tenido sentido si pudieran devolverlos durante un período más largo, pero en su mayor parte, estos medios no existían. Por otra parte, las tasas de interés estaban por las nubes, la deuda kibutz colectiva rápidamente escaló a entre los 5 y 6 mil millones de dólares. No había forma de que pudiera devolverse.

Los kibutz no estaban solos en esta situación. Los pueblos, las cooperativas moshav y los agricultores privados se enfrentaron a problemas similares, junto con cientos de pequeñas empresas en todo el país, pero los kibutz fueron particularmente vulnerables, ya que eran de capital intensivo. Toda la empresa de kibutz se basaba en el crédito. Muchas empresas privadas pudieron sobrevivir a la crisis porque la congelación salarial significó un corte efectivo de sus nóminas, pero los kibutz no tienen nóminas en el sentido normal de la palabra. La devaluación aumentó drásticamente los gastos de vida de sus miembros, lo que significó que el nivel de vida de muchos kibutz tuvo que reducirse drásticamente.

Los movimientos kibutz tenían dos cosas a su favor: el gobierno no quería un colapso masivo de los kibutz (o de los moshavs y los agricultores privados, de hecho), y los bancos no tenían nada que ganar confiscando activos no rentables. ¿Qué haría un banco con una lechería que funcionaba con pérdidas, un comedor parcialmente construido o una fábrica en rojo? Además, los bancos compartieron la responsabilidad de lo que sucedió. Si los kibutz se comportaron con una estupidez increíble, su obtusidad fue más que igualada por la de los bancos. Los kibutz habían seguido tomando préstamos; los bancos habían seguido extendiéndolos. En consecuencia, se hizo evidente que la única manera de salir del lío tenía que ser un acuerdo, con la participación del gobierno, los bancos, y los kibutz.

El Dr. Shimon Ravid, hoy director general conjunto del Banco Hapoalim, el banco más grande de Israel, era el director financiero de la Agencia Judía, responsable de los asentamientos agrícolas en Israel, cuando la magnitud de la crisis de los kibutz (y los otros asentamientos) se convirtió en evidente. Shimon Peres era primer ministro de Israel a la cabeza del Gobierno de unidad nacional, que había forzado el paquete económico que rompió la inflación, y él nombró a Ravid como su asesor especial para un programa de recuperación del sector agrícola.

En 1986, la crisis todavía estaba en su infancia, y solo las cooperativas moshav y treinta y seis kibutz se enfrentaban a deudas imposibles. Ravid elaboró un paquete que combinaba una considerable cancelación de la deuda y una reprogramación del saldo. Según los términos del "Plan Ravid", el gobierno proporcionaría a los bancos el crédito necesario pero no asumiría una obligación financiera directa. En el momento que Ravid presentó sus propuestas, se había celebrado una elección para nombrar a Yizhak Shamir del ala derecha del partido Likud, como Primer ministro, y él junto a su ministro de Finanzas asumieron el



esquema. Desafortunadamente para los kibutz, varios de sus colegas de partido no lo hicieron.

Aunque el gobierno, los bancos, los kibutz y los moshavs aceptaron el paquete, un grupo de miembros del Likud de la Knesset, el parlamento de Israel, torpedeó el Plan Ravid en el Comité de Finanzas de la Knesset. A pesar de la aprobación del gobierno, varios miembros del comité dejaron en claro a Ravid que no tenían interés en rescatar los asentamientos, que consideraban parte del establecimiento del Partido Laborista.

Como resultado, el Plan Ravid se convirtió en historia, lo que requirió un plan de rescate mucho más ambicioso tres años después. Ravid sigue convencido de que su plan habría funcionado y que el costo en ese momento habría sido relativamente modesto. Fue saboteado, sostiene, por razones políticas mezquinas. Cuando finalmente se implementó un plan de rescate, le costó a la nación mucho más.

El Dr. Ariel Halperin, el hombre actualmente a cargo de implementar el plan de recuperación posterior, el Arreglo Kibutz de 1989, tiene una visión más filosófica. Tras señalar que el acuerdo tuvo que modificarse dos veces, en 1996 y 1999, sugiere que la crisis fue tan grande y tan compleja que el gobierno, los bancos y los kibutz tardaron en comprender sus dimensiones. Era, en su opinión, un problema que debía resolverse por etapas.

Mientras tanto, el problema de la deuda moshav había sido resuelto por la legislación parlamentaria, pero la deuda del kibutz era más grande y más complicada. Se acordó (como Ravid había sugerido anteriormente) resolver el problema mediante un acuerdo voluntario entre el gobierno, los bancos y los kibutz. Para entonces, sin embargo, el problema era mucho más difícil de resolver. La deuda colectiva se había intensificado y muchos más kibutz estaban afectados.

El gobierno, los bancos y los kibutz establecieron una Junta independiente de Arreglo del Kibutz para actuar como fideicomisaria de los acuerdos, con el apoyo de una empresa sin fines de lucro, con un equipo de economistas, contables y abogados. Fue este equipo el que elaboró el Acuerdo del Kibutz de 1989, que ahora involucraba a todos los kibutz del país, no solo treinta y seis. El Acuerdo del Kibutz fue un marco dentro del cual se elaboraron cientos de otros acuerdos. La junta era responsable de los parámetros económicos, las diversas transacciones financieras y los programas de recuperación individuales de los diferentes kibutz. También sirvió como árbitro cuando surgieron diferencias entre las tres partes.

Tanto Ravid como Halperin enfatizan que la complejidad del problema fue el resultado del sistema sin precedentes de garantías mutuas que regían las actividades económicas de los kibutz. El sistema se remonta a los años 1920 y 1930, cuando la economía judía estaba en gran parte construida por el movimiento obrero en Palestina.

En 1920, la Federación Judía Histadrut del Trabajo fue formada por todos los partidos y grupos laborales existentes en ese momento, incluidos los representantes de los kibutz, para establecer una "Comunidad de Trabajadores Judíos" en Palestina. Inicialmente un cuerpo coordinador de consejos de trabajadores y sindicatos, pronto se expandió con su propio movimiento juvenil, clubes deportivos, absorción de inmigrantes e intercambios laborales. En poco tiempo, el Histadrut se ocupó de la seguridad social, bajo su ala el fondo de enfermedad de Kupat Holim, fue fundado originalmente por los trabajadores agrícolas, y estableciendo fondos para pensiones, desempleados, inválidos, viudas y huérfanos.

En su segunda convención en 1923, el Histadrut estableció Hevrat Ovdim (la Compañía de los Trabajadores) para organizar la actividad económica de la comunidad de los trabajadores sobre la base de la ayuda mutua y la responsabilidad. Todos los miembros de Histadrut

también eran miembros de Hevrat Ovdim, propietaria de todas las instituciones financieras y cooperativas de Histadrut.

Entre sus empresas estaban Bank Hapoalim (el Banco de los Trabajadores); la empresa de construcción Solely Boneh, que creó Koor Industries para sus fábricas; la empresa de viviendas Shikun Ovdim; la compañía de seguros Sneh; la asociación de comercialización de Tnuva; y la cooperativa de compras Hamashbir. El transporte público estaba a cargo de las cooperativas de autobuses Dan, Egged y Mekasher.

Todos los trabajadores agrícolas sindicalizados, incluidos los miembros de kibutz, eran miembros de la filial de Hevrat Ovdim, Nir Shitufi, cuyo objetivo era fomentar la agricultura cooperativa, modernizar la agricultura, capacitar a nuevos trabajadores y extender la ayuda financiera a los agricultores. A su debido tiempo, Nir Shitufi se convirtió en una sociedad de cartera, representando a los kibutz y moshavs en los arrendamientos y préstamos de tierras, obviando la necesidad de acuerdos individuales. Con los años, el Histadrut y sus empresas se convirtieron en el poder económico dominante en el emergente estado judío.

Aunque las armas financieras del movimiento sionista —la Agencia Judía para Palestina, el Fondo Nacional Judío y el Fondo de la Fundación— no formaban parte de la Histadrut, trabajaron en cooperación con él y cada vez más fueron contratados por el mismo personal. A su debido tiempo, el secretario general de Histadrut, David Ben—Gurion, fue elegido presidente de la Agencia Judía y se convirtió en el primer Primer ministro de Israel. Por lo tanto, la Agencia Judía y el Histadrut fueron los embriones entrelazados de los cuales surgió el Estado, aunque continuaron existiendo después de que se estableció. Como resultado, Israel estuvo gobernado durante sus primeras tres décadas por coaliciones lideradas por el Partido Laborista Mapai de Ben—Gurion.

El Estado de Israel estaba dominado por una economía laboral, con una fuerte inclinación cooperativa. Aunque los kibutz siempre fueron una pequeña minoría de la sociedad, la mayoría de las veces alrededor del 3 por ciento de la población en general, operaban en un ambiente excepcionalmente favorable. Por esta razón florecieron; por esta razón fueron atendidos siempre que surgieron problemas; por esta razón, la elección de 1977 fue un shock para el movimiento de los kibutz.

Para ser justos, debe enfatizarse que 1977 resultó ser la culminación de un proceso en la sociedad israelí, que confirmó el cambio en sus normas y valores sociales y económicos. El proceso fue iniciado por el propio Partido Laborista en la década de 1960, cuando fomentó la industrialización y alentó la inversión privada. Cuando ese partido posteriormente regresó al poder, ya sea como parte de una coalición de unidad nacional o solo, fue como un partido dedicado al "mercado libre" y solo marginalmente más inclinado a ayudar a los kibutz que al Likud. Ya no era un axioma que la cooperación fuese algo bueno. Los kibutz no podían apelar a los sentimientos ideológicos, y la Junta de Arreglos Kibutz se ocupó de la crisis en términos estrictamente comerciales.

La primera prioridad de la junta era confrontar el sistema de garantías mutuas, que era inapropiado para la década de 1980 y que, en muchos sentidos, se remontaba a la década de 1930. Todos los kibutz del United Kibutz Movement eran miembros del Fondo UKM. El movimiento Kibutz Artzi tenía su propio fondo. Además, había kibutz con corporaciones regionales, incluyendo fábricas, mataderos, plantas de congelación de alimentos, empresas de procesamiento y almacenes. Las corporaciones nacionales y regionales estaban conectadas entre sí y con cada kibutz individual mediante un sistema de garantías entrelazado, lo que significa que, además de sus propias deudas, cada kibutz era responsable de la enorme deuda colectiva.

La junta se puso a trabajar para desenredar este "pulpo", permitiendo a cada kibutz lidiar con sus propios problemas económicos. Para cuando se logró esto, estaba claro que el acuerdo de 1989 no se podía implementar. Ciento treinta kibutz, casi la mitad, eran simplemente incapaces de pagar las deudas reprogramadas. En 1996, se negoció un Acuerdo del Kibutz Suplementario, y en 1999 se formuló una enmienda.

Los acuerdos posteriores tienen en cuenta la cuestión de la tierra en el acuerdo, aprovechando el hecho de que cincuenta y cinco kibutz se encuentran en tierras valiosas en el centro del país. Además, permite cancelar escrituras para los kibutz periféricos, equilibrándolo al exigir a los de la zona central la "posterior venta" de sus tierras al gobierno, que a su vez compensaría a los bancos.

El arreglo de la tierra ha causado una controversia considerable en Israel, porque los kibutz son en su mayoría arrendatarios de tierras nacionales, y su acuerdo de alquiler estipula que si no necesitan la tierra para la agricultura o la industria, se supone que deben devolverla a la nación. Ha habido numerosos comentarios de los medios sobre el "saqueo de tierras nacionales". La junta, sin embargo, niega que sus propuestas sean demasiado favorables para los kibutz. Simplemente ha decidido reconocer los derechos de los kibutz, que han estado ocupando la tierra durante períodos de entre cuarenta y sesenta años, y llegó a un compromiso. Podría ser interesante si el asunto se llevara a los tribunales para ver si no se reconocería que la ocupación de los kibutz les otorga derechos, pero hasta ahora ninguno de los acusadores ha decidido probar el asunto.

También debe señalarse que varios kibutz y moshavs, incluido Givat Brenner, compraron tierras con su propio dinero antes de que se estableciera el Estado de Israel y posteriormente donaron la tierra al Fondo Nacional Judío. Esta tierra más tarde se convirtió en tierra nacional del estado. En el caso de Givat Brenner, ciertamente, la palabra saqueo parece grotesca.

Aunque sería exagerado describir la crisis de la deuda del kibutz como terminada, podemos decir que, después de los acuerdos de 1989, 1996 y 1999, se ha controlado. Algunos kibutz todavía tienen serios problemas financieros, pero está claro que se resolverán con el tiempo. Sin embargo, el trauma de los últimos quince años ha destrozado el estilo de vida del kibutz, posiblemente sin remedio. En muchos kibutz, la confianza entre el kibutz y el miembro individual se ha roto casi por completo. Incluso sin la crisis, los kibutz casi seguramente estarían en un proceso de cambio, pero la crisis unió un sobrealimentador al proceso, acelerándolo casi fuera de control y causando serias dudas sobre la supervivencia del kibutz como institución.

En los kibutz y en la nación en general, se ha desatado un debate feroz. Hay quienes están convencidos de que los kibutz han sido víctimas de los problemas económicos de Israel. Argumentan que fue la política extremadamente dura implementada para frenar la inflación galopante de 1985 lo que rompió los kibutz. Incluso hay quienes describen al menos parte de la crisis de la deuda del kibutz como una "ficción", resultante de las irregularidades bancarias que implican tasas de interés ilegalmente altas. Este punto ciertamente no ha sido probado, e incluso si hay algo de verdad en las acusaciones, los kibutz deben asumir la responsabilidad de no notar tales hechos en su momento. Por lo menos son culpables de contabilidad descuidada.

Para Aharon Yadlin, ex ministro del gabinete y miembro de un floreciente kibutz, la respuesta es simple: los hombres de dinero del kibutz tienen la culpa de llevar a la mayoría de los kibutz al borde del colapso. Aunque Yadlin no tiene pretensiones de ser un experto económico, cita el ejemplo de su propio kibutz, Hatzetim, que se mantuvo fiel a sus principios igualitarios, nunca tomó préstamos, nunca contrató trabajadores externos y esperaba que sus miembros trabajaran duro. Hatzetim, sostiene, es una prueba positiva de que el sistema de kibutz funciona.

En el otro extremo está Israel Oz, un alto funcionario del ministerio de finanzas durante el período relevante que trató con el Acuerdo del Kibutz en nombre del gobierno. Oz describe al kibutz como "una fantasía económica" que solo podría sobrevivir mientras fuera compatible. Tan pronto como los kibutz tuvieron que existir en el mundo real, sostiene, entre el 80 y el 90 por ciento de ellos no podían pagar. Está lleno de desprecio por aquellos que creen, como Yadlin, que el kibutz tradicional puede sobrevivir y prosperar.

"¿Cuántos Hatzherims hay?" exige. "¡Ni siquiera una docena!"

El sistema se basó en la dependencia, declara Oz. Los miembros del kibutz dependían totalmente de su kibutz. Ni siquiera cuidaron a sus propios hijos. No se responsabilizaron de su vida diaria y tomaron sus propias decisiones como todos los demás. Las instituciones del kibutz hicieron todo por ellos. Aunque Oz reconoce que toda sociedad debe subsidiar su agricultura, distingue entre el apoyo a un agricultor individual y "el pago de la casa de los niños y un comedor comunitario, que gasta 'sumas míticas' sólo para calefacción en invierno o aire acondicionado en verano."

El kibutz fue un instrumento útil para ser pionero, establecer las fronteras y construir una nueva nación, dice Oz, pero nunca fue una forma de vida viable en condiciones normales. Actualmente es consultor y asesora a kibutz sobre cambios radicales en su estructura económica, que implican la asignación de activos a los miembros y una estructura salarial que reconocerá el principio de "recompensa por el esfuerzo".

Los hechos indican que tanto Yadlin como Oz están exagerando. Mientras que muy pocos kibutz son tan ricos como Hatzherim, unos cincuenta kibutz relativamente exitosos demuestran que el sistema puede funcionar. Al mismo tiempo, más de doscientos kibutz en diferentes grados de crisis demuestran que algo está muy mal. La mayoría de los kibutzniks reflexivos reconocen que el kibutz, que surgió en otra época, tiene que cambiar

considerablemente para sobrevivir en el despiadado mundo moderno.

El banquero Shimon Ravid no está preparado para descartar el kibutz como un sistema de organización económica. Está de acuerdo en que la idea original de Kibutz Hameuhad en la década de 1920 de crear la nueva nación judía como un gran kibutz no era realista, porque la forma de vida del kibutz no es adecuada para la mayoría. Esto no significa, dice, que las unidades minoritarias basadas en el principio comunal no puedan sobrevivir. El kibutz funcionó muy bien durante más de medio siglo. Era el sector agrícola más eficiente en Israel y también operaba por encima del promedio en la industria.

En opinión de Ravid, la estructura del kibutz es ideal para la alta tecnología, pero el movimiento tuvo la mala suerte de alcanzar su punto máximo en la "era del plástico" en la década de 1960. El momento del periodo de alta tecnología llegó en la década de 1980, la mayoría de los kibutz ya no tenían la energía y los recursos para tomar ventaja de ella. La crisis de la década de 1980 provocó una falta de confianza entre los miembros del kibutz y dañó lo que hasta ahora había sido un talento notable para la adaptación. Ravid está de acuerdo en que cambios serios en el sistema habrían sido necesarios de todos modos, pero sin la crisis económica, podrían haberse implementado de una manera mucho más ordenada.

Respondiendo a las acusaciones de que los kibutz siempre habían sido apoyados por las organizaciones de asentamientos y el gobierno, Ravid señala que cada nación tiene que subsidiar el campo: Estados Unidos otorga millones de dólares en subsidios agrícolas; el gobierno noruego inyecta dinero en sus regiones del norte; los alemanes apoyan los viñedos a lo largo del Rin, a pesar de que nunca serán competitivos.

"La pregunta básica", dice Ravid, "es, ¿quieres tener solo ciudades con una periferia abandonada, o quieres mantener un campo saludable que nos brinde a todos una mejor calidad de vida?" Si los



kibutz no sobreviven de alguna forma, dice, le costará más al tesoro nacional a largo plazo, y la sociedad israelí en su conjunto sufrirá.

Ariel Halperin ha estado profundamente inmerso en el problema desde que se convirtió en presidente de la Junta de Arreglos de Kibutz en 1992. Inicialmente, Halperin, quien nació y se crió en un kibutz, estaba convencido de que, con ajustes relativamente menores y planes razonables de recuperación económica, la forma de vida del kibutz podría sobrevivir más o menos intacta. Desde entonces, ha llegado a la conclusión de que el problema es mucho más profundo y que se necesitan cambios fundamentales.

Halperin señala varias formas en que la mayoría de los kibutz están fallando, incluso si se resuelve su problema de deuda. En conjunto, la economía del kibutz se ha estancado, y esto fue así incluso durante los períodos en que la economía israelí creció bastante rápido. La producción por miembro individual de kibutz es más baja que el promedio, lo que resulta en niveles de vida más bajos. La población de kibutz ha disminuido en términos absolutos desde finales de los años ochenta. Sobre todo, el sistema de trabajo se ha averiado.

Como hemos visto, los kibutz han estado utilizando trabajadores externos durante muchos años, pero, hasta hace relativamente poco tiempo, esta práctica se limitaba principalmente a las fábricas. El principio de mano de obra interna se ha conservado en gran medida en los servicios y muchas de las ramas de la agricultura. Hoy, sin embargo, los trabajadores contratados se pueden encontrar en cada rama del kibutz, donde han reemplazado a los miembros que prefieren trabajar en trabajos externos. Los forasteros trabajan en las casas de los niños, los jardines de infancia y las escuelas, las cocinas, los establos de vacas, los gallineros, los huertos y los campos. Lo más significativo es que a menudo sirven como gerentes de alto nivel en las fábricas del kibutz, a veces ganando salarios muy grandes. Hemos visto un ejemplo de esto en Givat Brenner, con su gerente general remunerado.

Aunque estos desarrollos pueden haber causado que los fundadores del kibutz giren en sus tumbas, no son necesariamente dañinos. De hecho, una de las ideas del Nuevo Kibutz presentada por Yehuda Harel fue hacer que el kibutz fuera más atractivo al darles a los miembros la libertad de elegir su propio trabajo. Hacer que los miembros sean responsables de ganarse la vida puede aumentar la productividad, como hemos visto en el caso de Hasolelim. Pero Halperin ha descubierto que, en la actualidad, el panorama general es que los miembros que trabajan afuera ganan menos de lo que le cuesta al kibutz reemplazarlos. El saldo es negativo. Hay altos gerentes que ganan alrededor de 100.000 \$ anualmente de los kibutz donde trabajan; pocos kibutzniks traen esa cantidad de dinero.

Halperin cree que la tarea más importante que enfrentan los kibutz es encontrar un mecanismo para restaurar la confianza entre los miembros y su kibutz. Este cambio requiere una mudanza estructural fundamental, porque en el kibutz clásico, los miembros no tenían más que la promesa de que el kibutz siempre los cuidaría a ellos y a sus familias. Por otro lado, aunque se suponía que los miembros trabajaban donde la comunidad decidía que debían trabajar, no había forma de obligarlos a hacerlo. La comuna no tenía poder real sobre los miembros o demandas legales sobre ellos.

Todo el sistema se basaba en la confianza, y funcionó porque ambas partes cumplieron sus promesas. Con muy pocas excepciones, los miembros realizaban cualquier tarea que les asignó el kibutz; Éste cuidaba cada faceta de la vida de los miembros, desde la cuna hasta la tumba. El kibutz a su vez fue apoyado por los movimientos kibutz, que fue apoyado por el Departamento de Asentamiento de la Agencia Judía, que fue apoyado por el gobierno israelí, en un ambiente social generalmente favorable.

Por esta razón, en las crisis económicas anteriores siempre había alguien disponible para pagar la cuenta. La primera crisis fue ya en la década de 1920. Otras siguieron en las décadas de 1930, 1950 y

1960, pero el movimiento siempre fue rescatado por "el sistema", porque los asentamientos, tanto kibutz como moshavs, se consideraron vitales para el éxito de la empresa sionista.

¿Por qué el sector agrícola en la comunidad judía en Palestina y más tarde en el Estado de Israel necesitaba rescates constantes? Parte de la respuesta, como señala Ravid, es que el campo en todas las naciones modernas tiene que ser subsidiado, pero otros han notado serias fallas en el desempeño económico de los kibutz. Curiosamente, como señaló el Dr. Amir Helman, estos fueron lo contrario de lo que esperaban los economistas liberales profesionales.

Helman nació en el Kibutz Afikim en el valle del Jordán. Ha sido profesor de economía y de "economía alternativa" de gestión, en el Colegio Ruppín durante los últimos veintiún años. También da conferencias en varias universidades, se sienta en varios consejos y realiza investigaciones en Israel y en el extranjero. Señala que en la década de 1920, los economistas profesionales estaban seguros de que sin los incentivos materiales habituales, los miembros del kibutz producirían menos y consumirían más que los organismos privados. Se equivocaron: los miembros del kibutz fueron diligentes y se ofrecieron como voluntarios, e incluso compitieron, por los trabajos más difíciles, sin recompensas materiales. Esto fue cierto, como hemos visto, en los primeros días idealistas de Degania, por ejemplo, cuando los pioneros encontraron satisfacción en crear algo nuevo y en servir a sus compañeros, sin la necesidad de recompensas personales.

Otro desarrollo interesante, diametralmente opuesto a las previsiones de los expertos económicos, preocupados por la sobreinversión, que, como hemos visto en el caso de Givat Brenner, era un problema ya en la década de 1930. Los economistas dijeron que la estructura colectiva conduciría a evitar el esfuerzo y la falta de iniciativa. De hecho, sucedió lo contrario: el kibutz era una sociedad productiva, en la que las inversiones eran altas. Los gerentes de

kibutz eran en general demasiado emprendedores, tanto porque el objetivo general era la expansión y el crecimiento como porque el sistema de garantías mutuas eliminaba cualquier riesgo real. Otro problema era el sistema democrático de kibutz de gerentes rotativos, lo que significaba que, como los políticos o cualquier funcionario electo, querían demostrar su valía lo más rápido posible. Al mismo tiempo, la estructura del kibutz significaba que el gerente no era responsable ante una junta directiva. Era, es cierto, responsable ante la reunión general del kibutz, pero este era un cuerpo no experto, y el gerente no era personalmente responsable del despido si fallaba. Su posición como miembro del kibutz estaba garantizada, incluso si su administración de una empresa de kibutz terminaba en un fiasco. Si a esto le sumamos el hecho de que cada kibutz era apoyado por el movimiento kibutz, la Agencia Judía y el gobierno, está claro que el sistema alentó la empresa hasta el punto de irresponsabilidad.

La estructura kibutz ha tenido otras debilidades, que se pueden resumir en una sola palabra: la duplicación. Hay más de un grano de verdad en la acusación de Israel Oz de que los comedores comunales, las casas de los niños, las lavanderías y las tiendas de ropa, sin mencionar las piscinas, los teatros y los gimnasios, son extravagancias. Aunque el comedor comunal personifica la vida de los kibutz, tiene menos sentido cuando cada hogar tiene una cocina y un comedor, y los miembros comen muchas de sus comidas en casa. Las casas de los niños son innecesariamente grandes ahora que los niños kibutz duermen en casa. Del mismo modo, la lavandería comunitaria (a menos que se convierta en un negocio comercial) es un lujo cuando cada casa tiene una lavadora.

Además, muchos de los miembros del kibutz continuaron gozando de un estándar de vida de clase media, mientras efectuaban trabajos de clase obrera. Aunque ideológicamente correcto, esto no siempre tuvo sentido económico. Muy a menudo, los kibutznik vivían al nivel de los deciles\* superiores de la sociedad israelí, mientras ganaban

salarios de los deciles inferiores. Además, Helman señaló que el nivel de vida de todos los kibutz en Israel era muy similar, independientemente de la salud económica real del kibutz. Así, mientras que los kibutz ricos pudieron ahorrar e invertir, los kibutz pobres se estaban endeudando cada vez más. El sistema de kibutz funcionaba para algunos pero no para otros.

[\* Decil: cualquiera de los nueve valores que dividen a un grupo de datos ordenados en diez partes iguales, de manera que cada parte representa 1/10 de la muestra. T.]

Esta situación casi surrealista prevaleció hasta la década de 1980 porque, como hemos visto, el gobierno, la Agencia Judía y los movimientos kibutz consideraron que las comunas eran de vital importancia y brindaron apoyo cuando fue necesario. Sin embargo, cuando llegó la crisis de 1985, el sistema colapsó. Los círculos protectores del gobierno, la Agencia Judía, los movimientos kibutz y los kibutz individuales implosionaron. Esta vez el gobierno no estaba preparado para garantizar los asentamientos; la Agencia Judía no estaba dispuesta a apoyarlos; los movimientos kibutz ya no tenían recursos; el kibutz individual en muchos casos no pudo cumplir sus promesas.

De repente, los miembros del kibutz, que se habían considerado socios en una empresa más o menos floreciente, descubrieron que en realidad no tenían nada. No tenían pensión de vejez, ni seguridad social, ni casa, ni propiedad de ningún tipo, ni derechos de legado, y en la mayoría de los casos, no mucho para legar. Los kibutzniks, que se habían sentido los individuos más seguros del planeta, se encontraron abandonados, desnudos y azotados por una tormenta salvaje. El trauma fue extremo; la pérdida de confianza, paralizante.

Halperin confía en que, con los métodos correctos, se puede recuperar la situación. Favorece un cambio básico en el sistema para

reemplazar la confianza de los miembros individuales en su kibutz. El kibutz debe reconocer legalmente los derechos de los miembros a sus recursos. Las fábricas de kibutz y las ramas agrícolas deben financiar la atención médica, las pensiones y el bienestar social de los miembros. Deben pagar la educación de sus hijos. Los miembros deben ser dueños de sus casas y tener derecho a dejar su parte de la propiedad del kibutz a sus descendientes.

Cada kibutz adoptará su propio modelo, sugiere Halperin, pero una asignación de activos a los miembros, garantizada por ley, es el resultado final de cualquier plan de reorganización. La cuestión de los pagos diferenciales, la recompensa por el esfuerzo, el pago de horas extras y la privatización de los presupuestos son complementarios. Una vez que se restablezca la confianza básica y los miembros recuperen su sentido de seguridad, el resto seguirá.

Si Halperin tiene razón o no, solo el tiempo lo dirá. Hemos visto en los capítulos anteriores cómo cinco kibutz se esfuerzan por hacer frente a la nueva situación. Más tarde visitaremos otro grupo de asentamientos que indican opciones alternativas para el futuro, incluidas soluciones en la línea recomendada por Halperin.

Sin embargo, antes de mirar hacia adelante, será instructivo dar una mirada más hacia atrás para examinar más a fondo el sistema educativo del kibutz. Hemos visto que tanto las razones externas como las internas explicaron el colapso económico de 1985. Puede ser injusto aprobar un veredicto completamente negativo sobre los administradores de dinero del kibutz, ya que muchas empresas han fracasado, particularmente en tiempos de crisis económica general. Pero los tesoreros y contables de kibutz no solo actuaron imprudentemente desde el punto de vista comercial; también se comportaron de manera inconsistente con los valores del kibutz.

¿Por qué la educación del kibutz no transmitió estos valores?

El sentido colectivo de responsabilidad, tan fuerte en la generación fundadora de los kibutz, se transmitió a la segunda generación, pero

para la tercera y cuarta generación en el kibutz, la tesis original de los economistas se estaba haciendo realidad. Muchos de los miembros no siempre estaban contribuyendo con lo mejor de su capacidad; cada vez más, el kibutz se vio incapaz de satisfacer las necesidades de sus miembros.

Es perfectamente cierto que el kibutz sobrevivió durante siete décadas, pero de alguna manera fue una ilusión óptica. A nivel material, el sistema no siempre funcionaba, aunque el fracaso económico de muchos kibutz estaba oculto a la vista. Ideológicamente, tampoco todo era lo que parecía: aunque las generaciones tercera y cuarta parecían estar de acuerdo con la doctrina, su creencia en ella era limitada y se volvieron cada vez más escépticos. Cuando el sistema enfrentó su primera crisis real, un colapso económico que lo dejó solo para enfrentarse al mundo, casi se derrumbó y su supervivencia aún es incierta.

En los primeros días de Degania, Yosef Bussel escribió, en un pasaje ya citado en este libro:

Para que las personas piensen y sientan como deberían en una vida de completa igualdad y completa asociación, tienen que nacer en ella, y para que eso suceda, las generaciones tendrán que pasar. Muchas cosas que no podemos lograr hoy serán logradas por los camaradas que han crecido en el nuevo entorno de la kvutza.

Después de Bussel, los ideólogos y educadores del kibutz proclamaron abiertamente su intención de crear un "nuevo ser humano", una persona liberada de los valores burgueses de la ambición personal y el materialismo. Durante setenta años, el kibutz como institución ejerció una influencia sin precedentes sobre sus miembros. Ningún régimen totalitario ejerció nunca un control tan absoluto sobre sus ciudadanos como el kibutz libre, voluntario y democrático ejerció sobre sus miembros. Israel Oz tenía razón al señalar que organizaba todas las facetas de sus vidas: su

alojamiento, su trabajo, su salud, su tiempo libre, su cultura, su comida, su ropa, sus vacaciones, sus pasatiempos y, sobre todo, la educación y la crianza de sus hijos.

A pesar de estas condiciones óptimas, la predicción de Bussel estaba equivocada. Los "camaradas que crecieron en el nuevo entorno de la kvutza" no estaban imbuidos de valores comunales e igualitarios. En el próximo capítulo intentaremos descubrir por qué.



## VII

### LOS LÍMITES DE LA EDUCACIÓN

El hecho de que los administradores de dinero del kibutz especularan en la Bolsa de Valores de Tel Aviv es en sí mismo un signo de una falla en el sistema educativo del kibutz. Los fundadores nunca habrían soñado con tal comportamiento. Incluso el más pragmático de ellos no podría haber imaginado hacer dinero sin trabajar. Incluso los más crueles no habrían tomado la decisión de invertir los recursos de la comunidad sin llevarlo a la reunión general del kibutz.

Aunque algunos miembros del kibutz de la tercera y cuarta generación siguen comprometidos con los imperativos éticos de la vida comunitaria, un gran número, particularmente a nivel gerencial, limita su lealtad a sus propios kibutz. Su objetivo es desarrollar y mejorar su kibutz, sin tener demasiado en cuenta los principios del kibutz. Muchos de ellos estudiaron economía y administración de empresas en universidades en Israel y en el extranjero y estaban mucho más impresionados por las ideas de competencia y administración eficiente que por los ideales de igualdad y ayuda mutua. Incluso el Colegio Ruppín del movimiento kibutz, donde muchos prometedores gerentes fueron enviados por sus kibutz, enseñó métodos comerciales, con solo un curso opcional de economía cooperativa. Estos gerentes regresaron a sus hogares para administrar una sucursal agrícola, una fábrica o tal vez todo el kibutz, fuertemente influenciados por los conceptos de ganancias, eficiencia, balances, contabilidad de costos y estrategia de marketing.

Hay quienes discuten esta tesis, argumentando que los kibutz no estaban suficientemente influenciados por estas ideas y continuaron viviendo a la moda de las viejas formas comunales, e igualitarias.

Las acciones bancarias y las crisis de Balas, sin embargo, son prueba de que una proporción significativa del liderazgo económico de los movimientos kibutz ha abandonado sus ideales y principios tradicionales. Si bien los kibutz en un entorno cada vez más capitalista obviamente deben trabajar con bancos y otras instituciones capitalistas, eso está muy lejos de invertir dinero prestado en especulaciones no autorizadas de naturaleza cuestionable.

De manera general, la educación del kibutz puede considerarse como una historia de éxito calificada con solo pequeñas deficiencias. Aunque la delincuencia juvenil ha existido en los kibutz durante muchos años, y el problema de las drogas entre los adolescentes de los kibutz se remonta a más de tres décadas, los hijos de los kibutz no forman parte del problema juvenil. Ha habido asesinatos de miembros del kibutz por parte de sus compañeros y casos de abuso infantil, incluido el abuso sexual de las hijas por parte de los padres, e incluso un caso de violación en grupo, pero la tasa de criminalidad del kibutz está muy por debajo del promedio nacional. Desde el principio, los kibutz han llevado a cabo sus asuntos casi sin necesidad de intervención policial. Aunque en los últimos años la policía ha intervenido más frecuentemente, los kibutz siguen siendo muy respetuosos con la ley.

Las realizaciones tampoco son dignas de elogio solo por la ausencia de comportamiento negativo. Los niños de los kibutz son en su mayor parte amigables, serviciales, constructivos, trabajadores, patrióticos y, en cierta medida, idealistas. Muchos de ellos pasan un año más antes de su servicio militar como líderes juveniles en pequeños pueblos y barrios pobres de todo el país. A menudo se pueden encontrar en manifestaciones a favor de la paz con los

vecinos de Israel, haciendo campaña por los derechos civiles o presionando por causas ambientales. Todavía se ofrecen como voluntarios para ser oficiales del ejército y pilotos de la fuerza aérea y para servir en las unidades de combate de élite de las Fuerzas de Defensa de Israel en números desproporcionados en relación con su fuerza relativa en la sociedad. En una escala general, la educación en el kibutz seguramente debe calificar al menos un con B—plus.

Sin embargo, a pesar de décadas de esta educación, que algunos llamarían adoctrinamiento, pocos niños criados en kibutz, creen hoy realmente en los principios del kibutz. Medida por el objetivo declarado de crear un nuevo tipo de ser humano a través de la educación a valores comunales, la educación del kibutz ni siquiera alcanzaría una calificación aprobatoria.

Hasta ahora, Kibutz Artzi el ala izquierda del movimiento, se ha descuidado en esta cuenta. Sus orígenes se describieron en el capítulo sobre Givat Brenner, pero los cinco kibutz visitados hasta ahora son todos miembros del United Kibutz Movement (UKM). Hay una razón para esto: aunque el proceso de cambio que se extiende por el movimiento kibutz también está afectando al kibutz Artzi, los kibutz de ese movimiento están, en su mayor parte, a medio paso del UKM, lo que significa que sus kibutz son menos ilustrativos de la transformación actual. Sin embargo, ahora que llegamos a considerar la educación del kibutz, el Kibutz Artzi pasa al centro del escenario, ya que fue este movimiento por encima de todos los demás el que llevó a cabo la educación para los valores de igualdad y cooperación. Por lo tanto, es interesante ver cómo incluso el kibutz Artzi no logró inculcar valores comunitarios e igualitarios en sus hijos.

Los orígenes del kibutz Artzi se encuentran en "Nuestra comunidad", esa "orden monástica sin Dios" fundada por miembros del movimiento juvenil Hashomer Hatzair. A fines de 1922, los miembros de Nuestra Comunidad que permanecieron con el grupo

se mudaron de su cima sobre el lago Kinneret a su asentamiento permanente de Beit Alpha en la llanura de Jezreel.

Los miembros de Degania, como hemos visto, vieron la kvutza como una forma de vida que no era adecuada para todos, ni siquiera para la mayoría. Kibutz Meuhad, del cual Givat Brenner fue originalmente parte, se vio a sí mismo como el núcleo de un enorme kibutz que eventualmente absorbería a toda la comunidad judía en Palestina. El kibutz Artzi consideraba a sus kibutz como células revolucionarias. Estas células al principio cooperarían con otros elementos sionistas (incluidos los grupos "burgueses") para crear una nación judía, pero, en el momento apropiado, serían la punta de lanza de una revolución que establecería una sociedad sin clases en Palestina. Como tal, se veían a sí mismos como prototipos de la sociedad en camino y se esforzaron para crear nuevos patrones de vida, incluyendo las nuevas relaciones entre hombres y mujeres y los nuevos conceptos de familia.

Hay informes contradictorios sobre las relaciones personales entre los miembros de los primeros kibutz. Algunos relatos describen una atmósfera reprimida y puritana; otros mencionan períodos de "amor libre". Según la evidencia de los relatos contemporáneos, parece que los miembros de los primeros kibutz no fueron demasiado promiscuos. En Beit Alpha, por ejemplo, hubo un breve período en el que se desmontaron las particiones de las cabañas, de modo que las parejas y los miembros solteros dormían en una sala común, pero las particiones se restauraron después de unos meses.

En los kibutz de todos los movimientos, la institución del "primus" está bien documentada. Durante el período en que los miembros dormían en tiendas de campaña, era común tener una pareja en la tienda con un tercer compañero (llamado primus), pero esto era puramente funcional, como resultado de la falta de alojamiento. No hay el menor indicio de sexo grupal. Posiblemente, a pesar de su revuelta contra el mundo de sus padres, las tradiciones de las

comunidades judías de Europa del Este, donde crecieron, siguieron influenciando a los pioneros en su vida personal.

Como en todos los kibutz, la llegada de los primeros niños a Beit Alpha confirmó la existencia de la familia nuclear. Los miembros de Degania aceptaron la unidad familiar como algo natural, aunque también vieron a la kvutza como una familia ampliada. En Givat Brenner, Enzo Sereni declaró claramente que el gran kibutz debería ser "una comunidad de familias". En Kibutz Artzi, la aceptación de la unidad familiar nuclear fue algo reacia. La "familia burguesa" fue vilipendiada y se hicieron intentos para debilitar su importancia. Por ejemplo, en la mayoría de los kibutz durante los primeros años, se consideraba de mal gusto que los esposos y las esposas se sentaran juntos en el comedor comunitario, y al encontrarse con un grupo de niños, los padres harían el último saludo a su propio hijo.

El enfoque más revolucionario de Kibutz Artzi fue el resultado de su vínculo con su movimiento juvenil Hashomer Hatzair. Los movimientos juveniles sionistas, que surgieron en Europa en la década de 1920, seguían la tradición de los movimientos juveniles alemanes, al mismo tiempo que dirigían su mirada hacia los primeros kibutz en Palestina. Los jóvenes miembros que acampaban bajo las estrellas en colinas y bosques, estuvieron comprometidos en discusiones a lo largo de la noche, cantaron canciones populares, y la gente bailaba danzas populares. Creían en la simplicidad, la igualdad y la camaradería y buscaban construir un mundo mejor, si fuera necesario, sobre las cenizas del viejo.

Kibutz Artzi y Hashomer Hatzair representaron la idea del kibutz llevada al extremo. El kibutz y el movimiento juvenil estaban entrelazados y eran simbióticos, de modo que cuando nacieron niños en los kibutz, el sistema educativo estuvo muy influenciado por el movimiento juvenil. A medida que se fundaron más asentamientos de kibutz Artzi y el movimiento creció, la influencia tendió a ir en la otra dirección, con el kibutz marcando el tono, pero

los kibutz nunca olvidaron que eran la encarnación del movimiento juvenil y sus valores.

Los miembros de Kibutz, y en particular Kibutz Artzi, tenían como objetivo liberar a la mujer de lo que llamaron su "tragedia biológica", la obligación de la mujer de tener y criar a los hijos, lo que le dejaba poco tiempo para cualquier otra cosa. Aunque el kibutz no pudo liberar a la mujer de tener hijos, se esforzó por liberarla de la tarea de criarlos. El colectivo fue responsable de esto. También absolvió a la mujer de la dependencia económica de su esposo. Ella era un miembro igual del kibutz, no diferente de su marido en su situación económica. Hasta el día de hoy, una veterana del movimiento de Kibutz Artzi se referirá a su esposo como *ishi* (mi hombre) en lugar de *ba 'ali* (mi esposo, que también significa mi dueño en hebreo).

