



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Economía

Licenciado en Economía

El Impacto de los Kibutzim sobre el Crecimiento Económico
de Israel

Autor: Carol Gabel

Legajo: 31464

Mentor: Jorge Baldrich

Buenos Aires, Argentina

Julio 2023

Resumen

Esta tesis estudia los kibutzim en Israel. Estos son asentamientos comunales que comenzaron como colectividades completamente comunistas y se fueron transformando a lo largo de la historia, logrando adaptarse al capitalismo actual. El foco del análisis está puesto sobre el impacto de los kibutzim en el crecimiento económico de Israel, mezclando variables sociales y económicas al basar todo el desarrollo en las instituciones como causas profundas de crecimiento. El impacto se mide aquí a través de nueve esferas de crecimiento, defensa militar y creación del estado, demanda de dinero, alquiler de tierras, tecnología e innovación, producción, absorción de inmigrantes, turismo, formación de empleos, y educación. Las conclusiones alcanzadas demuestran que, a pesar de representar una menor parte de la población israelí, los kibutzim influyen en gran medida sobre el crecimiento económico del país.

Keywords: *Kibbutz, kibbutzim, Economic growth, Israel, Institutions, Socialism*



Universidad de
San Andrés

1. Introducción.....	3
1.1 Definición de “Kibutz”.....	3
Origen de los kibutzim - El primer kibutz.....	4
Valores originales.....	4
1.2 La transformación de los kibutzim.....	6
Crisis económica 1973 - 1985.....	6
El “kibutz renovado”.....	8
2. Economía de los kibutzim.....	9
2.1 Agricultura y origen de la industria.....	10
2.2 Renovación y privatización.....	11
Estructura empresarial y cultura organizacional.....	14
2.3 Revisión de literatura.....	17
(Enfu Cheng 2015).....	17
(Abramitzky 2011).....	18
3. Impacto sobre el crecimiento económico de Israel.....	21
3.1 Causas profundas de crecimiento: relación entre valores, cultura, e instituciones....	22
3.2 Causas directas de crecimiento.....	24
Defensa militar y creación del estado.....	24
Demanda de dinero.....	27
Alquiler de tierras.....	29
Tecnología e innovación.....	30
Producción para consumo interno y exportación.....	32
Absorción de inmigrantes.....	36
Turismo.....	36
Formación de empleos.....	37
Educación.....	40
4. Conclusiones.....	41
4.1 Discusión.....	42
5. Referencias.....	43
Apéndice.....	46

1. Introducción

¿Alguna vez escucharon hablar de los “kibutzim” en Israel? Son asentamientos de ideología socialista que basan sus actividades económicas en la agricultura. A lo largo de la historia, los kibutzim pasaron por varios cambios, varios de ellos se privatizaron y algunos construyeron fábricas industriales. De todas maneras, los principios de la vida en comunidad se siguen manteniendo; y hoy en día son aproximadamente 270 los establecimientos de este tipo en Israel. Para esta tesis decidí adentrarme sobre estas comunidades y estudiar, mediante análisis de datos y de los aspectos económicos de qué manera los kibutzim impactan al crecimiento económico de Israel como país. La relevancia de este estudio recae en dos puntos principales; por un lado, en el hecho de que los kibutzim han sido ampliamente estudiados a lo largo de la historia, pero desde un punto de vista social, existiendo poca literatura sobre el aspecto económico en sí. Por el otro lado, es relevante medir el impacto de estos asentamientos sobre el país ya que el porcentaje de población que vive en estas comunidades es pequeño, y sin embargo, mi hipótesis es que representan una gran fracción del crecimiento económico israelí.

1.1 Definición de “Kibutz”

El “kibutz” es una forma comunal de asentamiento, presente en el estado de Israel, que representa la colectivización total tanto de la producción como del consumo (Kanovsky 1965). Dentro de los kibutzim¹ se sostiene un estilo de vida caracterizado por la propiedad común y la distribución igualitaria del ingreso; estos principios forman parte de la ideología presente en estos asentamientos: una combinación entre socialismo y comunismo, influenciada por las ideas marxistas y el deseo de generar una sociedad igualitaria utópica (Moskovich et al. 2015).

El objetivo de cada kibutz se centra en potenciar la prosperidad del propio asentamiento, así como también impulsar el bienestar de todos los miembros de la comunidad. Todas las personas que componen el asentamiento colectivo son dueñas conjuntamente de todos los activos que se tienen en él. Además, se rigen bajo los principios de igualdad y voluntariado, esto quiere decir que todas las personas que deciden formar parte del kibutz mantienen un mismo nivel de vida y tienen la libertad de decidir retirarse del asentamiento cuando así lo deseen (Enfu Cheng 2015).

Hoy en día, existen 270 kibutzim, distribuidos alrededor de todo Israel, y cuentan con un total aproximado de 140,000 habitantes. Estos varían en tamaños, contando los más pequeños con menos de 100 miembros, mientras que lo más grandes sostienen más de 800 miembros y albergan hasta 1200 habitantes (*Instituto para la investigación del kibutz de la Universidad de Haifa* n.d.). A su vez, existe una división entre distintas agrupaciones de kibutzim en base a las corrientes ideológicas que estos mantienen. En la actualidad, se encuentra “el movimiento de los kibutzim” que fue fundado en el año 2000, al unificarse los grupos “Artzi” y “Takam”² de judaísmo laico y, por otro lado, el “movimiento de sionismo religioso”, que caracteriza a los kibutzim de miembros judíos ortodoxos.