Desde el nacimiento, los niños fueron criados en casas separadas y atendidos por trabajadores de cuidado infantil capacitados. Sus madres los visitaban para amamantarlos a intervalos regulares. Después de ser destetados, los niños visitaban a sus padres durante dos horas por las tardes. Después, los niños eran devueltos a las casas de los niños y los trabajadores de guardería los acostaron. El enlace padre—hijo fue degradado deliberadamente. Los niños no fueron considerados como propiedad exclusiva de sus padres biológicos; pertenecían a toda la comunidad. Esta tesis planteaba la idea de que padres e hijos podrían disfrutar de una mejor relación dentro del marco comunitario. Los padres podían dar amor a sus hijos, desinhibidos de la necesidad de imponer disciplina, que era tarea de los trabajadores de cuidado infantil y las enfermeras y, más tarde, también de los maestros.

En el movimiento Kibutz Artzi, surgió la idea de crear una "Sociedad de Niños" separada, en forma de un internado llamado Mossad Hinuchi, para niños a partir de los doce años. El primer Mossad fue fundado en Mishmar Haemek en la llanura de Jezreel, y otros lo siguieron. El Mossad siempre sirvió varios kibutz, lo que

significaba que los niños mayores vivían a cierta distancia de sus padres.

El programa educativo del Mossad intentó integrar las ideas de John Dewey, Karl Marx y Sigmund Freud, junto con las de AD Gordon, el "profeta del trabajo" de Degania, y Ber Borochov, un pensador socialista y sionista ruso. El objetivo declarado de la Sociedad de Niños era eliminar la "influencia nociva" de la generación anterior y, en particular, abolir "el papel autoritario del padre".

Uno de los primeros educadores del kibutz Artzi, Shmuel Gollan, enumeró las características del nuevo "hombre del kibutz". Tenía que ser trabajador, educado, sensible, ético, activo y leal al colectivo. El grupo de pares, en lugar de la "familia biológica", era el centro de la vida del niño; lo colectivo era más importante que lo individual. El logro intelectual fue minusvalorado; se pensó que los valores ideológicos, sociales, éticos y estéticos eran más importantes que la "competencia técnica". Se prefirió el logro grupal al logro individual; la cooperación fue valorada por encima de la competencia. Los proyectos escritos fueron favorecidos sobre los exámenes. Ayudar a los miembros más débiles del grupo era más importante que fomentar la excelencia.

En lugar de los conocimientos que imparte el maestro "autoritario", el kibutz trató de crear un entorno en el que el educador era un canal de ida y vuelta entre el niño y la comunidad. La Sociedad de Niños era ostensiblemente autónoma y les daba libertad y responsabilidad a los niños; en realidad, la influencia adulta (oculta) estaba dirigida a enseñar a los futuros miembros del kibutz cómo manejar su kibutz.

En su contribución al libro *Educación en el kibutz cambiante* (que también editó), Yeheskel Dar señala que la reproducción y la creación son objetivos contradictorios en la educación. La transmisión de una dirección cultural y social de la generación

anterior a la más joven contradice el deseo de desarrollar pensamiento y valores creativos. También había una contradicción entre la aspiración colectiva y el fuerte mensaje humanista, que defendía la libertad individual y la autoexpresión.

En palabras de una de las primeras autoridades del Kibutz Artzi, el objetivo de la educación del kibutz era

criar una generación que percibirá como su visión la fortificación, perfección y glorificación de la comuna, y que estuviera preparada para dedicar su vida a la continuación del trabajo de los fundadores.

"¿Cuál es nuestro objetivo?" preguntó un miembro de Beit Alpha. "Que nuestros hijos sigan nuestro camino... toda otra utopía ha fallado, y tal vez aquí también habrá cambios, pero tendremos éxito si podemos entrenar a nuestros hijos para que sigan nuestro camino".

Muchas influencias diferentes estaban trabajando en la escuela del Mossad temprano, que fue más fuerte e influyente en las décadas de 1940 y 1950: la falta de autoritarismo y el sistema de proyectos de educación progresiva; la centralidad del trabajo físico de Gordon y Borochoy; el concepto de que todos los niños eran muy parecidos, excepto las diferencias causadas por el sistema capitalista según Marx; la importancia de liberar a los niños del complejo de Edipo según Freud.

Un documento educativo de la época declaraba:

Hemos logrado ganar la lucha contra las viviendas familiares, cuyos peligros, según las ideas psicológicas modernas, son tan obvios. Las habitaciones separadas para niños son una garantía de una educación sexual correcta:

1. Los niños están distanciados del efecto traumático del sexo parental.



2. El complejo de Edipo, la raíz de la mayoría de las neurosis, disminuye.

3. Los padres pueden dar su amor sin mancha por demandas, construyendo una relación más armoniosa entre padres e hijos.

Esta racionalización del sueño comunal en la casa de los niños parece, en retrospectiva, casi grotesca, como lo hacen estas palabras de Shmuel Gollan:

El amor de los padres puede ser exagerado. Es más la necesidad del padre que del hijo. Puede conducir a traumas y complejos edípicos. Así como distanciamos a los niños de las relaciones íntimas con los padres, debemos disminuir y controlar el amor de padres a hijos. No aprobamos los abrazos, los besos y las caricias desinhibidos.

Incluso si estas teorías de la crianza de los hijos fueran correctas, y a la luz de lo que generalmente se acepta hoy en día, no lo fueron, la práctica con demasiada frecuencia resultó ser defectuosa. Hubo muchas razones para un cambio continuo de maestros regulares y trabajadores de cuidado infantil. La enfermedad, el embarazo, los estudios y las tareas laborales alternativas con frecuencia alejaban a los maestros, enfermeras y trabajadores de cuidado infantil de su grupo.

Con demasiada frecuencia, trabajadores temporales inadecuados se pusieron en las casas de niños. Como consecuencia, los resultados de la educación en kibutz no siempre fueron lo que podrían haber sido.

Los educadores de kibutz se pusieron a la defensiva por el libro del antropólogo estadounidense Melford E. Spiro *Children of the Kibutz*, publicado en 1958, y por el del psicólogo Bruno Bettelheim, *Children of the Dream* (1969). Cada uno de ellos concluyó, de manera ligeramente diferente, que como resultado de un vínculo insuficiente

con sus padres, en particular con sus madres, los niños de los kibutz a menudo eran conformistas, inseguros y emocionalmente poco profundos y les resultaba difícil crear relaciones serias como adultos. "La intimidad real no encuentra terreno fértil en el kibutz", concluyó Bettelheim.

También se refirió a la falta de ambición y logros personales entre los niños de los kibutz. "No se expresarán", pronunció. "No serán líderes o filósofos, no lograrán nada en ciencia o arte".

Sin embargo, en un reciente artículo periodístico titulado "Regreso a los niños del gran Sueño", un periodista que visitó a Ramat Yohanan descubrió que la clase examinada por Bettelheim tres décadas antes tenía un excelente historial de logros. Un miembro de esa clase revisa a sus compañeros nombre por nombre, enumerando un gerente industrial, un artista y poeta, un compositor que acaba de recibir el premio de música clásica del primer ministro, un geólogo, un profesor de matemáticas, un astrofísico con reputación internacional, dos directores de ventas de las grandes empresas, el gerente de una empresa de alta tecnología, un ex piloto que es hoy en día un autor de éxito entre los niños, así como los ex secretarios, tesoreros y encargados de la granja del kibutz.

"Bettelheim se equivocó totalmente", concluye, con una gran justificación.

Probablemente sea una coincidencia que Spiro eligiese a Beit Alpha para su estudio, y Bettelheim fue a Ramat Yohanan. En 1939, estos dos kibutz habían implementado un intercambio parcial de población entre ellos, luego de una disputa sobre la membresía del Kibutz Artzi. Por lo tanto, ambos investigadores estaban tratando con los descendientes de esa comuna quintaesencial, Our Community (Nuestra comunidad). Aunque ambos autores disfrazaron los nombres de sus kibutz, ningún secreto dura mucho tiempo en Israel, y las identidades de los dos kibutz pronto se hicieron de conocimiento común.

Bettelheim, que solo pasó seis semanas en el Kibutz Ramat Yohanan, fue despedido por los educadores del kibutz como superficial, pero Spiro, que pasó casi un año en Beit Alpha, con su esposa como investigador asistente, regresando posteriormente por períodos más cortos, fue más difícil de ignorar. Sus observaciones fueron tomadas en serio, al menos en parte, porque en general era positivo sobre el kibutz. Después de una visita en 1974, concluyó: “Con todo el estrés y las tensiones, la comunidad persiste como un kibutz. Esta es la medida de las cosas, y aquí, como los fundadores pueden apreciar, está la medida de su éxito... No puede haber ninguna duda sobre el compromiso [de los niños] con la perpetuación del kibutz”. Su veredicto final con las personas educadas en el kibutz es que eran “unos cálidos, sensibles y amables seres humanos.”

A pesar de las conclusiones generalmente positivas de Spiro, muchos jóvenes kibutzniks están diciendo ahora que el kibutz educa para la mediocridad, y estudios por investigadores israelíes, muchos de ellos miembros de kibutz, tienden a confirmar los resultados anteriores de los dos estadounidenses. Resumiendo setenta años de educación comunal en un ensayo titulado *Educación en el Kibutz cambiante*, Ora Aviezer llega a la conclusión de que no sólo ha fallado el kibutz para producir un “nuevo ser humano”, sino que las investigaciones han demostrado que el niño criado en el kibutz apenas es diferente de otros niños israelíes. Además, el sistema del sueño comunitario demostró ser un marco inadecuado para la crianza de los hijos, teniendo un efecto adverso en el desarrollo emocional del niño.

No cabe duda de que el sueño comunal de la casa de los niños afectó más a una mitad de la población kibutz que a la otra mitad. Tanto madres como hijas, fueron las mujeres las que se vieron perjudicadas por un sistema diseñado principalmente por hombres. Esto se ilustra en *Shirat Hadeshe* (Canción del césped, 1991) de Nurit Lesem, una psicóloga de kibutz y ella misma una hija

de la primera generación Kibutz. El libro es una serie de entrevistas con quince miembros de la primera generación de mujeres criadas en kibutz, en su mayoría del Kibutz Artzi. Todas menos dos de las mujeres han seguido siendo miembros de kibutz. Leshem señaló que su libro no es un estudio de investigación científica.

"Soy débil en cuanto a estadísticas", admitió, "pero buena para escuchar historias humanas".

Lo que su libro demuestra sobre todo es que el kibutz, una sociedad que aspira a crear igualdad absoluta, fracasó en lo que respecta a la igualdad sexual. Sobre este tema, el Kibutz Artzi había proclamado desde el principio:

Le hemos dado [a la mujer] los mismos derechos; la hemos emancipado del yugo económico; la hemos emancipado de la carga de criar hijos; la hemos emancipado del sentimiento de "pertener" a su esposo, el proveedor y el que manda; le hemos dado una nueva sociedad. Rompimos los grilletes que encadenaron sus manos.

Esto podría ser literalmente cierto; pero al forzar al miembro mujer del kibutz a una paridad artificial con su homólogo masculino, el sistema kibutz pisoteó los sentimientos más sensibles de la maternidad, feminidad, y de la expresión del yo femenino.

En su introducción, Leshem escribía:

Se nos amamantó cada cuatro horas, se nos dejó llorar y desarrollar nuestros pulmones, crecimos sin la seguridad básica necesaria para sobrevivir. Sentados en el orinal a intervalos regulares junto a otros niños que hacían lo mismo, fuimos educados para ser iguales; pero éramos, por todo eso, diferentes. Intentamos borrar la diferencia, aprender a parecer lo mismo: la misma ropa, zapatos, comida, deseos. Disfrizamos nuestro dolor detrás de altos muros.

Por la noche, los adultos se van y apagan todas las luces. Sabes que mojarás la cama porque es demasiado aterrador ir al baño.

... La niña esconde su pijama, el trabajador de cuidado infantil lo encuentra y golpea a la niña... Como los héroes de la Tierra de Israel no lloran, corre detrás del edificio para llorar donde nadie puede verla.

Mujer tras mujer describe su privación. Deganit recuerda: "No hubo abrazos, ni besos, ni calor físico". Ziva se acuerda de una regla de hierro: "No grites nunca. Nunca pidas ayuda, nunca destaques... no importa lo que hagas, solo lo que "ellos" digan sobre lo que haces".

"Estaba prohibido desperdiciar alimentos", relata Hannah. "Si vomitabas, tenías que comerte el vómito. Cuando tuve ictericia, estaba enferma en el baño. La enfermera me abofeteó. Sabía que mis padres nunca interferirían". Esty recuerda cómo quería estudiar y llevó su solicitud a la reunión general del kibutz solo para que la rechazaran. Su madre ni siquiera asistió a la reunión general. Ahuva describe a su madre como "fuerte y despiadada, pisoteando a todos para obtener lo que quería, pero siempre para la comunidad, nunca para ella o su familia". Hagit testifica: "Hoy, cuando mis propios hijos se van de casa, tengo miedo de ser abandonada".

Carmela escribe:

La infancia fue una continua tortura física. No hubo amor...

Necesitaba amor desesperadamente, pero no me permitieron tenerlo. Mi lado femenino fue reprimido... Crecí como una huérfana. ¡Mis padres nunca me besaron hasta que cumplí los treinta!

Mis padres no eran las figuras dominantes, ni mis maestros, sino las estrellas de cine, a pesar del hecho de que nos dijeron que eran

"decadentes". Quería ser como los ingleses y los estadounidenses, a pesar de que mis maestros los despreciaban.

Efrat cuenta esto:

Una vez mi madre me escuchó llorar. Permaneció una hora entera fuera de la casa del bebé, sin atreverse a interferir. Resultó que me habían olvidado y abandonado en el patio. Casi sufro deshidratación. Y, sin embargo, todavía dicen que los padres no están tan calificados para criar a los niños como los trabajadores de cuidado infantil capacitados.

Efrat también recordó cómo visitó a una "familia real" en un moshav. Ella les dijo a sus padres que era "como el paraíso".

Y, finalmente, esta descripción conmovedora:

Un día, cuando todos los niños juegan en el patio, una niña pequeña permanece en el edificio. Ella va a la esquina de las muñecas. Ella sabe que no debe coger una muñeca. Solo el trabajador de cuidado infantil puede hacerlo, pero ella levanta la muñeca, la abraza y la besa. Abre su blusa y pone la muñeca a chupar de su pecho plano, vertiendo en su oído todas las palabras que deseaba haber escuchado. Abraza, acaricia y ama a la muñeca. Ella no oye al trabajador de cuidado infantil, cuando golpea su cara: "¡Putas, mujeres licenciosas, nunca, nunca, nunca vuelvas a hacer eso!"

Estos son solo algunos extractos de las entrevistas, traducidas del original hebreo. El libro de Leshem causó sensación. La autora recibió una cascada de cartas, muchas de ellas agregando sus testimonios a los que ella grabó. Algunas escribieron "ahogadas por las lágrimas". Más de una confesó que se había considerado única hasta que leyó el libro.

Una versión dramatizada de *Shirat Hadeshe* fue presentada en 1992, culminando con el incidente conmovedor de la muñeca. Fue seguida por una discusión en un kibutz, con la participación de

miembros de allí y de muchos otros kibutz. Una participante, ella misma miembro de kibutz de esa generación, exigió saber por qué ella y sus contemporáneos habían guardado silencio durante tanto tiempo, por qué lo habían guardado todo dentro. Varios negaron la verdad de la imagen de Leshem, insistiendo en que lo habían discutido con miembros de su generación y ninguno de ellos recordó tanto dolor y sufrimiento. Seguramente es significativo que todos estos oradores fueran hombres, y uno de ellos admitió: "Se suponía que el kibutz debía proporcionar soluciones para hombres y mujeres, pero las principales víctimas eran las mujeres. En esto, el kibutz ha fallado.

Los corresponsales posteriores señalaron que la década de 1940 fue una época de dificultades para muchos en la comunidad judía en Palestina, con condiciones espartanas y escasez de bienes materiales. Esto fue cierto para muchos niños en las ciudades y pueblos de Israel, no solo para los niños de kibutz.

Una escritora admitió que había habido miedo, pero que sus recuerdos eran en su mayor parte felices: "Me encantó la casa de los niños y dormir en un grupo. Fue muy divertido estar juntos".

Otro (un hombre) escribió nostálgicamente sobre la cálida unión del grupo, el sentimiento de compañía y propósito, las caminatas, los campamentos, el canto y el baile, las noches de diversión, bromas y risas.

Una mujer escribió que el libro de Leshem ilustraba el triunfo del espíritu humano sobre las ideologías, la victoria de los sentimientos humanos y la creatividad natural, que ninguna institución puede conquistar: "Por encima del sufrimiento, la represión, la soledad, has demostrado en tu libro que mujeres fuertes, con fuerzas internas fuertes, solo necesitaban demostrar que las poseían. Has sido privilegiada.

El libro de Leshem trataba sobre un período específico de privación y sacrificio por la causa común que no se limitaba a los

kibutz sino que era evidente en todas las partes de la comunidad judía en Palestina. Las generaciones posteriores, que vivieron en tiempos más fáciles, tienen recuerdos más felices. En muchas conversaciones, en Degania, Givat Brenner, Hasolelim, Neve Yam, Hazerim y varios otros kibutz no mencionados específicamente, los miembros que crecieron con el sueño comunal insistieron en que la experiencia fue abrumadoramente positiva. Si bien insistieron casi unánimemente en que querían tener a sus propios hijos en casa, sostuvieron que ellos mismos tuvieron una gran infancia y que, al vivir en casa, sus hijos se estaban perdiendo algo muy maravilloso que ellos habían experimentado.

Aviva Zamir, de Maagan Michael, también realizó un estudio sobre las mujeres, madres e hijas de kibutz, publicado en 1986. Sus entrevistas, que se limitaron a un kibutz, se centraron más en la cuestión del trabajo de las mujeres y el concepto de igualdad de género en el kibutz que sobre los problemas de la maternidad y el ideal comunitario. Además, se llevaron a cabo en un momento en que el kibutz en cuestión estaba en proceso de cambiar a dormir en casa. En consecuencia, tienden a ser mucho menos importantes en la cuestión de la crianza comunitaria de los niños, pero algunos de los testimonios se hacen eco de los del libro de Leshem. Sarah, una madre de cincuenta y seis años de edad recuerda: "Quería mucho tener a mis hijos conmigo. Cuando no podía soportarlo más, solía llevarlos a ver a mi madre a la ciudad. Obtuve una gran satisfacción de que los niños durmieran conmigo unas pocas noches".

Y luego: "Cuando Orit era pequeña, no me permitían acostarla, a mi propia niña. El trabajador de cuidado infantil me dijo que podía mirar por la ventana". Yael, una madre de veintitrés años, dice, "dormir comunitariamente es muy artificial, pero no sufrí cuando era niña. Es como madre que muero por que mi bebé duerma en casa".

Por otro lado, Hannah, un miembro veterano, insiste: "Dormir en comunidad es un arreglo increíblemente saludable. Disfruté estar



sola con mi esposo. Tuve tiempo para todo tipo de actividades. ¡Nuestras hijas no saben lo que se ha perdido!

En una entrevista realizada poco después de que los niños regresaron a casa, Hagit, una joven madre de unos veinte años, dice: "Estamos mucho más relajados ahora que los niños están durmiendo en casa. Ya no corremos a la casas de los niños todo el día para pasar cada minuto disponible con nuestros hijos". Se la entrevistó en su propio kibutz, Zamir y estuvo de acuerdo en que la mujer del kibutz a menudo se frustraba como madre.

Era típico de mi generación dejar el problema a un lado. Creía en el kibutz en general, así que acepté esta aberración. Aún así, recuerdo correr media milla por la noche en invierno para alimentar a mi hija, repitiéndome todo el tiempo: "¡Esta es la última generación de esclavitud!" Y fue. La generación de nuestras hijas era mucho más abierta y menos auto—sacrificada, y lo cambiaron.

Después de hablar con Yeheskel Dar en Degania y leer *La educación en el Kibutz cambiante*, la busqué para una conversación en su oficina en la Universidad Hebrea de Jerusalén. Dar, profesora de sociología de la educación, señaló que muchas de las mujeres entrevistadas en Shirat Hadeshe estaban recibiendo tratamiento psicológico.

"No sé cuánto era el sistema y cuánto los individuos", dice. "Indudablemente hubo una interacción, pero no creo que la educación del kibutz fuera generalmente dañina. Afectó negativamente a algunos niños sensibles, pero el daño no fue en su mayor parte extremo".

Le pregunté a Dar por qué cuatro generaciones de educación en kibutz no habían logrado transmitir valores comunales de la manera que Yosef Bussel predijo. Élla respondió que el sistema educativo del kibutz, incluso el del kibutz Artzi, se basaba esencialmente en el ejemplo.

"Pensaron que vivirlo sería suficiente", dice. "Realmente no enseñaron la vida del kibutz con textos sobre igualdad y comunidad, en la forma en que los educadores religiosos inculcan la religión con textos bíblicos y talmúdicos. Definitivamente sobreestimaron la influencia de la estructura social".

También piensa que Bussel subestimó enormemente la importancia de la revolución personal que él y sus camaradas llevaron a cabo. La experiencia de rebelarse contra el entorno, de ser un extraño, pero reforzada por la compañía de un grupo de amigos con los mismos valores, fue extremadamente poderosa. Los fundadores de los kibutz decidieron unirse al grupo y crear una forma de vida basada en la ética que fuera diferente de aquellos con los que crecieron. Los nacidos en el kibutz llegaron allí por casualidad. En consecuencia, fue cierto lo contrario de lo que Bussel escribió: quienes tomaron la decisión revolucionaria pudieron vivir una vida comunitaria; los criados como comuneros resultaron ser menos capaces de vivir en una comuna.

Otra razón importante por la que la educación del kibutz "fracasó" fue el cambio en el entorno general. La sociedad no se detuvo, señala Dar; el ethos colectivo de la comunidad judía en Palestina fue reemplazado cada vez más por un enfoque más individualista en el Estado de Israel. No cree que el kibutz hubiera tenido más éxito si se hubiera separado de la sociedad. Fue la sociedad circundante la que le dio al kibutz su sentido de importancia. También otorgó los recursos del kibutz que mantuvieron su nivel de vida relativamente alto. Aunque está de acuerdo en que las escuelas de kibutz se han vuelto mucho más parecidas a otras escuelas, todavía espera que se mantenga la tradición democrática y algo del sistema del proyecto.

Toda la cuestión de la educación del kibutz pone de relieve la ambivalencia del movimiento kibutz en sus relaciones con la sociedad exterior. Como hemos observado, el kibutz rechazó el enfoque comunal tradicional de retirada de la sociedad, más bien con el objetivo de liderarla e inspirarla. Sin embargo, inicialmente las

escuelas de kibutz mantuvieron una política de exclusividad. Aunque admitieron a niños de fuera del kibutz, el control educativo fue mantenido por el kibutz, y una abrumadora mayoría de los maestros eran miembros del kibutz.

En la década de 1970, cuando se vio que la brecha social entre los veteranos israelíes y los nuevos inmigrantes, particularmente los de los países del Oriente Medio, persistía desde la década de 1950, el ministerio de educación introdujo una política de integración que obligaba a las escuelas a aceptar a todos los niños en su área geográfica, sin tener en cuenta sus antecedentes sociales y económicos. Los kibutz lograron obtener una exención de esta política con el argumento de que estaban educando específicamente a los valores del kibutz. Este fue sin duda uno de los motivos del resentimiento contra los kibutz entre grandes sectores del público israelí. Los kibutz pueden haberlo visto como su derecho a inculcar sus valores; muchos israelíes lo ridiculizaron como elitismo snob.

Hoy, sin embargo, con la apertura actual del kibutz a la sociedad exterior, las escuelas del kibutz son enormemente populares entre el público en general. De hecho, un importante punto de venta de los nuevos barrios que están construyendo algunos kibutz, como Givat Brenner y Hasolelim, es la perspectiva de la educación para los niños en una escuela de kibutz.

Aunque mantuvo su política de exclusividad por más tiempo que los otros movimientos kibutz, el sistema escolar del Kibutz Artzi también se ha abierto al exterior. Durante los últimos tres años, el Shikma Mossad en el desierto occidental del Negev ha tenido niños que vienen diariamente de las ciudades locales y moshavs, así como residentes de tres kibutz y varios grupos de jóvenes inmigrantes. Situado en el Kibutz Yad Mordechai, a unas seis millas al sur de la ciudad costera de Ashkelon, el Mossad tiene su propio campus al borde del kibutz.

Una de las razones por las que Shikma se ha convertido en una escuela regional es financiera: los kibutz no podían permitirse mantener una escuela solo para sus miembros. Las clases siguen siendo relativamente pequeñas, con 22 a 23 estudiantes por clase. Los ciudadanos de Ofakim, Sderot y Netivot, ciudades pobladas principalmente por inmigrantes orientales durante la década de 1950, se complacen en enviar a sus hijos a Shikma, y hoy la escuela del kibutz está feliz de recibirlos.

Shikma ya no es realmente una escuela de kibutz, y mucho menos un clásico kibutz Artzi del Mossad. Sigue el programa del Ministerio de Educación, atrae a su personal docente tanto de los kibutz como de afuera, la mayoría de la enseñanza es por el método convencional, y todos los niños toman los exámenes nacionales de matriculación. No obstante, quedan vestigios de la Sociedad de Niños.

Ronnie Bassin, un hombre amable y enérgico de unos cuarenta años, es miembro de Zikkim, uno de los kibutz que envía niños a Shikma. Enseña literatura y ciudadanía en la escuela, pero también instruye a los estudiantes sobre cómo llevar a cabo proyectos de estudio personal: cómo usar bases de datos informáticas, libros y otros materiales. El proyecto de estudio personal está en el espíritu del viejo Mossad, involucrando actividades personales y grupales fuera de la estructura del aula. También hay una relación menos formal entre los profesores y los alumnos que en las escuelas de la ciudad, pero señala que el viejo estilo de educación ideológica está terminado. No hay tendencia a retener estudiantes sobresalientes, y el logro personal es tanto un objetivo en Shikma como en cualquier otra escuela.

El veterano maestro Hanoch Lekach ha sido miembro de Karmiya, otro de los kibutz que envía niños a Shikma, durante cuarenta y cinco años. Con sus ojos tristes y oscuros, cabello gris escaso e indisciplinado, bigote gris, voz suave y habla precisa, Lekach es el prototipo del veterano del kibutz. Llegó al Mossad Shikma en la

década de 1960, cuando los valores clásicos de Kibutz Artzi de Hashomer Hatzair aún predominaban.

"Teníamos un enfoque orgánico holístico", recuerda. "Educamos por temas, viendo la educación y la sociedad como parte de un todo".

Una hora y media de trabajo intensivo en un proyecto de estudio fue la parte central de la jornada escolar. Los alumnos regresaron a casa por las tardes a sus kibutz para trabajar en las ramas agrícolas antes de regresar al Mossad por la noche. Los estudiantes todavía van a casa con sus padres por las tardes, pero hoy en día solo trabajan una vez por semana. El programa de estudio fue producido por el departamento de educación del Kibutz Artzi. El departamento todavía existe, pero tiene muy poca influencia. Hoy la enseñanza se lleva a cabo de acuerdo con el programa del Ministerio de Educación.

"En mi opinión", dice Lekach, "nuestra educación ideológica se debilitó después del XX Congreso del Partido Comunista Soviético, en el que Nikita Khrushchev denunciase el reino de terror de Stalin. Después de esto era muy importante para los maestros demostrar que eran abiertos de mente “.

Después, cuando más maestros universitarios entrenados entraron en el Mossad, eso también causó un efecto profundo. El Mossad se "academizó". La diferencia con la educación religiosa fue que, mientras que el kibutz Artzi cedió gradualmente el control al Ministerio de Educación, el sector religioso mantuvo su programa por separado.

Lekach reconoce que él y sus colegas estaban equivocados en muchas cosas. Eran excesivamente ingenuos, pero en general el sistema funcionó bastante bien. Aunque creía totalmente en los valores de los kibutz e intentaba educar a sus alumnos para que sirvieran a los demás mientras se desarrollaban, insiste en que nunca imaginó que sería posible crear un "nuevo ser humano".

En su kibutz, Karmiya, la Sociedad de Niños se mantuvo hasta la década de 1970. Hasta 1974, los trabajadores y maestros de cuidado infantil acostaron a los niños, e incluso después de que los padres asumieron ese papel, pasaron varios años antes de que los niños más pequeños comenzaran a dormir en casa. Los niños del Mossad que tienen más de doce años todavía duermen en el internado. Lekach y su esposa nunca vieron nada malo en el ideal comunal. Al mismo tiempo, mirando hacia atrás, Lekach ve que la influencia de los padres en los niños siempre fue mucho más fuerte que la del maestro o el trabajador de cuidado infantil. Incluso cuando el sistema era totalmente comunitario, el hogar de los padres era la principal influencia.

Su tono enfático me recordó una conversación anterior con otra maestra, Ruth Dotan, de Ayelet Hashahar en la Alta Galilea. Ruth ha pasado toda su vida en educación de kibutz, aunque no en los Kibutz de Artzi.

"Un hogar donde los padres leen produce hijos que leen", declara. "La televisión y las computadoras no dejan leer en una casa donde hay libros. Y es lo mismo con los valores. No importa cuán fuerte sea el marco colectivo; si los padres no lo apoyan, no va a funcionar".

Ella rechaza con enojo la afirmación de que la escuela de kibutz educase en la mediocridad. El kibutz se adelantó años a su tiempo al reconocer las diferentes necesidades de los niños con talentos especiales. Ella misma llevaba a los niños aburridos fuera del aula y los dirigía a auto—proyectos de estudio en la biblioteca.

"Todo niño debe obtener la máxima asistencia adecuada a sus talentos individuales", insiste.

Siempre trabajé en ese principio. Siempre hay élites y no pueden ser abolidas. La pregunta es, ¿la persona brillante servirá a la sociedad, o simplemente cuidará de sí misma? Uno de mis alumnos fue brillante. Estaba interesado en la botánica, cómo crecían las

cosas, cuánta agua necesitaban. Más tarde fue una de las personas que estableció la compañía nacional de agua de Israel.

Ruth se niega a ver la educación del kibutz, o de hecho el kibutz en su conjunto, como un fracaso. "Se está desmoronando ahora", admite, "pero durante casi cien años hemos demostrado que las personas no tienen que vivir según el principio de 'perro muerde perro'. La historia es circular. La idea del kibutz volverá a surgir algún día, aunque probablemente en una forma diferente".

Hanoch Lekach se describe a sí mismo como "en el exilio de mi sueño". Si se arrepiente, es porque no se dio cuenta de que la idea del kibutz ya estaba desapareciendo cuando se convirtió en miembro de un kibutz en la década de 1950. Mirando hacia atrás, siente que el sistema kibutz se estaba rompiendo mucho antes de que alguien se diera cuenta. A pesar de esto, su vida como maestro le ha dado una profunda satisfacción. Reconoce que muchos niños que crecieron en kibutz han dicho que no estaban contentos en el marco exageradamente comunitario que no les daba una oportunidad de desarrollo individual, pero dice que siempre trató de considerar a cada niño como un individuo y ayudar al estudiante de manera apropiada.

"No logramos todo lo que esperábamos", reconoce, "pero en general el sistema produjo buenos resultados. Todavía trato de inculcar los valores de libertad, humanismo y tolerancia".

Un grupo de estudiantes de secundaria de Shikma se extiende por el césped fuera de las aulas. Se visten como adolescentes de cualquier lugar: jeans, camisetas, zapatillas o pies descalzos. Dos tienen aretes; uno fuma. Todos son de Zikkim, un pequeño kibutz a pocas millas al norte del Mossad, pero solo uno es hijo de kibutz. Dos son inmigrantes de Rusia, con padres en ciudades de desarrollo; uno es de Tel Aviv. Los tres estudiantes externos han sido adoptados por familias en Zikkim, a quienes visitan todas las tardes. Ven a sus propias familias cada dos semanas.

"¿Eres el 'nuevo ser humano'?" Desafío a Jonathan, un joven larguirucho con gafas, hijo de inmigrantes de Argentina.

"Soy una persona normal", responde con una sonrisa, "que ama su hogar y su forma de vida". Eso es todo."

"Es diferente de un niño de la ciudad", comenta Yaron. De pelo largo y moreno, es el de Tel Aviv. Sus abuelos llegaron a Israel desde Irak.

"Yaron tiene razón", afirma Max, quien nació en Moscú. Tiene, cara plana y afable, lleva un pendiente, y es claramente más pesado que los otros. "Además, ahora también soy diferente. Estamos menos mimados que los niños del pueblo. Si vamos de excursión, todo lo que necesitamos es un saco de dormir y un poco de café. No demandamos habitaciones con aire acondicionado; estamos felices de dormir al exterior".

"Comenzó a andar descalzo el verano pasado", dice Yaron con una sonrisa. "Todavía será un kibutznik".

Ninguno de los muchachos está preparado para decir si definitivamente permanecerán en Zikkim. Max dice que le gusta el lugar pero que no quiere ser miembro de un kibutz. Si Zikkim se convirtiera en una aldea ordinaria, sería más probable que se quedara. Espera estudiar psicología después de su servicio militar.

Nicolai, que viene de cerca de Moscú, cree que podría hacer carrera en el ejército. Yaron espera estudiar arquitectura y definitivamente le gustaría viajar. Max está ansioso por visitar Rusia para ver qué ha sucedido allí.

Todos ellos son completamente positivos sobre Shikma. Yaron aprecia que la relación con los maestros es mucho menos formal que en su escuela de Tel Aviv. Puede que te encuentres jugando al fútbol contra un maestro, señala, y sentado junto a otro en el comedor comunitario. Nicolai y Max van mucho más lejos y confiesan que cuando llegaron por primera vez a Shikma, estaban en estado de



shock. En Rusia, el maestro tenía autoridad absoluta. Los alumnos permanecían callados en clase. Si querían decir algo, levantaban la mano y esperaban permiso. En Rusia, tenían miedo de los maestros y estaban asombrados por la falta de disciplina formal en el Mossad.

No hay educación política en la escuela, pero por las noches el movimiento juvenil Hashomer Hatzair tiene sus actividades. Dicen que el movimiento fomenta la cooperación y el humanismo liberal, pero no educa específicamente hacia la vida de los kibutz. Todos se expresan como palomas políticas sobre la cuestión palestina. Dicen que Israel debería retirarse de más territorio y aceptar el establecimiento de un Estado palestino en Cisjordania y Gaza. Reconocen que probablemente estén influenciados por el medio ambiente en Shikma, aunque Yaron sostuvo que estaba mucho más influenciado por su propia casa en Tel Aviv. Debe señalarse que expresaba estas actitudes mientras que Israel todavía tenía una derecha nacionalista y un gobierno de derechas que se oponía firmemente a un Estado palestino.

Jonathan, nacido en Zikkim, cree firmemente en los valores de igualdad y cooperación, pero quiere probar otras formas de vida antes de decidir dónde establecerse. Planea pasar un "año de servicio" como líder juvenil en una de las ciudades antes de unirse al ejército. Está seguro de que el cambio debe llegar a su kibutz. Está sucediendo lentamente, pero no hay alternativa. El kibutz seguirá existiendo, pero será más privado, menos colectivo. Si se queda en Zikkim, será por la calidad de vida. No aprueba lo que ha visto de la vida en las ciudades hasta ahora. "Dinero, dinero, dinero", dice despectivamente. "No voy por eso". Por otro lado, también declara: "¡La ideología es una mierda!"

Él y Max están de acuerdo en que una de las cosas más molestas sobre el kibutz es el hecho de que algunos miembros trabajan muy duro, mientras que otros permiten que el kibutz los lleve. Ambos se expresan a la fuerza sobre eso. Max agrega la objeción de que "¡todos saben dónde estás durmiendo y con quién!"

Posiblemente, lo más alentador de la conversación fue la atmósfera manifiesta de camaradería fácil entre chicos de orígenes tan diferentes. En esto, al menos, el kibutz sigue haciendo una valiosa contribución.

En una sociedad donde el ejemplo desempeña un papel tan importante en la educación, debe mencionarse a dos grupos de extraños que han hecho sentir su presencia: el Nahal y los voluntarios. Miles de voluntarios extranjeros han pasado tiempo viviendo y trabajando en kibutz en todo Israel; las unidades del ejército Nahal están estacionadas en los kibutz durante varios meses de su servicio militar.

Aunque los visitantes se sintieron atraídos a experimentar la vida comunitaria de primera mano desde los primeros días de los kibutz, los extraños solo comenzaron a llegar en grandes cantidades después de la Guerra de los Seis Días de 1967. Durante los meses previos a la guerra, cuando el ejército de reserva de Israel se movilizó. Durante el período, los voluntarios, principalmente judíos, llegaron en grandes cantidades para reemplazar a los hombres que habían sido convocados. Al principio, solo algunos de los voluntarios se quedaron en kibutz; otros trabajaban en moshavs; algunos trabajaban en hospitales o en excavaciones arqueológicas. Sin embargo, rápidamente se hizo evidente que la estructura del kibutz era especialmente adecuada para acomodarlos.

La posibilidad de vivir y trabajar en un kibutz parece haber surgido de boca en boca, ya que inicialmente los movimientos del kibutz no hicieron nada para alentarlos. Pero a su debido tiempo, el movimiento voluntario se organizó y se abrieron "oficinas de kibutz" en muchos países occidentales. Aunque muchos de los voluntarios limitaron su estadía a unos pocos meses, se puso de moda que los jóvenes pasaran el año entre la escuela y la universidad trabajando en un kibutz. Con el tiempo, la proporción de judíos entre los voluntarios disminuyó a alrededor del 15 por ciento. La gran mayoría provino de Europa occidental, con menos del 10 por ciento

proveniente de los Estados Unidos y una proporción similar de Sudáfrica, Australia y América del Sur. En su apogeo, el movimiento voluntario ascendía a cincuenta mil por año, y en las dos décadas posteriores a 1967, alrededor de medio millón de jóvenes disfrutaron de la experiencia del kibutz. De hecho, "disfrutado" es exacto, ya que más del 70 por ciento respondió regularmente a los cuestionarios y se expresó satisfecho o muy satisfecho, y una proporción similar fue elogiosa sobre el estilo de vida de los kibutz. Vivían y trabajaban en los kibutz; recibieron alojamiento, comida, y unos 70 \$ por mes de dinero de bolsillo; asistían a conferencias y en algunos casos incluso cursillos de estudio semanales en los colegios mayores de los kibutz; recorrían el país; y en general lo pasaban bien.

Los visitantes en su mayoría querían trabajar en las ramas agrícolas, e inicialmente la mitad de ellos lo hicieron, especialmente en trabajos estacionales como la recolección de frutas, pero a medida que la agricultura israelí se mecanizó, un número cada vez mayor de voluntarios se encontraron en las ramas de servicios, como cocinas y comedores comunitarios. Algunos miembros de kibutz se sintieron culpables de estar explotando a los visitantes. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la abrumadora mayoría de los voluntarios del kibutz disfrutaron de su experiencia. Algunos de ellos incluso se esforzaron por comenzar comunas o cooperativas cuando regresaron a sus hogares.

En Internet, un ex voluntario dijo lo siguiente:

Puedes dividir tu día típico en tres períodos principales:

Mañana y tarde, que es el tiempo que pasa en el trabajo.

A última hora de la tarde, cuando la mayoría de las personas se relajan en la piscina o toman una siesta. Quizás quieras hacer un viaje a la ciudad para revelar tus fotos, o simplemente sentarte afuera y socializar con los demás. Es

posible que desee ir a jugar al tenis o relajarse con un libro que encontró en la biblioteca del kibutz.

Por la noche y quién sabe qué tan tarde en la noche, es cuando es divertido. Las noches pueden ser bastante salvajes o tranquilas. A veces con mucha bebida y baile, otras con guitarra y fogata.

Agregó este consejo:

Beber entre voluntarios es comúnmente aceptado dentro de límites razonables. Usted está ahí para divertirse después de todo, pero si su consumo excesivo obtendrá un billete de ida a la ciudad más cercana. Si fuma un porro, manténgalo discreto y olvide todo sobre las drogas pesadas porque le proporcionarán un billete de ida a la estación de policía más cercana, y posiblemente fuera del país.

El flujo de voluntarios comenzó a disminuir en la década de 1980, ya que la imagen de Israel sufrió la Intifada, el levantamiento palestino. Al mismo tiempo, los kibutz encontraron menos necesidad de visitantes, fueron menos capaces de pagarlos y comenzaron a tener sentimientos ambivalentes sobre ellos. Aunque el kibutz siempre había sido una sociedad abierta, los voluntarios representaban al mundo exterior irrumpiendo como venganza. Los jóvenes del kibutz en particular eran arrojados a un contacto social íntimo con un enorme número de jóvenes liberados, tranquilos y hedonistas de las naciones occidentales.