¹ Plural de “Kibutz”.

² Agrupaciones de kibutzim que se diferenciaban un movimiento del otro por el nivel de profundidad ideológica que perseguían. El grupo Artzi fue creado por la comunidad Hashomer Hatzair, que buscaba un socialismo de mayor grado que el grupo Takam.

Origen de los kibutzim - El primer kibutz

En 1909, llegaron a Israel (en ese momento Palestina) desde Rusia 10 hombres y 2 mujeres, liderados por Yosef Baratz, y fundaron el primer kibutz de la historia israelí. Este fue conocido como Degania y se ubicaba en la zona de Galilea, al norte de Israel, esta zona tiene la ventaja de tener acceso cercano al mar, lo que es importante ya que el país en esa época contaba con problemas relacionados a la escasez de agua. El kibutz Degania sigue en pie hasta la actualidad.

Luego, se fueron creando nuevos asentamientos a lo largo de los años, con una mayoría de kibutzim establecidos en las décadas de 1930 y 1940; sobretodo habiendo un impulso importante tras la creación del Estado de Israel en 1948 (Abramitzky 2011). Para el año 1950, ya estaban establecidos 214 kibutzim, y después de la crisis de 1980, se provocó una serie de cambios en los kibutzim existentes, acompañados de una nueva ola de formación de nuevos kibutzim.

Imagen 1



Ubicación de todos los 273 kibutzim en Israel en el año 2008. Fuente: El Orden Mundial.

Valores originales

El Instituto Para La Investigación Del Kibutz de la Universidad de Haifa presenta los 5 valores originales que representaban a todos los kibutzim en sus comienzos sionistas socialistas.

- 1) Igualdad. Los ingresos del kibutz se distribuían acorde al slogan “de cada quien, según su habilidad, a cada quien, según su necesidad”³; es decir, que todos los miembros del kibutz debían aportar de la manera en que mejor podían, para luego

³ Es de notar que esta frase representa un aforismo que resume los principios de una sociedad comunista siendo su uso popularizado por Carl Marx. Ver: <https://academia-lab.com/enciclopedia/de-cada-uno-segun-su-capacidad-a-cada-uno-segun-sus-necesidades/>

utilizar las ganancias a modo de brindar a cada familia lo que necesiten. No existía una diferenciación de salarios, sino que, sin importar el rol que se cumplía en el kibutz, todo miembro recibía una proporción igualitaria de los ingresos.

- 2) Propiedad común. Todos los miembros del kibutz eran dueños de una misma proporción tanto de los medios de producción como los de consumo. Cada asentamiento contaba con un comedor general en el que los miembros podían compartir las comidas del día, también había escuelas internas a las que todos los niños del kibutz acudían, y demás instalaciones comunes para uso colectivo de los miembros. Más aún, todos los miembros contaban con partes iguales de las fábricas de cada kibutz y eran dueños de un mismo porcentaje de la producción.
- 3) Responsabilidad mutua. Los miembros del kibutz compartían una ideología que los hacía sentir parte de la comunidad, esto implicaba la formación de vínculos estrechos entre los distintos miembros y la importancia de la reputación. Esto último se sostenía mediante el control social y, de esta manera, se mantenía un alto compromiso de todos los miembros para cumplir con cada una de sus respectivas responsabilidades.
- 4) Democracia directa y rotación de cargos de gerencia. La administración local era llevada a cabo por los gobernantes en turno y las decisiones que se tomaban correspondían a un proceso de libre participación de todos los miembros. A su vez, los oficiales a cargo debían rotar sus puestos de trabajo periódicamente y todos los miembros del kibutz debían ocupar tanto un puesto de gerencia alto como un puesto de empleado corriente por lo menos una vez, indiferentemente de sus niveles de experiencia.
- 5) Propio empleo. Los kibutzim no contrataban trabajadores externos a la comunidad, sino que todos los miembros del asentamiento debían aportar y trabajar en todos los aspectos correspondientes. Este valor se asocia al ideal socialista de no explotar al laborador contratado.

El conjunto de estos valores formateaba el asentamiento de manera tal que el kibutz y la comuna fueran una sola entidad. Se pueden observar estos principios reflejados en el estilo de vida llevado adelante por los miembros de los kibutzim; las casas en las que vivían los vecinos eran propiedad del kibutz, los niños eran separados de sus padres y dormían en centros comunales, donde también eran criados en conjunto, había división del trabajo pero esta no implicaba una diferencia en los beneficios o en el estilo de vida de las personas.