Sería injusto culpar a los voluntarios de la delincuencia juvenil y los problemas de drogas que surgieron entre los jóvenes criados en los kibutz, pero el pasaje de Internet citado aquí indica que había una conexión. Además, aparecieron los jóvenes extranjeros, justo cuando se estaba poniendo de moda que los hijos del kibutz siguieran su servicio militar con un largo viaje al extranjero.

Había dos razones principales para esta tendencia: la creciente prosperidad del kibutz y de la sociedad israelí en general, que les permitía ganar dinero para esas vacaciones, y el papel cada vez más activo que los jóvenes soldados debían cumplir tras las secuelas de la Guerra de los Seis Días. Hubo batallas con infiltrados en las fronteras, guerras de artillería a lo largo del Jordán y el Canal de Suez, que condujeron a la Guerra de Yom Kippur de 1973. Posteriormente, hubo enfrentamientos prolongados en el Líbano y la Intifada. Muchos jóvenes israelíes, particularmente aquellos que sirvieron en unidades de combate, participaron en estas guerras y campañas. Sintieron una fuerte necesidad de escapar después de la tensión y la disciplina de su servicio militar.

Los ex—soldados iban principalmente a Asia y América del Norte y del Sur. Aunque la mayoría de ellos solo pasaron unos meses en el extranjero, muchos se quedaron por períodos más largos. Por lo tanto, los voluntarios extranjeros reemplazaron a los hombres y mujeres jóvenes que se criaron en el kibutz en más de un sentido. Los reemplazaron como trabajadores y, en una sociedad que educaba principalmente con el ejemplo, los voluntarios se convirtieron en los modelos a seguir para los niños de los kibutz, cuyos hermanos mayores los dejaron viajando al extranjero.

Por supuesto, se produjeron romances y matrimonios entre los dos grupos. En algunos casos, el voluntario se unió al kibutz; en otros, el nacido en el kibutz siguió al voluntario de regreso a su país de origen. Sin lugar a dudas, los matrimonios mixtos causaron preocupación, y fue una de las razones por las que los kibutz se volvieron menos receptivos a los voluntarios, pero el fenómeno fue marginal. Mucho más importante fue la influencia general de los voluntarios y la atmósfera que crearon. Su presencia en los kibutz durante dos décadas definitivamente ayudó a erosionar los valores tradicionales entre la generación joven del kibutz.

En teoría, la unidad Nahal de las Fuerzas de Defensa de Israel debería haber ejercido una contrainfluencia. El Nahal (acrónimo

hebreo de "Lucha y trabajo de la juventud") se fundó en 1949 como una división de las Fuerzas de Defensa de Israel. Recordaba la tradición de la Palmah, la fuerza de comando basada en gran medida en los kibutz. La idea era movilizar a los miembros de los movimientos juveniles israelíes al ejército como grupo, que se asentarían en las áreas fronterizas y gastarían parte de su servicio militar trabajando en la agricultura.

Antes de fundar su propio kibutz, los jóvenes pasaban varios meses entrenando en los kibutz existentes. Aunque el Nahal fue una historia exitosa, estableciendo más de cien nuevos kibutz, durante la década de 1970, los movimientos juveniles se estaban debilitando, y la ideología se estaba volviendo cada vez menos importante en los kibutz y en Israel en su conjunto. Los grupos Nahal se hicieron más pequeños, y solo una pequeña minoría seguía siendo miembros de kibutz después de su servicio militar. Para cuando los voluntarios llegaron, los grupos debilitados de Nahal hicieron poco para contrarrestar el poderoso efecto de los voluntarios. En todo caso, ellos mismos también quedaron bajo la influencia cultural de estos.

Sin embargo, no fue la afluencia de voluntarios lo que más preocupó a la generación anterior del kibutz. Estaban mucho más preocupados por el flujo en la dirección opuesta, que solo estaba marginalmente conectada con los voluntarios. Solo unas pocas docenas de jóvenes del kibutz que se casaron con voluntarios y abandonaron el país, pero fueron varios miles más los que se quedaron en el extranjero después de sus viajes de post—reclutamiento.

En el caso de India, Tailandia o Venezuela, los jóvenes generalmente regresaban a casa después de unos meses o, en casos extremos, después de unos años, pero los que iban a Europa occidental, y especialmente a América del Norte, a menudo se establecían permanentemente. La costa oeste de los Estados Unidos fue una atracción particular. Tantos jóvenes de kibutz se

establecieron en Los Ángeles que fueron objeto de un estudio realizado por la socióloga de Tel Aviv Naama Sabar: *Kibutz L. A.*

Es un volumen pequeño, pero importante, porque aparte del colapso económico descrito en el capítulo anterior, el principal peligro que enfrentan los kibutz en la actualidad es su incapacidad para aferrarse a su última generación. Incluso Hatzetim, un kibutz próspero y exitoso, mantiene a menos de la mitad de sus jóvenes. Kibutz L. A., basado en entrevistas con israelíes desde los veinticinco hasta los cuarenta años, la mayoría de ellos viviendo en el valle de San Fernando a fines de la década de 1980, nos cuenta mucho sobre por qué muchos jóvenes dejaron sus kibutz y abandonaron Israel por completo.

Obviamente, todos los exiliados tienen su propia historia personal, pero ciertos temas se repiten. Sus padres eran fríos y distantes o, alternativamente, asfixiantemente cercanos. La vida comunitaria era demasiado intensa, había muy poca privacidad y no se fomentaba la iniciativa individual. Muchos eran muy conscientes de la frustración de sus padres con la vida de los kibutz, y algunos sintieron que sus padres los alentaron indirectamente a irse. Ellos mismos también se sintieron limitados por la estructura comunal. Más de uno describió ser capaz de actuar con decisión y tomar decisiones durante su servicio militar, solo para ser frustrado por la gran cantidad de comités de kibutz cuando regresaron a casa.

“Me encantó la vida de los kibutz”, dijo uno, “pero iba en una dirección diferente. Podía ver dos pasos por adelante y me molestaba que otros no. Estaba irritado por la apatía.

Establecerse en Los Ángeles resultó relativamente fácil para muchos kibutzniks, ya que fueron recibidos en el aeropuerto por ex compañeros que de inmediato los ayudaban con trabajo y alojamiento. Irónicamente, el éxito del kibutz en educar a sus hijos para que trabajen duro es uno de los factores que contribuyen a la rápida absorción en su nuevo entorno. Fuera del kibutz, algunos de

ellos habían encontrado a la sociedad israelí demasiado dura, demasiado intrusiva, demasiado crítica. América, y en particular Los Ángeles, era libre, abierta, poco exigente. Nadie miraba por encima de sus hombros. Había espacio para respirar.

Debe enfatizarse que estos eran, en su mayor parte, jóvenes brillantes, talentosos, enérgicos y saludables. Para ellos, Estados Unidos era una tierra de infinitas posibilidades. No fue tanto la prosperidad que muchos de ellos lograron manifiestamente lo que les dio satisfacción como el sentimiento de que lo habían logrado a su manera por medio de su propio trabajo duro y habilidad.

"Hay un ambiente diferente aquí", dijo un ex miembro que una vez dirigió la principal rama agrícola de su kibutz. "No hay obligaciones. Me encuentro con quien quiero conocer. Tengo privacidad, libertad y, sobre todo, independencia".

Una chica, que dejó su kibutz después de que se le negase su deseo de entrenar como instructora deportiva, vino a Los Ángeles durante unos meses y descubrió que su vida social estaba revolucionada.

"Era tímida y solitaria en Israel", declaró. "Aquí mi teléfono nunca dejó de sonar".

Poco después de leer *Kibutz L. A.*, hablé con Avery Glick en su piso rodeado de árboles y césped en un agradable suburbio de Los Ángeles. Da masajes y tratamientos con el método Feldenkreis que estudió en Israel y en Los Ángeles. Su mujer, de origen alemán, Moopie, a quien conoció en Los Ángeles, tiene una asociación de pequeñas empresas de hacer pantallas de lámparas decoradas con un amigo.

Como hablamos en su terraza, Joey, su rechoncha bebé de ocho meses juega sobre su camisa. Avery reconoce que podría haber practicado la terapia Feldenkreis en su kibutz (que pagó su curso de



estudio inicial), pero dice que su mente estaba en otras cosas. Quería abrirse camino en el mundo.

"En el kibutz hay que ajustarse a las reglas", explica.

"Fuera de allí estableces tus propias reglas. Me gusta el hecho de que puedo decidir cuándo trabajar y con quién".

Vivió en Tel Aviv durante seis meses, pero su servicio militar anual fue casi insoportable. Era, por supuesto, malo para los negocios, pero lo peor era que estaba sirviendo en los territorios ocupados durante la Intifada palestina.

"Mi trabajo habitual como terapeuta era ayudar a las personas, curarlas", señala. "En el ejército estaba dañando a la gente. En realidad nos animaban a golpear a los alborotadores a quienes atrapábamos. No podía soportarlo".

Avery tiene treinta y siete. Tiene un hermano menor y dos hermanas, todos los cuales dejaron su kibutz Galilea. Una hermana pasó varios años en India antes de regresar a Israel y al judaísmo. Ahora vive en una comunidad ortodoxa en Galilea. Avery está en contacto con su familia por e-mail, recibe la revista mensual del kibutz, y en general se mantiene en contacto. Sus padres llegaron a Israel desde Inglaterra, señala, y crearon una comunidad maravillosa. Su objetivo era construir una nueva sociedad con nuevos valores, y su sueño se hizo realidad de muchas maneras. Sinceramente pensaron que estaban construyendo el mejor ambiente posible para sus hijos, y están manifiestamente decepcionados de que su descendencia haya decidido vivir en otro lugar.

"Mis bisabuelos llegaron a Inglaterra desde Rusia", comenta Avery. Mis padres dejaron Inglaterra para vivir en Israel. He venido a Los Ángeles. ¿Dónde terminará Joey? No lo sé."

Sus padres y su generación eran ingenuos y, en algunos aspectos, un poco ciegos, piensa. El kibutz fue relevante cuando se fundó, pero

no se adaptó lo suficientemente rápido al desarrollo general de la sociedad israelí.

"Cuando se propusieron cambios en nuestro kibutz, la generación fundadora los bloqueó", recuerda. "Si hubieran permitido el cambio, muchos de los jóvenes que se fueron se habrían quedado".

Avery cree que el kibutz debe moverse en una dirección más capitalista, no solo porque es inevitable sino porque también tiene sentido. La igualdad es una buena idea, piensa, pero nunca se puede lograr.

"No sé cómo equilibrar las ideas de igualdad y apoyo mutuo contra la iniciativa y la empresa privada", admite. "Es duro para el kibutz, que era el único comunismo puro en el mundo".

Avery y Moopie no planean regresar a Israel. Moopie dice que estaría preparada para pasar un año en el kibutz de Avery, pero no quiere criar a sus hijos allí.

"No hemos encontrado el lugar adecuado para criar a nuestros hijos", admite. "Estamos buscando una pequeña comunidad donde los vecinos pasen tiempo juntos, donde realmente se ayuden unos a otros, donde los niños puedan andar en bicicleta o correr descalzos sin peligro. Tal vez un pequeño pueblo en algún lugar de California".

"¿Te das cuenta de que estás buscando tu kibutz?", les pregunto. Avery responde sin dudarlo.

—¡Por supuesto! Me encantó crecer en un kibutz. Fue el mejor ambiente posible. Quiero algo como un kibutz, pero con más potencial para el logro individual. Mis abuelos todavía viven en nuestro kibutz y les encanta. El kibutz es maravilloso para personas mayores y niños.

En el medio es un problema, ya que no da suficientes oportunidades para que las personas encuentren su propio camino.

Nir Pearlson trabaja como arquitecto en Eugene, Oregon, pero regresó a su kibutz durante seis meses. Él y su esposa estadounidense, Mimi, quieren que los niños aprendan hebreo y estén vinculados al kibutz, pero no quieren vivir allí.

"No lo he rechazado totalmente", dice, "pero pasar tiempo aquí me deja claro que este no es el lugar donde quiero vivir". Hay una fuerte mentalidad de perdedor, que es trágica, pero también hay mucho bien". Nir siente que algunos de los mejores miembros han estado cargando el kibutz sobre sus hombros durante las últimas dos décadas, pero ahora están agotados y buscando trabajos interesantes fuera del kibutz. Siente un estancamiento en el kibutz, una cierta inercia. En Eugene, él y Mimi decidieron dónde querían vivir, y socializaron con quien quisieron, mientras que en los kibutz la gente se ve obligada el uno al otro.

"Quizás el problema con el kibutz es que los padres no podían transmitir sus valores a sus hijos como el ADN", dice Nir. "No siempre es tan fácil transmitir valores por educación".

Para Mimi, el kibutz de su esposo es su "lugar favorito en el mundo", pero ella no viviría allí permanentemente. Ella siente cierta esterilidad. "Me recuerda a una reserva india en los Estados Unidos", dice ella. "Es una 'reserva de idealismo', con el idealismo todo en el pasado".

Cuando llegamos a considerar el relativo fracaso del kibutz para perpetuar sus valores entre su progenie, se debe abordar el asunto de la mujer miembro. Muchos de los jóvenes que dejaron sus kibutz (incluidos, como hemos visto, los de Los Ángeles) eran conscientes de la insatisfacción de sus padres con esa forma de vida, pero particularmente sintieron la infelicidad de sus madres. Esto es significativo cuando nos damos cuenta de que fueron las mujeres miembros, como madres, trabajadoras de cuidado infantil, maestras y enfermeras, quienes llevaron la peor parte de la educación del kibutz. Los trabajadores de cuidado infantil y las enfermeras eran

casi todas mujeres, y la mayoría de maestros, particularmente de los niños más pequeños, eran mujeres. El fracaso del kibutz para proporcionar una vida satisfactoria al *havera* (miembro femenino del kibutz) es bien conocido y también está bien documentado.

Con mucho, el estudio más completo es el de Lionel Tiger y Joseph Shepher, *Women in the kibutz* (Mujeres en el Kibutz). “Los investigadores descubrieron que el kibutz tuvo éxito en sus objetivos económicos, sociales, ideológicos y políticos —el libro fue publicado en 1975—, pero en la división del trabajo, el fracaso fue “generalizado y abrumador”.

Como científicos sociales, hemos afirmado que el kibutz es lo que sus fundadores y ciudadanos, como utopistas reclamaban que era: un experimento que afirma las posibilidades de un cambio radical en las formas sociales y en los compromisos de las personas entre sí. Hemos encontrado que el aspecto del experimento que involucra cambios importantes en la vida de las mujeres fue sustancialmente menos exitoso que los otros.

Su amplio estudio, que involucró a varios miles de mujeres de kibutz, encontró que en los primeros kibutz, más de la mitad de las mujeres trabajaron en la producción durante un tiempo considerable; esto fue seguido por una polarización gradual pero continua, hasta que solo alrededor del 20 por ciento de las mujeres del kibutz estaban empleadas en ocupaciones productivas. Existía la paradoja de que las mujeres trabajaban en el cuidado infantil pero cuidaban a los hijos de otras mujeres. Trabajaban en la cocina y el comedor comunales, en la lavandería y en el almacén de ropa, y administrando estos servicios para toda la comunidad, se vieron privadas de su papel tradicional como amas de casa para sus propias familias.

Además, a pesar de la igualdad formal, las mujeres estaban mucho menos involucradas en el funcionamiento del kibutz. Fueron menos

activas en las reuniones generales del kibutz. Aunque estaban sobrerrepresentadas en los comités que se ocupan de asuntos sociales y culturales, estaban gravemente subrepresentadas en los comités que se ocupan de la economía, el trabajo, la seguridad y la política general. A pesar del hecho de que las mujeres miembros tenían un poco más de años de educación que sus contrapartes masculinas, solo el 14 por ciento tenía los puestos de liderazgo más altos. Esta posición fue voluntaria, señalan los autores. No hubo conspiración masculina para mantener a las mujeres fuera de los principales puestos de trabajo, todo lo contrario. Los hombres querían elegir mujeres; las mujeres a menudo se negaron a presentarse a las elecciones y con frecuencia se retiraron poco después de ser nombradas para los altos cargos.

Los autores también señalan, sin embargo, que históricamente los miembros masculinos, que eran dominantes en el kibutz, influyeron fuertemente en la política básica de cuidado infantil. Si las mujeres hubieran estado más involucradas, la ruptura del vínculo madre—hijo podría haber sido menos extrema, sugieren.

Aviva Zamir ha pasado gran parte de su vida examinando la cuestión de la igualdad sexual en el kibutz. En su *Madres e hijas*, cita con aprobación algunos de los puntos hechos por Nava, una mujer miembro de kibutz. Nava señala que el concepto original de igualdad se expresaba en una identidad de tareas, es decir, en mujeres que trabajaban en los mismos trabajos que los hombres. Esto no duró mucho y, en cualquier caso, fue un concepto equivocado. La igualdad real, de acuerdo con Nava, es “la igualdad dentro de la diversidad, un igual derecho a la libre realización en el marco igualitario colectivo del kibutz.” Nava confía en que la educación en el kibutz de hoy esté dirigida “hacia la equivalencia sexual y el respeto mutuo”. Pero, señala, “todavía hay un largo camino por recorrer para cambiar las normas básicas. Si el principio del kibutz es 'de cada uno según su capacidad, a cada uno según sus necesidades',

entonces eventualmente descubriremos cuáles son las necesidades reales: las necesidades naturales o las dirigidas por la sociedad”.

Aunque Zamir ha señalado que las mujeres ocupan muy pocos puestos económicos y ejecutivos, incluso hoy, el concepto de igualdad de Nava podría indicar que el kibutz se está acercando a lo que ella llama "equivalencia de los sexos", si no igualdad.

Sin embargo, el avance, si es un avance, ha llegado demasiado tarde. Los líderes masculinos del movimiento kibutz pueden haber tenido las mejores intenciones, pero fueron demasiado lejos y demasiado rápido e intentaron lograr demasiado. Pusieron su vista demasiado alta y cerraron sus mentes a muchos sentimientos humanos. Al llevar a cabo su revolución, estaban demasiado listos para decidir qué era bueno para los demás. Sobre todo, continuaron durante muchos años mostrando una gran insensibilidad hacia los sentimientos de sus camaradas.

Por lo tanto, no es sorprendente que los educadores (la mayoría de los cuales eran mujeres) no transmitieran en gran medida el mensaje de que la vida comunitaria era superior a otras formas de vida. Tampoco es sorprendente que, cuando llegó la crisis, la mitad femenina de la población del kibutz llorara menos que la mitad masculina por la crisis existencial de la sociedad que resultó tan insensible a sus necesidades. Más de uno de los que asesoran a los kibutz sobre el proceso de cambio informan que las mujeres miembros son "mucho más abiertas que los hombres" a los cambios. Esta reacción tampoco debería sorprender.

Criados en grupos de pares, alentados en esfuerzos cooperativos, instados a fomentar el grupo y ayudar a sus miembros más débiles, enseñados a trabajar y asumir la responsabilidad, los hijos del kibutz han emergido en general como ciudadanos trabajadores, emprendedores, responsables y constructivos, pero en su mayor parte no han asimilado los ideales de sus padres. En todo caso, su experiencia de vida grupal los ha alejado del grupo y los ha animado

a valorar el logro individual. Encuentran aburrida la igualdad y la cooperación; están mucho más entusiasmados por el logro personal.

A pesar de poseer una actitud muy humana hacia sus compañeros, las personas educadas en kibutz también tienden a sospechar de ellos. Si bien no desean crear una sociedad basada en el materialismo desenfrenado, rechazan firmemente el concepto de que cada miembro de la sociedad debe estar, como lo expresan, a "la altura del césped". Quieren más margen para la iniciativa privada y también mayores recompensas por ello. Desprecian el "complejo de metapelets", la dependencia exagerada en el individuo del grupo o la comunidad. También son muy duros con los miembros "parásitos", que no dan de sí toda su valía.

Es difícil determinar las razones de la falta de inculcación de los valores del kibutz en la generación joven. No se puede atribuir solo, o incluso principalmente, a las deficiencias descritas en este capítulo. Se ha observado y criticado una dependencia exagerada de la teoría, la falta de humanidad, la arrogancia, la exclusividad, la supresión del individuo y la falta de respuesta a las necesidades reales de la mitad femenina de la población del kibutz. Pero parece probable que, incluso sin estas grietas, el sistema educativo del kibutz hubiera fallado por los parámetros de sus propias aspiraciones.

Finalmente, el kibutz era demasiado débil para resistir el entorno en el que existía. La influencia de la sociedad fuera del kibutz, que impregnaba la vida del kibutz a través de actividades económicas, contactos sociales, libros, periódicos, radio, televisión y películas, era demasiado fuerte. Por un lado, los hijos del kibutz llevaron a cabo su propia revuelta contra sus padres; por otro lado, con solo unas pocas excepciones, se ajustaban notablemente a los valores de la sociedad israelí, que a su vez estaba cada vez más dominada por la cultura y los valores de Europa y América del Norte.

"La educación no es la panacea que una vez pensamos que era", admite tristemente Aharon Yadlin. "Su potencial es limitado. Cualquiera sea la educación que reciba, cada generación joven necesita rebelarse a su manera".

"El nuevo ser humano no surgió", observa Amir Helman con una sonrisa. "Las personas son egoístas. Aparentemente necesitamos unos pocos millones de años más de evolución para que se creen diferentes genes".

Nuestras visitas a cinco kibutz, nuestra descripción de la crisis económica desencadenada en 1985 y nuestra revisión de varios aspectos de la educación en kibutz indican que no todo está bien en el hogar del kibutz. Hay un serio cuestionamiento de los supuestos básicos, y se están haciendo algunos cambios muy radicales. Al mismo tiempo, como hemos visto, esta no es la primera vez que ha habido tales desarrollos. Los kibutz han experimentado cambios a lo largo de las nueve décadas de su existencia. ¿Los cambios actuales en el kibutz son simplemente más de lo mismo, similares a las adaptaciones que han estado ocurriendo durante noventa años? ¿O estamos viendo algo mucho más radical que significa el final del kibutz tal como lo conocemos?

Continuando con nuestra búsqueda de la respuesta, visitaremos otros cinco asentamientos e intentaremos trazar la cara futura (o caras) del kibutz.



**PARTE III**  
**CARAS DEL FUTURO**

## VIII

### MAAGAN MICHAEL: ACUERDO DE DIVORCIO

En la costa mediterránea, a solo diez millas al sur de Neve Yam, se encuentra el Kibutz Maagan Michael. Aunque el entorno es sorprendentemente similar, el contraste entre las dos aldeas no podría ser más extremo. Neve Yam, como hemos visto, sufrió un colapso económico y ya no es un kibutz; Maagan Michael es un kibutz exitoso, con una comunidad de unas 1.300 personas, la mitad de ellos miembros. Si todo lo que intentaba Neve Yam parecía salir mal, casi todo lo que hizo Maagan Michael salió bien.

Poseedores de una sofisticada fábrica de plásticos, con una facturación anual cercana a los 100 millones de dólares, una floreciente agricultura y una vigorosa vida comunitaria, Maagan Michael se parece más a Hatzerim en el desierto del Negev que a su vecino del norte, pero los dos kibutz exitosos difieren en su enfoque para preservar su estilo de vida comunitario. Mientras que Hatzerim practica negligencia benigna con respecto a su estructura, Maagan Michael se ha embarcado en medicamentos preventivos.

Hatzerim ha elevado su nivel de vida tan alto que hay pocos incentivos para el cambio. Aunque Maagan Michael también vive bien, ha contratado una póliza de seguro. Sus miembros se han proyectado hacia el futuro y se han hecho la pregunta "¿Y si...? La iniciativa de Maagan Michael es considerada por algunos como un ejercicio "virtual". Los propios miembros del kibutz prefieren el término "acuerdo de divorcio".

Básicamente, han determinado las reglas del juego y han establecido lo que sucederá si Maagan Michael deja de ser un kibutz.

"No vivimos aislados", explica un miembro involucrado en la elaboración del nuevo acuerdo. "Algunos de los miembros más jóvenes comenzaron a hablar sobre las diferencias que se introducen en otros kibutz; un veterano respondió: OK, quieres ganar más debido a las valiosas tareas que realizas. Está bien, pero ¿qué pasa con mis cincuenta años de duro trabajo construyendo este lugar?"

La respuesta es "Yam Carmel" (el Mar Carmelo, el kibutz está situado entre el Monte Carmelo y el mar), una cooperativa que posee todos los activos productivos del kibutz. Todos los miembros de Maagan Michael también son miembros de Yam Carmel, con el porcentaje de propiedad determinado por antigüedad.

Por el momento, el acuerdo está "inactivo". En caso de que el kibutz deje de ser un kibutz, se activará. Si Maagan Michael se declara en bancarrota, lo que es muy poco probable, lo que quede se asignará de acuerdo con el acuerdo antes mencionado. Si los miembros simplemente deciden que no quieren vivir en un kibutz, los activos se distribuirán utilizando la fórmula acordada.

Pase lo que pase, las reglas del juego se han determinado, y eso parece haber dado a los miembros, en particular a los veteranos, una sensación de seguridad. Maagan Michael ahora es libre de continuar como un kibutz tradicional, pero con una red de seguridad psicológica.

¿Este ejercicio apunta a una sensación subyacente de inseguridad, o es evidencia de que los miembros de Maagan Michael tienen un talento extraordinario para mirar hacia el futuro? Tal vez un poco de ambas cosas. Incluso en términos de kibutz, los miembros de Maagan Michael son un grupo notable. Su fijación es difícil de predecir, pero su pasado es interesante e inusual. El próspero pueblo costero de hoy se estableció hace cincuenta años como una colección de cabañas y tiendas de campaña en un tramo vacío de

arena y matorrales. En eso se parece a muchos otros kibutz, pero, a diferencia de los demás, comenzó como una fábrica ilegal de armas subterránea, a unas cincuenta millas al sur de su ubicación actual.

El grupo de asentamiento inicial se formó en 1942 y estaba formado por miembros del movimiento juvenil de exploración de Jerusalén, Haifa y Tel Aviv. Después de la capacitación agrícola en varios kibutz, se les unieron jóvenes inmigrantes alemanes, traficados fuera de Europa a través de Youth Aliyá, que se encontraban en el Kibutz Ein Gev a orillas del lago Kinneret, frente a Degania. En 1945, el grupo combinado fue enviado a un sitio cerca de Rehovot, a quince millas al sur de Tel Aviv, llamado la "Colina de los Kibutz", para formar parte de la empresa ilegal de fabricación de armas de la fuerza de defensa judía de la Hagana. Esto no era lo que querían. Estaban decididos a convertirse en un pueblo de pescadores, particularmente porque algunos de sus miembros se habían entrenado como pescadores en el lago Kinneret, pero como la Segunda Guerra Mundial terminó y la lucha judía—árabe por Palestina comenzó, librando una guerra, ni la pesca ni la agricultura eran el imperativo del momento.

Por debajo de las cabañas y tiendas de campaña del nuevo kibutz, un taller de veinticuatro por cien pies fue excavado unos veinte pies por debajo del nivel del suelo. Además, se establecieron una panadería y una lavandería. La entrada a la fábrica de municiones era a través de una gran máquina de lavar giratoria y un horno de diez toneladas que se movía sobre rieles. La chimenea de la panadería era el respiradero de la planta de municiones; la lavandería lavaba la ropa de un hospital local y los uniformes de los soldados británicos estacionados en un campamento cercano, que sin duda habrían tomado medidas drásticas si hubieran sabido lo que había debajo.

Trabajando por turnos, treinta hombres y mujeres jóvenes del denominado Instituto Ayalon vivían una doble vida. Junto con los expertos de la Hagana, trabajaron en su tarea peligrosa y poco

saludable. Solo podían entrar y salir de la planta por la noche o temprano en la mañana. Desarrollaron una palidez, bastante inconsistente con su supuesta ocupación como granjeros, y tuvieron que compensarse con bronceados artificiales. Tenían que limpiar cuidadosamente cualquier rastro de aceite y limaduras metálicas en sus ropas y disimular el olor aceitoso. El alto consumo de electricidad se atribuyó a los hornos y lavadoras.



Magaan Michael en 1949

Sobre el terreno, sus colegas establecieron, además de la lavandería y la panadería, una lechería, una rama avícola, una carpintería y un taller de metal (que proporcionaba una coartada para las limaduras de metal y el aceite de máquina encontrado en algunos miembros). Sólo las personas examinadas por la inteligencia de la Haganá podrían ser miembros del kibutz, e incluso entonces nuevos miembros sólo eran admitidos en el secreto de la planta subterránea cuando surgía una necesidad en los turnos de trabajo.

El producto principal de la fábrica era municiones para la metralleta "Sten", el arma principal de la Hagana, que se fabricó ilegalmente en otra fábrica secreta. Cuando el ejército británico abandonó Palestina en 1948, se declaró el nuevo Estado de Israel y comenzó la guerra con los irregulares árabes locales y los estados árabes circundantes, la planta había fabricado más de dos millones de balas.

La empresa fue descubierta casi a fines de 1947 cuando el disidente Stem Group hizo explotar un tren británico a pocos metros

del kibutz. Solo los esfuerzos genuinos de los kibutzniks para ayudar a los heridos británicos impidieron que los soldados que habían sido llevados a la escena realizaran una búsqueda exhaustiva en su aldea, que era el asentamiento judío más cercano. Si hubieran mirado realmente de cerca, las tropas seguramente habrían descubierto la planta secreta.

Durante el año siguiente, el trabajo se intensificó en la fábrica, y otros miembros del kibutz sirvieron en las diversas unidades de Hagana y luego en las nuevas Fuerzas de Defensa de Israel. Cuando los británicos se fueron y el secreto ya no era esencial, la fábrica fue transferida a un nuevo sitio, convirtiéndose en la base de Taas (las Industrias Militares de Israel). El sitio de la fábrica volvió al Instituto de Ciencias Weizmann, que estableció algunos laboratorios allí. Hoy ha sido restaurado como museo.

En agosto de 1949, los miembros establecieron Maagan Michael (Puerto Michael) en su sitio actual en la costa mediterránea, en uno de los últimos asentamientos en la tierra de PICA, la Asociación de Colonización Judía de los Barones Hirsh y Rothschild. En sus primeros años, el kibutz subsistía con sus estanques de peces, árboles frutales, productos lácteos, aves de corral y los salarios de sus miembros que todavía trabajaban para la industria militar. Cumpliendo su sueño original, el kibutz adquirió barcos de pesca, con base en Haifa, pero aquí su experiencia fue similar a la de Neve Yam, y se deshicieron de los barcos en 1960.

En 1964, se estableció la fábrica de plásticos Plasson. Los miembros que trabajaban en la rama avícola y que tenían que cargar pájaros de mesa en jaulas de metal, que eran pesadas y duras para las manos, propusieron hacer jaulas de plástico para los pollos. También produjeron bebederos automáticos para aves de corral. Estos fueron los primeros productos, pero la fábrica desarrolló rápidamente una exportación de moderno material, famoso por su alta calidad. Sus accesorios de tubería de plástico se utilizan en agricultura, industria, minas, sistemas municipales de

agua y distribución de gas. Con una facturación anual cercana a los 100 millones de dólares, una sección de I+D emprendedora y una fuerza laboral altamente capacitada, Plasson ha desempeñado un papel en Maagan Michael similar al de Netafim en Hatzerim. Aproximadamente una década más tarde, el kibutz estableció otro taller para la fabricación de circuitos impresos; hoy, la segunda factoría fabrica equipos metálicos delicados para la profesión médica y otros clientes especializados.

Durante un tiempo, el kibutz se las arregló sin trabajo externo en Plasson, aunque la fábrica trabajaba en tres turnos durante todo el día. Hoy, sin embargo, tiene alrededor de cien trabajadores contratados. Sin embargo, se requiere que cada miembro masculino de Maagan Michael contribuya una semana por año, ya sea un turno nocturno en la línea de producción de Plasson o servicio de guardia. Las mujeres miembros no tienen esta obligación, bajo el supuesto de que "alguien tiene que estar con los niños". Además, los miembros deben contribuir con días de trabajo especiales.

El veterano Moshe Berechman, que ya había pasado la edad de jubilación pero aún trabajaba en Plasson, "de la manera en que puedo hacer una contribución sin pisar los pies de los gerentes más jóvenes", encabezó el equipo que produjo el "Acuerdo para resolver la participación de cada miembro en los Activos del Kibutz. Un hombre suave de pelo gris que todavía da zancadas con energía alrededor del kibutz en camisa ligera de verano y pantalones cortos, Berechman me invitó a almorzar en el comedor luminoso con vistas al Mediterráneo.

"No tenemos tarjetas magnéticas ni pagos por comidas", me dijo. "Si no te hubiera invitado hoy, habrían quedado dos rebanadas más de pechuga de pavo, ¿y qué?" Moshe no ve ningún punto en lo que otros kibutz llaman la "privatización" del comedor. La mayoría de los gastos son los fijos, señala: mano de obra, aire acondicionado, iluminación y mantenimiento. La comida real representa una proporción relativamente pequeña de los costos.

Después, nos sentamos a la sombra en la terraza, con vistas al Mediterráneo mientras explica las razones que llevaron a Maagan Michael a establecer un vínculo formal entre los miembros y su propiedad de los activos del kibutz. Me dice que Maagan Michael tiene fama de ser un kibutz conservador, pero en realidad siempre estuvo abierto al cambio. Fue uno de los primeros kibutz en introducir el autoservicio en el comedor, uno de los primeros en llevar a los niños a dormir a casa, y se movió enérgicamente en la dirección de racionalizar las asignaciones personales de los miembros.



La fábrica Plasson de Magaan Michael en los años 1990

Aunque Maagan Michael no se vio afectado por el colapso de 1985, la crisis en el movimiento kibutz obviamente tuvo su efecto. Algunos miembros comenzaron a hablar sobre salarios diferenciales; otros se preguntaban en voz alta si el Kibutz debería seguir absorbiendo nuevos miembros. Como comunidad exitosa en



un entorno idílico, Maagan Michael tiene una gran cantidad de candidatos esperando para convertirse en miembros, y el kibutz, que siempre tiene poca mano de obra, especialmente para Plasson, admite dos nuevas familias cada año.

"Había una falta de lógica en el sistema tradicional del kibutz", reconoce Moshe. "Antes de presentar nuestro nuevo sistema, una persona podía postularse para unirse a Maagan Michael, pasar un año de prueba, convertirse en miembro, y al mismo tiempo era propietario de nuestros activos en igualdad de condiciones con alguien que había trabajado aquí durante cincuenta años."

Muchos miembros no vieron por qué el kibutz debería ser tan generoso al distribuir su riqueza, pero Maagan Michael necesita nuevos miembros. A pesar de su éxito manifiesto, solo mantiene alrededor del 40 por ciento de sus hijos, algunos dicen que solo un tercio. Por lo tanto, la absorción es vital para el futuro del kibutz, y esa es una de las razones de la nueva fórmula de propiedad.

Moshe y sus colegas esperan que el nuevo sistema también mejore el compromiso personal de los miembros. Aunque Maagan Michael es un kibutz exitoso, con una alta ética de trabajo, piensa que solo entre el 15 y el 20 por ciento de los miembros realmente se sienten completamente identificados con el kibutz. Los demás, en su mayor parte, hacen su trabajo y cumplen con sus deberes, pero de manera rutinaria. Moshe buscó una manera de hacer que los miembros se dieran cuenta de que eran dueños de propiedades y apuntalar su sentimiento de responsabilidad hacia la empresa.

Luego, como se mencionó, estaba la cuestión de los salarios diferenciales. Una gran mayoría de los miembros rechaza esto. Entre los veteranos, la oposición se acerca al 100 %, pero se habló de cómo otros kibutz lo habían introducido y de cómo el incentivo de mayores ganancias había aumentado la motivación. Los veteranos sintieron que si incluso se hablaba de esta idea, era imperativo tener en cuenta el elemento de antigüedad. Los miembros que habían

trabajado hasta cincuenta años creando la riqueza seguramente tenían derecho a beneficiarse de su trabajo, antes de que surgiera cualquier cuestión de diferenciales.

Como hemos visto, el modelo adoptado por Maagan Michael fue crear la cooperativa Yam Carmel, en la que están incluidos todos los miembros del kibutz, con su porcentaje de propiedad relacionado con su antigüedad. Los veteranos, con más de treinta años de membresía, tienen el máximo, una participación del 100 %; los recién llegados comienzan con un 3 1/3 por ciento al final de su primer año de membresía, obteniendo un 3 1/3 por ciento adicional por cada año de membresía, hasta que ellos también alcanzan el 100 por ciento. Los miembros que han estado allí menos de treinta años poseen un porcentaje que refleja el número de años que han sido miembros. De esta manera, todos los miembros eventualmente se convertirán en propietarios iguales con los veteranos, pero el sistema anterior, por el cual el recién llegado de inmediato se convertía en un socio completo con aquellos que habían construido la empresa durante años, se ha racionalizado. Bajo la nueva disposición, los niños del kibutz que solicitan su adhesión comenzarán con una bonificación de cinco años en reconocimiento de su servicio militar y sus años de trabajo a tiempo parcial en el kibutz durante su escolarización.

Bajo el sistema introducido en Maagan Michael, los activos han sido atribuidos pero no distribuidos. Todos saben lo que valen, pero por el momento no se trata de que un miembro cobre su parte. Por otro lado, no es meramente teórico: la disposición está en su lugar, esperando ser activada cuando sea necesario.

Pocos miembros del kibutz están familiarizados con sus constituciones, y no muchos saben de la existencia del párrafo 125, que establece que si el kibutz se rompe, los activos restantes después de pagar las deudas serán transferidos a Nir Shitufi, la cooperativa de la Unión de Trabajadores Agrícolas. Fundada en 1924 en el marco del Histadrut, Nir Shitufi es una organización a la que

pertenecen todos los miembros de kibutz. Es dudoso que la mayoría de los kibutzniks sepan que son miembros de Nir Shitufi, o que incluso hayan oído hablar de él, pero esta es la organización que, según el párrafo 125, heredará sus propiedades si su comuna se desintegra. El párrafo 125 estipula además que Nir Shitufi se encargará de los miembros necesitados del antiguo kibutz, como los menores, los discapacitados y los huérfanos, pero después de hacer esto, utilizará los activos restantes como mejor le parezca.

En los primeros días, no todos los kibutz tenían constituciones, y las que sí, tenían otras que no estaban redactadas con mucho cuidado. La mayoría de los kibutz adquirieron constituciones formales en la década de 1970 basadas en un documento estándar elaborado por el movimiento kibutz y el Registro de Sociedades Cooperativas. Cada kibutz aceptó la formulación general, y las constituciones de los kibutz individuales son casi idénticas. Muy pocos kibutzniks han prestado mucha atención en el pasado a sus constituciones, y ciertamente no a los párrafos que tratan sobre lo que sucede si se rompen, pero en la situación actual, la Constitución se ha vuelto relevante. Maagan Michael ha modificado el párrafo 125 para que, en caso de que el kibutz deje de ser una comuna, los activos no se reviertan a Nir Shitufi sino que se distribuirán a los miembros del kibutz de acuerdo con la Constitución de la Cooperativa Yam Carmel.

Aunque el modelo que Moshe Berechman y sus colegas han trabajado para Maagan Michael claramente separa los ingresos del kibutz de sus activos, Moshe desprecia la idea del Nuevo Kibutz para separar los negocios de la comunidad.

"¡Qué absurdo!", declara. "Cuando el presidente de los Estados Unidos salvó la Chrysler, ¿lo hizo por Chrysler o por los trabajadores de Detroit? En todo el mundo, las barreras entre las empresas y la comunidad se están rompiendo. Muchas empresas se están involucrando en proyectos sociales. ¿Por qué debería moverse el kibutz en la dirección opuesta?"

La sugerencia de que separar el negocio de la comunidad evita que la comunidad consuma los activos de sus ramas productivas provoca más desprecio. Hay personas tontas que consumen sus activos, señala, y hay personas sabias que no lo hacen. No tiene nada que ver con el kibutz como tal.

La idea de los ingresos diferenciales, que en algún momento se transmitía en Maagan Michael y que era uno de los incentivos para resolver la atribución de activos a través de la Cooperativa Yam Carmel, se ha perdido de vista por el momento. El ingreso continuará siendo distribuido de manera igualitaria, pero Moshe Berechman sugiere una nueva fórmula para esto: "No "de cada uno según su habilidad, a cada uno según sus necesidades" sino "de cada uno según su habilidad, a cada uno según sus preferencias"

Esto se relaciona de manera más realista con la era moderna, piensa. En una situación de relativa prosperidad, es casi imposible definir las necesidades, pero cualquiera puede decir lo que prefiere tener, y el kibutz se esforzará por abastecerlo dentro de los límites de su situación económica.

La casa de Aviva y Eli Zamir, una impresionante pareja de veteranos, está cerca del comedor comunitario. En la mayoría de los kibutz, incluso en los prósperos, la bebida habitual es lo que los israelíes llaman botz (barro). Es café molido crudamente sobre el que se vierte agua hirviendo, y el resultado es de hecho algo turbio aunque lo suficientemente sabroso. Aquí, sin embargo, sentado en un cómodo sillón, delante de un vaso, me ofrecen el café preparado adecuadamente. Ya hemos conocido a Eli, ex secretario general de la UKM, en el capítulo sobre el colapso de 1985, y a Aviva, una socióloga conocida, en el capítulo sobre la educación.