A nivel general, la comunidad del kibutz se regía por su sentido de deber hacia el colectivo y por un sentido de responsabilidad para la sociedad (Enfu Cheng 2015). La presencia de los valores colectivos desencadenaba un comportamiento cooperativo entre los miembros que los llevaba a elegir la vida comunal por sobre el individualismo capitalista que comenzaba a estar presente en el resto del país (Ganany-Dagan 2022). Los miembros eran atraídos por la idea de una igualdad y una homogeneidad que se reforzaban la una a la otra constantemente. La igualdad refería al nivel de ingreso y las pertenencias materiales de las personas, mientras que la homogeneidad indica una similitud en habilidades personales, creencias y preferencias (Braude 2019).

Los valores eran la base de los kibutzim para organizarse de manera tal de poder alcanzar sus ideales que eran cultivar la tierra, en representación de la vida conjunta del humano y la naturaleza, construir una nación judía en la tierra del Estado de Israel, y crear una sociedad socialmente justa. Formar parte de una colectividad y aportar a la búsqueda de estos

ideales significaba recibir a cambio un empleo, vivienda, asistencia mutua, cobertura médica completa, servicios comunales como cocina, comedor, lavadero, cuidado infantil, educación, cultura, y actividades recreativas (Achouch 2022). Los kibutzim fueron creados por gente que soñaba con alcanzar una sociedad justa e igualitaria, y estas ideas atraían a las personas y las llevaban a tomar la decisión de ingresar a un kibutz y aportar a la comunidad voluntariamente.

1.2 La transformación de los kibutzim

Crisis económica 1973 - 1985

En 1973, tuvo lugar la crisis del petróleo, a raíz de la decisión de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) de no exportar más petróleo a los países simpatizantes con Israel. Esto se debió a que la producción de petróleo estaba concentrada en manos de los países árabes, que tomaron esta decisión como respuesta a la guerra de Yom Kipur⁴ que enfrentaba a Israel con Siria y Egipto. Desde entonces, Israel entró en un proceso de desestabilización económica que desembocó en una gran crisis, con elevados niveles de hiperinflación. Para 1984, la inflación anual del país se encontraba cerca del 400% (gráfico 1) y se proyectaba alcanzar más de 1000% para finales del año siguiente. El empleo también se vio afectado por estas circunstancias, viéndose altas cantidades de despidos, y en consecuencia, varias manifestaciones y levantamientos violentos (Israel's Economic Crisis 1977). Ahora bien, se debe tener en cuenta un gran cambio político de 1977 que trajo consigo modificaciones económicas al país y llevó hacia la crisis. En ese año, asumió el partido derechista Likud al poder y el país pasó de ser una economía de planeamiento a una economía basada en el mercado (Reitan et al. 2019). Este cambio tuvo un especial impacto sobre los kibutzim, ya que estos eran apoyados económicamente por el partido laboral de Israel, previamente en el poder. Debido a este motivo, las finanzas de los kibutzim comenzaron a debilitarse en los años previos al estallido de la crisis (Moskovich 2020).

San Andrés

⁴ Conflicto bélico árabe-israelí que tuvo lugar en 1973, comenzando en la fecha de conmemoración judía conocida como Yom Kipur.

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del Banco Mundial.

La crisis que desembocó en todo el país no le fue indiferente a los kibutzim, arrojando sobre ellos severas consecuencias. A finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, los kibutzim fueron partícipes de un proceso de expansión experimentado por Israel; esto llevó a los kibutzim a incrementar su producción industrial y organizar planes de crecimiento. Por esta razón, las comunidades comenzaron a tomar préstamos a bancos nacionales con el propósito de continuar invirtiendo en sus fábricas, alcanzando así altos niveles de endeudamiento, que en el futuro próximo profundizarían el impacto de la crisis económica nacional sobre los kibutzim en sí. La disponibilidad de créditos era facilitada a los kibutzim a través de la KMA Foundation, organización intermediaria entre los kibutzim y el sistema bancario (*The Kibbutz Movement Site*, n.d.). Estas localidades colectivas se vieron afectadas de diversas maneras por el contexto del país; en primer lugar, hubo una fuerte reducción de subsidios y de apoyo gubernamental a los kibutzim a modo de disminuir el gasto público; a su vez, hubo una caída general en la demanda de productos agrícolas y por ende, también en sus precios; y estas consecuencias fueron agravadas por la situación financiera previamente mencionada. Otro factor a tener en cuenta es el contexto mundial; debido a que la crisis del petróleo tuvo un impacto internacional, esto también significó una reducción general del comercio exterior, que implicó trabas para las exportaciones de los productos agrícolas de los kibutzim (Restrepo et al. 2006), se profundizará más sobre las exportaciones más adelante en el trabajo.

En respuesta a la crisis económica, se estableció un plan de estabilización en 1985 con el fin de provocar una desinflación que devuelva el crecimiento económico al país. Algunos de los elementos principales del plan fueron reducir el gasto público y el déficit fiscal, imponer controles de precios temporales, devaluar el shekel (moneda israelí) para alcanzar un tipo de cambio fijo estabilizado, y eliminar la posibilidad de financiar el déficit imprimiendo dinero por parte del Banco de Israel. Además, el plan de estabilización incluyó medidas menos ortodoxas como por ejemplo, negociar con el Histadrut⁵ para congelar los salarios nominales, eliminando la indexación automática (Charles et al. 2020). La estabilización

⁵ Unión sindical de trabajadores más importante de Israel, "federación general de trabajo judío".

económica generó una etapa de renacimiento y renovación de los kibutzim, que les permitió saldar sus deudas y retomar su crecimiento a través de distintos mecanismos, principalmente, la privatización.

El “kibutz renovado”

A partir de la crisis económica, los kibutzim iniciaron un proceso de transformación, convirtiéndose en lo que se conoce como “el kibutz renovado”; para 2020 ya eran aproximadamente el 74% de los kibutzim los que habían adoptado este modelo de cambio (Yaffa Moskovich 2020). Para alcanzar la renovación, los kibutzim atravesaron una serie de reformas, entre otras, la expansión de los roles de gente externa al kibutz (es decir, la inclusión interna de personas que no eran miembros oficiales del kibutz), privatización del consumo (esto es, la compra individual de bienes en lugar de la entrega de asignaciones igualitarias) y ciertos activos de la colectividad, transferencia de autoridad de las empresas económicas a juntas de directores especializados, permitir trabajar fuera del kibutz, y la inclusión de impuestos internos para los miembros (Hanneman et al. 2011). El artículo “El kibbutz desde el periodo pre-estatal (1945-1948) hasta finales del siglo XX” (Restrepo et al. 2006) distingue 2 etapas en el proceso de transformación, la primera es la introducción del mercado y los principios capitalistas, y la segunda es la implementación de mecanismos jerárquicos en las empresas de los kibutzim. Más aún, se encontraron nuevas formas de hacer dinero para acompañar el rescate de los kibutzim posterior a la crisis, como por ejemplo, habilitar el uso de las guarderías y los colegios internos a personas que no pertenecían al kibutz y se encontraban en zonas cercanas a estos.

El “kibbutz renovado” sería definido como una sociedad cooperativa, en la que hay un patrimonio colectivo de los activos, autoempleo, igualdad y cooperación en la producción, el consumo y la educación. Se mantiene también un sentido de responsabilidad mutua entre sus miembros y se distribuyen tanto las viviendas como los medios de producción entre los socios de la comunidad, organizándose a su vez, según un sistema de salarios acordes a la contribución individual y antigüedad en el empleo (Hanneman et al. 2011).

Los primeros kibutzim en renovarse fueron Ein Zivan y Snir, que innovaron con el pago de salarios diferenciales a los miembros en la década de 1990. Las reformas fueron impulsadas por agentes de cambio y consultores contratados, entre ellos, las organizaciones Israel Tsufim, Israel Oz, y el kibutz Gezer Haziv (Hanneman et al. 2011).

La recuperación de la crisis fue un proceso largo, en el año 2000, aún había un 42% de kibutzim en déficit, pero esta cifra se logró reducir a 7% para el año 2019 (*The Kibbutz Movement Site* 2020); esto muestra que los kibutzim renovados pudieron perdurar en el tiempo de manera exitosa.

A lo largo de esta tesis, se analizará cuál fue y sigue siendo el impacto de los kibutzim sobre el crecimiento económico de Israel. Este análisis tendrá en cuenta tanto el período pre-crisis como el proceso de transformación y los años posteriores a la estabilización, llegando hasta la actualidad. Como se puede observar en esta introducción, la literatura ha analizado varios aspectos de los kibutzim y la vida que sus miembros conllevan. Se ha reseñado la transformación que estos asentamientos atravesaron durante las décadas de 1980 y 1990, y cómo estos cambios resignificaron los valores de los kibutzim y sus estilos de vida, trabajo y organización interna. También, hay trabajos académicos que analizan los incentivos

internos de los miembros de los kibutzim y las estrategias de prevención de la desviación de la completa igualdad debido al *trade-off* que existe entre la igualdad y la búsqueda de una mejor oportunidad. Esta tesis propone un nuevo aporte a la literatura existente, estudiando el impacto que tuvieron en la historia y siguen teniendo hoy en día los kibutzim sobre el crecimiento económico de Israel en su totalidad. A continuación se estudiará la historia económica de los kibutzim, entrando en detalle sobre la organización de la industria interna de los distintos asentamientos; luego, se presentarán análisis de datos realizados para medir el impacto desde distintas aristas de los kibutzim sobre el país en general y por último, se presentarán tanto las conclusiones planteadas como las propuestas para futuras investigaciones.

2. Economía de los kibutzim

En la literatura existente, se han estudiado ampliamente los kibutzim, desde una mirada social e ideológica. Esta tesis busca incorporar a la academia una mirada económica, estudiando el impacto de estas comunidades sobre la economía nacional. Para esto, comenzaremos analizando la historia económica de los kibutzim, describiendo la evolución desde los orígenes agrícolas de las comunas hasta el desarrollo de la industria y arribando al estado actual. Nos adentraremos también en el manejo administrativo de las fábricas presentes en los kibutzim, y estudiaremos el cambio estructural que surgió en base a la crisis de la década de 1980.