Con respecto a lo que está sucediendo en Maagan Michael, Eli ofrece la interpretación de que la atribución de activos a través de Yam Carmel se construyó como una barrera contra el colapso del sistema. Si todos los miembros saben lo que "valen", sugiere, su

ansiedad disminuye y se sienten menos impulsados a hacer cambios radicales. Los miembros jóvenes serán menos propensos a presionar por salarios diferenciales, lo que puede brindarles una ventaja personal, si saben que esto irá acompañado de una asignación de activos, de la que no se beneficiarán mucho.

Mirando el panorama general, Eli postula que los kibutz fallaron porque había demasiados y, en consecuencia, la mayoría de ellos eran demasiado pequeños. Incluso en Maagan Michael, con sus seiscientos miembros, no hay suficientes líderes capaces disponibles. Hay más puestos administrativos superiores de los que los miembros pueden llenar. Los kibutz fueron colocados alrededor de las fronteras de la comunidad judía de Palestina y luego del Estado de Israel para defenderlo, señala. Maagan Michael, por ejemplo, se estableció para defender la costa del mar. Como resultado, la mayoría de los kibutz tienen entre cien y doscientos miembros, y algunos tenían incluso menos. No tienen ninguna posibilidad de éxito, ya que no hay suficiente gente de primera clase en una comunidad de ese tamaño. Aunque reconoce que algunos kibutz pequeños tuvieron éxito y algunos grandes fallaron, él ve el tamaño como un factor crucial.

Otro elemento importante fue la actitud hacia el individuo. Hoy los derechos de los miembros individuales se reconocen en todos los kibutz, pero en el pasado había una "ideología brutal de sacrificio" en muchos asentamientos. Los líderes de los kibutz declararon sin rodeos que el individuo debe estar preparado para sufrir por la causa común. Eli relata un incidente en los primeros días del grupo Maagan Michael, antes de establecerse en su sitio actual. Un miembro con talento musical ganó una beca para estudiar en Jerusalén, en la única academia del país en ese momento. El asunto fue llevado a la reunión general, donde, después de una larga y animada discusión, el voto fue a favor de su estudio. También se le asignaron gastos de subsistencia, aunque el grupo tenía muy poco dinero en ese momento.

"El Kibutz Meuhad envió una delegación especial para preguntarnos si nos habíamos vuelto locos", recuerda Eli con una sonrisa.

Aviva agrega una anécdota sobre el primer miembro de Maagan Michael en recibir una radio como regalo:

"Arreglamos que el conjunto fuera rotado entre nuestros miembros; otro kibutz 'resolvió' el mismo problema poniendo la radio en la tienda bajo llave y candado".

Aunque estas historias pueden parecer triviales, Eli y Aviva están convencidos de que los kibutz que tuvieron debidamente en cuenta las necesidades de cada miembro fueron los más exitosos. Al mismo tiempo, Aviva, que ha realizado muchas entrevistas con miembros de kibutz en el curso de su trabajo, también cree que hoy los miembros más satisfechos se encuentran en esos kibutz que preservan el marco tradicional.

"No soy una ideóloga", enfatiza. "Todos mis hijos se han ido de Maagan Michael, y no lo considero una tragedia, pero creo que un kibutz debería ser un kibutz. En los kibutz que han hecho demasiados cambios, hay incertidumbre, frustración y desilusión".

Ella agrega un comentario interesante sobre las diferencias de ingresos que se están introduciendo en otros kibutz: si los salarios de los miembros están siendo evaluados por expertos externos "de acuerdo con el mercado", esto debe discriminar a las mujeres miembros. No solo a las mujeres israelíes se les paga menos por realizar las mismas tareas que los hombres, sino que en muchos de los trabajos que tradicionalmente realizan las mujeres: cocinar, limpiar, coser, mecanografiar, enfermería, enseñanza, psicología y trabajo social, ganan menos que los "hombres". Si un kibutz introduce un pago diferencial de acuerdo con el valor de mercado de los trabajos, sus mujeres miembros sufrirán.

Irit Sherman es la coordinadora de recursos humanos de Maagan Michael. No había tal posición en el kibutz tradicional, pero muchos kibutz, incluidos los fieles a la estructura clásica, han introducido la posición en la última década. Representa una mayor inclinación en el equilibrio hacia la consideración de las necesidades del individuo y lejos de enfatizar el bien de la comunidad. Irit es la primera titular de Maagan Michael, y pasó los primeros dos años resolviendo cuál era su trabajo real. Hace un año, el comité pertinente llegó a su conclusión, y ahora espera "sobrevivir" otros tres años en el trabajo.

Irit nació durante el período Rehovot, cuando el grupo fabricaba armas ilegales, y ella vino a Maagan Michael cuando era niña. Tiene dos títulos de historia y ha sido maestra durante la mayor parte de su carrera, luego se especializó en cursos de enriquecimiento. También trabajó durante un tiempo en el Museo del Holocausto en Lohamei Hagettaot, un kibutz fundado por sobrevivientes de los ghettos de Europa en tiempos de guerra.

La tarea principal del coordinador de recursos humanos es encontrar lugares de trabajo adecuados para los miembros de Maagan Michael, teniendo en cuenta las necesidades del kibutz. Anteriormente, el coordinador de trabajo (un puesto ahora abolido) asignaba trabajos en función de la necesidad, solo considerando los deseos del miembro individual como un factor secundario. Después de muchas discusiones, el Comité de Recursos Humanos llegó a una formulación que "el miembro de Maagan Michael es responsable de su trabajo". Ella enfatiza la palabra *avoda* (trabajo) en oposición a *parnassa* (vivir o ganarse la vida), que ha sido adoptada por muchos kibutz. Maagan Michael, explica, sigue siendo responsable del sustento de sus miembros.

Se supone que los miembros deben encontrar su propio trabajo, pero Irit los ayudará. Algunos miembros todavía la tratan como un intercambio laboral, pero la mayoría aprecia la naturaleza de su papel. Las necesidades del kibutz son importantes, y claramente a veces se hacen compromisos, pero el énfasis está en asegurarse de

que el individuo tenga un trabajo satisfactorio y gratificante. Además del coordinador de recursos humanos, hay un coordinador de mano de obra, y los dos se sientan en un comité de cuatro miembros del con el director general y el coordinador de servicios del kibutz. Es este comité el que tiene que dar permiso formal a un miembro para que trabaje fuera del kibutz.

"En los viejos tiempos, la gente trabajaba donde se les asignaba", señala Irit. "Hoy en muchos kibutz trabajan donde lo desean. En Maagan Michael estamos tratando de encontrar un compromiso. No alentamos ni desalentamos a los miembros a trabajar fuera, pero siempre nos faltan recursos humanos, particularmente en Plasson, por lo que si un miembro quiere trabajar fuera tiene que obtener el permiso de nuestro comité. De hecho, casi nunca rechazamos a nadie".

Irit lamenta haber perdido "por cerca de cinco años" la experiencia de viajar por el mundo, que más tarde se volvió casi universal para los jóvenes del kibutz después de su servicio militar, pero en su día no era lo que se hacía. Después de su servicio militar, quería estudiar, y la única forma segura en ese momento era aceptar convertirse en maestra. Al final resultó que, ella disfrutaba enseñando. Satisfecha en su trabajo, nunca se ha sentido frustrada como mujer o como madre. Aceptó dormir en comunidad y el cambio a dormir en familia, pero nunca fue un gran problema para ella. Tiene buenos recuerdos de su infancia y no cree que tenga más complejos que un niño que dormía en casa.

Según Irit, Maagan Michael es una sociedad muy conservadora. Los cambios suceden, pero toman mucho tiempo y es extremadamente difícil obtener la aprobación de la reunión general. Después de que la asamblea del kibutz aprobara la introducción de pensiones individuales para los miembros, se rechazó una propuesta de un fondo de ahorro adicional, para que los miembros puedan ayudar a sus hijos que se fueran. A su debido



tiempo, se trajo de vuelta a la reunión general en un formato más modesto y se aprobó.

Irit apoya la acción tomada sobre la atribución de activos porque "si nos separamos, no habrá una lucha general por la propiedad". Piensa que un colapso es poco probable, pero no puede descartarlo por completo. Su impresión es que la mayoría de los jóvenes en Maagan Michael quieren mantener el sistema del kibutz, aunque junto con eso, exigen una mayor responsabilidad personal para sus vidas. Admite libremente que ella misma está menos segura de la forma de vida del kibutz que sus padres y su generación.

"No creo que el kibutz sea una forma de vida natural", confiesa. "No estoy segura de que sea posible en el mundo de hoy. Tengo muchos signos de interrogación. Fuera del kibutz usted depende del dinero; dentro dependes de las personas. No tomas todas tus propias decisiones, y tienes que identificarte fuertemente con la forma de vida".

Muchas personas se han unido al kibutz a lo largo de los años por varias razones. Se sintieron atraídos por la calidad de vida, o huyeron de la despreciable competición, pero esas razones no son ideológicas. Los miembros deben preguntarse si el kibutz tiene algún valor agregado. En el pasado, Maagan Michael a veces mostraba un desprecio por los derechos personales. En cualquier sociedad existe un conflicto de intereses entre el individuo y la comunidad; pero en un kibutz es más extremo. Al mismo tiempo, tienes la sensación de ser parte de algo más grande que tú.

"Todo lo que existe en la sociedad humana existe en el kibutz. Tal vez hemos logrado vivir con menos violencia y crimen". Ella sonríe y toca la mesa de madera. "Pero lo positivo y lo negativo siempre están contigo".

Irit sirvió en el Equipo para el Cambio y siente que Maagan Michael no puede detenerse con la atribución actual de activos

inactivos. A pesar de su conservadurismo inherente, ella no descarta la posibilidad de que el kibutz vaya más allá al alterar su estructura.

Cuando Ada Gross era una niña pequeña, corría repetidamente desde la casa de los niños hasta que su madre desafió la costumbre del kibutz y la llevó a dormir a casa. Eso no ocurrió en Maagan Michael, sino en Sarid, un asentamiento del ala izquierda del movimiento Kibutz Artzi, donde las reglas eran aún más estrictas.

Ada dejó su propio kibutz después del servicio militar. Viajó por el mundo, pasó algunos años en un kibutz muy radical llamado Kerem Shalom, que posteriormente se derrumbó, vivió con su esposo en Europa, regresó a Israel, se instaló en Haifa y luego decidió regresar a la vida del kibutz.

"Mi madre nunca aceptó dormir en comunidad", dice Ada, con un toque de desafío. "Y no lo hizo. Yo habría regresado a Sarid hace quince años; pero no estaba preparada para poner a mi hija en la casa de los niños. ¡De ninguna manera!"

Entonces ella y su esposo Yair vinieron a Maagan Michael, donde tenían amigos y necesitaban sus habilidades. Ella trabaja como jefe de control de calidad en la fábrica de Plasson; Yair es ingeniero de producción allí.

Ella piensa que dormir en comunidad es muy dañino y que aquellos que crecieron de esa manera simplemente no se dan cuenta de cuánto daño les causó. O posiblemente, sugiere, no quieren saber, encerrando sus recuerdos en un rincón. Está convencida de que fortalecer a la familia también fortalece al grupo.

"La gente no debería estar demasiado en los bolsillos de los demás", dice ella. "Necesitamos una comunidad fuerte, pero una comunidad de familias, con autonomía y privacidad. Es más natural de esa manera".

Ella se opone a la introducción de ingresos diferenciales, creyendo que solo sucede en los kibutz que fallan, donde los pocos miembros

fuertes se aprovechan de sus camaradas más débiles. Sin embargo, ella piensa que Maagan Michael sobrevivirá.

"El kibutz continuará, incluso si hay diferencias", afirma. "No lo destruiré más de lo que el hervidor eléctrico o la familia que duerme junta lo destruyó".

En cuanto a la atribución de activos, ella se encoge de hombros. "Siempre digo que, si llegamos a la etapa de ruptura, serán las deudas lo que distribuiremos, ¡no los activos!"

Los niños de Ada, mojados por una fiesta en la piscina, entran mientras hablamos y toman bocadillos del refrigerador. A ella le gustaría que sus hijos vivieran en Maagan Michael cuando crecieran, pero solo después de un período viviendo lejos del kibutz, como ella misma. Ella no quiere que simplemente se queden. Debe ser una decisión consciente.

En general, piensa que Maagan Michael ha logrado el equilibrio correcto entre familia y comunidad, pero, como Irit, se queja del conservadurismo del kibutz. Ella está presionando mucho para una semana laboral flexible y está extremadamente frustrada de no poder lograrlo en la reunión general. Hace algunos años, se introdujeron tarjetas magnéticas en Plasson y posteriormente en todos los lugares de trabajo en el kibutz, por lo que se registran las horas de todos. Ella no puede entender por qué los miembros no deben tener la libertad de trabajar cinco días a la semana, a condición de que trabajen las horas necesarias.

Yuval Tzur también está preocupado por la estructura organizativa de Maagan Michael; pero desde un ángulo diferente, él quiere utilizar la tecnología para asegurarse de que los miembros reciban información precisa sobre lo que está sucediendo en el kibutz. Reconoce que los viejos métodos funcionaban en el pasado (los titulares de cargos que toman decisiones, los debates de los comités, la reunión general), pero cree que hoy se necesita algo

más. No desea alterar la naturaleza igualitaria y comunitaria del kibutz; simplemente quiere actualizar el tema al día.

Grande, de pelo corto, vestido con una camiseta sin mangas y pantalones cortos, Yuval no parece un niño genio de las computadoras. Se parece al gerente de la plantación de plátanos del kibutz, un trabajo que ha tenido durante los últimos tres años, expandiéndolo y duplicando sus ingresos. Ya llega tarde a una reunión de su Comité de Reorganización Estructural, pero se toma el tiempo para hablar sobre cómo ve Maagan Michael.

"En términos generales, no hay mejor lugar que un kibutz, y particularmente este kibutz, para vivir una vida equilibrada y dinámica", proclama. "Si hay una mejor división entre el trabajo, la familia y la vida social, no la he encontrado".

Yuval dejó a Maagan Michael después de su servicio en el ejército y se mantuvo a sí mismo a través de sus estudios en agricultura y economía en la Universidad Hebrea, aunque el kibutz sí pagó sus derechos de matrícula. Se casó, dirigió un pequeño negocio de jardinería y comenzó a criar a sus hijos.

"Regresé al kibutz porque no quería pasar quince años estableciéndome y luego hacer que mi hija me preguntara quién era", explica. "He puesto los plátanos sobre una base sólida. Ahora, si quiero, puedo convertirme en maestro de escuela, por ejemplo, sin que esto afecte mi nivel de vida en absoluto. ¿En qué otro lugar del mundo puedes encontrar una forma de vida que te dé eso?"

Yuval está buscando métodos modernos para preservar los viejos valores del kibutz y "liberar la energía" de los miembros. Quiere ver una estructura cooperativa no jerárquica, con la máxima participación de todos. El kibutz se puede conectar en red, y todos tienen acceso a toda la información posible a través de la computadora.

"Somos un gran negocio hoy", señala. "Es difícil movilizar a todos, liberar la energía desde abajo; pero no hay ninguna razón por la cual la información no pueda estar disponible en tiempo real en una forma que uno no tiene que ser un genio para entender. El conocimiento conducirá a la participación".

Yuval no se opone a aumentar el dinero (o el tiempo libre) a disposición de los miembros. Al igual que Ada, está a favor de una semana laboral flexible, y si alguien quiere ganar un poco más en su tiempo libre, no ve nada de malo en eso. Un contraargumento es que el miembro enfermo o discapacitado no puede hacer esto. Por supuesto, los desfavorecidos deben ser atendidos, dice, pero eso no significa "castrar" al resto de los miembros. Apoya la atribución de activos a través de la cooperativa Yam Carmel, porque fomenta la absorción de nuevos miembros, lo cual es vital para el kibutz. Muchos hijos del kibutz se van, señala, y el kibutz no puede sobrevivir sin que se unan nuevos miembros.

"La conclusión es que todos en Maagan Michael pueden vivir de la cuna a la tumba con honor", afirma. "No hay pobres ni descuidados, como en otros lugares. Tenemos que preservar esa realidad básica".

Se da cuenta de que muchos miembros se sienten encadenados por la vida del kibutz, pero cree que esto es en gran medida psicológico. Los miembros de Maagan Michael son más libres de lo que creen, sugiere; solo tienen que aprender a aprovechar su libertad.

"Si alguien quiere comenzar un negocio en la ciudad, ¿no tiene que ir al banco con los garantes de préstamos?" dice. "Así que aquí tiene que postularse para el comité correspondiente, ¡gran cosa!"

Moran Yahalom, unos diez años más joven que Yuval, no está de acuerdo.

"Con todas las ventajas de la vida de los kibutz, todavía no eres autónoma", insiste.

La aprobación para estudiar mi título universitario fue automática, pero tuve que obtener permiso para estudiar mi segundo título. No soy completamente libre de gastar mi asignación como quiero. Incluso mi comida es decidida por mí por otra persona. Soy dependiente de la junta general.

Da miedo: veinte años después, si las cosas salen mal, podría quedarme sin nada. Sé que puedo fallar en la ciudad, pero al menos depende de mí. ¡Hoy los miembros de Maagan Michael son un grupo maravilloso, pero en veinte años podría depender totalmente de personas que ni siquiera respeto!

Bronceada, atlética, llena de salud, Moran es la hija por excelencia del kibutz. Ella está debatiendo consigo misma y con su novio, Gil, si desea convertirse en miembro. Actualmente vive en Maagan Michael, con los derechos de una hija del kibutz. Pone un número acordado de horas de trabajo cada semana y estudia para su segundo título de psicología a expensas del kibutz. Gil, su acompañante, tiene las mismas condiciones, excepto que tiene que pagar sus propios derechos de matrícula en la escuela de medicina.

Moran creció en un grupo, presionando a los miembros para que demostraran que eran el mejor grupo. Ella fue uno de los miembros prominentes, que se encargaron de llevar al grupo a los máximos logros.

"Como resultado, ya he tenido suficiente", declara. "Quiero preocuparme por mí misma. Estoy preparada para asumir tareas específicas, pero no voy a ser responsable de la vida de otras personas. No voy a decidir por ellos.

Ella admite que le sería imposible replicar en otro lugar el nivel de vida y la calidad de vida que disfruta en el kibutz, pero aún duda en hacer el compromiso.

"Probablemente es mi culpa que no haya aprendido realmente sobre la atribución de activos", admite, "pero definitivamente me

gustaría ver cambios aún más radicales". Si Maagan Michael fuera una aldea normal, me quedaría sin la menor vacilación.

Al mismo tiempo, dice ella, creció con el socialismo, y algo de eso "se me ha pegado". A ella le gustaría que la comunidad mantenga servicios para la salud y la educación y que también tenga un fondo para ayudar a los miembros más débiles, pero no ve el punto de la gran empresa cooperativa.

"A pesar de mis puntos de vista, no quiero ser miembro y luego luchar para cambiar las cosas", dice ella.

"¿Por qué no? ¿Eres minoría?"

"No, no lo creo, al menos no en mi grupo de edad". Ella sonríe avergonzada. "Supongo que muestra que me he acostumbrado a pensar que las opiniones de los jóvenes no son importantes. Maagan Michael es una sociedad pequeña, y la jerarquía de edad es muy importante".

Está segura de que el kibutz solo cambiará muy lentamente y, paradójicamente, se alegra de eso. Ella no quiere ver decisiones apresuradas. Incluso si no se queda, enfatiza, se preocupa profundamente por el kibutz y quiere que prospere.

Moran planea casarse con su novio el próximo mes. Los dos se conocieron en la boda de un amigo. Gil no tenía experiencia previa en la vida de los kibutz. Ni siquiera estaba en un movimiento juvenil. Él admite haber encontrado a Maagan Michael muy extraño al principio.

"Fui a visitar a Moran cuando trabajaba en Plasson", recuerda él. "Era sábado por la mañana, y de repente todos estos kibutzniks aparecieron en sus bicicletas para trabajar en un *giyuss* [turno especial], los respeto por eso. Se dan cuenta de que tienen que trabajar por lo que tienen aquí. Al mismo tiempo, hay cosas que me gustaría ver cambiadas. Todavía hay demasiada intrusión de la comunidad en la vida privada del individuo".

Gil no descarta la idea de solicitar la membresía de Maagan Michael. Él encuentra muchas cosas admirables en el kibutz, y no solo las cosas materiales. Está impresionado con la educación de los niños y la calidad de vida. Como extraño, es consciente del debate entre los hijos del kibutz, y su impresión es que incluso aquellos que están a favor de preservar el estilo de vida básico del kibutz quieren bastantes cambios.

Ha sido aceptado en el grupo de Moran de una manera amigable, pero admite que todavía encuentra que algunos de los "códigos y suposiciones" son difíciles de entender. Está sorprendido por la vitalidad de su grupo de pares. Gil pasaba algunas horas todos los días con sus compañeros de clase en la escuela, y luego todo terminó. Claramente, el grupo era algo mucho más grande para Moran y sus contemporáneos en el kibutz que para él.

"Sin embargo, los niños más pequeños son diferentes", dice Gil. "Mi impresión es que los niños de la escuela de hoy en Maagan Michael son muy parecidos a con los que crecí. Las diferencias entre los niños de la ciudad y los kibutz se han reducido".

Es difícil evaluar si la atribución de activos en Maagan Michael, el acuerdo de divorcio del kibutz, ayudará al kibutz a mantener su forma de vida comunitaria igualitaria. Ciertamente, hay muchos cambios que el kibutz puede hacer sin dañar sus valores básicos. Mejor información, una semana laboral flexible y aún más autonomía personal: estos cambios no tienen que sabotear la ética subyacente.

Los miembros pasaron cerca de cuatro años discutiendo la atribución de activos a través de la cooperativa Yam Carmel. Probablemente necesitarán al menos la misma cantidad de tiempo para absorber las implicaciones de la nueva configuración. Después de eso, podría haber cambios incluso en esta comunidad conservadora.



¿Maagan Michael algún día realmente asignará o distribuirá sus activos, en lugar de simplemente atribuirlos? Solo el tiempo lo dirá, pero se están llevando a cabo otros experimentos en el movimiento kibutz. En nuestro próximo capítulo vamos a visitar un kibutz que ha ido mucho más allá de Maagan Michael, en la distribución de sus activos recreándose a sí mismo como una empresa capitalista, con sus miembros como accionistas.

## IX

### KFAR RUPPIN: KIBUTZ CAPITALISTA

El capitalismo es la explotación del hombre por el hombre; ¡El socialismo es exactamente lo contrario!\*

[\* Gavron con esta frase, hace referencia al viejo chiste libertario de que en el capitalismo el hombre explota al hombre, y en el “socialismo o capitalismo de Estado” es al revés. T.]

Una visita a Kfar Ruppín, un viejo kibutz de sesenta y dos años en el Valle de Beit Shean, le pone a uno en la mente esta vieja broma anarquista. El kibutz convirtió sus sucursales industriales y agrícolas en sociedades limitadas, estableció una sociedad de cartera para ellos y distribuyó acciones a sus miembros en función de su antigüedad. A partir del 1 de enero de 1999, los kibutzniks de Kfar Ruppín son capitalistas en todos los sentidos, pero para encontrar alguna diferencia entre su forma de vida de ayer y su forma de vida de hoy, uno necesitaría una lupa poderosa. Mañana, por supuesto, será otro asunto. Con el tiempo, las cosas pueden cambiar considerablemente; por otra parte, puede que no.

Muchos otros kibutz observan a Kfar Ruppín para ver cómo funciona; algunos ya se están preparando para seguir su ejemplo. Más de un observador de la escena del kibutz predice que Kfar Ruppín es la cara del futuro. Ciertamente es una de las caras. No hay duda de que otros también probarán la opción capitalista.

De hecho, una comuna capitalista no es una novedad histórica. En 1932, la comuna de Amana, siete aldeas en Iowa en los Estados Unidos, pasó por un proceso notablemente similar. Amana era una secta cristiana alemana, cuyos miembros se establecieron en los Estados Unidos en el siglo anterior, liderados por inspiradores líderes carismáticos. Aunque no había democracia y los ancianos dirigían las comunidades con mano de hierro, la economía conjunta estaba organizada como el kibutz en líneas comunitarias igualitarias. Inicialmente, las aldeas lograron mantenerse relativamente aisladas, pero a medida que el mundo exterior irrumpió, los aldeanos de Amana pasaron por un proceso en las primeras tres décadas del siglo comparable al experimentado por los kibutzniks en las últimas tres décadas. Barbara Yambura, quien creció en Amana, ha registrado en *A Change and A Parting* la influencia menguante de los ancianos, el crecimiento del materialismo, la sensación de que muchos miembros no estaban haciendo lo imposible y el abandono de la ética comunitaria. Después de un referéndum, la organización comunitaria se reconstituyó como la Sociedad Amana, una sociedad anónima modificada con acciones de clase A (voto) para los miembros adultos y acciones distributivas (propiedad), asignadas de acuerdo con el número de años de servicio.

Como veremos, hay muchas similitudes en el camino adoptado por Kfar Ruppín, por lo que lo que ha hecho el kibutz no tiene precedentes, pero es una revolución en términos israelíes: nada así ha sido llevado a cabo por un kibutz hasta ahora.

"Es extraño", comenta la veterana Rachel Noy. "Muchos de nuestros fundadores eran judíos alemanes, y siempre fuimos conocidos muy convencionalmente como 'el Kibutz Yekke', sin salir nunca de la línea. De repente nos encontramos siendo los innovadores".

No mucha gente hubiera predicho que Kfar Ruppín sería el primero en tomar medidas tan drásticas. La sabiduría convencional es que en la situación actual, los débiles son los pioneros; los kibutz

en crisis son los que lideran la carga. Pero Kfar Ruppín no se ajusta a este patrón. No es un gigante financiero, como Hatzerim o Maagan Michael, sin embargo, es económicamente saludable, con ingresos más que suficientes para pagar sus deudas relativamente modestas.

“Tenemos un muy buen grupo de liderazgo”, explica David Glazner, un miembro de la segunda generación de Kfar Ruppín y ex maestro de escuela. “Siempre tuvimos la capacidad de mirar hacia adelante y enfrentar los problemas antes de que surgieran. Los fundadores eran de Alemania y Checoslovaquia. Me gusta decir que combinaron un sentido de orden alemán con un corazón eslavo”.

Esto puede ser así, pero en los primeros años los dos grupos se enfrentaron en una confrontación explosiva que casi destrozó al joven kibutz.

"El asunto Banativ" sigue siendo traumático para quienes lo vivieron. Durante cincuenta años el tema fue tabú e, incluso hace diez años, cuando Rachel Noy escribió un artículo sobre el evento para su curso como archivista, a muchos miembros todavía les resultaba doloroso hablar de ello. Al mismo tiempo, se ha argumentado que garantizaba el éxito del kibutz.

Los fundadores de Kfar Ruppín fueron jóvenes refugiados de Alemania y Austria que llegaron a Palestina en 1933 y 1934. Inicialmente vivían cerca de Herzliya, al norte de Tel Aviv, donde encontraron trabajo en los huertos de cítricos. Poco a poco, los jóvenes se unieron en un grupo, al que llamaron Massad (Fundación). En 1937, en busca de un lugar para establecer un nuevo asentamiento, llegaron al valle de Beit Shean, a casi mil pies bajo el nivel del mar, donde las temperaturas alcanzan regularmente más de cuarenta grados centígrados en verano (¡con cincuenta y cuatro grados registrados un agosto!)

Massad estaba alineado con Hever Hakvutzot, la asociación de pequeños kibutz, como Degania, a unos quince kilómetros al norte. No contentos con elegir una de las regiones climáticamente

más hostiles del país, los jóvenes de Massad insistieron en un sitio pantanoso a orillas del río Jordán, a varias millas del punto de asentamiento existente más cercano, y se mudaron allí en noviembre de 1938. Además al calor y la humedad extrema, estaban los mosquitos, incluyendo los mortales anopheles que causan la malaria. La mayoría de los miembros se contagiaron de malaria, todos se vieron afectados por el calor, y su moral no mejoró por los informes de la persecución de los judíos que salían de Alemania, donde muchos de ellos todavía tenían familias. Varios se unieron al ejército británico, sintiendo que tenían que hacer su parte contra Hitler; otros simplemente se fueron, incapaces de soportar las duras condiciones.



Kfar Ruppín en 1939

El Dr. Arthur Ruppín, cuyo apoyo había sido tan crucial para Massad (así como para prácticamente todos los grupos de asentamientos hasta entonces) murió, y los miembros eligieron el nombre Kfar Ruppín (Aldea de Ruppín) en su memoria. Establecieron su kvutza, con las habituales carpas y chozas, e incluso un edificio permanente, pero sus intentos iniciales de agricultura no tuvieron

demasiado éxito. Su principal problema era la escasez de miembros, y en repetidas ocasiones hicieron un llamamiento a su movimiento, Hever Hakvutzot, para que les enviase refuerzos. Con muchos jóvenes movilizados al ejército británico y la mayoría de los asentamientos escasamente poblados, no había mucha mano de obra disponible, pero a su debido tiempo, se les envió un grupo pionero checo llamado Banativ (En el camino).

Mientras que los jóvenes Massad llegaron a Palestina de forma individual y gradualmente se convirtieron en un grupo de asentamiento, el núcleo de Banativ era una unidad fuertemente soldada del movimiento juvenil Young Maccabi y sus miembros creían apasionadamente en el socialismo y el sionismo. El primer grupo llegó a Palestina en 1938 "ilegalmente", y fueron seguidos por otro grupo "ilegal" que fue detenido por los británicos y enviado a la isla Mauricio del Pacífico. Otros graduados del movimiento juvenil de Checoslovaquia y Alemania, incluidos algunos que lograron escapar de Europa, se unieron a Banativ, que se ganó la reputación de ser un grupo trabajador y fuertemente motivado, decidido a fundar su propio kibutz.

En 1942, Banativ accedió a los impulsos de Hever Hakvutzot para abandonar su ambición de fundar su propio asentamiento, al menos temporalmente, y acudir en ayuda de Kfar Ruppin. Todavía en sus veintes, no estaban muy satisfechos con algunos de sus nuevos camaradas del grupo Massad, que eran diez años mayores que ellos y que se comportaban de una manera que desaprobaban. Después de varios años en el calor abrasador, los miembros de Massad estaban cansados. Protegían su privacidad, a veces comían en sus habitaciones, atesoraban paquetes de comida, no siempre acudían a reuniones generales y, ¡horror de los horrores (!), Se sabía que jugaban a las cartas. Sin embargo, los miembros de Banativ se sintieron atraídos por Kfar Ruppin y el desafío pionero de la ubicación. Permanecieron en el kibutz pero guardaron celosamente

su vida grupal independiente, manteniéndose separados del pueblo Massad.

Luego, con lo que hoy parece una arrogancia impresionante, Banativ preparó una lista de aquellos miembros de Massad con quienes no estaban preparados para vivir. Anunciaron que solo permanecerían si estos miembros "inadecuados" fueran transferidos a otros kibutz. Aunque Hever Hakvutzot no estaba contento con esta "lista de éxitos", horas de feroces discusiones no lograron asegurar su abolición, solo su reducción de dieciocho a quince y finalmente a nueve. Cuando quedó claro que aproximadamente la mitad de los miembros de Massad quería que Banativ se uniera a ellos a pesar de esta condición humillante, los nueve miembros restantes en la lista anunciaron que no se interpondrían en el camino de la unión de Massad y Banativ, sino que se irían voluntariamente. Once más, que no estaban en la lista, dijeron que también se irían, y en abril de 1943, los restantes veintinueve miembros de Massad se unieron formalmente con sesenta miembros de Banativ.

En una carta escrita en ese momento, Aharon Zinger, del grupo Massad, trató de explicar a soldados, miembros de Kfar Ruppín, que estaban sirviendo lejos del kibutz, lo que había sucedido. La carta está repleta de expresiones de desprecio por los jóvenes recién llegados e indignación por su demanda.

“Cada individuo es un joven agradable y decente”, escribió Zinger, “pero como colectivo son bestias fanáticas, egoístas y realmente salvajes. Se ven a sí mismos como una élite elegida”.

Yosef Baratz y Tanhum Tanpilov vinieron de Degania para tratar de ayudar con el problema, y Zinger describió cómo todos se sentaron y debatieron desde las ocho de la tarde hasta las cuatro de la mañana siguiente, sin llegar a una conclusión. Sin embargo, el pueblo Massad estaba en apuros. Carecían de confianza en su futuro, temiendo un declive inevitable sin refuerzos. La posibilidad de ser fortalecido por

uno de los grupos de jóvenes más dinámicos del país fue difícil de olvidar. De mala gana cedieron.

"El grupo Massad ha dejado de existir", escribió Zinger con tristeza. "Nos convertimos en lo que somos a través de la debilidad. No sabíamos cómo construir un grupo fuerte".

Los miembros de ambos grupos en nuestros días, aún sienten el trauma de lo que sucedió hace seis décadas.

"Nos sentimos culpables por ello durante muchos años", dijo una veterana de Massad a Rachel Noy cuando compuso su artículo. "¿Cómo aceptamos las condiciones de Banativ y cómo aceptamos seguir viviendo con ellos? Es difícil para mí pensarlo. Fuimos terriblemente insultados". Más tarde agregó: "Para ser justos, desde el momento de la unión, el pueblo Banativ nos reconoció como los fundadores del kibutz y nos trató con el mayor respeto".

Otro dijo que la lista no había sorprendido a los miembros de Massad. Las personas en ella eran miembros marginales que no contribuían al grupo.

"Nunca los habríamos eliminado nosotros mismos, pero Kfar Ruppin no habría logrado lo que hubiera hecho si la decisión no se hubiera implementado".

La gente de Banativ también recuerda el asunto con sentimientos encontrados.

"Éramos jóvenes", explicó uno de ellos. "Soñamos con una sociedad ideal. Entonces no sabíamos que era imposible lograrlo".

Otro no se arrepintió: "Teníamos que hacer lo que hicimos en esas circunstancias. Haría lo mismo hoy, aunque fue una decisión difícil y despiadada".

"Era una demanda de la que me avergonzaba, aunque era uno de los demandantes más enfáticos", dijo otro veterano de Banativ.



"Solo jóvenes fanáticos sin experiencia podrían haber hecho tal demanda".

Por supuesto, es imposible decir qué hubiera pasado si el asunto Banativ no hubiera ocurrido. En cualquier caso, el grupo unificado demostró ser dinámico y exitoso. Kfar Ruppín se convirtió en un próspero kibutz, superando la extrema dureza de sus condiciones físicas, pero el incidente dejó sus cicatrices debajo de la superficie. Una década antes de la famosa división en Kibutz Hameuhad, Kfar Ruppín nació en el pecado de su propia división. La presunción idealista y el fanatismo intelectual de Banativ presagiaron lo que sucedería en otros kibutz diez años después.

Hoy Kfar Ruppín tiene la apariencia de un kibutz exitoso. Edificios públicos bien diseñados, incluyendo un aireado y agradable salón comedor, están rodeados por jardines espectaculares. El calor y el abundante agua del Jordán se han combinado para producir una especie de selva bien cuidada. Hay una profusión de vegetación que supera incluso a otros kibutz veteranos: más árboles, más arbustos, más flores, céspedes más verdes. El calor es opresivo, incluso para un israelí acostumbrado a veranos calurosos, pero hoy en día el omnipresente acondicionador de aire alivia las peores temperaturas.

Al igual que Degania, Kfar Ruppín y sus vecinos del valle de Beit Shean tuvieron que luchar contra las fuerzas árabes en 1948, pero a partir de entonces experimentó una relativa calma hasta la Guerra de los Seis Días de 1967. En esa guerra, las fuerzas israelíes capturaron Cisjordania, que había sido parte de la Cisjordania, y Reino de Jordania. Después de eso, la Organización de Liberación de Palestina libró una Guerra de Desgaste desde el otro lado del Jordán, y Kfar Ruppín estaba en primera línea. Los niños del kibutz durmieron en los refugios durante tres años bajo bombardeos intermitentes. Altas vallas de púas de alambre se erigieron y fue construido un camino patrulla para evitar la infiltración y la colocación de minas. El comedor fue alcanzado por un proyectil y tuvo que ser reconstruido.

Al mismo tiempo, el kibutz continuó prosperando con cultivos de campo, dátiles, cítricos, productos lácteos, aves de corral, y un gran éxito en cuanto al cultivo en piscifactoría, que hoy produce más de novecientas toneladas de carpa lisa, y peces de San Pedro por año. La fábrica de plásticos Palkar de Kfar Ruppín fabrica componentes de PVC para techos, cercas, muebles de jardín y juguetes educativos, con exportaciones anuales por un valor de 3,5 millones de dólares. Una rama relativamente nueva es el pez ornamental, que también está orientado a las exportación. A diferencia de muchos otros kibutz, Kfar Ruppín resistió la crisis de 1985 con pocos problemas, con deudas manejables e ingresos más que suficientes para cubrirlos.

Había un problema perenne: como en sus primeros días, el kibutz sufría de escasez de miembros. Paradójicamente, la unión Massad—Banativ tuvo tanto éxito que nunca fueron reforzados con nuevos miembros de los movimientos juveniles, ya que los grupos de asentamiento del movimiento fueron dirigidos a kibutz "más débiles". Aunque varios grupos se sometieron a su entrenamiento y servicio militar en Kfar Ruppín, y algunos de ellos incluso expresaron un fuerte deseo de permanecer allí, Hever Hakvutzot siempre los enviaba a otros kibutz, donde los necesitaban con mayor urgencia. Además, Kfar Ruppín, relativamente aislado e insoportablemente caliente, tuvo dificultades para atraer a los recién llegados de forma individual.

Hoy en día 440 personas viven en Kfar Ruppín, de los cuales 240 son miembros, candidatos a miembros, y los jóvenes que sirven en el ejército. Hay 170 hijos que aún no han alcanzado la edad militar. El resto son padres de miembros, nuevos inmigrantes y residentes no miembros. La membresía activa debe calcularse menor, ya que muchos de los soldados no regresarán después de su servicio militar. Como todos los kibutz, Kfar Ruppín pierde una gran proporción de sus hijos.

"La distancia real ya no es un factor", explica un miembro. "Tel Aviv, Haifa y Jerusalén están a su alcance en automóvil en un par de horas, pero todavía existe la sensación de estar aislado. Esto nos ha consolidado como comunidad, pero también ha alejado a muchos de los jóvenes".

El deseo de aferrarse a más de sus hijos, no la situación financiera, es sin duda una de las principales motivaciones detrás de los cambios en Kfar Ruppín, lo cual es razonable.

"Lo estamos haciendo desde una posición de fuerza", enfatiza Etan Yatziv, el tesorero del kibutz. "Hemos podido hacernos la pregunta '¿Qué queremos?' en lugar de '¿Qué podemos hacer?' "

Etan significa "fuerte, duradero" en hebreo; Yatziv significa "estable, sólido". Es raro encontrar a alguien cuyo nombre le quede tan bien. De unos cuarenta años, Etan Yatziv es un hombre fornido de pelo gris, relajado y seguro, con un sentido del humor atractivo. Él hace una broma sobre una colonia recién independiente que decide celebrar su liberación del Imperio Británico con la resolución de que sus ciudadanos circulen en coche por el lado derecho de la carretera, en lugar de la izquierda, y para darles a los ciudadanos tiempo para acostumbrarse al cambio, el gobierno decide que en la primera etapa, solo los camiones circularán por la derecha.

"Creemos que la introducción de diferencias salariales sin abordar la cuestión de los activos es una política de 'solo camiones'", afirma. "Creemos que es probable que conduzca a accidentes peligrosos".

Con menos reputación que entusiasmado con los cambios, Etan demostró ser un exponente excepcionalmente articulado del proceso. El hecho de no tener a sus hijos en casa fue solo uno de los factores, me dijo; también hubo una pérdida de compromiso y participación. Muchos de los miembros habían dejado de sentir que Kfar Ruppín era de ellos.

"La forma de vida que nuestros padres crearon hace sesenta años estaba bien para los jóvenes", comenta. "No creo que se hayan dado cuenta de que algún día envejecerán. Cuando eres joven, todo le pertenece a todos, y las necesidades son muy similares. Las personas mayores son más egoístas, más centradas en la familia".

Los miembros buscaron un modelo que continuara con las características positivas de la vida comunitaria, que fomentara la identidad entre miembros y colectivos y aumentara la motivación. Estaban decididos a encontrar una solución inclusiva, una que abordara todos los aspectos y que funcionaría económicamente.

La cuestión de los ingresos diferenciales se abordó primero, pero se implementó a una escala muy moderada, y se dejó en claro que la cuestión de la propiedad personal de los activos del kibutz le seguiría rápidamente. A diferencia de Hasolelim, donde los miembros acordaron completar los diferenciales salariales, en Kfar Ruppín resolvieron cuatro componentes de recompensa por esfuerzo: antigüedad, horas extras, beneficio de sucursal y evaluación salarial. Como los veteranos tenían menos probabilidades de beneficiarse de los otros elementos, la antigüedad fue la primera en ser incluida en la ecuación. Cada veterano recibe una bonificación según su antigüedad. Se permitieron horas extras con pago, pero solo en una sucursal que no sea aquella en la que el miembro trabajaba regularmente.