Es importante comprender la economía interna de los kibutzim para luego extrapolar estos conocimientos hacia las relaciones externas del kibutz para con el país y sus aportes al comercio internacional. Al desarrollar los cambios organizacionales que ocurrieron en el proceso de privatización de las fábricas de los kibutzim, se demostrarán los inicios de la inserción de los kibutzim en la vida económica de Israel en su totalidad.

El proceso de desarrollo económico de los kibutzim se organizó de la siguiente manera, a partir de una división en cuatro etapas (Enfu Cheng 2015). Una primera etapa de “start-up”, entre 1909 y 1919, en la que los kibutzim surgieron y comenzaron a expandirse a lo largo del terreno que hoy en día es Israel. La segunda etapa fue de “desarrollo temprano”, entre 1920 y 1948, la cual finalizó con la creación del estado de Israel. Luego, hubo una tercera etapa denominada la “edad de oro del desarrollo”, entre 1948 y 1980, que marcó el auge de la evolución y la expansión de los kibutzim. Por último, hubo una cuarta etapa conocida como “el periodo de transformación”, que comprende desde el 1980 hasta la actualidad, esta se caracteriza por los cambios ocurridos dentro de los kibutzim; respecto a la economía, el factor de cambio principal es el de la privatización de las fábricas de producción, ya que esta variación marca un notorio alejamiento de los principios originales de los kibutzim.

Hoy en día, la economía de los kibutzim se focaliza en la producción y el consumo, y las decisiones económicas son privadas, pero se mantiene el estilo de economía comunal, ya que los vecinos siguen teniendo partes de la producción que les corresponden por ser miembros del kibutz (Hanneman et al. 2011). Cada kibutz opera de manera independiente, y todas las ganancias que genera pertenecen a todos sus miembros (Enfu Cheng 2015). Los ingresos de los kibutzim provienen tanto de la producción agrícola, como de la industria. A continuación, analizaremos el proceso que atravesaron los kibutzim desde su creación hasta el estatus quo actual, aquí descripto.

Por motivos de discreción, los datos económicos de los kibutzim son de índole privado, lo que los hace no accesibles para trabajos de análisis numéricos. Por este motivo, se realizará un estudio teórico sobre el estatus económico de los kibutzim, y en las secciones siguientes, se buscará medir el impacto sobre el crecimiento económico del país utilizando observaciones nacionales.

2.1 Agricultura y origen de la industria

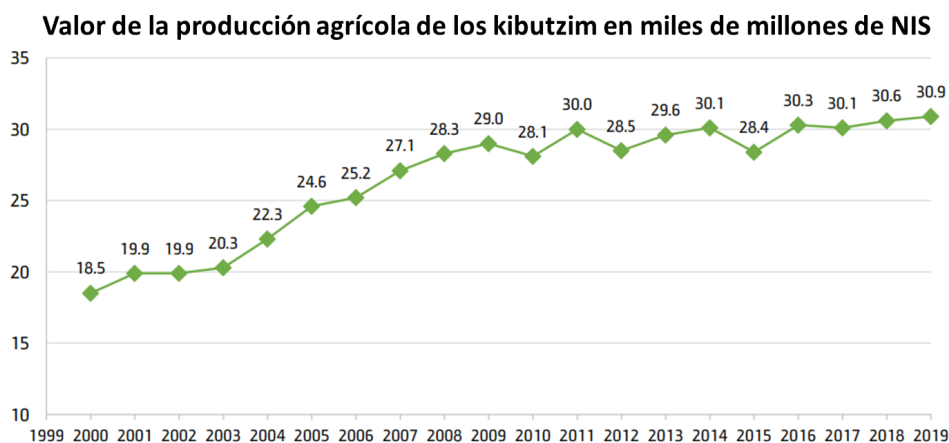
Los primeros kibutzim comenzaron a surgir a principios del siglo XX. En sus inicios, estos asentamientos basaban su actividad económica únicamente en la agricultura. La producción se realizaba de manera colectiva, ya que todos los activos pertenecían a la comunidad como una entidad grupal. Todos los miembros del kibutz debían aportar al trabajo interno, sea desde el cultivo, o en otros sectores como, por ejemplo, el comedor público, o el cuidado de los niños de las familias del kibutz, entre otros. La organización económica era de índole cooperativo, en la que todos participaban, y todos recibían igual remuneración a cambio de esto. Durante los primeros 10 años desde la aparición de los kibutzim, este fue el estatus quo interno en cada una de estas comunas. Luego, la economía se comenzó a diversificar, introduciendo en la vida kibutziana la producción de manufacturas.

La industria interna de los kibutzim comenzó en la década de 1920. El objetivo principal de las fábricas que fueron creadas en esa época era la prosperidad del kibutz y el bienestar de sus miembros (Moskovich 2018). A su vez, apuntaban a lograr objetivos nacionales en relación a la producción y venta, siempre y cuando se siguiesen manteniendo sus principios, los cuales se asemejaban a los valores de la comunidad, pero con una orientación económica. Alrededor de 1960, la mayoría de los kibutzim contaban con una economía interna mixta, trabajando tanto la agricultura como la industria (Moskovich 2018); en esta misma época, la manufactura se volvió la principal fuente de ingresos de los kibutzim (Moskovich et al. 2015). En la década de 1970, se abrieron muchas fábricas dentro de kibutzim, especializadas en la industria del plástico; la mayoría de estas empresas fueron y siguen siendo productoras de tecnologías de uso agrícola, sector donde Israel posee una preeminencia internacional.

Ahora bien, a pesar del desarrollo industrial en los kibutzim, la agricultura también continuó creciendo y representando una gran proporción de los ingresos. Desde la creación del estado de Israel y previo a la crisis económica, los kibutzim se encontraron en un periodo de auge. Para el año 1957, la producción agrícola de los kibutzim generaba excedentes, lo que inducía a una disminución de los precios en el equilibrio del mercado. Debido a esto, el gobierno comenzó a subsidiar a los kibutzim para cubrir sus costos de producción y fomentar así la producción agrícola nacional (Enfu Cheng 2015); esta producción ingresaba a la venta tanto del mercado local, como del global.

En 1990, los kibutzim representaban poco menos del 2% de la población nacional, y aún así su producción simbolizaba un 34% de la producción agrícola nacional y un 9% de las ventas industriales del país (Achouch 2022). Para el año 2019, el 48% de la producción agrícola del país pertenecía al sector kibutziano, así como también el 91% de la producción nacional de granos de cultivo a campo abierto que requieren grandes áreas de cultivo (Reitan et al. 2019). No solo esto es así, sino que también desde la recuperación de la crisis económica, los ingresos por agricultura de los kibutzim tuvieron una tendencia creciente que se mantiene hasta el presente.

Gráfico 2



Fuente: The Kibbutz Movement, 2020.

Con respecto a la industria dentro de los kibutzim, podemos encontrar una división clara en tres periodos históricos: antes de la privatización, el periodo transicional, y el periodo de consolidación (Moskovich 2018). El primer período comprende desde 1965 hasta 1977; durante esta época la industria representaba aproximadamente el 40% de los ingresos de los kibutzim. Las fábricas se regían bajo normas socialistas, la toma de decisiones críticas involucraba a todos los empleados de manera participativa, y existía una fuerte libertad de opinión y de expresión dentro del ámbito laboral. Así mismo, era una práctica común consultar a los empleados por cuestiones de relevancia burocrática, a nivel general se mantenía una atmósfera informal e igualitaria. Con respecto a la contratación, había obligación de contratar a miembros del kibutz, incluso si estos no estuvieran calificados para las posiciones. La confianza con el empleado era total, había poco control estandarizado y se mantenía una comunicación horizontal y completamente informal. El segundo y tercer periodo serán explicados en la sección siguiente, luego de proveer el contexto que impulsó los cambios a mencionar.

2.2 Renovación y privatización

La crisis económica de 1980 en Israel significó un gran cambio para los kibutzim. Como se detalló previamente, estas comunas fueron afectadas gravemente por la recesión económica y debieron ajustar sus metodologías de trabajo para lograr sobrevivir. Ese año se produjo una bancarrota colectiva del movimiento kibutziano (Hanneman et al. 2011), de la cual se logró salir adelante debido a una serie de transformaciones. El principal cambio económico que tomó lugar fue la privatización de las fábricas, tema sobre el cual nos adentraremos en esta sección. Pero, para entender el cambio estructural, es necesario comprender cómo se modificó la base cultural de las colectividades y evaluar cuáles fueron los conflictos que dieron lugar a todos estos cambios.

La crisis provocó problemas de flujo de dinero en los kibutzim, así como también dificultad para pagar salarios. Los conflictos económicos fueron escalando con el paso de los años, generando un déficit de plantas, ya que varias empresas se vieron forzadas a cerrar sus operaciones (Moskovich et al. 2015). Sin embargo, la mayoría de estas fueron reestablecidas un tiempo después, adaptándose a las nuevas condiciones económicas internacionales. Los kibutzim, y particularmente sus industrias, se vieron obligadas a adaptarse a las condiciones económicas mundiales, externas a su comunidad (Moskovich

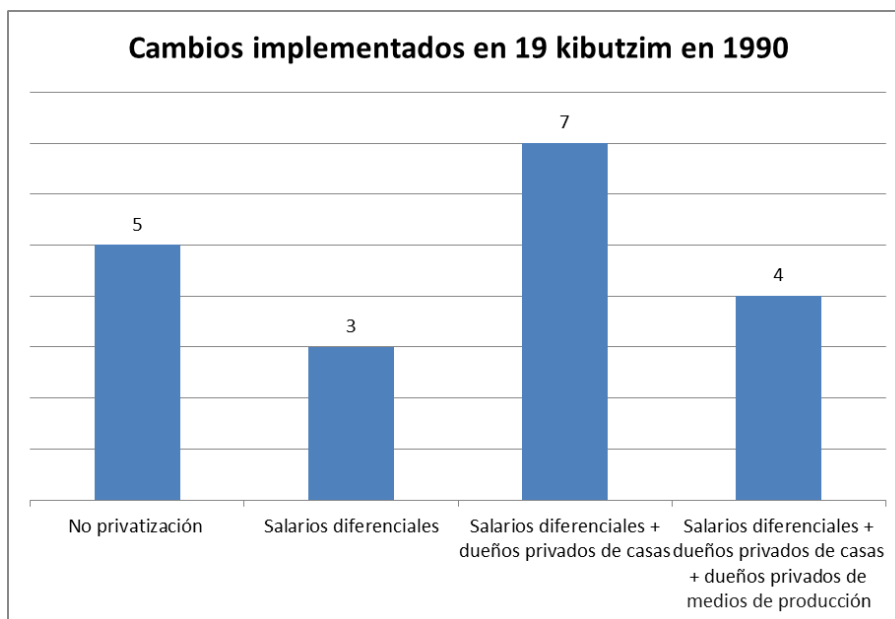
2020), y específicamente, debieron ajustarse al capitalismo liberal global (Yaffa Moskovich 2020).