"No queríamos que la gente durmiera en el trabajo y luego dedicara horas extras para completarlo", dijo Etan con una sonrisa.

El trabajo de horas extras incluye tareas hasta ahora realizadas por trabajadores externos y turnos especiales para tareas tales como cargar un lote de carne de aves de corral, llenar pedidos adicionales de la fábrica, trabajar turnos de enfermería adicionales y dar clases particulares a los escolares.

El siguiente elemento está conectado a la rama donde trabaja el miembro. Si la sucursal obtiene ganancias, quienes trabajan allí obtienen una bonificación. El cuarto elemento se relaciona con el valor del trabajo realizado. Al igual que en otros kibutz, los que trabajan afuera saben exactamente lo que ganan y, como en otros kibutz, se contrató a un consultor para evaluar los trabajos realizados en el kibutz. Aquellos que ganan por encima del estándar inicialmente recibieron un incremento del 3 por ciento, luego aumentaron al 6 por ciento.

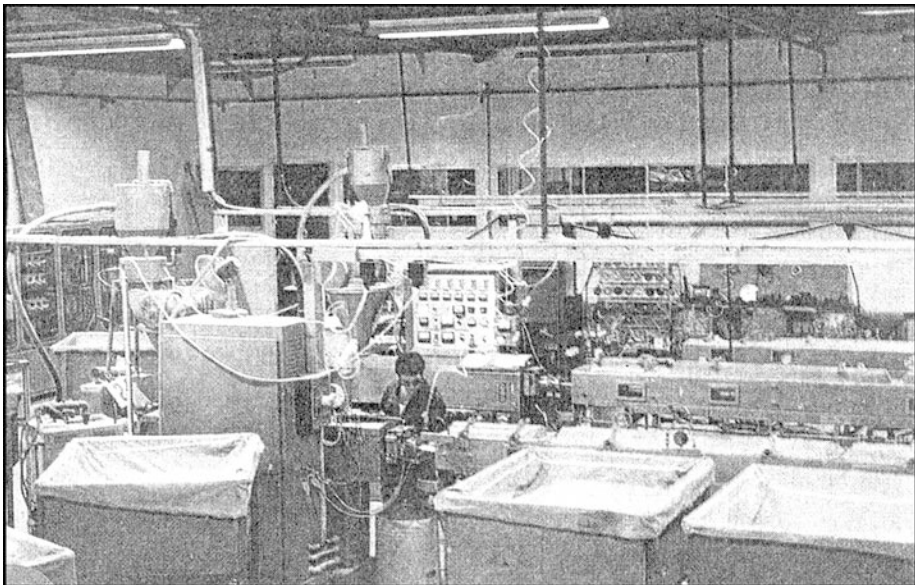
Como el 60 por ciento del gasto en kibutz sigue siendo colectivo, en salud, educación, vivienda y servicios comunitarios, las diferencias marginales enumeradas anteriormente se relacionan con solo el 40 por ciento del presupuesto. En consecuencia, Kfar Ruppín sigue siendo bastante igualitario con respecto a los ingresos. El documento en que se aprueban los cambios establece claramente que las diferencias deben ser limitadas, y todos los miembros deben recibir suficiente "para vivir con auto—respeto". Con precaución característica, el kibutz primero redujo la asignación mensual general en un 10 por ciento para financiar los diversos incrementos. Se suponía que el resto provenía de la mayor productividad, como resultado de una mejor motivación.

"Descubrimos que la producción de hecho aumentó", comenta Etan. "Si sugiero que esto se debe al nuevo sistema, algunos miembros me arrojarán piedras, por lo que no lo hago. Por otro lado, no se puede discutir con el éxito".

Se requirieron dos años para aprobar los ajustes de ingresos a través de los diversos grupos de discusión, comités y, finalmente, la asamblea general del kibutz. La asignación de activos, que implicaba el cambio de unas cincuenta cláusulas en la constitución del kibutz, tomó dos años más.

Las ramas ganadoras del kibutz se dividieron en tres: la fábrica, la granja de peces y las ramas agrícolas restantes. La fábrica y la

piscicultura se convirtieron en sociedades anónimas; el resto de la agricultura se convirtió en una cooperativa. La razón de la cooperativa es que la lechería es una rama importante y rentable, y, bajo el actual régimen agrícola israelí, las cuotas de leche no pueden transferirse a compañías limitadas. Al mismo tiempo, se llegó a un nuevo acuerdo con los bancos del kibutz, mediante el cual las tres compañías han reemplazado al kibutz como deudores oficiales.



Kfar Ruppín en los años 1980s

Se estableció una sociedad de cartera para las tres empresas, y las acciones se dividieron de acuerdo con la fórmula del 26 por ciento para el kibutz como colectivo, el 74 por ciento para los miembros como individuos. Además, cada miembro recibió uno con derecho a voto no transferible, y el kibutz recibió veintiseis acciones con derecho a voto.

Antes de que se resolviera la asignación de acciones, se atendían las antiguas deudas con los miembros. Primero, todos los miembros recibieron una asignación para cada uno de sus hijos, para reemplazar la indemnización por despido que actualmente otorga el kibutz a todos los egresados. En segundo lugar, cualquier persona

que previamente entregó activos al kibutz (en la mayoría de los casos, pagos de reparación alemanes para las familias de las víctimas del Holocausto) recibió un reembolso, en la medida de tres asignaciones anuales, con cualquier saldo en forma de acciones.

Una vez que eso se solucionó, el 74 por ciento de las acciones se dividieron de la siguiente manera: la mitad sobre la base de la igualdad absoluta, la mitad sobre la base de la antigüedad. Aquí nuevamente, vemos un mecanismo de igualación, porque los veteranos, que generalmente ganan menos, serán dueños de más propiedades.

El 25 de junio de 1998, el Equipo para la Asignación de Activos presentó a la asamblea general de Kfar Ruppín una propuesta para aprobar en principio el establecimiento de las sociedades limitadas, la cooperativa y la sociedad de cartera. Los cambios necesarios en la Constitución del kibutz fueron propuestos en una etapa posterior. Cambiar la Constitución requería una mayoría del 75 por ciento. La reunión general finalmente aprobó el nuevo modelo con una mayoría de más del 90 por ciento, y el 1 de enero de 1999, los miembros de Kfar Ruppín se convirtieron en sus propietarios, con acciones registradas oficialmente a sus propios nombres.

Para permitir que el nuevo sistema comenzase sin problemas, todo el acuerdo se congeló durante seis años, aunque este período se puede acortar por una decisión de la junta general. Durante el congelamiento, las acciones se mantienen para los miembros por una compañía fiduciaria especialmente establecida. Los miembros pueden legar sus acciones de propiedad, pero no sus acciones de voto. Durante el período de congelación, los herederos no podrán vender sus acciones. Serán registradas para ellos y retenidas por el administrador. Por supuesto, no heredarán participación en la votación.

Después del período de congelación, los miembros podrán intercambiar una proporción de sus acciones, pero el kibutz como

colectivo tendrá preferencia sobre los miembros individuales. Cada miembro debe tener un mínimo específico de acciones, y ningún miembro puede adquirir más del 13.5 por ciento del total.

Como se señaló, las acciones con derecho a voto no son transferibles. La única forma de adquirir una participación con derecho a voto es convertirse en miembro. El procedimiento para obtener la membresía se mantiene sin cambios: un año de prueba, seguido de un voto de la junta general, aceptando al candidato como miembro. Sin embargo, bajo el nuevo sistema, el nuevo miembro tendrá que comprar en el kibutz, adquiriendo el 25 por ciento de la asignación de acciones de los miembros actuales. Esto también se aplica a los hijos del kibutz. Los nuevos miembros que no tengan recursos suficientes para comprar las acciones recibirán un préstamo del kibutz a una tasa de interés razonable, que deberán pagar con su asignación mensual y bonos. Si, en el futuro, la compañía matriz de Kfar Ruppín paga dividendos, estos, por supuesto, también pueden usarse para pagar la deuda al kibutz.

Además del 74 por ciento de las acciones con derecho a voto propiedad de los miembros, el kibutz tiene el 26 por ciento de las acciones como colectivo. Estos veintiséis votos serán emitidos por el secretario del kibutz, con la autoridad del comité de dirección y en última instancia de la junta general. Como las acciones serán negociables, el 74 por ciento de la propiedad del kibutz puede, en teoría, ser adquirido por un extraño, pero como el kibutz y sus miembros tienen la primera opción para comprar acciones que estén disponibles, esto es extremadamente improbable. Además, el extraño no puede adquirir acciones con derecho a voto.

Hoy, los miembros que deciden abandonar Kfar Ruppín reciben una indemnización por despido de acuerdo con un estándar elaborado por el kibutz. Una vez que termine el congelamiento, los miembros que se retiren cederán su parte con derecho a voto y podrán vender sus partes de propiedad. Como Kfar Ruppín es una empresa económica exitosa, no hay razón para que las acciones no



sean vendibles, pero algunos miembros pueden no estar dispuestos a pasar por la molestia de venderlos, por lo que el kibutz garantiza la recompra de estas acciones al 70 por ciento de su valor, según lo evaluado por un contable externo.

Una característica notable del nuevo sistema es que si los hijos del kibutz se van, sus padres pueden vender algunas de sus acciones, siempre que mantengan el mínimo obligatorio y les den el dinero para ayudarlos en su camino. Los niños del kibutz tienen, por supuesto, derecho a indemnización por despido, que en el futuro será en forma de una proporción de las acciones de sus padres, pero a menudo esto es insuficiente. Una de las grandes frustraciones de los veteranos del kibutz en los últimos años ha sido su incapacidad para ayudar a sus hijos que se van. Pueden estar viviendo en un nivel relativamente alto, pero tienen muy poco efectivo disponible. El nuevo modelo de Kfar Ruppín ofrece una solución a lo que ha sido un problema extremadamente doloroso. (Se recordará que Maagan Michael estableció un fondo especial con el fin de ayudar a los niños que se van, y Hatzertim permite a los miembros desembolsar un porcentaje de su herencia para ayudar a sus hijos que viven fuera del kibutz).

El Registrador de Sociedades Cooperativas está estudiando actualmente la cuestión de las definiciones. Esa oficina puede decidir cambiar el estado de Kfar Ruppín de "kibutz" a otra cosa, en cuyo caso se cambiará la base para pagar el impuesto sobre la renta. El equipo económico de Kfar Ruppín ha llevado a cabo una serie de ejercicios de simulación, llegando a la conclusión de que no habrá una diferencia significativa en el impuesto sobre la renta si se cambia la base de cálculo.

Al igual que Hasolelim, Kfar Ruppín todavía se considera un kibutz, aunque de un tipo diferente. Está claro que, incluso si ahora es una empresa capitalista, es una comunidad que continúa disfrutando de una gran igualdad. Cabe mencionar que, junto con los cambios, se ha establecido un comité especial para garantizar que el kibutz continúe

cuidando a los niños con necesidades especiales, incluida la creación de un fondo mutuo para tal fin.

"La igualdad absoluta era una idea utópica que nunca funcionó", sostiene Etan. "Estamos tratando de resolver esto de la manera más justa posible. Tenemos suerte de estar en una posición económica razonable. Podemos asignar activos porque los tenemos. Si estuviéramos muy endeudados como muchos kibutz, no podríamos hacerlo".

Una cosa que falta en la asignación de activos es la casa del miembro individual. La razón es que en Kfar Ruppín, con sus desventajas geográficas y climáticas, las casas no valen mucho.

"Comenzamos con nuestros activos más valiosos, nuestras ramas productivas", explica Etan. "Otro kibutz, situado cerca de una ciudad grande, puede estar asentado en tierras valiosas, y pueden hacerlo al revés. Nuestro proceso es adecuado para las condiciones específicas de Kfar Ruppín".

Hay otros elementos que no se han incluido en la nueva estructura económica en esta etapa. Los ingresos por el alquiler de viviendas a los residentes todavía se pagan directamente al kibutz, al igual que cualquier ingreso por la admisión de niños externos a la escuela o jardines de infancia. La creciente rama de Kfar Ruppín, que se especializa en turismo para observación de aves, también pertenece a la comunidad. Esto podría cambiar con el tiempo. El kibutz sigue siendo el arrendatario de la tierra del Estado y la alquila a las empresas. Suministra agua y mano de obra a las empresas. El kibutz obtiene sus ingresos de la renta y los salarios de sus miembros.

El proceso de cambio comenzó hace unos diez años, con la transferencia de artículos como el consumo de electricidad, lavandería, alimentos y algunos de los gastos culturales al miembro individual, dice David Glazner, quien está trabajando en el desarrollo de la empresa turística de Kfar Ruppín. Incluso antes de eso, los

niños fueron llevados a dormir a casa, fortaleciendo la unidad familiar en relación con la comunidad.

"Veo la diferencia en las excursiones que organizo para el kibutz", dice Glazner. "Las excursiones solían ser para grupos de miembros o para niños; hoy casi todos los viajes son salidas familiares".

De la misma generación que Etan Yatziv, Glazner también nació en Kfar Ruppín. Un hombre alto y corpulento, con el pelo espeso y oscuro y gafas de montura, vestido con pantalones vaqueros, camisa a cuadros, y sandalias, que ha sido un maestro en la mayor parte de su vida adulta, lo que se nota en su forma de hablar, a la vez didáctico y reflexivo. Ha servido dos veces como secretario de kibutz entre sus períodos de enseñanza. Ahora, después de ser director de la escuela regional en un kibutz cercano, ha iniciado una nueva carrera.

"Mi imagen del viejo kibutz es la de varios miembros sentados en la sala del club compartiendo una copia de *Davar*, el periódico del movimiento laboral", dice. "Los tiempos cambian y tenemos que adaptarnos a ellos, pero hay una lucha constante para preservar el vínculo entre la libertad del individuo y una sociedad solidaria".

Glazner aprueba los cambios que se están haciendo en Kfar Ruppín, pero, a diferencia de muchos kibutzniks de su generación, no se ha enamorado del capitalismo. Espera que, en la lucha por la excelencia, no se pierda el concepto de comunidad, del equipo trabajando junto. Muchas industrias de alta tecnología prosperan con trabajo en equipo, señala. Si bien no se opone a los diferenciales e incentivos que se han introducido, desconfía de la conexión entre ingresos y motivación. Varios estudios han demostrado que a medida que aumenta el ingreso se vuelve menos importante, señala.

"Vine a trabajar en la empresa de turismo debido al desafío", enfatiza. "Hay un potencial tremendo aquí".

Él habla de la oferta al turismo de la reserva. Trescientas especies de aves habitan los valles de Jordania y Beit Shean, y muchas más migran a través del área. Cigüeñas, pelícanos, grullas y todo tipo de aves rapaces pasan sobre Kfar Ruppín en su camino desde Europa a África en el otoño y vuelan de regreso en primavera.

“Un observador de pájaros de Europa puede ver más especies en unas vacaciones de una semana aquí que en su hogar de origen durante el año entero”, dice entusiasmado Glazner.

El kibutz obtiene ingresos al proporcionar alojamiento, comidas, orientación y otros servicios. Hay una estación de avistamiento de pájaros en construcción, que suministrará las estadísticas, y lugares de visualización. A medida que el sitio se vuelva más conocido, también será un lugar donde los observadores vendrán a encontrarse y comparar notas.

Volviendo al tema de los cambios, Glazner confía en el nuevo sistema que se está probando en Kfar Ruppín. Los miembros que querían construir extensiones a sus hogares han trabajado horas extras para ganar el dinero necesario.

"Eso es justo lo que queríamos", dice. "El miembro está contento con el resultado. Hoy siente que lo están ayudando; antes de los cambios, había miembros que sentían que el kibutz los estaba explotando".

La antigua ética de "de cada uno según su capacidad, a cada uno según sus necesidades" era adecuada para una comuna pequeña y joven, no para una comunidad multigeneracional. Señala que las "necesidades" se han vuelto completamente diferentes de un miembro a otro. Un veterano podría requerir cuidado asistencial; un miembro de unos treinta años necesitaría apoyo para completar su doctorado; un tercero puede querer entrenamiento especial para su hijo.

"Eso no significa que no debamos preservar la asistencia mutua", afirma. "Los capitalistas nos han enseñado que un trabajador que se siente seguro y que se identifica con su empresa es más productivo".

Como educador, Glazner está de acuerdo en que el kibutz no produjo un "nuevo ser humano", pero sostiene que fueron los educadores europeos de principios de siglo quienes propusieron la idea. En general, la educación en el kibutz produjo ciudadanos positivos. Reconoce que el kibutznik puede ser de mente un poco estrecha y no lo suficientemente competitivo, pero insiste en que, en su conjunto, el sistema hizo un trabajo bueno. Él siente que sus propios hijos todavía están creciendo en una Sociedad de Niños, incluso si pasan más tiempo en casa. El sistema de hoy es adecuado para hoy, afirma.

"Deberíamos aprovechar el hecho de que, en muchos sentidos, el kibutz se adapta al mundo de hoy", concluye. "No creo que tengamos que dismantelar la vida colectiva para reconstruirla. Debemos preservar las cosas que valen la pena, mientras nos adaptamos al entorno moderno".

Rachel Noy también pasó la mayor parte de su vida enseñando, pero en épocas anteriores. Cuando se retiró hace diecisiete años, Rachel le dijo al *Diario de Kfar Ruppín* que siempre había considerado la enseñanza como una "misión". Ella quería ser "educadora" y maestra. Siempre sintió un gran peso de responsabilidad, particularmente con los niños más pequeños. Ella sabía que los estaba formando para el futuro. Trató de enseñarles el comportamiento y el conocimiento: cómo hablar y cómo escuchar.

"Traté de inculcar valores", recordó, "pero ¿deberían ser los valores de nuestra sociedad, los valores de los padres del niño o mis valores personales?"

"¿No eran lo mismo?" preguntó el entrevistador.

"No siempre", respondió Rachel.

Ella pasó a hablar de los problemas específicos de ser un maestro de kibutz, en el que se encuentran bajo el escrutinio de veinticuatro horas al día y tienen que establecer un ejemplo personal todo el tiempo.

Volviendo al presente, le pregunto si el sistema de kibutz fue educar para la mediocridad. Rachel está menos a la defensiva que muchos otros maestros. Hay una medida de verdad en el cargo, reconoce. Uno buscaba el promedio. Según su propia observación, piensa que los buenos maestros proporcionaron a los niños brillantes los desafíos adecuados. El niño brillante puede haber sufrido con el maestro promedio. Hacia el final de su carrera, vio lo que sucedía en todo el país y comenzó a enviar niños brillantes a clases especiales que estaban disponibles en las escuelas de la región.

Durante muchos años, Rachel fue editora del *Diario de Kfar Ruppín*, que admite haber usado como portavoz de sus puntos de vista sobre la educación y todo lo demás. Se retiró de la redacción porque sentía que ya no representaba más que una visión minoritaria en el kibutz. Estaba muy a favor de que los niños durmieran en casa, y aceptó la "privatización" de muchos artículos en la asignación personal; pero los últimos desarrollos son difíciles de aceptar. Ella señala que los inmigrantes de la antigua Unión Soviética llegaron a Kfar Ruppín con el esquema del "primer hogar en Israel", y algunos de ellos se convirtieron en miembros excelentes. Ella no cree que pueda ofrecerles membresía hoy, cuando se les pedirá que compren acciones.

"Era lógico introducir el pago de las comidas en el comedor", admite. "Los conductores de camiones y todo tipo de extraños comían allí gratis, pero no terminó allí. No estoy contenta con la evaluación del trabajo en términos de dinero. Me doy cuenta de que la gente quiere un cambio, pero mi kibutz no es como lo fue durante tantos años. No es mi camino.

Su esposo, Yaacov, conocido la mayor parte de su vida como "Chech", es pragmático. Él siente que no hay otra opción si quieren una oportunidad de quedarse con la tercera generación.

"Muchos de la segunda generación se quedaron", dice, "pero la tercera generación va al Amazonas o al Himalaya. Cuando regresan, no quieren que el estilo del viejo Kibutz. Tal vez el nuevo sistema los anime a quedarse. Vale la pena intentarlo."

Chech tiene setenta y nueve. Siempre físicamente activo a pesar de un accidente temprano de escalada que lo dejó cojeando, las operaciones en ambas rodillas ahora requieren el uso de un carro eléctrico para moverse. Conserva una notable habilidad narrativa y le encanta contar historias de los viejos tiempos. Fue uno de los enviados a la isla Mauricio por los británicos. Utilizó su tiempo allí para aprender habilidades de exploración y deportes que lo ayudaron más tarde como líder juvenil e instructor deportivo. Durante muchos años se desempeñó como comandante militar del kibutz, y tiene una pensión de la Policía de Fronteras.

"Para ser sincero contigo, sigo creyendo en el sistema del kibutz", afirma, "pero también quiero ayudar a mis hijos fuera del kibutz. Todos se fueron y todos necesitan dinero. Esa es la razón principal por la que acepto el nuevo sistema".

Al igual que Chech, Anina Korati pasó la guerra en Mauricio. Ella regresó a Palestina en 1945, y, mientras trabajaba en un hospital del gobierno británico, que se instaló en Afula, comenzó a estudiar enfermería en el hospital local. En 1946, su novio fue desmovilizado del ejército británico, y ella se unió a él en Kfar Ruppin.

"Estaba completamente emocionada de trabajar en la tierra, aunque estaba medio muerta por el calor y los mosquitos", recuerda. "Era terriblemente idealista entonces".

Sin embargo, pronto volvió a la enfermería y se interesó en la psicología, estudiando el tema mediante un curso por

correspondencia del British Council. Aunque nunca completó un título formal en el tema, participó en días de estudio y cursos de enriquecimiento y continúa trabajando como psicóloga familiar en el área local, pero no en su propio kibutz.

"Pensé que el comunismo salvaría al mundo", dice con una sonrisa triste. "Todos se ayudan unos a otros, los fuertes apoyan a los débiles. Creía totalmente en el 'nuevo ser humano'. Sigo pensando que 'de cada uno según su habilidad, a cada uno según sus necesidades' es la mayor idea que la humanidad ha producido".

Sin embargo, le quedó claro que no podía implementarse. Recibió un hervidor eléctrico de su tía, y lo usó en su habitación. Por otro lado, ella y su difunto esposo entregaron todo su dinero alemán de reparación al kibutz.

"Creo que realmente dimos de acuerdo con nuestras habilidades", dice ella. "Las necesidades eran otra cosa: siempre necesitaba más. Quería veinte libros, no ninguno. Quería la libertad de comprar en una tienda de mi elección".

El nuevo régimen en Kfar Ruppín la hace "sentir nostalgia" por los viejos tiempos, pero no se arrepiente. Lamenta que las personas no puedan vivir en asociación e igualdad, al igual que lamenta que no puedan vivir en paz. Con respecto a los reformadores, observa lo que ella llama "su descubrimiento de la rueda" con cierta diversión, pero admira su energía y dedicación.

Su amiga Hannah Raz llegó a Kfar Ruppín en 1949. Había nacido en Checoslovaquia, pero enviada fuera del dominio nazi de Europa para refugiarse en Inglaterra. Ella creció allí con una familia cristiana y obtuvo su primer título en Oxford. Después de la Segunda Guerra Mundial, descubrió que ella y su hermana eran los únicos sobrevivientes de su familia. Llegar a Israel le pareció "la única respuesta racional".



Estableció el Departamento de Inglés en el Oranim Kibutz College, enseñó inglés y educación, estudió nuevamente en Oxford para su segundo título, completó su doctorado en educación y la metodología de enseñanza de idiomas extranjeros en la Universidad Hebrea, editó la *Guía trimestral de enseñanza de inglés*, sirvió en el comité de educación de su kibutz, trabajó como consultora senior y, en general, logró mantenerse bastante ocupada. Ahora retirada, todavía funciona como un traductora, sobre todo del Inglés para la revista *Kibutz Trends* (Tendencias Kibutz).

Ella siempre se opuso a los arreglos comunales para dormir para los niños y dice que su primer discurso en la reunión general del kibutz ("apenas aprendí hebreo lo suficientemente bien") fue una crítica mordaz del sistema. Sin embargo, ella lo aceptó como parte de un paquete de educación comunitaria que pensó que era básicamente correcto. Nunca se perdió los otros aspectos de las tareas domésticas. Excepto por los arreglos para dormir de los niños, la vida comunal le quedaba muy bien. Tuvo la suerte de encontrar un trabajo que amaba y que le dio una enorme satisfacción, por lo que nunca sintió la frustración que sentían algunas otras mujeres miembros.

"No, no fui por esa idea del 'nuevo ser humano'", dice ella. "Teníamos la Sociedad de Niños y una medida de la democracia en la escuela".

Nuestro objetivo esencial era obtener un *mensch* ['persona decente' en yiddish]. Esperábamos que los niños regresasen a Kfar Ruppín, y aproximadamente la mitad de ellos lo hicieron durante muchos años. Recientemente eso ha disminuido, por supuesto; desafortunadamente, muy pocos regresan hoy".

Ella piensa que el deseo de mantener a los niños es una racionalización de la introducción del nuevo sistema en el kibutz. En su opinión, hay razones psicológicas fundamentales por las que ciertas personas presionaron por el cambio. No se opuso a los

primeros cambios, pero la introducción de diferenciales, aunque marginales, fue una "línea roja" para ella.

"Espero que no vaya más allá", dice. "Destruiría la forma de vida de los kibutz".

Hannah reconoce que la mayoría para el cambio fue abrumadora, y reconoce que el proceso fue completo y democrático, pero sostiene que los defensores del cambio acudieron a los miembros "para explicar sus ideas, no para discutir las". Ella siente que los defensores del cambio ejercieron una enorme presión. Se creó un sentimiento de inevitabilidad y una atmósfera de pánico que desbandó a los miembros. Ella piensa que Kfar Ruppín es aún más un kibutz que muchos otros kibutz, pero ve la reciente decisión como una regresión en lugar de un avance. Le preocupa el nuevo estilo de gestión de las sucursales del kibutz, que es autoritario y no de cooperación.

"Supongo que tuvimos suerte de alguna manera", dice ella. "El comité auto—designado que propició los cambios eran excelentes personas del grupo de mediana edad. Podrían haber decidido irse, pero se quedaron y cambiaron el kibutz".

Una de las personas que se rige por el nuevo sistema es Haim Raviv. Durante el almuerzo en el comedor comunitario, en la víspera de su vuelo de regreso a Nueva Zelanda, el joven bronceado, de cabello oscuro y amable habló libremente de sus esperanzas y preocupaciones. En la mesa frente a donde estábamos sentados, un joven que planeaba dirigir un albergue turístico en Nepal se sentó a comer; otro niño de kibutz perdido en el ambiente del Este.

"Estoy muy orgulloso de lo que ha logrado este kibutz", dijo Haim. "Felicitó a los miembros. Han creado una sociedad más saludable. No una mejor, sino más saludable. El viejo kibutz estaba separado de la realidad. El kibutz debe dejar de pelearse con la naturaleza humana, y Kfar Ruppín lo ha hecho".

Haim está de regreso en Israel para una breve visita. Vive con su esposa en Wellington, donde ella se está convirtiendo al judaísmo. En dieciocho meses decidieron regresar a Kfar Ruppín para un período de prueba. Espero que termine con los dos convirtiéndose en miembros.

Su madre era miembro del grupo Banativ; su padre fue aceptado como huésped en la escuela de kibutz a la edad de catorce años. Haim dejó la escuela temprano y se fue a trabajar a la granja de césped que el kibutz tenía en ese momento. Después del servicio militar en el sur del Líbano, regresó a trabajar en el kibutz, estudiando la mitad de la semana para completar su matrícula. Siguieron períodos de trabajo en la ciudad y en el extranjero. En ese momento, la política en Kfar Ruppín era exigir a los jóvenes a la edad de veintiocho decidir sobre la pertenencia.

"Decidí no perder el tiempo", explica. "Mi novia, que luego se convirtió en mi esposa, no veía su futuro aquí, así que le dije al kibutz que me iba. Mi indemnización por despido todavía está en una cuenta de ahorros".

Haim y su novia vivieron por un tiempo en Tel Aviv, y luego en Inglaterra, antes de ir a Nueva Zelanda, el país natal de su esposa. Allí trabaja en la construcción, y obtiene una vida razonable, pero le gustaría regresar a su país de nacimiento.

"No podría vivir en Tel Aviv", insiste. "Nunca me gustó. Kfar Ruppín puede estar caliente y aislado, pero es un gran lugar para criar niños. Mire, no conozco los detalles de los cambios, ya que no he estado aquí durante los últimos cuatro años, pero mi madre fue muy activa al presionar por ellos, y estoy muy satisfecho con la dirección general".

Haim creció en la Sociedad de Niños de Kfar Ruppín, pero sostiene que la mayoría de sus compañeros no creen en la forma clásica de hacer las cosas en el kibutz. Piensa que los seres humanos son básicamente egoístas. Están preparados para ayudarse mutuamente

hasta cierto punto, pero en el análisis final se preocupan por ellos mismos. No le sorprende que el kibutz donde creció fuera el primero en los cambios.

"Vi las chispas en el campo que comenzaron la bola de nieve", dice, con una escandalosa mezcla de metáforas. "Kfar Ruppín es como un país que puede hacer las paces porque tiene un ejército fuerte. Tenemos una gran segunda generación aquí. En muchos kibutz, esta generación colapsó. Con nosotros son los pilares del kibutz. Lo han adaptado a la realidad.

"Tuve una discusión con un compañero israelí en Nueva Zelanda que dijo que Kfar Ruppín ya no es un kibutz. No vives por definiciones. Llámalo como demonios quieras. Si las personas viven juntas y se ayudan entre sí, ¡creo que es un kibutz!

Es difícil predecir si la nueva configuración en este kibutz en el ardiente valle de Beit Shean atraerá a nuevos miembros o atraerá a sus hijos que se han ido. Al igual que muchos otros kibutz, Kfar Ruppín también está planeando un vecindario adjunto al kibutz, pero los miembros son los primeros en admitir que el clima y la ubicación aislada colocan un gran signo de interrogación sobre el proyecto.

Lo que se puede decir es que los reformadores de Kfar Ruppín han invertido una enorme cantidad de imaginación, pensamiento y energía en su experimento. Seguramente refutan la tesis de que la educación en kibutz produce mediocridad y merecen crédito por su coraje e ingenio. Claramente, el cambio en Kfar Ruppín es mucho más radical que el de Maagan Michael. No hay nada "virtual" en lo que han hecho, ni es de ninguna manera un "acuerdo de divorcio". La nueva estructura no se introducirá "si el kibutz se rompe". Está en su lugar aquí y ahora, parte de la nueva comunidad que es Kfar Ruppín; la congelación es solo temporal.

También es justo decir que el cambio también es más básico que el introducido por Hasolelim, aunque Hasolelim también está trabajando en un programa de asignación de activos. El modelo Kfar

Ruppin implementa la separación de la comunidad de la empresa, como lo presenta Yehuda Harel en *The New Kibutz*, y va mucho más allá. Es el intento más lejano de llegar hasta el momento de sustituir el antiguo sistema de confianza con un contrato social garantizado legalmente, según lo propuesto por Ariel Halperin. Sigue siendo una sociedad relativamente igualitaria, con una gran cantidad de cooperación y asistencia mutua.

Tal vez, como sugirió Haim Raviv, en realidad no importa si Kfar Ruppin es un kibutz o no, pero se está alejando del modelo de kibutz. Es probable que los diferenciales aumenten; los miembros intercambiarán sus acciones; los miembros nuevos ya deben comprar en el negocio. Si Kfar Ruppin sigue siendo un kibutz hoy, el acento está en "pausa". Sin denigrar de ninguna manera el modelo de Kfar Ruppin o criticar la elección de sus miembros, el veredicto debe ser que el kibutz está en proceso de evolucionar hacia otra cosa.

## X

### **EIN TZURIM: SIN INMUNIDAD**

Mi título original para este capítulo fue "Guardianes de la llama". Durante mis visitas a los diferentes kibutz, me dijeron constantemente que los dieciséis kibutz de Kibutz Dati, el movimiento religioso del kibutz, parecían ser inmunes a los vientos de cambio que se extendían por el resto del movimiento. Si el Kibutz Artzi estaba a medio paso del Movimiento Unido del Kibutz en la implementación de los cambios, el Kibutz Dati pertenecía a una era completamente diferente. Varios observadores señalaron que las comunas religiosas cristianas históricamente habían tenido más éxito que sus contrapartes socialistas seculares, especialmente en los Estados Unidos, y por lo tanto, se esperaba una fidelidad similar a los principios comunales de los kibutz religiosos de Israel.

Las estadísticas refuerzan esta tesis. La encuesta realizada por el Instituto de Investigación del Kibutz y la Idea Cooperativa de la Universidad de Haifa, que proporcionó los hechos y las cifras citadas en la introducción de este libro, presentó una imagen de un pequeño sector que mantiene fielmente los valores tradicionales. Esto no quiere decir que no hubiera cambios: más de la mitad de los kibutz religiosos animan ahora a sus miembros a trabajar fuera, más del 60 por ciento han contratado a altos directivos en sus sectores de actividad, y dos tercios han cancelado la comida comunitaria de noche en el comedor. Por otro lado, ningún kibutz religioso ha introducido pago por horas extras o implementado una conexión entre el trabajo de los miembros y la asignación que reciben. Un mero 8 por ciento permite la compra de vehículos privados o la extensión de viviendas privadas con recursos personales. Por lo

tanto, los cambios no tocan en su mayor parte los principios del estilo de vida del kibutz y se conserva el igualitarismo.

Sin embargo, una investigación adicional muestra que esta imagen es errónea. Mi kibutz objetivo, Ein Tzurim, está en pleno cambio, y esta situación está lejos de ser única en un Kibutz Dati. Si los Kibutz Artzi van medio paso por detrás de la UKM, a continuación, los Kibutz Dati van sólo un paso por detrás de los Kibutz Artzi. El paralelo con las comunas religiosas en el extranjero es falaz. Los Kibutz Dati no son un grupo de comunas fanáticas aisladas, con líderes carismáticos. Al igual que sus homólogos seculares en Israel, los kibutz religiosos son democráticos. También están totalmente involucrados en la sociedad israelí y, por lo tanto, están sujetos a sus influencias.

Los miembros de Ein Tzurim, particularmente los más jóvenes, están usando exactamente el mismo lenguaje que sus compañeros de los kibutz seculares. El Kibutz Dati no tiene inmunidad contra el abrumador proceso de cambio que está barriendo el movimiento kibutz.

Ein Tzurim fue el primer kibutz de pioneros religiosos nacido en Palestina. Mientras todavía eran adolescentes, los miembros estuvieron involucrados en el famoso "Incidente Biriya" de 1946. Los británicos que todavía gobernaban Palestina en ese momento, trataban de mantener el orden entre las fuerzas cada vez más beligerantes judías y árabes que luchaban por el control del país. Biriya era un pequeño asentamiento adyacente a la ciudad de Safed, en lo alto de las colinas de Galilea. Safed, aunque una de las cuatro ciudades santas para los judíos (las otras son Tiberíades, Hebrón y Jerusalén), no se remonta a los tiempos bíblicos. Se hizo famosa como centro de la Kabbala (misticismo judío) en el período medieval tardío, y algunos judíos vivieron allí desde entonces. En 1946, la población de Safed consistía en unos doce mil árabes y dos mil judíos. Biriya, construida en un terreno comprado por el barón

Rothschild, fue ocupada por una unidad religiosa de los Palmah, con el objetivo expreso de defender la comunidad judía de Safed.

En la primavera de 1946, las tropas británicas descubrieron una tienda secreta de armas en Biriya y arrestaron a todos sus habitantes. En respuesta, miles de colonos judíos de toda Galilea marcharon hacia el área y establecieron "Biriya—B", que también fue demolida por el ejército británico. Cuando los judíos establecieron obstinadamente "Biriya—C", las autoridades británicas permitieron que permanecieran veinte jóvenes pioneros religiosos.



Ein Tzurim en 1946

Ocuparon el sitio durante algunos meses antes de que se les ofrecieran ubicaciones alternativas más adecuadas para asentamientos agrícolas. Ese otoño se mudaron a un sitio equidistante entre Jerusalén y Hebrón, al que llamaron Ein Tzurim (la Primavera de las Rocas), después en una primavera próxima, Ein Tzurim fue uno de los cuatro kibutz en el área, llamada "el Bloque Etzion".

El veterano de los kibutz Gershon Shaffat recuerda que contaban con unos cincuenta pioneros, viviendo en condiciones de



hacinamiento, seis o siete en cada pequeña choza. Su agua era traída de Jerusalén por cisternas, escoltadas por tropas británicas. Se dedicaron principalmente a limpiar rocas, construir terrazas y plantar árboles para el Fondo Nacional Judío.

Tras la votación de la Asamblea General de las Naciones Unidas en noviembre de 1947 a favor de la división de Palestina entre judíos y árabes, la presión aumentó sobre el Bloque Etzion, que protegía los accesos del sur a Jerusalén, un premio al que aspiraban sobre todo judíos y árabes. Sólo dos semanas después de la votación, un convoy de camiones procedentes de Jerusalén fue emboscado en su camino hacia el Bloque, y diez de los veintiseis pasajeros murieron.

"Durante ese período vivimos en condiciones de guerra", recuerda Shaffat. "Estábamos en una situación de asedio".

En enero de 1948, los niños pequeños y sus madres fueron evacuados del Bloque Etzion a Jerusalén, pero no había niños en Ein Tzurim, por lo que sus mujeres permanecieron. Poco después, los miembros de los cuatro kibutz rechazaron un ataque árabe concertado, pero una unidad de la Hagana de treinta y cinco hombres, enviados para reforzarlos, fue emboscada y eliminada.

Shaffat, un judío ortodoxo toda su vida, toca su gorro de punto y sonríe mientras dice: "Viajé en Shabbat más en esos pocos meses que en el resto de mi vida todos juntos". Viajar en Shabbat está prohibido por la religión judía, pero el rabino jefe de Palestina envió a los colonos un telegrama:

En todo lo que considere necesario para la defensa, adelante. Construya todo lo necesario y no considere nuestro Sábado Santo. Esto no solo está permitido sino que le corresponde a usted. Que el Señor te guarde y apresure tu salvación.

Shaffat no recuerda problemas particulares sobre la observancia religiosa durante el asedio, pero un relato de Dov Kenoll, miembro

del vecino Kfar Etzion, publicado en 1958, recuerda una gran cantidad de discusión sobre la observancia del Shabbat. Tres de los kibutz del Bloque Etzion eran religiosos; el cuarto pertenecía al ala izquierda Artzi del movimiento Kibutz. Tradicionalmente, los judíos religiosos recurren a un rabino para juzgar los problemas de la observancia religiosa, pero como estaban separados de Jerusalén, los tres kibutz nombraron su propio comité religioso.

Se produjo un debate entre quienes exigieron que se prohibiera a los miembros que realmente no sirven para la defensa trabajar en Shabbat, y quienes dijeron que si se prohibiera el trabajo en sábado, la carga de trabajo total aumentaría y los miembros de guardia serían menos eficientes por fatiga. El debate fue ganado por la facción de trabajo pro—Shabbat. El trabajo sabático aprobado por el comité incluyó la colocación de alambre de púas, la excavación de zanjas, la reparación de armas, la construcción de una pista de aterrizaje, la fabricación y colocación de minas, y el marcado de la ubicación de las minas en un mapa especial. También se autorizaron tareas agrícolas relacionadas con el mantenimiento de los suministros de alimentos, como atender al ganado y cultivar el huerto. Además, hubo un debate sobre el entrenamiento militar en el día de reposo, y aquí el rabinato de Jerusalén llegó a un acuerdo que aprobó el entrenamiento en el Bloque Etzion, que señalaba que estaban en la línea del frente.

En vísperas del fin del Mandato británico y el establecimiento del Estado de Israel en mayo de 1948, Kfar Etzion fue atacado por irregulares árabes y sometido. Solo seis de sus cien defensores sobrevivieron.

No mucho después, los otros tres kibutz del bloque lograron rendirse a la Legión Árabe Transjordania, que estaba dirigida por oficiales británicos, evitando así masacres similares a las de Kfar Etzion. Los sobrevivientes fueron llevados a Transjordania. Las prisioneras fueron devueltas a Israel después de tres semanas, pero

los hombres pasaron diez meses en un campo de prisioneros en el desierto de Transjordania.

Aunque hacía mucho calor durante el día y frío extremado por la noche, Shaffat describe el tratamiento que recibieron en el campamento como "correcto". Hubo una ocasión en que un soldado disparó dentro del campamento y mató a un prisionero, pero este fue el único incidente de este tipo. Los prisioneros intentaron mantenerse en forma jugando fútbol. También pasaron muchas horas estudiando textos religiosos y algo de tiempo jugando ajedrez. "Yo era el campeón de ajedrez del campamento", afirma Shaffat.

En 1949, los prisioneros fueron repatriados y reunidos con sus camaradas, las prisioneras liberadas, que estaban en un campo de trabajo, y las de los hombres que estaban lejos de Ein Tzurim en el momento del asedio. El Bloque de Etzion estaba ahora en Jordan (aunque sería recapturado y repoblado en 1967), por lo que el grupo decidió sobre un sitio alternativo a unos veinticinco millas al sureste, a diez millas al sur de Tel Aviv y de Givat Brenner.