El segundo periodo de la industria de los kibutzim abarca desde el año 1978 hasta el 1996 (Moskovich 2018). Durante esta etapa, las fábricas se caracterizaron por mantener ideales opuestos simultáneamente (es decir, continuar creyendo en el marxismo, al mismo tiempo que comenzaban a surgir preocupaciones características de una economía capitalista), lo cual era provocador de una lógica conflictiva. Los objetivos económicos para lograr recuperarse de la crisis se entrelazaban con los principios culturales y había un choque de creencias. Las empresas comenzaban a seguir patrones expansionistas y apuntar a entrar en el mercado global, los valores y reglamentos empezaban a tornarse capitalistas, se inició la producción para exportación y las fábricas decidieron implementar nuevas estrategias capitalistas con el fin de obtener más ganancias. Se comenzó a dejar de lado la informalidad y la confianza en el empleado, al implementar los turnos de trabajo a reloj; a los valores originales se sumaron principios de excelencia, innovación y profesionalismo. El control al empleado se volvió más estricto, promoviendo así una mayor disciplina laboral. A pesar de todos los cambios, las normas originales de apoyo comunitario, igualdad y democracia se seguían manteniendo, y las ganancias de la empresa continuaban teniendo un uso comunal, al ser distribuidas entre todos o reinvertidas para mejorar el nivel de vida de los miembros del kibutz.

Después de la crisis, en la década de 1990, se presentaron los dos cambios principales del proceso de transformación hacia los “kibutzim renovados”; la implementación de salarios acordes a la contribución de cada individuo y la privatización con introducción de los derechos de herencia, en lugar de mantener un patrimonio colectivo de los activos (Moskovich 2017). La llegada de estas modificaciones demuestra todo el proceso de transformación cultural que atravesaron los kibutzim, ya que las normas mencionadas no hubieran sido compatibles con sus valores originales, como por ejemplo, mantener una distribución de las ganancias igualitarias, sin importar la colaboración de cada uno. Particularmente, la primera transformación en llevarse a cabo y dar pie al extenso proceso de privatización, fue la implementación de salarios diferenciales. Es decir, que los miembros del kibutz ya no obtendrían una repartición igualitaria de las ganancias, sino que sus ingresos dependerían de su nivel de contribución a la producción. Los primeros dos kibutzim en poner en práctica esta medida fueron “Ein Zivan” y “Snir” (Hanneman et al. 2011).

La transformación no fue instantánea, ya que implementar reformas en una comunidad con valores tan reforzados por sus miembros no es una tarea fácil. Por este motivo, los kibutzim contrataron consultores y agentes de cambio para colaborar en la adaptación de las fábricas de los kibutzim al contexto económico y lograr superar la crisis sin llegar al extremo de la necesidad de clausura. Algunos de estos agentes fueron Israel Oz, el kibutz “Gezer Haziv”, y la organización “Israel Tsufim” (Hanneman et al. 2011); todos ellos promovieron la adopción de nuevas medidas económicas, ideológicamente opuestas a las normas socialistas regentes hasta el momento. Hacia el año 2010, el 75% de los kibutzim en Israel habían oficialmente implementado el sistema de salarios.

Gráfico 3



Cantidad de kibutzim que implementaron diferentes medidas relacionadas a la privatización de los activos, en base a una muestra de 19 kibutzim encuestados en la década de 1990 (Reitan et al. 2019).

Mediante la implementación de nuevas políticas económicas internas, que cada vez diferenciaban más a los kibutzim de sus raíces comunistas, los asentamientos fueron alcanzando uno a uno la privatización total de sus fábricas. El proceso de privatización se define como una o varias transacciones que resultan en la venta a inversores privados o el traslado del control del capital de una empresa pública o de una parte sustancial de sus activos, con el propósito de minimizar la actividad del sector público (Moskovich 2017). En este caso, el sector público alude al equipo de dirección a cargo del kibutz, es decir, que al minimizar su participación, se estaría apartando la gestión económica de la gestión social.