Según todos los informes, el nuevo Ein Tzurim fue socialmente coherente y también tuvo algunos éxitos agrícolas, especialmente con su grupo lechero, que incluso hoy es el tercero más productivo del país, pero nunca despegó económicamente, y su membresía permaneció por debajo de 200. Hoy hay 170 miembros, lo que significa una comunidad de más de 400, ya que las personas religiosas tienden a tener familias numerosas.

Aparte de la lechería, había una rama avícola, viñedos y cítricos. Muy pronto, el kibutz estableció un taller para prendas de cuero, que continuó hasta la década de 1980, con un éxito razonable. Su otra empresa industrial, la fábrica de Otzma para la fabricación de aires acondicionados, perdió dinero durante muchos años, pero hoy ha dado un giro completo.

Ein Tzurim tenía deudas, pero no inmanejables. Su recuperación económica se logró en los últimos años mediante una mejora general en la eficiencia y la construcción de un vecindario residencial en tierra de kibutz. Fue el primer kibutz en construir un vecindario, pero, en contraste con los planes de otros kibutz, no lo incluyó en su propio marco municipal. El vecindario de Etrog se convirtió en parte de un asentamiento comunitario cercano, y su único vínculo con Ein Tzurim es que compra servicios del kibutz. Utiliza la piscina, los jardines de infancia y otras instalaciones. Doscientas cincuenta unidades ya se han terminado, y otras cuarenta están programadas. Los ingresos por la venta de las casas han equilibrado el presupuesto de Ein Tzurim.

Aunque el impulso para el cambio proviene de los miembros más jóvenes, Gershon Shaffat de setenta años, es el presidente del equipo de Ein Tzurim para el cambio. El corpulento y cordial Shaffat sirvió como miembro de la Knesset, el parlamento de Israel, por el partido de derecha Tehiya. Posteriormente, participó en la gestión económica de Ein Tzurim, incluida la construcción del barrio Etrog.

"No vivimos en aislamiento", explica, citando una máxima aramea en el sentido de que lo que ocurre en un lugar afecta a otro. "Nuestros miembros se enteran de lo que está sucediendo en otros kibutz. Leen las revistas de kibutz y conocen bien el debate que se desarrolla en el movimiento".

El Equipo para el Cambio de Shaffat enfrenta exactamente las mismas demandas expresadas por los miembros de otros kibutz: quieren más privacidad; les gustaría ser dueños de sus casas y otros activos de kibutz; insisten en la libertad de usar su dinero como lo deseen. El kibutz ha unificado en parte las diferentes asignaciones, como en otros kibutz, utilizando el mismo término: "privatización". Ya se han introducido pensiones, con fondos especiales para los miembros mayores. Las cuestiones de la responsabilidad del miembro para ganarse la vida y el vínculo entre el trabajo y los ingresos están en discusión.

"Hoy los miembros del kibutz no están preparados para trabajar durante diez o doce horas al día sin una recompensa directa", explica Shaffat. "El cambio es imparable. Estamos tratando de organizar las cosas para que podamos vivir juntos, pero no de los bolsillos de los demás. Queremos implementar los cambios con el mayor consenso posible. Necesitamos mucha paciencia. Los jóvenes no deben ser demasiado apresurados; los veteranos no debemos ver cada cambio como una tragedia".

A pesar de las similitudes entre lo que está sucediendo en Ein Tzurim y otros kibutz, la cuestión de la influencia religiosa sigue siendo intrigante. Una publicación temprana del Kibutz Dati sugiere que la religión es virtualmente un requisito para alguien que busca llevar una vida comunitaria: "Solo una fuerza poderosa y trascendente, como la religión, puede llevar a una persona a renunciar a todas las posesiones privadas y a la vida familiar convencional, y a formarse su vida diaria en todas sus minucias según los preceptos del grupo". Otro pasaje es aún más específico:

Entonces, unos miembros dedicamos el tiempo libre a los asuntos comunales: reuniones de comités o planificación económica; otros regresan a sus habitaciones después del trabajo del día, ajenos a todas las preocupaciones o responsabilidades. Solo el sentimiento interno de que es pecaminoso buscar la comodidad a expensas de los deberes de uno puede disuadir a una persona de seguir ese curso.

Cuando se le preguntó si las personas religiosas se adaptaban mejor a la vida comunitaria, el veterano de Ein Tzurim, Avraham Kol, eligió decirlo más modestamente: "Las personas religiosas están acostumbradas a vivir dentro de marcos, marcos obligatorios. Hay regulaciones. Posiblemente alguien acostumbrado a vivir su vida dentro de los límites impuestos por la observancia religiosa encuentre más fácil observar otras reglas, como las del kibutz".

Sin embargo, Kol deja en claro que la fe religiosa de los miembros no les ha impedido pedir el mismo tipo de cosas exigidas por los miembros de otros kibutz. Los ingresos diferenciales le parecen incorrectos. Le preocupa que si el kibutz introduce diferencias marginales, eventualmente aumentarán. Su propia esperanza es por cambios menos extremos, pero se da cuenta de que los miembros más jóvenes esperan desarrollos más radicales, incluyendo diferenciales de un tipo u otro.

"Necesitamos más seguridad y más autonomía para los miembros", sugiere, "pero sin dañar el principio de asistencia mutua. Debemos cuidarnos de preservar las características esenciales de la vida del kibutz".

Michal Chen es la secretaria del kibutz y, en este papel, preside los cambios actuales. Ella y su esposo se unieron a Ein Tzurim en 1974 después de vivir en otro kibutz. Después de una carrera como maestra, que terminó como directora de la escuela regional de kibutz en la cercana Yavne durante ocho años, fue elegida secretaria. Antes de este puesto, dejó muy claro su deseo de cambio, aunque duda en decir que tenga un mandato para ello.

Desde su punto de vista, el problema principal es que solo un tercio de los hijos de Ein Tzurim han decidido permanecer en el kibutz. Ella dice que las razones para irse son variadas y muy personales. Un miembro puede desear abandonar el hogar de los padres, abandonar la vida grupal intensiva, huir de los chismes o simplemente ponerse en marcha por su cuenta. Suele ser una combinación de varias razones.

"Con nosotros hay otra razón", dice con tristeza. "Algunos de nuestros niños se alejan de la religión. Sucede en el ejército, o algunas veces después. No pueden vivir aquí permanentemente a menos que sean practicantes religiosos".

A pesar de esto, piensa que la razón principal por la que los jóvenes abandonan Ein Tzurim es que han dejado de creer en la

igualdad y la cooperación. Los axiomas básicos con los que Michal creció ya no funcionan. Un número cada vez mayor de jóvenes dice que la forma del kibutz no es para ellos:

"¡No queremos tirar de este carro, cuando hay tantos a bordo y tan pocos están tirando!"

Michal, quien dice que esto representa su propia actitud, se apresura a agregar que no está hablando de los veteranos. Como kibutz y como comunidad religiosa, Ein Tzurim está totalmente comprometido con el bienestar de sus miembros mayores. Cualquier otra cosa es "impensable". Sin embargo, ella no está dispuesta a continuar con el viejo sistema. Ella no está preparada para pararse frente a un comité y pedir cosas. Está decidida a manejar su propia vida personal y tomar sus propias decisiones.

El Equipo para el Cambio está trabajando con un asesor del Movimiento kibutz Unificado. Está discutiendo seguridad social, privatización, trabajo y medios de vida, salarios diferenciales, separación de negocios de la comunidad y residencia. La cuestión de los diferenciales y la asignación de activos han resultado complicados y se han dejado para discusión futura. Los veteranos están preocupados por los cambios, admite Michal, particularmente aquellos cuyos hijos se han ido. Aquellos con niños en Ein Tzurim están inclinados a votar a favor de los cambios.

"Los demás no parecen darse cuenta de que sus hijos se han ido porque no estaban de acuerdo con exactamente las mismas cosas que estamos tratando de cambiar", dice Michal. "Muestran comprensión por sus propios hijos que se han ido, pero no comprensión por los jóvenes que se han quedado".

Los cambios están avanzando, pero no demasiado rápido. La privatización avanza gradualmente. Los miembros ahora pagan por comida, ropa, recreo y vacaciones, pero aún no pagan por su propia electricidad. Más significativamente, una propuesta de pagar a los

miembros dinero por horas extra parecía tener la aprobación de todos, solo para ser rechazada por una reunión general reciente.

Raz Dior y Eli Daubey representan la generación de gerentes de unos cuarenta años. Dior es el gerente general de Ein Tzurim; Daubey dirige la fábrica Otzma. Son pragmáticos, abiertos. Dior es muy consciente de que está operando en un clima diferente al que prevalecía en el momento en que sus padres dirigían el kibutz.

"Todavía podrían obtener cosas del gobierno y otras instituciones", explica. "Esos días han pasado. Ahora tenemos que ser hombres de negocios profesionales. Nuestros padres querían construir el kibutz y la nación; nosotros tenemos que ser mucho más comerciales".

Él piensa que los cambios son necesarios y que deberían implementarse rápidamente. Es uno de los que ha ayudado a poner a Ein Tzurim en una posición económica sólida; sin embargo, para que el éxito continúe, las reglas deben cambiarse. Está absolutamente convencido de que los miembros deberían ser responsables de ganarse la vida.

¿Qué pasa con el argumento de que si Ein Tzurim es económicamente saludable, significa que el sistema está funcionando y entonces por qué cambiarlo?

"Ese no es el punto", insiste. "Nos hemos estado contando historias durante los últimos treinta años, y ha llegado el momento de preguntarnos qué es lo que realmente queremos: ¿Queremos bailar la *hora* en el comedor, o queremos agregar quinientos pies cuadrados a ¿nuestras habitaciones? ¿Queremos que nuestros hijos estudien en la universidad o que trabajen en los huertos?"

Daubey se hace eco de su actitud, quien cree que la generación joven ya no quiere la propiedad colectiva. En el pasado, las personas eran más idealistas, dice. Hoy quieren poseer cosas personalmente; también quieren carreras y vidas privadas.



"Si un miembro no es responsable de ganarse la vida, es corrupto", dice directamente. "Es un sistema que no funciona. Tal vez lo hizo una vez, pero hoy no.

Daubey ha estado dirigiendo Otzma durante tres años, y hoy la fábrica está ganando dinero. Tiene una junta directiva con dos miembros externos, incluido el presidente, pero hasta ahora no hay socios externos. Otzma tiene una fuerza laboral de ochenta trabajadores, la mitad de ellos miembros de Ein Tzurim. Se ejecuta en líneas estrictamente comerciales e, incluso antes de la separación formal de los negocios y la comunidad, no se trataba de "ordeñar" la fábrica en beneficio de los miembros del kibutz. El viejo estilo de rotación en la gestión es una cosa del pasado; él seguirá siendo gerente de Otzma mientras la junta lo quiera.

Daubey ha escuchado sobre la asignación de activos en Kfar Ruppim y confía en que es un movimiento en la dirección correcta. En Ein Tzurim, comenzaría con las casas y luego pasaría a los otros activos. El asunto está en discusión, aunque las cosas no se mueven lo suficientemente rápido. Él entiende los temores de los veteranos pero insiste en que no serán apartados. Ya tienen el equivalente de las pensiones y, si se asignan las casas y otros activos, estarán seguros.

Aunque ambos Daubey y Dior no tienen una actitud que rechace la mitología de los valores del kibutz, ninguno de ellos tiene la menor inclinación a revisar sus puntos de vista religiosos.

A pesar de algunos inconvenientes, los vientos del cambio soplan manifiestamente a través de Ein Tzurim. Curiosamente, no afectan la observancia religiosa. Algunos de los hijos del kibutz abandonan la religión, pero son un pequeño porcentaje. Los jóvenes que dejan de creer son libres de permanecer en el kibutz después de su servicio militar. No están obligados a ser practicantes, simplemente a respetar a los demás. Sin embargo, si continúan con su estilo de vida secular, se espera que finalmente establezcan su hogar en otro

lugar. La religión judía sigue siendo el cemento fuerte que une a Ein Tzurim. Incluso el barrio Etrog, aunque no está vinculado formalmente al kibutz, solo acepta residentes religiosos.

Cuando surgió el movimiento sionista hacia fines del siglo XIX, la mayoría de los judíos religiosos lo rechazaron. Aunque dos rabinos piadosos se encontraban entre los primeros en proponer un retorno moderno a Sión, la mayoría de los judíos observantes creían que el sionismo era un intento descarado de anticipar al Mesías. Esta actitud todavía prevalece entre la comunidad judía ultra—ortodoxa en Israel.

Los sionistas religiosos eran una minoría en su propia comunidad, y también eran una minoría en la emergente entidad sionista en Palestina, que era agresivamente secular. Desde el principio, los sionistas religiosos estaban decididos a demostrar a los sionistas seculares que eran capaces de participar plenamente en los esfuerzos pioneros. No estaban menos preocupados por demostrar a sus críticos religiosos que una nación judía moderna e independiente podría ser dirigida sin violar la ley religiosa judía.

Los kibutz religiosos estaban a la vanguardia de esta lucha gemela. Claramente, toda la comida que se sirve en los comedores comunitarios de los kibutz religiosos es kosher, es decir, de acuerdo con los requisitos de la ley judía. Cualquier carne debe ser de un animal o ave permitida y sacrificada de acuerdo con la tradición judía. La leche y los productos lácteos deben mantenerse separados de la carne, y no se permite cocinar en sábado.

Otros problemas de la observancia del sábado son más problemáticos. Uno de los principios más importantes de la ley judía es la prohibición del trabajo en sábado. La Biblia nos dice que Dios creó el universo en seis días y descansó el séptimo; Se espera que los seres humanos se comporten de la misma manera. En la diáspora, era costumbre de los judíos emplear gentiles para realizar las tareas necesarias un sábado, pero los kibutz religiosos rechazaron

ferozmente ese recurso. Sostuvieron que si los gentiles debían realizar tareas vitales, la nación judía no sería verdaderamente independiente. Al mismo tiempo, estaban totalmente comprometidos con una estricta observancia de la ley religiosa.

Ya hemos mencionado la cuestión de autodefensa en sábado. Desde la época de la revuelta asmonea del siglo II a. C., se aceptó la necesidad de luchar en sábado para salvar la vida. El telegrama del rabino jefe a los colonos del Bloque Etzion, mencionado anteriormente, solo confirmaba este principio; otros asuntos fueron más complicados.

Como hemos visto, muchos de los kibutz experimentaron la hostilidad árabe en los años posteriores a su establecimiento; pero esto no siempre fue en forma de confrontación militar directa. Enfrentados con vecinos hostiles que prendieron fuego a los cultivos o desviaron el suministro de agua del kibutz, los miembros seculares del kibutz podrían tomar las medidas adecuadas en todo momento. ¿Qué debían hacer los kibutzniks religiosos si las acciones ocurrían el sábado? En casi todos los casos, los rabinos dictaminaron que era legítimo apagar incendios o restaurar el suministro de agua a los campos en el día de reposo, ya que en última instancia se trataba de salvar vidas.

Ordeñar las vacas era un problema más complejo. Las vacas deben ser ordeñadas todos los días de la semana para evitar su sufrimiento. Según la tradición judía, no se debe permitir que los animales sufran y, por lo tanto, se debe ordeñar incluso a costa de violar el sábado. La pregunta es, ¿puede uno beneficiarse de esto? La tradición rabínica cita treinta y nueve tipos de trabajos prohibidos en sábado. Muchos de ellos se refieren a la agricultura, pero el ordeño no es uno de ellos. Sin embargo, el ordeño se definió como trabajo, y estaba prohibido beneficiarse directamente de él. Un kibutz religioso ordeñó las vacas directamente en el suelo, dejando que la leche se perdiera; otros granjeros religiosos adoptaron la práctica de ordeñar en cubos de arroz o comida, sosteniendo que era legítimo comer la

"papilla" no líquida, ya que la leche no se usaba como leche. En los kibutz, los rebaños se volvieron demasiado grandes para que esta preparación de gachas fuera práctica, por lo que se ordeñaron en un cubo que contenía clorofila, y posteriormente produjeron queso (no líquido) a partir de la leche.

Más tarde, cuando se introdujeron las máquinas de ordeño eléctrico, los kibutz religiosos los adaptaron para tirar la primera leche, ya que se obtenía como resultado de colocar el equipo de ordeño en la vaca, mientras se almacenaba la leche obtenida posteriormente, que se podía usar ya que se obtuvo de una operación automática.

La producción de electricidad en sábado a escala nacional fue aprobada porque los hospitales y otras instituciones la necesitaban para preservar la vida. Sin embargo, en los primeros días, algunos kibutz enfrentaron problemas cuando su generador local se averió el sábado.

Otro problema es la recolección de huevos, que se menciona específicamente como prohibido. El comentario bíblico del Talmud contiene una decisión de que a los niños se les permite llevar a cabo el sábado por una buena causa, y un rabino ofreció esto como justificación para los niños que recogen los huevos. En este caso, el Kibutz Dati fue más estricto que el Talmud mismo. El movimiento decidió que hacer que los niños trabajaran en sábado era un mal ejemplo educativo y, por lo tanto, los huevos puestos en sábado serían entregados.

Estas son solo algunas de las preguntas que abordan los kibutz religiosos en su lucha por observar el judaísmo escrupulosamente en el contexto de una vida nacional judía independiente.

Zeev Shfaram es el coordinador del Comité de Observancia Judía en Ein Tzurim. Con el casquete de punto habitual de la kibutznik religiosa, lleva una corta camisa de manga larga, pantalones cortos y sandalias, un modo de vestir que podría ser considerada inmodesta

por círculos ultra—ortodoxos en Israel. Shfaram no es del todo fundador de Ein Tzurim, ya que llegó con un grupo juvenil de Suiza en 1949. Trabajó en Otzma en mantenimiento de máquinas durante quince años, pero, después de dos ataques cardíacos, ahora proporciona servicios informáticos para la fábrica desde su casa.

Su comité trabaja en estrecha colaboración con el rabino del kibutz, que fue nombrado hace cinco años. El rabino Raphael Feuerstein fue el primer rabino de Ein Tzurim, e inicialmente muchos miembros dudaron de la idea. Históricamente, los kibutz religiosos corrían por sí mismos sin rabinos residentes, y solo apelaban a la autoridad rabínica más cercana para que juzgara sobre cuestiones de derecho religioso. Hoy varios kibutz tienen sus propios rabinos, y en Ein Tzurim hay un reconocimiento universal por el trabajo de su rabino. Feuerstein es hijo del profesor Reuven Feuerstein, psicólogo y educador reconocido internacionalmente por su trabajo con niños con discapacidades de aprendizaje. Su hijo es psicólogo y rabino, y aparte de su ministerio, ha sido muy valorado como consejero de los miembros del kibutz. Desafortunadamente, él está terminando su turno de servicio como rabino de Ein Tzurim, y el kibutz está buscando un sucesor.

Feuerstein es una personalidad carismática, dice Shfaram, que puede llamar la atención de los niños del jardín de infantes cuando les habla sobre temas judíos y también enseña y discute el judaísmo con adultos a un nivel profundo. Aunque el rabino es la autoridad que gobierna sobre asuntos de la ley religiosa judía y su observancia, solo dictaminó directamente sobre asuntos personales. Cuando se trataba de asuntos generales que afectaban al kibutz, Feuerstein, aunque no era miembro del kibutz, siempre vio la importancia de consultar con los kibutzniks antes de tomar sus decisiones.

Entre las preguntas formuladas al rabino están las que conciernen a los hijos de Ein Tzurim que sirven en el ejército. Aunque se supone que los soldados religiosos están completamente en casa en las Fuerzas de Defensa de Israel, que cuentan con rabinos en el ejército,

los asuntos surgen con soldados religiosos que sirven en puestos de avanzada aislados bajo comandantes seculares. Luego pueden llamar a su propio rabino para pedirles orientación.

Otro problema concierne a los huéspedes del kibutz. Al igual que muchos kibutz laicos, Ein Tzurim ha establecido una sucursal de turismo, alquilando habitaciones del kibutz y vendiendo comidas del comedor a los visitantes del exterior. El atractivo especial de Ein Tzurim es para los visitantes de fin de semana, que buscan pasar el fin de semana en una comunidad que tenga la atmósfera correcta de paz y piedad en la observancia del Sabbath. Algunos huéspedes ultra—ortodoxos no están satisfechos con la comida kosher proporcionada en Ein Tzurim cuando falta el certificado de su propio rabino. El gerente de la sucursal de turismo recurre al rabino para su autorización.

Por extraño que parezca, la vieja cuestión del ordeño sabático ha vuelto a surgir en Ein Tzurim. Al igual que muchas empresas agrícolas en Israel, el kibutz recientemente comenzó a emplear trabajadores de Tailandia. Como los tailandeses están cerca de todos modos, ¿por qué no les dejamos leche el sábado y dejamos que los miembros disfruten de su paz sabática? La mayoría de los miembros de Ein Tzurim sienten que está en juego un principio vital: la idea de que los judíos pueden administrar el país, incluida la agricultura, por sí mismos. Por lo tanto, se oponen resueltamente a emplear a los trabajadores tailandeses con el fin de garantizar la observancia del sábado.

Además de su trabajo en Ein Tzurim, Feuerstein participa activamente en una asociación de rabinos que realiza bodas judías de forma gratuita. Las solicitudes para sus servicios provienen de todo el país, y el servicio telefónico del kibutz se ocupa de las solicitudes.

Luego está la cuestión de la *tzadaka* ("caridad" basada en la palabra hebrea para "justicia"). La Biblia registra la costumbre de

dejar los restos de la cosecha en los bordes del campo para los pobres, y la tradición judía posteriormente ha traducido esto en la obligación de dar dinero a los necesitados. Yavne, que es un rico kibutz religioso, mantiene un centro infantil en Ashdod y regala mucho dinero a buenas causas. Ein Tzurim nunca ha sido rico, pero siempre ha dado un porcentaje de la asignación personal de cada miembro a la caridad. Shfaram está preocupado por los cambios que tienen lugar en Ein Tzurim, tanto desde el punto de vista social como religioso. La tradición judía considera la cooperación y la asociación como la mejor forma de caridad, explica.

"Es mejor que dar", dice. "En lugar de recibir un folleto, se invita al destinatario a venir y ser un socio, sobre sus propios pies con auto—respeto. Eso es judaísmo real".

No se le pide al rabino que se preocupe por los cambios en la estructura cooperativa del kibutz. Los Kibutz Dati tienen una tradición de no introducir la religión donde no pertenece. Shfaram piensa que es legítimo citar la tradición judía en apoyo de la cooperación y un estilo de vida igualitario, pero no es correcto recurrir a una autoridad rabínica para un fallo legal religioso sobre ese tema. Él piensa que esto sería equivalente a mezclar religión y política, comparándolo con la cuestión de una retirada israelí de los territorios ocupados en la Guerra de los Seis Días de 1967. Aunque está en contra de la retirada por razones de seguridad militar, se opone a la forma en que algunas personas religiosas han apelado a los rabinos y, por lo tanto, lo han convertido en una cuestión de ley religiosa judía.

Shfaram me lleva a ver la sinagoga, decorada con mosaicos que muestran los seis días de la creación. El trabajo fue realizado por un miembro secular de Givat Brenner. Junto a la sinagoga está la Beit Midrash (Casa de Aprendizaje), una amplia habitación—biblioteca forrada de libros judaicos. Se utiliza para el estudio por niños y adultos. Todos los días, entre las oraciones de la tarde y la noche,

hay un shiur (una lección de Talmud), y también hay una lección semanal dirigida por un ex miembro.

Además, el rabino lleva a cabo un seminario sobre el Rambam, el rabino Moisés Ben Maimón (Maimónides), el erudito medieval que muchos consideran la mayor autoridad religiosa judía de la era postbíblica. El rabino también da una charla sobre eventos actuales desde el punto de vista de la creencia religiosa judía. En general, hay una vida judía vibrante en Ein Tzurim, que combina la ortodoxia estricta con un enfoque liberal tolerante. En Ein Tzurim, algunas mujeres casadas usan bufandas o sombreros en obediencia a la obligación de la modestia, pero otras mujeres no se cubren la cabeza. Nadie usa pelucas, lo que se considera hipócrita. Algunas usan pantalones para el trabajo; otras se abstienen de ponerse prendas que consideran masculinas e inapropiadas para las mujeres. La piscina del kibutz está cerrada los sábados, pero durante la semana, hay horas solo para hombres, horas solo para mujeres y horas para baños mixtos. Esta práctica, que se observa en todos los asentamientos de los Kibutz Dati, no ha sido sometida a una decisión rabínica.

Por supuesto, la filosofía que rechaza la coerción religiosa tiene su precio: cuatro de los seis hijos de Shfaram están entre los hijos de Ein Tzurim que han dejado de ser observadores.

"Somos una sociedad abierta", explica, "sin compulsión, y sin embargo a veces siento que, si hubiera demostrado una mayor sabiduría, más de ellos podrían haber seguido siendo religiosos".

Aunque algunos de los hijos de Ein Tzurim pueden abandonar la forma de vida religiosa, el futuro de la tradición religiosa parece estar asegurado allí, al menos en un futuro inmediato. Este no es el caso con respecto a la tradición del kibutz. Ein Tzurim puede estar yendo más lentamente que muchos otros kibutz, pero hay un claro movimiento hacia una forma de vida menos cooperativa, menos igualitaria y más individualista. Los miembros de Ein Tzurim son, de



hecho, Guardianes de la Llama, pero están preservando la llama religiosa, no la socialista.

Los kibutz religiosos en general no están en una crisis económica. Como eran más conservadores que sus contrapartes seculares, eran más lentos para invertir en industrias y, por lo tanto, necesitaban mucho menos capital. Como resultado, tomaron menos préstamos bancarios, aunque debe tenerse en cuenta que también fueron más cautelosos al pedir dinero prestado para otros fines, como construir casas o comedores. Incluso sus sinagogas fueron construidas con donaciones externas, y los kibutz no las pagaron. En consecuencia, a diferencia de muchos de los kibutz seculares, no están obligados a realizar cambios por razones económicas, pero, al igual que los kibutz seculares, tienen un problema demográfico. Al igual que ellos, les resulta difícil mantener a su tercera y cuarta generación y por la misma razón hay una disminución de la creencia en la cooperación y la ética igualitaria.

En los kibutz religiosos, como en todos los kibutz, existe el fenómeno de que la generación más joven se va para seguir su propia agenda. Incluso la tradición en las familias religiosas de las generaciones mayores que envejecen dentro del círculo familiar no es lo suficientemente fuerte como para evitar esto. En consecuencia, varios kibutz religiosos están contemplando la solución del vecindario, pero están pensando en términos de un vecindario para sus propios hijos (y tal vez otros jóvenes) vinculados a sus kibutz, en lugar del modelo Ein Tzurim de un vecindario como una empresa puramente comercial.

Muchos en los Kibutz Dati están decididos a mantener el kibutz clásico, pero muchos otros ven un aflojamiento necesario de la doctrina, la doctrina del kibutz, no la doctrina religiosa. Ven nuevos vecindarios vinculados a los kibutz, y las diferencias entre vecindario y kibutz se vuelven cada vez más borrosas a medida que pasa el tiempo. Lo importante, dicen estos miembros, es preservar los asentamientos, pero no necesariamente en forma de kibutz.

Entonces, a pesar del hecho de que los kibutz religiosos se mueven más lentamente, no son inmunes a los vientos de cambio que soplan a través del movimiento kibutz. Finalmente, pasarán por el mismo proceso que los otros kibutz. Los kibutz religiosos no pueden considerarse por separado. Lo que el UKM está haciendo hoy y los Kibutz Artzi harán mañana, los Kibutz Dati lo harán pasado mañana. El proceso parece ser irreversible.

¿Puede el estilo de vida clásico de los kibutz encontrar refuerzo en algunos de los nuevos experimentos que se llevan a cabo al margen? Nuestra próxima visita será a un kibutz urbano, cuyos miembros se esfuerzan por corregir lo que ven como los errores del kibutz clásico.

## XI

### TAMUZ: UNA COMUNA URBANA

Ninguno de los primeros intentos de crear kibutz dentro de pueblos o ciudades fue exitoso. Como hemos visto, el kibutz tradicional combina el esfuerzo colectivo, vida comunitaria y los principios igualitarios con el ideal del trabajo pionero, físico y la redención del suelo de la patria judía. Esto se fusionó en un compuesto que se mantuvo unido. Además, era claramente más factible mantener un grupo comunitario en aislamiento comparativo. Por estas razones, las comunas urbanas en Israel tuvieron mucho menos éxito que los kibutz rurales convencionales.

Tres kibutz urbanos en los suburbios de Jerusalén, Haifa y Herzliya se convirtieron en kibutz ordinarios que se encontraban ubicados cerca de las ciudades (aunque dos de ellos ahora se convertirán en suburbios urbanos y obtendrán beneficios saludables en el negocio, ya que están asentados en Terrenos de construcción prioritaria). Un cuarto fue Eyal, cerca de Tel Aviv, y duró hasta 1951, cuando sus miembros tomaron sus propios caminos particulares. Desde entonces se ha convertido en un centro de educación e investigación del Movimiento Unido de Kibutz. El último experimento urbano en desintegrarse, Kvutzat Shaal, fundado en 1968 por un grupo de dieciocho graduados del movimiento estadounidense Habonim en la nueva ciudad de Carmiel, cerca de Haifa, duró menos de cuatro años. Sin embargo, cuatro kibutz urbanos han existido por períodos de entre diez y veinte años, que es un período de tiempo corto en términos de kibutz pero relativamente largo en comparación con las comunas en otros tiempos y lugares.

Debido a que los nuevos experimentos urbanos son en gran medida creaciones de hijos de kibutz que han tratado de corregir lo que ven como defectos en las sociedades donde crecieron, estos experimentos urbanos pueden tener una mejor oportunidad de éxito que los anteriores. En cualquier caso, son interesantes como críticas vivas del kibutz clásico. Reshit, que fue fundada en Jerusalén en 1979, hoy tiene una población de alrededor de cien personas; los otros tres son aproximadamente la mitad de ese tamaño. Sus miembros recuerdan los primeros días de Degania y la pequeña kvutza. Ciertamente, enfrentan los desafíos de vivir juntos en armonía, cooperación y democracia de una manera que los miembros modernos de kibutz ni siquiera contemplan. Al mismo tiempo, los kibutz urbanos de hoy son creaciones de su tiempo, contemporáneos no solo en sus ubicaciones, ocupaciones y estructuras, sino también en su ética comunitaria.

No es para ellos el sacrificio por la causa común, la subordinación del individuo al grupo, la privación personal en aras del objetivo comunal superior. Los comuneros urbanos de hoy están casi obsesionados con su autonomía individual, su libertad personal y sus derechos civiles. Para ellos, la vida comunitaria es, más que cualquier otra cosa, un medio para una mayor libertad y satisfacción personal. No es que no sean conscientes de la sociedad que los rodea, sino todo lo contrario: están haciendo esfuerzos supremos para llegar a las poblaciones de las ciudades donde viven. Su participación e interacción con la sociedad israelí en general precedió en su mayor parte a intentos similares de los kibutz convencionales, pero donde el kibutz tradicional tenía como objetivo liderar la empresa sionista, el kibutz urbano moderno aspira a crear una calidad de vida superior para sus miembros, mientras que hacen una contribución a la calidad de vida de la sociedad circundante.

El kibutz Tamuz fue fundado hace doce años en Beit Shemesh, un pequeño pueblo cerca de Jerusalén. Su nombre deriva simplemente del hecho de que el primer grupo se estableció allí en el mes hebreo

de Tamuz, que generalmente corresponde a junio o julio. Una breve explicación del proceso de toma de decisiones en Tamuz, escrita por uno de sus miembros, Yiftah Goldman, arroja una luz considerable sobre los propósitos y aspiraciones de esta creación relativamente nueva: "Tamuz es un nuevo tipo de comunidad", escribe. "La libertad del hombre debe expresarse en cada momento de la vida comunitaria".

Continúa discutiendo la tensión inherente entre el individuo y la sociedad. Cualquier marco social presenta un problema para la libertad humana, reconoce, pero una persona no puede ser libre fuera de la sociedad, por lo que debe esforzarse por crear su comunidad como una sociedad libre. La democracia no es simplemente una cuestión de los derechos del individuo, sino que implica su participación activa en el funcionamiento de la comunidad. La "democracia de la participación" no cancela los derechos del individuo, pero no se satisface simplemente con esos derechos. Tamuz no tiene una estructura formal pero toma decisiones en varios foros, casi nunca involucrando votos:

En Tamuz vemos la asamblea general como un marco creativo, durante el cual los miembros expresan sus puntos de vista, discuten los puntos de vista de los demás y cambian de opinión durante el transcurso del diálogo. La prueba de la comunidad es hasta qué punto puede reducir la confrontación en la reunión general y crear una sociedad.

En Tamuz, el individuo toma sus propias decisiones sobre su vida personal. A diferencia del kibutz tradicional, no hay comités que tomen decisiones por él. Por otro lado, Tamuz no adopta el enfoque liberal clásico de que un individuo es libre de hacer lo que quiera, siempre que no dañe a los demás.

Citando a John Donne que "ningún hombre es una isla", Goldman argumenta que cada acción que las personas toman impacta a sus semejantes y que este es aún más el caso en una sociedad comunal

como Tamuz que en la sociedad en general. El principio de Tamuz dice: "Cada uno toma sus propias decisiones sobre su vida privada, a pesar de que estas decisiones tienen un efecto general".

Tamuz, como comunidad, no intenta evadir las complejidades de esta situación. El hecho de que los individuos tomen la decisión final sobre sus propias vidas no los exime de discutir el tema con sus camaradas, que son sus colegas, asesores y socios en la discusión:

El sistema en Tamuz se basa en la confianza mutua. Es axiomático que cada miembro quiera lo mejor para la comunidad, pero también se supone que la comunidad tiene como objetivo beneficiar al miembro individual.

Los miembros creen que las dos cosas son interdependientes. Este tipo de confianza no es algo que se dé por sentado, sino que se debe trabajar todo el tiempo.

La comuna se ha abstenido deliberadamente de establecer mecanismos de control, que se basan en el supuesto de que las personas intentan aprovecharse mutuamente y se les debe impedir hacerlo. La suposición de Tamuz es que, dada la oportunidad, las personas prefieren una vida basada en la confianza y la sociedad, que una basada en la explotación y el engaño. En ausencia de mecanismos de control, se mantiene un diálogo continuo entre los miembros.

La comunidad celebra reuniones generales semanales, tanto para la toma de decisiones prácticas como para la discusión de principios y problemas generales. A veces, la reunión general se divide en grupos de discusión más pequeños. Casi nunca se vota, pero las decisiones tampoco se toman por consenso, por otra parte, lo que se consideraría como una "mayoría relativa". En cambio, los miembros intentan obtener una idea del sentimiento de la reunión.

Al explicar por qué cada voz no es necesariamente igual, Goldman da el ejemplo de un grupo de actores que interpretan *Macbeth* de

William Shakespeare. La actriz que interpreta a Lady Macbeth puede preguntar a sus compañeros actores si debería interpretarla como una víctima o un monstruo, y aunque puede ser influenciada por sus consejos, tomará la decisión final, ya que ella será la que tendrá que enfrentar a la audiencia. Entonces no hay nada sagrado en la mayoría. Por el contrario, la opinión de la persona responsable de llevar a cabo la decisión tiene más peso que las opiniones de los otros participantes en la discusión.

También hay grupos de discusión sobre una variedad de temas, como la celebración de festivales o la educación de los niños. Cuando se discuten problemas personales, generalmente es en estos marcos más pequeños. Si, por ejemplo, un miembro quiere ir al extranjero y necesita asistencia financiera de la comunidad, esto generalmente será discutido y aprobado por tres o cuatro miembros, sin necesidad de confirmación por parte de la junta general.

Además, Tamuz organiza seminarios cada dos meses para discusiones más largas (hasta diez horas) sobre temas generales, como la sociedad israelí, la cultura y la educación en la comunidad, y la conexión entre el kibutz y la ciudad. Además de dar tiempo a los miembros para discutir estos temas más complejos, los seminarios se consideran una oportunidad adicional para el contacto personal entre los miembros.

Goldman reconoce que el sistema Tamuz ejerce una presión extraordinaria sobre los miembros. En ausencia de marcos formales o mecanismos de control, la responsabilidad recae en el individuo. Los miembros deciden qué tareas y deberes asumir, y son responsables de una serie de decisiones diarias que afectan a sus compañeros. Debido a la presión, en Tamuz se acepta que un miembro puede querer tomarse un "tiempo en stand by (espera)" de la comunidad, retirarse por un período limitado de todas las responsabilidades, dejar de asistir a las reuniones e incluso evitar el contacto social con otros.

El peligro de que el sistema Tamuz se descomponga está francamente expuesto. Posiblemente están intentando demasiado, admite Goldman. En una sociedad agresiva y competitiva, el intento de vivir según principios de asociación, confianza y responsabilidad puede ser simplemente poco realista. Alternativamente, la comunidad podría mantenerse por fuertes motivos ideológicos a expensas del individuo. Goldman advierte:

Hemos conocido comunidades donde los miembros se han negado a sí mismos por el bien de la causa o la idea. El principio de Tamuz no puede permitir una solución de ese tipo. Nuestra comunidad debe ampliar la libertad personal, no limitarla. Debe hacer que la vida de nuestros miembros sea más rica, más variada, más interesante, más satisfactoria. Una vida de ascetismo, vida basada en la auto—negación en aras del ideal, no es una vida de libertad.

Tamuz no busca armonía o permanencia. Tiene que ser una sociedad dinámica y en desarrollo, siempre cambiante y consciente de sus debilidades y problemas. Hay desacuerdos, rencores, sentimientos de ira y frustración, admite, pero no perjudican la solidaridad esencial.

Al conocer a Yiftah Goldman, uno se siente sorprendido por el contraste entre el hombre y su escritura. No es que no sea serio. Ligero, sensible, con gafas, se toma la vida muy en serio, como corresponde a un profesor de filosofía en la Universidad de Tel Aviv; pero su conversación está llena de humor.

"No quiero que tengas la falsa impresión de que todo es dulzura y luz", me dice. "Anoche, en la reunión general, uno de los miembros me molestó tanto que podría haberlo estrangulado felizmente, pero esta mañana me preguntó si podría llevar a sus hijos a la escuela y, por supuesto, acepté".

Yiftah creció en Yotvata, un kibutz grande y exitoso en el Valle de Arava, en el extremo sur del país. Yotvata es un kibutz clásico en la



tradición de Hatzetim y Maagan Michael. Yiftah dice que aún ama y respeta al kibutz, pero siente que se necesita algo más "junto a Yotvata, no en lugar de él". En los viejos tiempos, señala, había muchas formas: la kvutza, el gran kibutz, el batallón laborista, el moshav. Solo más tarde, alrededor de los años 1940 y 1950, los kibutz se uniformaron e institucionalizaron. Él piensa que la diversidad de los primeros días debería reproducirse.

Yiftah siempre había asumido que regresaría a Yotvata. Sin embargo, entre el final de la escuela y el ejército, se unió a un grupo de jóvenes nacidos en kibutz que trabajaban como líderes de la juventud. Entraron juntos en el ejército y comenzaron a discutir un futuro común durante su servicio militar. Algunos miembros pensaron que deberían regresar a sus propios kibutz; otros pensaron que deberían encontrar un nuevo kibutz; la mayoría comenzó a considerar vincularse con un kibutz urbano. Lo que los atrajo a Tamuz (que acababa de comenzar) fue su ideología de libertad y, en particular, su actitud positiva hacia el individuo. Poco a poco, Yiftah se dio cuenta de que tenía mucho más en común con sus compañeros soldados que con sus amigos en Yotvata.

"No era solo la gente de mi propio año", recuerda, "sino toda la comunidad joven en el kibutz. Simplemente no tenía nada de qué hablarles. Nos faltaba un lenguaje común".

Poco después de completar su servicio militar, Yiftah y sus camaradas se unieron a Tamuz, que, comenzando con nueve miembros en 1987, había crecido a quince. Al principio, el nuevo grupo mantuvo su independencia, agrupando el dinero de sus miembros por separado de Tamuz, pero a finales de año la mayoría de ellos se habían unido al kibutz de forma individual.

Eran se unió a Tamuz unos años más tarde. Es un instructor de educación física, que creció en Ein Harod, el primer gran kibutz. Su esposa Hila, maestra de educación especial, es de un moshav. Eran estaba muy seguro de que no quería regresar a Ein Harod después

de su servicio militar. En su opinión, cualquier niño nacido en un kibutz convencional tiene que "encontrar su propio rincón" si quiere ser miembro; él no encontró el suyo. Inicialmente, aunque Eran y Hila vinieron a Tamuz por la prosaica razón por la que un ex compañero de clase de Eran, que vivía allí, les dijo que podían alquilar un apartamento a bajo precio, encontraron fascinante la combinación de kibutz urbano y desarrollo urbano.

"Fue más bien como volver a mis días anteriores al reclutamiento, cuando vivíamos como un grupo de líderes juveniles", dice Eran. "Fue extraño al principio, con reuniones generales convocadas para discutir cada pequeño asunto".

Lo encuentra mucho más satisfactorio que el estilo de vida comunal en el que creció. En Ein Harod todo estaba claramente establecido. Si hubiera regresado a casa, se habría ido a trabajar a una de las ramas del kibutz, y tal vez con el tiempo se habría convertido en el jefe de esa rama. Los horizontes eran limitados. En Tamuz encuentra un enorme alcance para estar realmente involucrado, al mismo tiempo que mantiene su individualidad. Hay mucha más consideración de las necesidades del individuo que en Ein Harod.

Yiftah reconoce que Tamuz solo puede trabajar a pequeña escala. En su opinión, si Tamuz crece hasta cien miembros, debería dividirse en dos unidades de cincuenta, y cree que incluso cincuenta podrían ser demasiado grandes. Actualmente, el kibutz tiene treinta y tres miembros, dos familias que pueden convertirse en candidatos y tres estudiantes residentes. Los estudiantes son económicamente independientes y pueden elegir su propio grado de participación en la vida social y cultural de la comunidad. Dos de ellos participan muy plenamente; el tercero es simplemente un inquilino.

Tamuz no posee empresas cooperativas, y cada miembro es responsable de su propio trabajo. Aparte de eso, Tamuz opera en el

formato económico tradicional del kibutz, con siete automóviles de propiedad colectiva; la puesta en común de salarios; el financiamiento conjunto de educación, salud, transporte y teléfonos; servicio de lavandería comunal; y la distribución de asignaciones a los miembros en función del tamaño de la familia. Un miembro, un programador de computadoras, explicó que había contratado un empleo en el sector privado para ganar un salario más alto. A pesar del hecho de que las ganancias se agrupan, algunos miembros todavía desean sentir que están haciendo una contribución financiera adecuada al kibutz.

Los miembros de Tamuz mantienen hogares separados pero disfrutan juntos de una comida sabática comunitaria todos los viernes por la noche. Celebran las fiestas judías en grupo, en la tradición secular del kibutz. En mi primera visita, me encontré con el kibutz atropellándose por bloque de apartamentos abajo, que alquilaron. No había absolutamente nada que indicara la existencia de una sociedad comunal. Dos de los apartamentos fueron adaptados como jardín de infantes y guardería, el refugio fue restaurado como un comedor comunitario y lugar de reunión, pero nada de esto es visible. Desde entonces se han mudado a un edificio especialmente diseñado para el kibutz. Los miembros han comprado sus nuevos apartamentos de forma individual, con la intención de que si alguien se va, ese miembro venda su apartamento al kibutz.

Hasta ahora se han construido dieciséis unidades. Los cubos de proporciones agradables se colocan de una manera que permite más áreas verdes de lo habitual a expensas de los estacionamientos. Poseen solo siete automóviles, mientras que un grupo similar de personas que viven en privado tendría entre dieciséis y treinta vehículos.

Erez se hizo cargo del proyecto de su esposa, Adriana, cuando dio a luz. Señala las terrazas públicas, con vistas a lo que serán céspedes verdes con sombra. Cada apartamento también tiene su propia terraza privada, que se comunica con su vecino. Dieciséis

apartamentos no son suficientes para los miembros actuales, teniendo en cuenta que también necesitan acomodar su comedor comunitario, jardín de infantes, guardería y lavandería comunitaria. Así que han alquilado seis apartamentos más en los alrededores. Han adquirido más tierras para etapas posteriores. Tienen la intención de vender seis apartamentos a personas que quieran asociarse con el kibutz sin convertirse en miembros de pleno derecho. En una etapa posterior, construirán doce apartamentos adicionales.



Apartamentos del kibutz Tamuz en 1999

Ram Carmi, el arquitecto que diseñó el edificio de la Corte Suprema de Israel en Jerusalén, fue golpeado con el concepto de un kibutz urbano y ofreció sus servicios como voluntario a un precio muy reducido. Como ex miembro de kibutz, Carmi buscó una manera de expresar arquitectónicamente la idea comunal, algo que cree que los kibutz rurales no han logrado. En cualquier caso, no era práctico reproducir el patrón rural de kibutz en la ciudad. Miró hacia el monasterio medieval para su inspiración, que a su juicio era el arquetipo de comunidad auto—suficiente. Aunque el concepto básico es el de Carmi, los planes reales fueron realizados por tres

jóvenes arquitectos de la Compañía Stav que diseñaron los apartamentos individuales a lo largo de una "columna vertebral" central que da acceso a las actividades comunales. La idea era encontrar un compromiso entre el deseo del kibutz de ser parte de su entorno urbano, sin dejar de ser una comunidad distinta. Las primeras impresiones de los miembros de Tamuz son en su mayoría positivas. Incluso los críticos reconocen que son felices en los agradables apartamentos. En el nivel teórico, sin embargo, hay voces disidentes. Algunos de los miembros dicen que habrían sido más felices con un diseño menos ambicioso y más funcional, con más énfasis en el espacio vital y menos en la estética. Les preocupa que los edificios llamativos no encajen en el vecindario local y esperan que el ostentoso exterior no provoque la envidia de sus conciudadanos. Cabe señalar que el edificio comunal que alberga el salón central, aulas, jardines de infantes, guarderías y otras instalaciones aún no se ha construido; los arquitectos dicen que no será posible evaluar el éxito de su concepto hasta que esté completo.

Beit Shemesh está situado en las colinas de Judea a dieciocho millas al oeste de Jerusalén. Fue establecido en 1950 como una de las dos docenas de "ciudades de desarrollo" construidas en Israel para absorber la inmigración masiva después del establecimiento del Estado. No tuvo mucho éxito en sus primeros años, con una alta tasa media de paro, no obstante, ha crecido hasta convertirse en una comunidad de unas treinta mil personas. En los últimos años, muchas personas que trabajan en Jerusalén y el área de Tel Aviv y no pueden pagar los alquileres en esas ciudades han hecho sus hogares allí.

Tamuz fue ubicado deliberadamente en Beit Shemesh, con la idea de hacer una contribución allí a la comunidad. Desde el principio, el kibutz participó en proyectos educativos en la ciudad y admitió a los hijos de sus vecinos en sus jardines de infancia y guarderías. Los

miembros también dirigieron proyectos de educación de adultos en la ciudad. Hace dos años, Tamuz estableció una asociación oficial sin fines de lucro, el Centro para el Aprendizaje Cooperativo, para facilitar su trabajo educativo en la ciudad. Uno de los miembros, Osnat (Ossie) Elnatan, trabaja a tiempo completo en el centro.

Ossie creció en Tel Aviv y se unió al Movimiento de Reforma del Judaísmo, que es relativamente nuevo en Israel. Sirvió en la unidad del ejército Nahal en el Kibutz Yahel en el Valle de Arava en el sur. A los veinticuatro años se unió a la cercana Lotán, donde se casó con Hanan, un hijo del Kibutz Mishmar Hanagev. Vivieron en Lotan durante doce años, antes de irse hace tres años. Decidieron que, con solo cincuenta miembros, el kibutz del desierto no tenía un futuro asegurado.

Buscaron una manera de preservar tanto su estilo de vida comunal como una expresión práctica de su judaísmo reformista. Primero consideraron Hatzerim pero (sorprendentemente) llegaron a la conclusión de que incluso esa empresa notablemente exitosa no tenía futuro como kibutz.

"Solo los fundadores creen realmente en el estilo de vida de los kibutz", afirma. "Creo que cuando la próxima generación se haga cargo de Hatzerim, dejará de ser un kibutz. Se privatizará, y ese será el final de la historia".

Entonces Ossie y Hanan decidieron probar Tamuz, ciertamente mucho más pequeño y menos seguro que Hatzerim, pero también "con menos pretensiones". Admitió que era bastante difícil ser absorbido por Tamuz. Habían sido miembros del grupo fundador de Lotan, y Ossie fue sucesivamente gerente de la granja y jefa de varias ramas agrícolas, pero en Tamuz eran recién llegados y no fue fácil. Tenían otro hijo, lo que ayudó a soldarlos al grupo. Ossie también se graduó en economía en Ruppín y comenzó a estudiar su maestría en estudios judaicos en el Shechter College en Jerusalén.

Echan de menos a Lotan, admite. Su hijo mayor regresa a menudo, y los niños vienen de Lotan para pasar vacaciones con ellos en Tamuz. Ella no ve nada extraño al optar por Tamuz, incluso si solo durará una generación. Vale la pena en sí mismo. La gente le dice que se han llevado las cosas malas de la ciudad y el kibutz: tienen que entregar sus salarios y ni siquiera obtener el beneficio de un entorno rural verde.

"Creo que es lo mejor de ambos mundos", dice desafiante. "Vivimos en comunidad y también jugamos nuestro papel en la sociedad israelí".

Ella está segura de que Tamuz ejerce una influencia. Ella no sabe cuánto, pero sabe que impacta en la ciudad de Beit Shemesh. Su Centro para el Aprendizaje Cooperativo tiene un enfoque doble que ella explica: educación judía pluralista y servicio comunitario. Su Beit Midrash consiste en clases de adultos un día por semana de septiembre a junio. Ellos enseñan la Biblia, el Talmud, lugares de interés, y la historia y la cultura judía desde un punto de vista no ortodoxo. La mayoría de los estudiantes son maestros locales, con un puñado de personas mayores. Había veintisiete estudiantes en 1999 y cuarenta registrados para el año 2000. Además, se organizan clases nocturnas para adultos y programas de enriquecimiento para los niños. También hay un grupo de niños con necesidades especiales, que tienen actividades deportivas, grupos de pasatiempos, clases especiales y se les sirven comidas.

"Para mí, la participación en Beit Shemesh no es menos importante que la vida comunitaria", dice Ossie. "Hemos fundado un Consejo de Mujeres en Beit Shemesh para promover la causa de las mujeres. En la actualidad, solo hay una mujer en el consejo municipal, y nuestro objetivo es mejorar eso. El Consejo de Mujeres es una participación personal mía, no una iniciativa oficial de Tamuz".

Hagar y Danny Elbaz, ambos de cuarenta y tantos años, compraron un departamento en el complejo de Tamuz, pero no tienen intención de unirse al kibutz. Son los primeros de unas seis familias residentes eventuales no miembros, asociadas con Tamuz.

Agar nació en un kibutz pero creció en Jerusalén. Ella es diseñadora textil. Danny, quien nació en Marruecos, sirve en la policía. Vivían frente a Tamuz y enviaron a su hija menor a la guardería del kibutz. Más tarde se involucraron en actividades junto con los miembros de Tamuz: comités de padres, educación, política local y empoderamiento de los ciudadanos. Hagar siente que tiene mucho en común con los miembros de Tamuz. Ella y su esposo desean ser parte de la comunidad de Tamuz y seguir involucrados en la educación y el activismo social en Beit Shemesh. Ella se siente atraída por el judaísmo no ortodoxo de Tamuz y los planes para estudiar este año en el Beit Midrash. Sin embargo, ella no se ve a sí misma como una kibutznik. Ella siente que la era del intercambio económico está en el pasado.

"De todos modos, no puedo comenzar mi vida comunitaria intensiva en este momento de la vida", dice enfáticamente. "No voy a comenzar a ir a reuniones generales para discutir presupuestos, etc. Al mismo tiempo, nos sentimos muy bien con los miembros de Tamuz. Celebramos el Año Nuevo con ellos, Shavuot y el Día de la Independencia, ese tipo de cosas".

Aunque siente una fuerte afinidad con Tamuz, Hagar, quien ha estado viviendo en Beit Shemesh durante dieciséis años, cree que no han podido convertirse en una parte integral de la comunidad local. A pesar de sus esfuerzos genuinos y las muchas cosas buenas que han introducido, los locales aún no los aceptan. Está irritada por los rumores a veces grotescos que circulan sobre los miembros del kibutz, uno de los más recientes es que no tienen circuncidados a sus hijos, pero también dice que no siempre tienen el enfoque correcto para los ciudadanos locales.



Ella da un ejemplo reciente: Tamuz está buscando una secretaria administrativa para su Beit Midrash. Sostuvieron una larga discusión sobre si deberían emplear a un ciudadano local de entre veinte y treinta años, o si deberían buscar a una joven recién salida del ejército, a quien pudieran explicar mejor sus objetivos. Decidieron buscar una mujer joven.

"Están tan equivocados", insiste Hagar. "Una mujer mayor definitivamente tardaría más en comprender lo que quieren, pero sería una embajadora de ellos en la ciudad, tal como yo lo soy. Necesitan puentes de ese tipo. Quieren ser parte de Beit Shemesh, pero hay algo aislacionista en ellos".

Los niños de Tamuz van a las escuelas locales. Los mayores tienen once años y comienzan a formar su propia Sociedad de Niños de manera totalmente espontánea. Tienen círculos de amigos en Tamuz y más allá. Algunos de los niños de Beit Shemesh se unen a las actividades de los niños de Tamuz.

"No se trata de educarlos para seguir nuestro camino", dice Yiftah. "Harán lo que quieran hacer, tal vez con nosotros, tal vez no. Tamuz también puede ser un fenómeno de generación. Soy soltero y no tengo hijos propios, pero no me importa lo que hagan nuestros hijos, aunque espero que no negocien en la bolsa de valores o vendan drogas".

Está claro que, para Yiftah, las dos opciones son solo marginalmente diferentes en su indeseabilidad. En su actitud casi casual hacia el futuro, vemos una gran diferencia entre Tamuz y el kibutz tradicional. El kibutz se estaba construyendo para siempre. Los miembros querían desesperadamente que sus hijos continuaran con la empresa y se esforzaron mucho para educarlos para este fin. Los miembros de Tamuz viven aquí y ahora. No se preocupan por el futuro lejano y ni siquiera considerarían educar a sus hijos para ningún propósito específico.

El kibutz tradicional se veía a sí mismo como una fuerza educativa, un modelo para la sociedad en su conjunto. Es cierto que eran una minoría, pero eran los "pioneros del campamento que iban al frente". Algún día, todo el país sería un gran kibutz (Meuhad) o una red de comunas cooperantes (Artzi).

Uno de los fundadores de Tamuz tenía ese tipo de fe. Pensó que si probaban lo bien que funcionaba la nueva comuna, los barrios de todo Israel formarían kibutz urbanos. Los miembros de Tamuz, sin embargo, han perdido durante mucho tiempo cualquier ilusión sobre ese asunto. No tienen ninguna esperanza de ser un ejemplo social para los ciudadanos de Beit Shemesh. Están más que satisfechos si pueden mantener buenas relaciones con la gente del pueblo y hacer su contribución en forma de educación y conciencia cívica.

En opinión de Yiftah Goldman, el secreto de Tamuz está en sus improvisaciones. Además de las diferencias obvias (no poseer activos, excepto casas, vivir en un entorno urbano), la principal diferencia entre Tamuz y el kibutz tradicional radica en sus estructuras formales mínimas. También señala el concepto de membresía flexible. Al igual que Hagar y Danny Elbaz, una familia puede decidir el grado de asociación con Tamuz.

La "Constitución" solo se activa si un miembro abandona el kibutz. El sistema Tamuz, como hemos visto, se basa completamente en la confianza, y si alguien se va, puede ser una señal de que la confianza se ha roto. En ese caso necesitas reglas.

A pesar de que está unido al Movimiento de los Kibutz Unidos, Tamuz se parece mucho más al tipo de comuna que se puede encontrar en la mayoría de los países del mundo occidental: comunidades de personas idealistas que se unen para vivir una vida más armoniosa. Esto no se dice de manera crítica. Hay muchas cosas admirables en Tamuz, y sus miembros están haciendo un esfuerzo sincero y genuino para vivir éticamente en una sociedad que se está volviendo cada vez más egoísta y materialista. También están

sirviendo a las personas más allá de su propia puerta de entrada de una manera que el kibutz tradicional apenas está comenzando a hacer.

Posiblemente el hecho de que tantos de sus miembros crecieran en kibutz lo hace más exitoso que otras comunas de la ciudad en el pasado. Tienen una mejor comprensión de la vida comunitaria, una mayor conciencia de sus oportunidades y peligros. Sin duda, parece como si Tamuz fuera un acontecimiento de una sola generación, y que será válido tan lejos como pueda llegar.

## XII

### SAMAR: TOCANDO LA UTOPIÍA

Después de veintitres años, el Kibutz Samar todavía tiene un fondo común abierto, a partir del cual sus miembros toman tanto como ellos piensan que necesitan. No tiene una lista de trabajo, excepto para el cuidado de niños y ganado, y los miembros se complacen cuando, donde y por cuánto tiempo trabajan. El kibutz tiene reglas, pero la menor cantidad posible de ellas. Tiene oficiales, pero estos se han reducido a un mínimo absoluto. Sus pocos comités son *ad hoc*. Samar es anarquía, pero no caos. Basado en la confianza total, es el experimento utópico más atrevido que ha surgido del movimiento del kibutz hasta ahora. Aunque es muy diferente de los otros kibutz de Israel, Samar es un producto kibutz, la invención de los hijos del kibutz que pensaron que podían mejorar lo que sus padres habían creado.

Si dos décadas es un tiempo relativamente largo para que un experimento tan radical sobreviva, es poco tiempo para que se formen mitos, pero ya existe una leyenda sobre los orígenes de Samar: en 1974, con Israel todavía recuperándose del trauma del Guerra del Yom Kipur, Daniella, una hija kibutz, escribió una carta que se distribuyó a los demás hijos del ala izquierda del movimiento Artzi, llamando a un nuevo tipo de Kibutz. La carta se perdió y "Daniella" nunca la ha encontrado. Yossi Avnat, uno de los fundadores de Samar, no está seguro de si alguna vez hubo una carta, o una Daniella. No recuerda qué lo desencadenó, ni cree que importe.

"Se necesitaba en ese momento", dice. "No sé quién lo inició; pero muy rápidamente había quince de nosotros que nos reuníamos todas las semanas en Givat Haviva y comenzamos a resolverlo".

Givat Haviva es el centro educativo y de archivo del movimiento de Kibutz Artzi, y alrededor de cien líderes juveniles en su año intermedio entre la escuela y el ejército eran convocados todas las semanas para instrucción, enriquecimiento y actividades sociales. Una gran cantidad de actividad se envasaba en los encuentros semanales de estar juntos, pero los quince lograron encontrar un extra de dos horas para hablar de sus nuevas ideas.

"Básicamente, sentimos que nuestros padres se habían equivocado", recuerda Yossi. "Todos éramos de kibutz de unos cuarenta años, y éramos muy conscientes de la alienación entre el miembro del kibutz y el establecimiento kibutz. Sabíamos todo sobre la tiranía de la lista de trabajo y la humillante dependencia de los comités. Forjamos nuestros principios en rebelión contra el kibutz establecido y desde entonces nos hemos aferrado a ellos".

Yossi es un hombre calvo y con una voz suave, difícilmente un incendiario anarquista rebelde, a pesar de que es precisamente la imagen que los miembros tenían en sus primeros años. Samar no fue aceptado como miembro del Kibutz Artzi durante una década, y cuando surgió el asunto, Yossi, un hijo del kibutz Mizra, una de las obras maestras de ese movimiento, votó en contra.

Estamos cenando en la terraza de Mussa y Mazal. La noche cálida está envuelta en terciopelo negro atravesado por las estrellas increíblemente brillantes que tililan sobre el desierto del sur de Israel. Los niños enrollan su ensalada en pan griego casero y se la meten en la boca o se persiguen en el césped. Jumbo, un gran San Bernardo, empuja a un mestizo de Labrador para que obtenga cositas de mi plato.

"Uno de nuestros primeros argumentos fue sobre admitir perros en el comedor", comenta Mussa. Su tono combina descaro y humor;

su rostro barbudo personifica de alguna manera el lugar. "Decidimos en contra, y los perros entendieron, incluso si algunos de sus dueños no lo hicieron".

Samar está situado en el valle de Arava, a unos quince kilómetros al norte de Eilat en el Mar Rojo. Un oasis verde en el desierto, con terrazas cubiertas de palmeras rojas, entre las colinas de granito de chocolate crudas del Negev y las lejanas montañas de color malva de Edom, es un lugar mágico donde todo parece posible.

Había entrado al comedor de kibutz tres horas antes y me serví zumo de naranja y dátiles. Podría haber tomado café o té, crema agria, queso o pan y mermelada. Ninguno de los armarios o refrigeradores estaba cerrado. No había nada que me impidiera hacer una llamada internacional desde el teléfono del comedor, pero lo usé para llamar a Mussa en su habitación. Llegó lleno de disculpas por no poder recogerme de la carretera principal, donde el autobús de Eilat me había depositado.

"¿Quieres decir que caminaste todo ese camino en el calor?" preguntó ansioso. "Eso es terrible." La caminata duró menos de diez minutos, y la tarde, si no exactamente fría, ciertamente no era calurosa.

También se bajó del autobús Ruskin, un voluntario de Hull del norte de Inglaterra. Ruskin, asesor de asistencia social durante unas largas vacaciones, había trabajado previamente en un kibutz de Galilea como voluntario más de una década antes. Esta vez eligió a Samar porque escuchó que era "especial".

"¿Fue diferente de lo que esperabas?" Le pregunté.

"Creo que las cosas siempre lo son", respondió.

"¿Cómo es Samar de diferente?"

Pensó por unos segundos antes de responder. "La gente es normal".

El nombre no tenía nada que ver con los fundadores. Fue elegido por el Comité de Nombres del departamento de asentamientos, que decidió llamarlo después juncus (samar en hebreo), una planta similar a una aguja utilizada para fabricar papel que se cultivó experimentalmente aquí antes de que se estableciera el kibutz.

Hubo una serie de ubicaciones sugeridas para el grupo. Uno de ellos era reforzar a Geshur en los Altos del Golán. Se negaron por principio a establecerse en el Golán que fue conquistado por Siria en la Guerra de los Seis Días de 1967, señala Yossi con una sonrisa. Hoy su decisión parece pragmática y obstinada, ya que Geshur podría verse obligado a reubicarse si Israel llega a un acuerdo de paz con Siria.

“Nos acusaron de decir no a todo”, recuerda Yossi, “pero eso no fue justo. Solo queríamos hacer las cosas de manera diferente”.

El primer grupo, que había aumentado a veinticinco, comenzó entonces Samar en el marco del cuerpo de asentamiento de Nahal del ejército. A ellos se unió un grupo mucho más grande de sesenta miembros, quienes aparentemente estaban entusiasmados con sus ideas, pero la mayoría se fue poco después del final de su servicio militar.

Había dos principios básicos, explica Yossi. Lo primero era que el miembro del kibutz debía ser autónomo, que la comunidad no podía tomar decisiones sobre la vida privada de un individuo. Paradójicamente, el segundo principio fue intensificar y mejorar la asociación y la cooperación, haciendo que el grupo sea lo más ajustado posible.

"Creo que el avance fue dejar de lidiar con la igualdad", reflexiona. "Creíamos en la igualdad, pero no perdimos el tiempo en ello. No todos necesitaban tres pares de pantalones. Un miembro necesitaba cinco pares, otro quería pasar dos semanas en la playa en Eilat, un tercero planeaba estudiar durante tres años en Filadelfia”.

Hay un eco distintivo de Tamuz, también fundada por hijos de kibutz; pero Samar ha llevado la idea mucho más lejos. Al vivir en una ciudad, con todas las necesidades de la vida moderna, los miembros de Tamuz reciben una asignación mensual basada en el tamaño de la familia. Viviendo a millas del centro del país, los miembros de Samar se han atrevido a experimentar con la toma del montón.

Al principio, había una asignación mensual fija, pero optamos por el sistema de caja abierta con bastante rapidez y la hemos mantenido abierta desde entonces. Todos toman lo que quieren y no se anota nada. Nunca resolvimos por completo la cuestión de cuánto dinero poner en la caja. El tesorero aportaba una cierta cantidad cada semana, y si un miembro sabía que tenía que ir a Tel Aviv, lo tomaría temprano en la semana para asegurarse de que todavía había suficiente. Todavía hay una caja en la oficina del kibutz para dinero en efectivo, pero hoy todos tenemos tarjetas de crédito.

"Los miembros de Hatzerim también tienen tarjetas de crédito", comento.

"Eso es diferente", señala Mussa. "En Hatzerim, el tesorero controla a los miembros para ver que no sobrepasen el límite; aquí nadie controla nada".

Yossi recuerda que, a pesar de sus críticas al kibutz tradicional, le tomó mucho tiempo antes de que realmente internalizara la idea de que el individuo reemplazaba a la comunidad. El kibutz tradicional suponía que si la comunidad tenía éxito, el individuo estaría seguro. Samar lo pone al revés: si se cuida al individuo, la comunidad tendrá éxito. Yossi todavía lamenta que las festividades judías no se observen en su mayoría en Samar, como lo eran en el kibutz donde creció. Solía amar las celebraciones; resultó que sus compañeros de Samar no. Resintieron la estructura formal de marcar festivales judíos que se impuso a los miembros. En Samar, si alguien quiere



hacer algo, él o ella reúne un comité ad hoc y lo hace. Si nadie quiere hacer nada, entonces está bien.

Todo suena brillante, les digo, pero ¿cómo funciona realmente?

"¡Me despierto cada mañana sorprendido de que todavía esté funcionando!" declara Mussa.

Era uno de un grupo de diez miembros nacidos en kibutz de unos veinte años movilizados por el kibutz Artzi en 1978 "para dar sentido a los jóvenes anarquistas de Samar". Mussa nació y se crió en Maanit, un pozo—kibutz establecido en el centro del país. Le dijeron que los miembros de Samar tomaban drogas, se entregaban a orgías y no trabajaban. Sin embargo, cuando llegó, todos estaban trabajando muy duro en el intenso calor del valle de Arava, recogiendo su cosecha de tomate.

"Sospechaban de nosotros", recuerda. "Nos miraron como informadores del Kibutz Artzi, pero esa noche, después del trabajo, nos unimos a ellos para competir con una vieja Vespa scooter por los campos. Más tarde nos dijeron que esto los convenció de que estábamos bien, que no nos tomamos demasiado en serio".

A Mussa le resulta difícil describir el proceso de su "conversión" al sistema Samar. Se casó con Mazal, un miembro del segundo grupo de Samar, y los dos estudiaron en la Universidad de Tel Aviv: ella, psicología; él, estudios de Oriente Medio. Vivieron en Tel Aviv durante sus estudios, antes de regresar a Maanit. De vuelta en el kibutz de su casa, Mussa se sintió irritado por lo que él llama "los pequeños engaños" de la vida en un kibutz establecido. Todo lo deciden los comités; todo está escrito y tiene que estar justificado. Un miembro puede hacer un viaje a la ciudad cercana, simplemente para disfrutar y comer un helado. Sin embargo, si toma un par de gafas, anota sus gastos en el presupuesto del Comité de Salud.

"Me di cuenta de que se estaban engañando a sí mismos", dice, "y que Samar era simplemente mejor. El sistema Samar evitaba la mezquindad y la sospecha, las reglas innecesarias. Aquí no decimos mentiras porque no hay nadie a quien mentir".

A pesar de la libertad, hay límites reconocidos en Samar, señala Mussa. Viajar al extranjero es prácticamente ilimitado, sin embargo, los miembros no viajan mucho. Al mismo tiempo, ningún miembro pensaría en comprar un automóvil, aunque no hay nada que impida que lo haga. Yossi agrega que los miembros siempre fueron cautelosos y nunca lo intentaron demasiado. Otro factor es el clima y la ubicación.

"Solían decir que el kibutz estaba poblado por socialistas y casos sociales", dice con una sonrisa. "Bueno, aquí en Samar hace mucho calor y no hay mucho que hacer excepto trabajar. Los casos sociales nos dejaron muy rápidamente".

En los primeros días, recuerda Yossi, tendrían reuniones generales al menos dos veces por semana. Mazal, la esposa de Mussa, recuerda reuniones todas las noches.

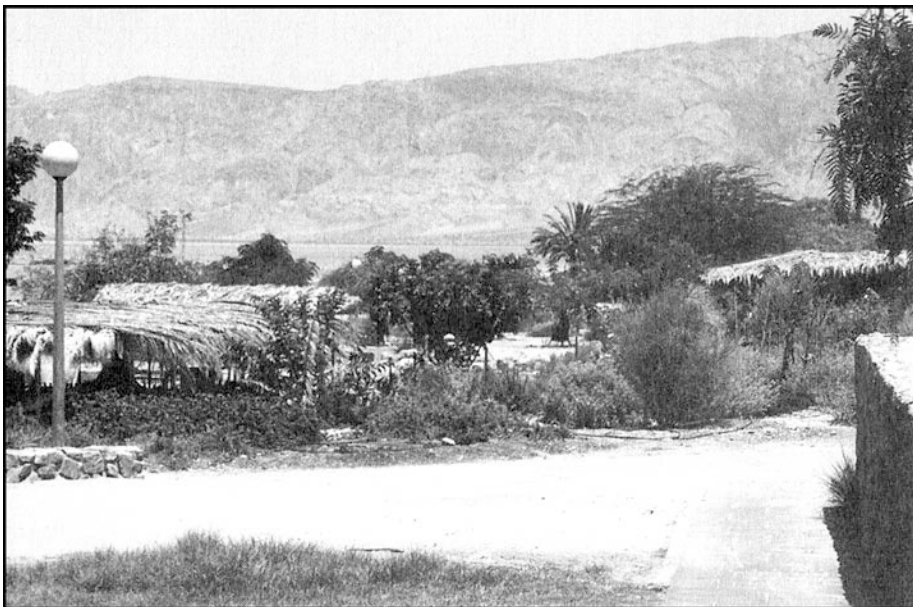
"Fue terriblemente intenso", dice ella. "En ese momento, todos estábamos tremendamente emocionados por la ideología del primer grupo y ansiosos por unirnos al nuevo experimento. Mirando hacia atrás, no sé cómo vivimos así".

Fue en parte la presión lo que la llevó a ella y a Mussa a continuar sus estudios en los Estados Unidos, donde Mazal obtuvo su segundo título y doctorado, pero regresaron a Samar y han permanecido aquí desde entonces.

Hoy Samar tiene sesenta y seis miembros, con otra docena en varias etapas de candidatura, pero durante los primeros años solo había unos treinta. El pequeño tamaño probablemente facilitó la estructura informal, y varios grupos del ejército y otros visitantes

ayudaron a mantener el lugar. Existe un consenso general de que Samar debe seguir siendo pequeño, no más de cien miembros.

La tasa de reuniones generales se ha reducido a aproximadamente una cada dos semanas. El secretario, que tiende a asumir sus funciones en lugar de ser elegido, pone una nota y unos veinticinco miembros por lo general, aparecen. Por otro lado, cualquiera puede acudir a las reuniones del comité general; las reuniones de los comités sobre educación o economía también son abiertas. Los únicos oficiales elegidos formalmente son el tesorero y el gerente general. Las cuentas deben mantenerse; la agricultura tiene que ser coordinada; todo lo demás se puede organizar cuando y si los miembros lo desean.



Samar en 1999

El gasto personal no está regulado, pero la compra de un tractor, el trazado de caminos o la instalación de iluminación exterior debe ser una decisión comunitaria. A diferencia de Tamuz, los miembros de Samar no tienen objeciones para votar, y solo se requiere una mayoría simple, excepto en circunstancias excepcionales. La junta

general no tiene poderes legales, y sus decisiones son solo recomendaciones.

Aunque un miembro no está obligado a traer planes personales a la reunión general, ya sea que se trate de trabajo, estudio o viaje, Yossi es un gran creyente en la consulta. Siente que el sistema Samar solo puede funcionar con la máxima comunicación. Hace nueve años, Yossi fue a estudiar sistemas de control informático en Ruppin. Tenía treinta y cinco años y comenzaba a pensar en el futuro, cuando los miembros de Samar fuesen demasiado viejos para trabajar en la agricultura. Durante el primer año después de graduarse, tuvo que trabajar en el norte del país, pero luego encontró empleo en la gran lechería del Kibutz Yotvata, a unas cinco millas al norte. También estableció una unidad de control de computadora con otros dos miembros de Samar, que proporciona servicios para empresas regionales, otros kibutz y empresas locales.

Todo esto fue una iniciativa personal, subraya Yossi, pero se sintió obligado a llevarlo a la reunión general en cada etapa. No tenía que hacerlo, enfatizó. Mussa interrumpe para señalar que recientemente le ofrecieron un trabajo a Yossi en la planta regional de clasificación y almacenamiento. Aunque habría implicado una caída en el salario de unos 30.000 \$ anuales, todos en la reunión general dijeron que era decisión de Yossi. Al final resultó que, Yossi decidió quedarse con la lechería.

Vuelvo a la pregunta de cómo funciona Samar, y la esposa de Yossi, Deganit, se une a la conversación. Deganit trabaja con Mussa en la plantación de dátiles, lo que dice que es un buen ejemplo porque hay un equipo de siete miembros que han estado trabajando allí durante aproximadamente una década. Los dátiles son la mayor sucursal de Samar y su mayor fuente de ingresos. Aunque Mussa es el jefe nominal de la rama, todos discuten todo el tiempo.

"Es una característica positiva del sistema", insiste Deganit, en sus cuarenta pero luciendo diez años más joven en pantalón corto y una

blusa sin mangas, su cabello atado en una coleta. "Hay argumentos todo el tiempo, pero diez mentes están entrenadas en todos los problemas".

En el momento de la cosecha, se necesitan más manos, por lo que Deganit hace una lista de todos los miembros de Samar que pueden movilizarse para el trabajo. Esto es totalmente por su propia iniciativa. Nadie le dijo que lo hiciera. De hecho, el momento de la cosecha a fines del verano y principios del otoño es lo más destacado del año. Todo el mundo se une al equipo de recogida después de su propio trabajo, y todos los miembros de Samar trabajan en conjunto recogiendo dátiles hasta que se pone el sol. También es un período en el que los miembros pueden hablar entre ellos más que en cualquier otro momento.

A la mañana siguiente, me uno a la fuerza laboral de los dátiles. Nos reunimos en el comedor (media hora más tarde de lo programado) y tomamos un bocadillo rápido antes de ser conducidos a la plantación en una camioneta. Una vez allí, todos nos subimos a un "maniscopio", una notable pieza de maquinaria inventada por Samar para escoger los dátiles y realizar otras operaciones en las palmeras. Adjunto a un tractor importado y construido por Ein Gedi, un kibutz a unos cientos de kilómetros al norte, el maniscopio fue concebido por la fuerza laboral de dátiles de Samar.

"Debido a que no empleamos trabajadores de Tailandia ni de ningún otro lugar, y debido a que tenemos un constante intercambio libre de ideas, siempre tenemos proyectos de mecanización", explica Mussa.

El maniscopio es una plataforma que se envuelve alrededor de la palmera datilera a cualquier altura requerida, lo que nos permite estar de pie y hacer lo que tengamos que hacer. En esta mañana estamos atando sacos alrededor de los racimos de dátiles para mantener a los pájaros alejados. Los dátiles de Samar son ecológicos,

por lo que no pueden usar pesticidas. Hacer que la rama de dátiles fuera ecológica fue una idea que evolucionó del desagrado por los fertilizantes químicos y pesticidas, y más tarde la idea resultó ser una buena propuesta económica.

Aunque todavía es temprano en la mañana, el sol ya está caliente en Arava, y pronto estamos sudando copiosamente. Mientras trabajo, empujando los racimos a los sacos y atándolos, tratando de evitar los picos salvajemente afilados de las hojas, mi memoria vuelve a Amiad, un kibutz de Galilea del que fui miembro en 1961. Kohner, un kibutznik sin calificaciones académicas, pero una mente extremadamente fértil, inventó la plataforma Applepicking (cosechamanzanas). Al darse cuenta de que solo una persona podía pararse en una escalera, que las escaleras eran torpes y que los recolectores a menudo se caían, concibió la idea de una carretilla elevada, una plataforma triangular de madera, con una rueda y dos manijas, que podría ser empujado cerca del árbol y llevar tres o cuatro recolectores. El Kibutz Amiad patentó el dispositivo, que se vendió tan bien que Kohner pudo abrir un taller de laboratorio e inventar muchos otros equipos, la mayoría de ellos relacionados con el riego. Sus inventos se convirtieron en la base de una fábrica que aseguraba el futuro económico del kibutz.

El maniscopio sobre el que ahora me encontraba, atando sacos alrededor de racimos de dátiles, estaba a años luz por delante de la plataforma de Kohner, sin embargo, el dispositivo era claramente su sucesor, tal vez su “tatara—tatara nieto”. A pesar de todas sus debilidades, reflexioné, el kibutz definitivamente ha brindado oportunidades para personas emprendedoras e imaginativas. ¿Kohner habría creado tanto solo? Posiblemente lo hubiera hecho, ya que era un individuo extremadamente talentoso, pero seguramente el apoyo que recibió del colectivo fue un factor en su éxito.

Regresar al trabajo, incluso por unas pocas horas, así como la conversación de la noche anterior, me hizo pensar en la vida del

kibutz de una manera más personal. Aunque fui un kibutznik solo durante un período relativamente corto, la experiencia fue enormemente significativa. A pesar de las reservas de la mayoría de los miembros de Samar sobre las estructuras formalizadas de la celebración de las festividades judías, son las celebraciones comunales las que más se recuerdan.

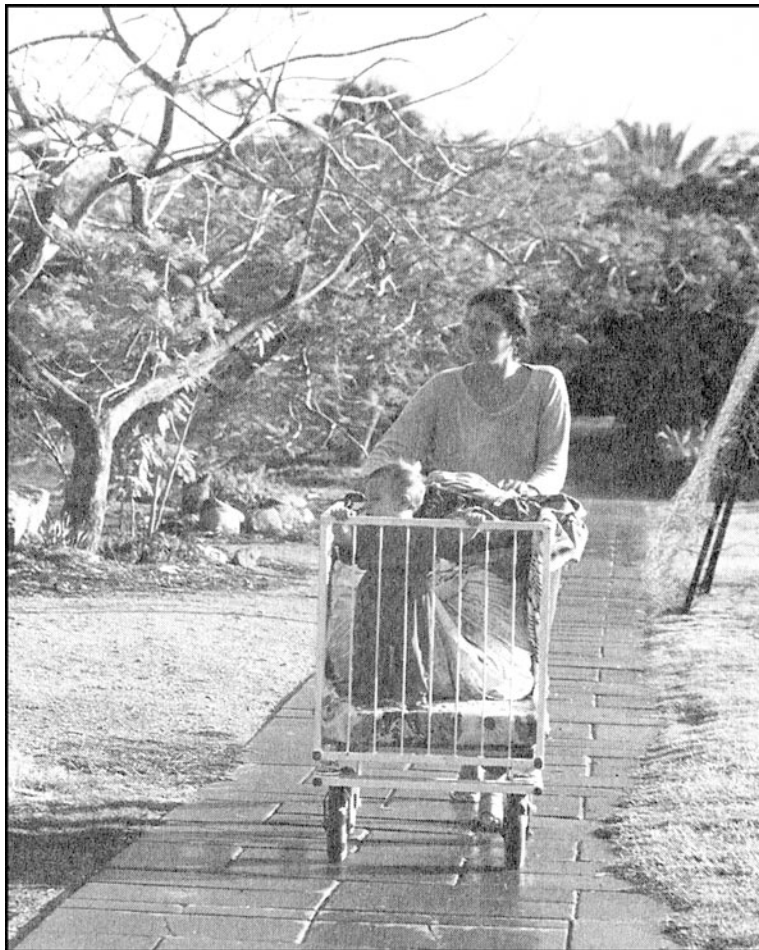
Pessah, por supuesto, con varios cientos de personas cantando melodías tradicionales y canciones populares modernas; el festival de Shavuot de los primeros frutos, con las hermosas flores y los niños con guirnaldas, vestidos de blanco, bailando entre las balas de paja; Purim, con todo el mundo disfrazado y un poco borracho; Tu Beshvat, la ceremonia de plantación del árbol con motivo del año nuevo.

La ceremonia del bar mitzvah, cuando a los trece años de edad los niños llevan a cabo trece tareas difíciles en su paso a la edad adulta y llevan a cabo un espectáculo para todo el kibutz; la boda del kibutz, en la cual, después de la ceremonia religiosa, los novios se sientan en un escenario improvisado mientras sus compañeros les recuerdan vergonzosamente los eventos clave de su infancia.

Y, por supuesto, la otra cara de la moneda: los funerales, donde todo el kibutz se hunde en una profunda penumbra, siendo en este día una familia ampliada en todos los sentidos de la palabra, unida por la tristeza por la partida de un miembro mayor o aturdida por La trágica pérdida de un soldado kibutznik.

Es en momentos como estos que el kibutz se vuelve mayor que la suma de sus partes. Girando en un baile en círculo, cantando con otras cien voces, celebrando, riendo, llorando, todo se magnifica y te sientes parte de algo más grande y más importante que tú. Estos momentos son raros, pero son una parte inolvidable de la experiencia del kibutz. En Samar, este espíritu es particularmente fuerte a pesar de su rechazo de muchas de las formas tradicionales del kibutz.

Trabajamos de manera constante hasta las diez en punto, cuando regresamos al comedor para tomar un desayuno abundante. Todo estaba muy relajado, sin ninguna presión para levantarme e irme que recordaba de mis días en el kibutz. Mussa señala que nunca puede estar seguro de cuántas personas van a presentarse a trabajar en una mañana determinada. Tal vez diez aparecerán en un día cuando solo se necesitan dos. Alternativamente, solo tres pueden estar disponibles cuando hay mucho trabajo por hacer.



Samar en los años 1990

"Entonces tengo que ir y reclutar personas de otras ramas", explica. "Si aceptan venir, está bien; pero si no lo hacen, no hay nada que pueda hacer al respecto".



Después del desayuno, los demás volvieron a atar sus sacos, mientras Mussa me llevó al taller de metal para mostrarme algunos de los otros equipos inventados en Samar. Un dispositivo particularmente impresionante sacude los dátiles de las palmeras en las redes, y desde allí pasan a un cinturón móvil, que los lleva a una tolva para su clasificación y embalaje.

En la lechería me encuentro con Gigi, una estadounidense de Nueva Jersey que vino a Samar desde el kibutz vecino de Lotan (donde era amiga de Ossie Elnatan, a quien conocimos en Tamuz).

Gigi se unió a Samar porque se casó con un de sus miembros, y él era "aún más obstinado que yo". Aunque todavía es solo una candidata a la membresía, Gigi ya administra la lechería. Esto no es tan inusual, señala ella. La mayoría de las personas que trabajan en la lechería son candidatos o voluntarios.

"La lechería no es realmente adecuada para la gente de Samar porque tienes que seguir el libro de reglas", explica. "No pasa nada si llegas dos horas tarde a los dátiles o si decides trabajar una hora un día y doce al día siguiente, pero las vacas deben ser ordeñadas a las cuatro en punto, ¡y eso significa las cuatro!"

Con 260 vacas lecheras, la empresa tiene que funcionar como un reloj, que es simplemente ajeno a la naturaleza de la mayoría de los miembros de Samar. Por otro lado, cuando hay un problema, Samar está en su mejor momento. El otro día una vaca estaba enferma y vino el veterinario, y Gigi estaba atareada con él y no podía comenzar a ordeñar. Llamó al taller de metal, y alguien estaba en la lechería en cinco minutos, continuando con el trabajo.

Gigi puede comparar a Samar con Lotan, donde vivió durante diez años y que se maneja al estilo de los kibutz convencionales. Hay cosas que le encantan de Samar, dice, y otras cosas que no le gustan. Lo primero que hay que decir sobre el kibutz es que funciona. Ella es responsable de los informes lácteos regionales, y Samar es tan buena como cualquier otro lugar. Lotan estaba casi estrangulada por sus

comités. El sistema Samar es mucho más para su gusto. El kibutz se desarrolla de acuerdo con los deseos y necesidades de los miembros. La gente trabaja duro. Están motivados. El ambiente es bueno. No hay ninguno de los pequeños problemas que afectan al kibutznik normal. Ella da un ejemplo cotidiano de comprar un regalo de cumpleaños para un compañero.

"Aquí tomaré el dinero de la caja chica", dice ella. "En Lotan, solicitaríamos el dinero, proporcionaríamos un recibo, pediríamos que la cantidad gastada se dividiera entre los cinco amigos de la cumpleaños y se dedujera en consecuencia de las asignaciones personales de los miembros. Honestamente, no vale la pena el tiempo del contable".

"¿Cómo se toman decisiones sobre la lechería?"

"Tengo un ejemplo a mano", dice ella. "El corral del sur necesita reparaciones urgentemente. Necesitamos carpintería metálica para reconstruir los marcos, techos y el hormigonado. Estoy consultando. Estoy preguntando para encontrar a las personas que saben sobre estas cosas. No habrá ninguna discusión formal en la reunión general. No habrá una decisión oficial. Simplemente se hará".

Samar acaba de abrir una rama de peces tropicales, señala Gigi. No hubo discusión en la junta general, ninguna decisión del comité de gestión, ni asignación formal de fondos. Una de los miembros decidió asumirlo, persuadió a un par de sus amigos para que se unieran a ella, convocó un comité ad hoc para discutir el presupuesto con el tesorero, lo aprobó en la reunión general y ahora la sucursal está en funcionamiento. Posiblemente no resultará rentable, pero, si da satisfacción a los miembros que trabajan allí, Samar no se apresurará a cerrarlo.

"Te dije que hay cosas que no me gustan", dice Gigi. "Con todas sus ideas avanzadas, lamento decirte que Samar es totalmente sexista. Los miembros están encasillados. Nunca encontrarás

hombres en las casas de los niños, ni en las cocinas, ni en el comedor. Nunca."

Gigi insiste en que no es ingenua. Ella no está buscando una división de trabajo cincuenta a cincuenta, pero seguramente ochenta y veinte no es poco realista. En Lotan, donde un tercio de los miembros provienen de Estados Unidos, hay algo similar a eso. En Samar, la configuración ejerce una enorme presión sobre aquellas familias que quieren vivir según los principios de igualdad de sexo. Gigi se determinó a seguir trabajando en la industria láctea después de dar a luz (como Miriam Baratz en Degania noventa años antes de ella), pero también quería dar el pecho, alimentar a su bebé. Era difícil persuadir a las mujeres de la casa de bebés para que la llamaran cuando su bebé quisiera alimentarse. No entendían demasiado acerca de que ella pusiera al bebé en la casa a la edad de tres meses y les molestaba tener que mantener un contacto continuo con ella.

"Lo que realmente me molesta", confiesa, "es el efecto educativo. Lo veo con mi propia hija. No vine a esta mitad del mundo para vivir en una sociedad supuestamente progresista para que mi hija me dijera que la soldadura no es trabajo para una mujer".

El tema en realidad había ocurrido la noche anterior, cuando Deganit habló de sus intentos de iniciar una oficina de artes gráficas en Yotvata con otras dos chicas.

"Si todos hacen lo que quieren", exigió uno de los veteranos del kibutz en la reunión del comité convocada para discutir la empresa, "¿quién se quedará a trabajar en las casas de los niños y las cocinas?"

No fue tanto lo que dijo lo que la molestó, explicó Deganit, sino el hecho de que nadie respondió una palabra, nadie lo puso en su lugar. Ella estaba horrorizada por eso. Al mismo tiempo, admitió que cuando ella y Yossi adoptaron recientemente un bebé, ella fue la que tomó la licencia de maternidad. Habían considerado la posibilidad de

que Yossi tomara la licencia, ya que no había ninguna posibilidad de amamantar al lactante y Yossi podía cuidar de ella igual de bien.

"Cuando se trataba de eso, simplemente no podía hacerlo", confesó Deganit. "Yossi y yo siempre hemos compartido las tareas domésticas, pero simplemente no podía aceptar la idea de que él tomara la licencia de maternidad".

Mussa admite que la división del trabajo en Samar, como la de la mayoría de los kibutz, está sobre líneas sexistas, pero sostiene que las mujeres tienen una gran influencia tanto en la reunión general como en los diversos comités ad hoc. Su esposa, Mazal, fue tesorera durante dos años, y fue ella quien introdujo las tarjetas de crédito. En última instancia, piensa, las mujeres resolverán el problema saliendo del kibutz para trabajar en sus propias profesiones, como en todo el mundo occidental. Mazal trabaja como psicóloga en la clínica regional de salud mental en Yotvata, y varias de las otras mujeres tienen trabajo fuera.

Mussa está preocupada por el futuro. Él piensa que varios de los miembros han dejado de ejercer todo su peso, y esto podría alcanzar una masa crítica que pondría en peligro la supervivencia de Samar. También está seguro de si los miembros todavía están ejerciendo suficiente auto—control con el dinero público. El kibutz está ganando bien y los libros están equilibrados. Hasta ahora, los gastos han sido modestos, pero los miembros han comenzado a expandir sus casas, lo que cuesta dinero.

Yossi no está de acuerdo. En general, los miembros han sido muy responsables con las extensiones de casas, construyendo solo una o dos habitaciones adicionales a medida que sus familias se hicieron más grandes. Nadie construyó en una escala grandiosa. Samar puede permitírselo fácilmente. Con respecto al trabajo, se trata simplemente de crear una nueva sucursal como su negocio de control de computadoras, algo que puede dar empleo a los miembros mayores e ingresos al kibutz.

"Estás equivocado, Yossi", insiste Mussa. "Incluso si creas tu nueva sucursal, habrá personas que no trabajen lo suficiente. Siempre hemos tenido miembros así, pero la proporción está creciendo. No tenemos sanciones en Samar, más allá de la persuasión personal, y eso no siempre funciona. La otra cosa es que hoy somos más prósperos y eso crea sus propios problemas. En el pasado solo se quedaban los idealistas. Hoy Samar es un lugar cómodo para vivir".

"Si tienes razón, dejaremos de existir", responde Yossi, "y eso está bien para mí".

"¿Qué pasa si la mayoría quiere seguir con Samar?"

"Entonces sobreviviremos", insiste Yossi. "Mire, en el mundo moderno hay dos razones principales por las que las personas trabajan: dinero y satisfacción.

Aquí siempre hemos trabajado porque lo disfrutamos. Si encontramos el negocio correcto, los miembros trabajarán".

Otra necesidad es la vivienda nueva. El kibutz puede permitirse las extensiones de casa, pero no las nuevas. Para eso necesitan una nueva fuente de ingresos, y eso lleva a Yossi de vuelta al nuevo negocio. Le gustaría ver otros veinte miembros en Samar, tal vez incluso algunos de sus propios hijos. Hasta ahora solo tienen un hijo que ha completado el ejército, y ella está muy lejos de una decisión sobre su futuro.

Una conversación con Gal, hijo de quince años de edad, de Deganit y Yossi deja tres cosas en claro: una, que no tiene idea de si vivirá en Samar, a pesar de que ha disfrutado de crecer allí; dos, no está del todo seguro de lo que quiere hacer con su vida; tres, no se siente bajo la más mínima presión de sus padres para seguir viviendo en Samar.

"Tengo el sueño de que al menos algunos de nuestros hijos continúen con un estilo de vida cooperativo", dice Yossi. "Pero no estoy seguro de que vivirán aquí".

Una cosa que no les preocupa es envejecer. En los primeros años del kibutz, cuando Yossi era el tesorero, arregló pensiones para todos los miembros, y el kibutz se ha mantenido al día con sus contribuciones. En realidad, dice, siempre pensó que "el kibutz era mejor que las pensiones". Sin embargo, el énfasis en los derechos del miembro individual lo llevó a tomar esa acción extremadamente profética.

Otra discusión entre los dos viejos temporizadores se refiere a los términos de admisión a Samar. Mussa quiere ajustarlos.

"Cuanto más libres somos, más dificultades debemos poner para admitir nuevos miembros", insiste. "Nuestro sistema gratuito solo puede funcionar con el tipo correcto de miembros, por lo tanto, tenemos que ser doblemente estrictos para admitirlos".

Yossi no está de acuerdo. Para él, la ausencia de reglas sigue siendo un principio fundamental de Samar. Si el kibutz comienza a establecer reglas de admisión, no terminará allí.

Me voy con pesar. Ha sido una experiencia fascinante. Samar no es solo un oasis en el desierto; es un oasis en la realidad a veces árida del Israel de hoy. El autobús acelera hacia el norte por Arava, y el sol se pone detrás de las montañas del Negev hacia el oeste. Ya parece un sueño.

Mientras visitaba a Samar, Mussa y Ofer (el esposo de Gigi y el actual tesorero del kibutz) me interrogaron profundamente sobre la conversión de Kfar Ruppín al capitalismo. Ambos se preguntaron si el modelo de Kfar Ruppín podría adaptarse a Samar. Fue una presentación sorprendente. ¿Es este el futuro de Samar? Nadie puede estar seguro, porque si hay algo predecible sobre Samar, es su imprevisibilidad. Los jóvenes y ardientes anarquistas, se han convertido en suaves idealistas de mediana edad, de hecho pueden terminar sus días como capitalistas a edad avanzada.

Pase lo que pase, los miembros de Samar han logrado mucho: la construcción de una próspera aldea verde en los extremos del desierto en llamas, el establecimiento de una próspera preocupación basada en el arduo trabajo duro en las condiciones más duras, la creación de una sociedad con un ambiente único, combinación de cooperación y libertad, y el logro de un grado de confianza sin precedentes entre los seres humanos.

Hace veinte años, los fundadores de Samar propusieron la misma crítica del kibutz clásico que la de los defensores del cambio de hoy. Al principio criticaron la falta de libertad personal, la dependencia de los comités, el complejo *metapelet*, los sentimientos de "nosotros y ellos". Desde el principio, todos los miembros de Samar fueron responsables de su propio trabajo.

Sin embargo, la solución de Samar fue diametralmente opuesta a la adoptada por los reformistas de hoy. En lugar de convertirse al capitalismo, Samar se volvió más socialista, o anarquista. Quizás no sea sorprendente que otros no hayan seguido esta ruta. Samar es único. No es un patrón que se pueda copiar en ningún tipo de escala. Mussa dice que estará satisfecho si puede llegar a un cuarto de siglo. Con solo un año más, casi seguro que lo hará. Puede que no sobreviva muchos años después de eso, al menos no en su forma actual.

Aunque ha habido empresas similares en casi total libertad, tanto en Israel como en el extranjero, ninguna de ellas duró más de un año o dos, por lo que Samar ya merece su lugar en el equivalente comunal del Libro Guinness de los Récords. Si, como parece probable, es Samar (como Tamuz) un fenómeno de generación, ¿eso lo convertiría en un fracaso? Tal vez. ¡Pero qué valiente fracaso! H G Wells llamó a los habitantes de su utopía imaginaria "hombres como dioses". Aunque los miembros de Samar son solo hombres como los hombres, se han atrevido a aspirar al cielo en la Tierra. No han creado Utopía, pero se han acercado bastante.

## CONCLUSIÓN

Una leyenda del asedio romano de Jerusalén en 70 D. C., relata que el rabino Yohanan Ben—Zakkai fue sacado de la ciudad de contrabando en un ataúd sellado y llevado a la tienda de campaña de Vespasiano, el comandante romano. El venerable rabino predijo que Vespasiano sería el emperador de Roma antes de que terminara el año. Cuando la profecía se hizo realidad, el general romano le preguntó a Ben—Zakkai qué quería para obtener una recompensa, y el rabino solicitó permiso para establecer una escuela de erudición judía. Con el acuerdo de Vespasiano, Ben—Zakkai fundó una academia en Yavne, y fue este centro de aprendizaje lo que evitó que la religión judía sufriera el mismo destino que la nación judía, que fue destruida y exiliada después de la caída de Jerusalén.

Por lo tanto, Yavne fue un lugar simbólico apropiado para la conferencia fundadora de la "Tendencia Comunal", una asociación de kibutz dedicada a la preservación de los valores clásicos del kibutz. Una kvutza religiosa establecida en los días más oscuros de la Segunda Guerra Mundial, Yavne lleva el nombre de la antigua academia, donde se conservó el judaísmo. Es una comunidad sólida, próspera, exitosa y un kibutz en todos los sentidos. Los patrocinadores de la conferencia claramente esperaban que el moderno Yavne lograría para el ideal del kibutz lo que el antiguo Yavne había hecho por el judaísmo.

La conferencia se celebró el 6 de julio de 1999, por Yaacov Gadish, ex director—general del Ministerio de Finanzas de Israel y un miembro veterano de Yavne. Representantes de dieciséis kibutz



estuvieron oficialmente presentes, autorizados para asistir en sus reuniones generales, incluidos Hatzerim y Maagan Michael. Los organizadores expresaron su confianza en que al menos el doble de esa cifra eventualmente se uniría. Los líderes del United Kibutz Movement y Kibutz Dati estuvieron presentes, y el líder del Kibutz Artzi, recientemente elegido para la Knéset, el parlamento de Israel, envió un mensaje de apoyo.

Un documento de ponencia preparado para la conferencia señaló:

Muchos kibutz están adoptando ahora cambios de gran alcance fuera de la falta de confianza que pueden correr sus vidas de acuerdo a los valores del kibutz. En vista de este desarrollo, es vital crear una asociación de kibutz que será una base sólida para la renovación del kibutz sobre la base de valores comunales esenciales.

Los objetivos de la nueva asociación son garantizar la continuación de la idea cooperativa en tiempos cambiantes y ayudar a los kibutz a mantener estilos de vida comunales. La base común, a la que deben adherirse todos los miembros de la Tendencia Comunal, es la propiedad conjunta de los activos productivos del kibutz; evitar cualquier diferencia en las asignaciones o ingresos, a menos que se base en el tamaño de la familia, la antigüedad o las necesidades especiales; asistencia mutua integral entre los miembros del kibutz; y gestión cooperativa y democrática.

La Tendencia Comunal anunció la organización de una serie de talleres y seminarios para discutir todos los problemas y se comprometió a proporcionar servicios de consultoría para cualquier kibutz que los necesitara. Resolvió crear modelos para resolver los problemas que surgen como resultado de cambios en el kibutz y fuera de él. La nueva asociación ofreció un intercambio de puntos de vista con aquellos kibutz que no estaban listos para unirse pero que dudaban sobre su futuro camino. Un pequeño personal, con un presupuesto de unos 70.000 \$ al año, tiene la intención de presionar

agresivamente en los kibutz de todo el país para actuar como contrapeso al impulso del cambio.

Al abrir la conferencia, Yaacov Gadish dijo que la dirección del movimiento kibutziano perdió su rumbo en la década de 1970. Esto condujo a una pérdida de confianza por parte de los kibutz individuales, especialmente con la incorporación de gerentes externos. Por otro lado, el kibutz tuvo que resolver los problemas prácticos de los miembros. Estaba a favor de organizar pensiones para los veteranos del kibutz, ya que esto eliminaría las ansiedades sobre el futuro y facilitaría el mantenimiento de la estructura cooperativa. Gadish terminó con un llamado a la generación más joven para que recoja la antorcha de los valores de los kibutz.

En la discusión que siguió, muchos oradores argumentaron que la estructura del kibutz es especialmente adecuada para el mundo moderno. La vida comunitaria responde a muchos de los problemas de la sociedad occidental, con su alienación y falta de contacto humano. Si un kibutz decidía honestamente que prefería una forma diferente, esto era completamente aceptable, sugirió un participante, pero si los kibutz simplemente se alejaban de los valores comunales a través de la inercia, sería una lástima, y la tarea de la Tendencia Comunitaria era evitarlo.

El último orador fue un tímido joven de Sde Eliahu, un kibutz religioso en el valle del Jordán. Declaró la única cosa esencial de su kibutz eran sus valores comunales. Si alguien buscaba ser pionero, calidad de vida, desafío, satisfacción, buena educación, valores judíos, vitalidad religiosa y una cultura satisfactoria, podría encontrarlos en otros lugares.

"Lo que tenemos que ofrecer es igualdad, asociación y cooperación", declaró. "Eso es lo que nos hace únicos. Esa es nuestra contribución particular. Tenemos que repetirlo mañana, mediodía y noche. ¡De eso se trata todo!"

Habló elocuentemente, pero probablemente fue su juventud lo que llevó a los delegados a aplausos atronadores por primera vez ese día. Parecía darles la sensación de que había esperanza para el futuro.

A pesar de la crisis, las dudas y los cambios radicales, el kibutz tiene mucho que celebrar en su noventa y un primer año. De otros intentos similares para crear una sociedad ética, solo las comunas de la Sociedad Hutteriana de Hermanos en América del Norte han durado más, y siempre estuvieron al margen de la sociedad. A diferencia de los Hutterianos, los Shakers (Sociedad unida de creyentes en la segunda parición de Cristo), Amana y otros, incluidas las comunas americanas y europeas modernas, el kibutz siempre ejerció una fuerte influencia en su entorno.

Incluso hoy, el kibutz desempeña un papel importante en la sociedad israelí y hace una contribución notable a la nación. Menos del 3 por ciento de la población, los kibutz todavía crecen y producen el 40 por ciento de los productos agrícolas del país, producen el 10 por ciento de su producción industrial y producen el 7 por ciento de sus exportaciones. La mitad de los voluntarios en las unidades de combate de élite del ejército y casi un tercio de sus pilotos de la fuerza aérea son hijos del kibutz. Casi una quinta parte de los jóvenes oficiales del ejército son kibutzniks.

Los kibutz siguen haciendo importantes contribuciones a la sociedad. Hay programas de rehabilitación de drogas en varios kibutz y programas de rehabilitación de prisioneros en otros. En la última década, varias docenas de kibutz acogieron a miles de nuevos inmigrantes de la Unión Soviética en un programa de "Primer hogar en Israel". Algunos de estos presuntos recién llegados, antisocialistas incluso, permanecieron en sus kibutz. Cuando un terremoto azotó Turquía en agosto de 1999, fueron los kibutz los que tomaron la delantera en la recolección, procesamiento, almacenamiento y envío de suministros a los turcos afectados.

Ya se ha mencionado que, con la apertura de las escuelas de kibutz, jardines de infancia y guarderías para el público en general, la popularidad del sistema educativo de kibutz se ha regenerado. Recientemente se citó a un miembro del kibutz que afirmaba que las esposas urbanas planifican sus embarazos de acuerdo con las posibles vacantes en las guarderías del kibutz más cercano. Entonces, los fundadores de la Tendencia Comunal tenían muchas razones para sentir que su causa podría alcanzar una medida de éxito.

Además, se vieron reforzados por una reunión que tuvo lugar el día antes de la asamblea de Yavne. En la conferencia de la Universidad de Haifa sobre la "Búsqueda de la buena sociedad", los representantes del kibutz hablaron de sus dudas sobre la supervivencia de los kibutz, pero los invitados del extranjero solo tenían cosas buenas que decir.

"Lo siento mucho, ¡pero no he venido aquí para celebrar el funeral del kibutz!" declaró Seymour Melman, profesor de ingeniería industrial en la Universidad de Columbia de Nueva York. Melman no era un visitante por primera vez a Israel. Catorce años antes, había dicho en una conferencia sobre kibutz y comunas organizada por la Asociación Internacional de Estudios Comunes que el kibutz, con su estructura democrática cooperativa, era el marco ideal para organizar el trabajo en la era tecnológica. Incluso entonces, en 1985, los kibutz comenzaban a operar sus fábricas como empresas capitalistas, con gerentes cada vez más autorizados, y Melman los instó a preservar su toma de decisiones cooperativa, que insistió era más apropiada para la era moderna.

Aunque los desarrollos en los kibutz, en su mayor parte, han estado en la dirección opuesta a la propuesta por Melman en la conferencia anterior, él y otros ahora insistieron en que incluso esos kibutz, que han hecho cambios radicales, siguen siendo empresas cooperativas que merecen la pena. En su opinión, el hecho de que se haya introducido una medida de desigualdad en muchos kibutz es

irrelevante. Los kibutz siguen siendo democráticos; todavía son dueños de sus empresas; los miembros aún viven juntos y se ayudan mutuamente. Estas son las características esenciales que aplauden.

"¿Cuál es el problema con los cambios?" exigió un participante. "Estamos acostumbrados a mucha más desigualdad".

El "gran problema" está en la forma de pensar, sugiere Shlomo Getz, investigador de la Universidad de Haifa y miembro del Kibutz Gadot en Galilea. La terminología utilizada por los reformadores del kibutz está sacada directamente del vocabulario neocon. La "privatización" es un ejemplo de ello. Ya se ha explicado que la privatización en el kibutz simplemente significa transferir elementos de presupuestos específicos a una asignación de efectivo general. Aunque no hay venta de activos públicos a propietarios privados, Getz ve una gran importancia en el uso de la palabra. Refleja la misma filosofía social y económica que la "recompensa por el esfuerzo" y la "responsabilidad del miembro para ganarse la vida", que (como hemos visto) también son populares entre los defensores de la reforma. No menos significativo es el discurso abierto de "parásitismo", "mediocridad" y "excelencia", términos que los kibutzniks estaban avergonzados de usar en el pasado.

Una vez que el dinero se convierte en una medida, todos comienzan a pensar de manera diferente, afirma Getz. Admite que se ha vuelto muy consciente de cuánto ganan sus propios proyectos de investigación para su kibutz. Una vez que el trabajo de un miembro es "evaluado", y este cálculo se ha llevado a cabo en más del 40 por ciento de los kibutz, la igualdad se vuelve cada vez más problemática. Antes de que los miembros supieran lo que estaban "ganando", no pensaron demasiado en el hecho de que todos en el kibutz obtuvieran lo mismo. Hoy, saben lo que creen que están "perdiendo".

Uno de los participantes en la conferencia de tendencia comunitaria en Yavne dijo claramente que había que reconocer que algunos kibutz dejarían de ser kibutz.

"Nuestro trabajo es con los indecisos", afirmó. "Me complace decir que mis tres hijos se han quedado en mi kibutz, pero debo admitir que no comparten mis ideales".

Además del orador de Sde Eliahu, solo otro representante de la generación joven habló en la conferencia, y muy pocos jóvenes estuvieron presentes. La mayoría de los participantes en Yavne eran de mediana edad y mayores. Si asistían miembros de los kibutz urbanos, ciertamente no hacían sentir su presencia. Yannai Shlomi vino desde Samar en el Arava, sintiendo que la voz distintiva de su kibutz debería escucharse en la reunión, pero al final no tomó la palabra.

"No hablaban mi idioma", dijo más tarde. "Seré muy feliz si surge algo positivo de la Tendencia Comunal. Hay una necesidad de nuevas ideas que preserven nuestro estilo de vida, pero no escuché nada relevante para nuestros problemas".

Hay que decir que la conferencia fundadora de la Tendencia Comunal no proyectó la convicción de un esfuerzo genuino para detener la marea del cambio. Parecía mucho más el cumplimiento de una obligación ideológica, el pago de un servicio de labios a una creencia en el kibutz.

Y eso, lamentablemente, es el resultado final: la mayoría de los miembros de kibutz ya no creen en su estilo de vida tradicional. Incluso en el caso de Hatzerim, una joven comunera convencida como Ossie Elnatan prefería la pequeña comuna urbana de Tamuz porque sentía una falta de convicción ideológica en ese kibutz de enorme éxito. Aunque su sentimiento de que Hatzerim no sobrevivirá más allá de la próxima generación puede descartarse como la impresión de una persona, Amir Helman del Ruppin College, un astuto observador de la escena del kibutz, tiene el mismo

sentimiento, señalando que Hatzetim todavía está siendo dirigido por su generación fundadora.

"Tienen mi edad, pero son equivalentes a la generación de mi padre, que fundó Kibutz Afikim en la década de 1930", explica. "Mi padre estaba preparado para trabajar sin incentivos personales. Necesitaba la motivación de un trabajo interesante. Mis hijos simplemente no ven por qué deberían apoyar a otros".

Como hemos visto, la brecha generacional fue evidente en cada kibutz de nuestra muestra. Uno recuerda la opinión de un joven de Givat Brenner de que "el kibutz es adecuado para mucho menos del 3 por ciento de la población". Sin embargo, no fue solo en Givat Brenner que la mayoría de los entrevistados más jóvenes expresaron reservas sobre los valores de los kibutz. Incluso en Degania, Maagan Michael y Kfar Ruppim, donde el sistema de kibutz ha demostrado su eficacia económica, muchas de las generaciones más jóvenes expresaron sus dudas. Hay una fuerte resistencia a cualquier "ideología". Más de una vez lo escuché describir como "mierda", la palabra enunciada con enojo en inglés.

Entonces, ¿cuál es la cara del futuro kibutz o, más bien, cuáles son las caras? Aunque, como se ha dicho más de una vez, cada uno de los 267 kibutz es diferente, las caras están representadas en gran medida por los diez kibutz que se han descrito en este libro.

El capitalista Kfar Ruppim es una cara, probablemente combinada con el modelo Hasolelim en mayor o menor grado. La lógica sugiere que con el tiempo los diferenciales aumentarán en lugar de permanecer estáticos. Esto representa un cambio claro en la ética básica del kibutz, incluso si por el momento el estilo de vida sigue siendo el mismo. Ni Kfar Ruppim ni Hasolelim pueden definirse como un kibutz como el término se ha entendido hasta ahora. Ein Tzurim es otra cara: seguramente permanecerán varias comunidades religiosas, luchando por un estilo de vida religioso judío. Sin duda, estas comunidades serán admirables, con un fuerte sentido de

responsabilidad mutua entre los miembros, pero tampoco serán kibutz.

La tendencia comunitaria es sin duda una tercera cara. Hatzerim, Maagan Michael y unas pocas docenas como ellos (las estimaciones varían entre treinta y cincuenta) continuarán siendo kibutz tradicionales durante al menos una generación más. La mayoría de ellos probablemente adoptará algún tipo de atribución de activos como el de Maagan Michael, lo que les permitirá permanecer kibutz unos años más. Sin embargo, en última instancia, el hecho de que solo una pequeña minoría de las últimas generaciones, incluso en esos kibutz, todavía expresen su creencia en el estilo de vida colectivo seguramente debe poner en duda su supervivencia como sociedades comunales durante un período de tiempo prolongado.

De los diez kibutz representados, Givat Brenner, con su confusión, problemas, incertidumbres e insatisfacciones, es el más representativo. Se puede comparar con un animal enorme, magnífico y herido, que tal vez no brama de dolor, sino que claramente pide que lo saquen de su agonía. Su gerente pagado, que proclama abiertamente que los métodos tradicionales de los kibutz son irrelevantes para el mundo moderno, está haciendo exactamente eso, al igual que más de una docena de consultores en decenas de kibutz en todo Israel.

Es probable entonces que la mayoría de los kibutz de Israel evolucionen rápidamente en comunidades, con ciertas empresas de propiedad común, con una medida de cooperación y asistencia mutua, con algunos festivales judíos celebrados juntos, y con una tradición igualitaria que disminuirá año tras año. La velocidad a la que esto suceda depende en gran medida de cómo se las arreglen para hacer frente a sus situaciones económicas. Las comunidades más ricas podrían mantener formas cooperativas por más tiempo que las más pobres, pero incluso eso no es seguro. Algunos de los kibutz más exitosos pueden resolver actuar desde una posición de relativa fuerza y acelerar el proceso de cambio, mientras que las



condiciones les dan libertad de maniobra. Es probable que la construcción de vecindarios que no sean kibutz, que ayudará económicamente a varios kibutz, acelere el proceso de "normalización", ya que los límites entre el kibutz y el vecindario se vuelven borrosos. Algunos kibutz situados cerca de grandes ciudades probablemente se enriquecerán construyendo y vendiendo apartamentos; estos son aún menos propensos a permanecer kibutz.

Samar, con su combinación única de idealismo obstinado y permisividad, puede no sobrevivir mucho tiempo; otros como él brotarán de vez en cuando en Galilea y el desierto de Negev. Lo mismo puede decirse de Tamuz y otros experimentos urbanos, pero Samar y Tamuz son comunas del tipo que se puede encontrar en cualquier país occidental: comunidades de idealistas que rechazan la ambición y el materialismo de la mayoría.

El kibutz israelí era algo mucho más grande que eso. En su apogeo a fines de la década de 1980, fue un movimiento de 270 asentamientos comunales relativamente uniformes, con una población de unas 130.000 personas, basado en la igualdad, la propiedad común y la cooperación. Con una poderosa, influencia política, económica y social auto—asegurada, el movimiento kibutz demostró que el comunismo igualitario puede trabajar a gran escala durante un período considerable de tiempo. Nunca abarcó a más del 7 por ciento de la población, y durante la mayor parte de su existencia fue menos de la mitad, pero podría presentar un reclamo legítimo de ser un pionero, un modelo social y una fuerza educativa. Estos reclamos ya no son válidos. Las una vez poderosas federaciones de kibutz se han convertido en irrelevantes, y su reciente decisión de fusionarse ha producido un bostezo gigante.

En muchos sentidos, el kibutz simplemente se ha quedado atrás. Así que muchos de sus valores se han convertido en fuera de fecha. Trabajar en la tierra y redimir el suelo tiene poco significado cuando la mecanización ha reducido el número de agricultores requeridos en cualquier sociedad moderna a un pequeño

porcentaje. La idea de reformar una clase trabajadora judía no tiene sentido en una era en la que se necesita menos gente en la producción básica y cada vez más personas se dedican a las ocupaciones de información, ocio y servicios. En este contexto, ¿qué se puede pensar de la "pirámide invertida" denunciada por el pensador socialista y sionista Ber Borochov, quien dijo que muy pocos judíos eran trabajadores y demasiados intelectuales? Si estuviera vivo hoy, Borochov tendría que admitir que esta pirámide invertida es la buena fortuna del Estado de Israel, que tiene éxito principalmente como centro de alta tecnología. Los valores de igualdad y cooperación son eternos, pero siempre han necesitado un ingrediente extra, un "pegamento" para mantenerlos unidos. En las comunas tempranas fue la religión; en el caso de los kibutz fue el sionismo pionero. Hoy ambos ingredientes se están volviendo cada vez más raros.

Los cambios en los kibutz afectan a los cambios en la sociedad israelí. Los idealistas pioneros en kibutz y moshavs luchaban por ganar dinero para comprar tierra, que procedían a donar a la nación, hace mucho que pasaron. La moderna sociedad israelí es mucho más materialista y mucho menos idealista. Incluso aquellos idealistas que permanecen enfatizan la importancia de la realización personal en lugar del esfuerzo comunitario. Privado de su "mar" simpatizante de una ética pionera, igualitaria y cooperativa, el "pez" del kibutz no puede sobrevivir.

Tampoco se pueden descartar los acontecimientos en el mundo en general. El kibutz tuvo su apogeo en las décadas de 1930 y 1940, cuando los idealistas de todo el mundo estaban dispuestos a sacrificarse por una "causa". Muchos jóvenes intelectuales judíos agonizaron en 1938 sobre si unirse a un kibutz en Palestina, ir a la Unión Soviética o alistarse en las Brigadas Internacionales en España. El mundo ha cambiado desde entonces. El colapso del comunismo y las limitaciones del Estado de bienestar también han tenido su efecto. Si el ambiente de Israel ya no es amistoso del

kibutz, esto es, al menos en parte, un reflejo del medio ambiente mundial.

Se podría argumentar que el kibutz, como en el pasado, simplemente se adaptó a este nuevo entorno y se reinventó en un nuevo formato. Esto solo es correcto hasta cierto punto: el kibutz se está adaptando a la realidad moderna, pero lo está haciendo convirtiéndose en otra cosa. Esto no invalida el tremendo logro histórico del kibutz, ni niega las elecciones que los kibutz están haciendo actualmente, pero perjudica la grandeza del kibutz y falsea la imagen. Los kibutz continuarán existiendo como asentamientos; aún contribuirán a Israel fuera de toda proporción con su tamaño; pero ya no serán kibutz.

Ya sea que esta conclusión sea correcta o no, este retrato de un momento en el tiempo, que representa a los kibutz de Israel cuando pierden su inocencia utópica, seguramente sea instructivo para todos nosotros. Junto con sus otras contribuciones, los kibutz han sido laboratorios humanos superlativos, entornos maravillosos para el estudio de los individuos y su comportamiento. Finalmente, este ha sido un libro sobre personas: sus fortalezas y debilidades, su idealismo y ambición, su altruismo y egoísmo, su honestidad y duplicidad. La saga del kibutz puede estar terminando. La saga de la humanidad continúa.

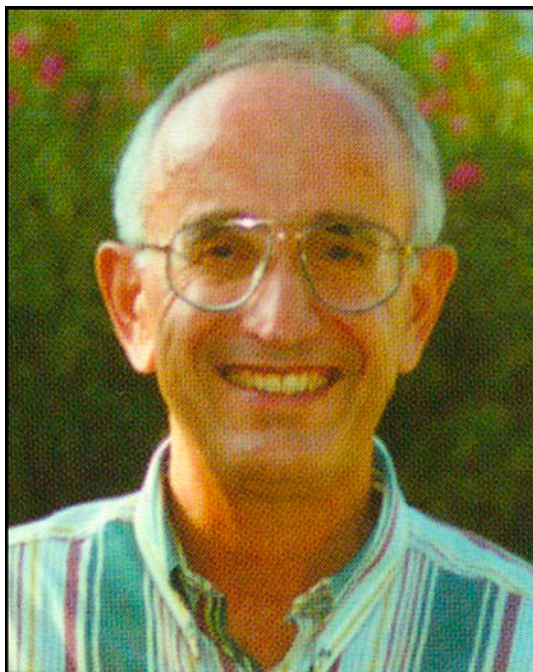
## BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA

- Aner, Zeev, ed. *Stories of Kibbutzim* (in Hebrew). Tel Aviv: Ministry of Defense, 1998.
- Avraham, Eli, ed. *The Kibbutz Lexicon* (in Hebrew). Ramat Efal: Yad Tabenkin, 1998.
- Badt—Straus, Bertha. *White Fire: Life and Works of Jessie Sampter*. New York: Reconstructionist Press, 1956.
- Baratz, Yosef. *A Village by the Jordan*. Tel Aviv: Ihud—Habonim Press, 1956.
- Bein, Alex. *The Return to the Soil Jerusalem*: Jewish Agency Press, 1952.
- Ben—Rafael, Eliezer. *Crisis and Transformation: The Kibbutz at the Century's End*. New York: State University of New York Press, 1997.
- Bettelheim, Bruno. *Children of the Dream*. New York: Macmillan, 1969.
- Bondy, Ruth. *The Emissary: A Life of Enzo Sereni*. Boston: Little, Brown, 1977.
- Dar, Yeheskel, ed. *Education in the Changing Kibbutz* (in Hebrew). Jerusalem: Magnes, 1998.

- Dayan, Shmuel. *Twenty—Five Years of Degania* (in Hebrew). Tel Aviv: Am Oved, 1935.
- Fishman, Aryei, ed. *The Religious Kibbutz Movement*. Jerusalem: Jewish Agency Press, 1957.
- Gomi, Yosef, Yaacov Oved, and Idit Paz, eds. *Communal Life*. New Brunswick, N.J.: Transaction Press, 1987.
- Greenberg, Harold. *Israeli Social Problems*. Ramat Gan: Dekel Academic Press, 1979.
- Harel, Yehuda. *The New Kibbutz* (in Hebrew). Tel Aviv: Keter, 1993.
- Keren, Zvi. *Oasis in the Desert* (in Hebrew). Hatzerim: Kibbutz Hatzerim Press, 1975.
- Kurland, Samuel. *Cooperative Palestine*. New York: Herzl Press, 1947.
- Leichman, David, and Idit Paz, eds. *Kibbutz: An Alternative Lifestyle*. Ramat Efal: Yad Tabenkin, 1994
- Leshem, Nurit. *The Song of the Lawn* (in Hebrew). Ramat Efal: Yad Tabenkin, 1991.
- Lieblich, Amia. *Kibbutz Makom*. New York: Pantheon Books, 1981.
- Maron, Stanley. *Kibbutz in a Market Society*. Ramat Efal: Yad Tabenkin, 1993.
- Near, Henry. *The Kibbutz Movement: A History*, vol. 1. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- Near, Henry. *The Kibbutz Movement: A History*, vol. 2. Oxford: Oxford University Press, 1997.

- Ney, George. *To the End of the Process* (in Hebrew). Tel Aviv: Eden, 1998.
- Oved, Yaacov. *Two Hundred Years of American Communes*. New Brunswick, N.J.: Transaction Press, 1988.
- Distant Brothers: Bruderhoff and the Kibbutz*. Ramat Efal: Yad Tabenkin, 1993.
- Pavin, Avraham. *The Kibbutz Movement: Facts and Figures*, 4th ed. (in Hebrew). Ramat Efal: Yad Tabenkin, 1999.
- Regev, Eliahu. *The Kibbutz Is Dead, Long Live the Kibbutz* (in Hebrew). Baram: Kibbutz Baram Press, 1996.
- Rosner, Menahem, and Shlomo Getz. *The Kibbutz in the Era of Change* (in Hebrew). Haifa: Kibbutz Hamenhad Press, 1996.
- Sabar, Naama. *Kibbutz L.A.* (in Hebrew). Tel Aviv: Am Oved, 1996.
- Spiro, Melford E. *Children of the Kibbutz*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1975.
- Tiger, Lionel, and Joseph Shepher. *Women in the Kibbutz*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1975.
- Yambura, Barbara S. *A Change and a Parting: My Story of Amana*. Ames: University of Iowa Press, 1960.
- Zamir, Aviva. *Mothers and Daughters*. Cambridge, Mass.: Harvard Institute for Kibbutz Studies, 1991.

Además de estos trabajos, hice un amplio uso de numerosas revistas y publicaciones de kibutz en hebreo, junto con la admirable revista *Kibutz Trends* (anteriormente *Kibutz Studies*), publicada en inglés por Yad Tabenkin.



## **SOBRE EL AUTOR**

Nacido en Londres en 1935, Daniel Gavron emigró a Israel en 1961, donde se convirtió en miembro de Kibutz Amiad en Galilea. Después de un año allí, él y su familia vivieron un año más en un moshav shitufi (pueblo cooperativo) antes de unirse al primer grupo de ciudadanos que fundaron la nueva ciudad de desarrollo de Arad en el desierto de Judea con vistas al Mar Muerto.

Después de mudarse a Jerusalén en 1971, Gavron trabajó como reportero para Radio Israel, y se convirtió en jefe de *English News*. Posteriormente se unió al *Jerusalem Post*, donde fue escritor principal. Ha escrito piezas para el *New York Times*, el *Wall Street Journal*, *Commentary*, *National Jewish Monthly* y *Ariel*. Sus



transmisiones se han escuchado en la BBC, CBC, National Public Radio, Radio Telefis Eirrean y otros.

Editor fundador del *Palestine—Israel Journal*, Gavron también es autor de *The End of Days*, *Walking Through Israel*, *Israel After Begin*, *Peace Pays* y *Saul Adler, una biografía*. Casado con tres hijos adultos, vive cerca de Jerusalén con su esposa de cuarenta y dos años y su perro.