En el año 2000, había un total de 346 fábricas de kibutzim en Israel, mientras que para el año 2017, este número había disminuido a 203 (Achouch 2022). La razón detrás de esta caída fue la privatización, es decir, que las fábricas no tuvieron que cesar su producción pero sí debieron cambiar de dueño para poder sobrevivir con una gerencia más apropiada a sus capacidades económicas. A partir de la profunda crisis económica, hubo una venta masiva de un tercio de todas las plantas de los kibutzim al sector privado (Moskovich et al. 2015). Para el año 2019, eran el 51% de los kibutzim los que seguían siendo dueños únicos de sus empresas (*The Kibbutz Movement Site* 2020), mientras que la otra mitad de los kibutz vendieron parte o la totalidad de sus fábricas.

Las fábricas se siguen encontrando hasta la actualidad dentro del terreno de los kibutzim, pero su liderazgo está en manos de inversores privados.

En los "kibutzim renovados", las ramas económicas tienen autonomía completa y sus decisiones se basan en el mercado competitivo, en lugar de en el bienestar de los trabajadores (Moskovich 2020). Las decisiones operativas relacionadas a las empresas económicas son tomadas por un equipo de gerentes profesionales; la KGA (Kibbutz General Assembly) dejó de estar involucrada en este proceso.

La ola de privatización no tuvo como causa única la crisis económica, sino que incluso en ocasiones en las que los kibutzim no se vieron negativamente impactados, también decidieron vender sus fábricas a inversores privados. Esto se debía en parte a la falta de capacidad o de intención para invertir en altas cantidades de capital, para poder expandir las fábricas que resultaban exitosas (Moskovich et al. 2015).

El tercer período de la industria del kibutz tomó lugar entre 1997 y 2017 (Moskovich 2018). Este profundizó aún más el conflicto lógico de las fábricas de los kibutzim, hasta finalizar convirtiéndose por completo a la mentalidad capitalista. Se adquirieron en las empresas nuevos estándares de calidad y se remarcaron los niveles burocráticos. El nuevo objetivo de la fábrica era mantener el alto nivel de vida al que se había logrado llegar mediante la expansión económica, y para esto se necesitaba comenzar a contratar trabajadores especializados (Moskovich 2017). Se realizó una expansión significativa, y se aumentó la eficiencia productiva al volverse más estrictos, logrando así subir también las ganancias. Nuevamente, se sumaron valores al listado generado hasta el momento, agregando ahora la eficiencia, el materialismo, y la rentabilidad. El capital humano pasó a tomar una relevancia mayor, incluyendo en las empresas sesiones de entrenamiento de empleados, así como también la incorporación de trabajadores calificados.

Las reformas principales en llevarse a cabo fueron la transferencia de autoridad de las empresas económicas a juntas de directores externos, la expansión de los roles de las personas externas a los kibutzim, la privatización del consumo, el permiso de trabajar fuera del kibutz y el agregado progresivo de impuestos sobre los ingresos (Hanneman et al. 2011). Uno de los principales cambios, que demuestra claramente el abandono del socialismo absoluto y los valores originales, es la eliminación de la discriminación entre los miembros del kibutz y los trabajadores externos. Se abandonó toda preferencia por contratar miembros del kibutz para adoptar una postura de “la persona correcta en el lugar correcto” (Moskovich 2017), indicando así también que los empleados dejarían de tomar puestos rotativos para pasar a especializarse en una posición.

Estructura empresarial y cultura organizacional

Estudiaremos la transformación de las fábricas de los kibutzim visualizadas sobre sus estructuras empresariales y sus culturas organizacionales. La estructura empresarial refiere al manejo burocrático de las fábricas, cómo se organizan jerárquicamente, y cuáles son sus normas de funcionamiento. El concepto de cultura organizacional se define como un sistema de creencias que es común para todos los trabajadores de una organización y que puede contener elementos tanto explícitos como ocultos (Moskovich 2017). Veremos a continuación cómo se relacionan la cultura y la estructura, impulsándose la una a la otra.

Al crearse las fábricas de los kibutzim, estas tenían características particulares por el simple hecho de ser empresas capitalistas que pertenecían a comunidades socialistas. Estas fábricas han sido categorizadas como organizaciones híbridas (Moskovich 2018), estas son una mezcla entre un negocio con fines económicos y uno gubernamental, o en el caso de los kibutzim, una combinación de sociedad civil con estructura económica. Así pues, las empresas de los kibutzim buscaban generar ganancias económicas, pero este no era su único propósito, sino que también incluían dentro de sus objetivos principales el bienestar de la comunidad. Este aspecto característico de las industrias dentro de los kibutzim se vio afectado fuertemente en la época de la crisis debido a que generaba un conflicto en la

lógica interna organizacional. La dualidad de las fábricas surgía por pertenecer a la economía israelí, que, a partir de su orientación capitalista, demandaba competitividad en precio y calidad de la producción, y en simultáneo, ser subordinadas a un sistema de normas y valores que enfatizaban la igualdad y la participación (Moskovich 2017).

En sus orígenes, la industria interna de los kibutzim presentaba las características de un negocio familiar, manteniendo una cultura de “clan” (Moskovich 2020). La cultura organizacional de clan cuenta con una fuerte solidaridad entre los miembros, quienes tienen asegurada una pertenencia al grupo a largo plazo; el compromiso a la organización se demuestra a través de la participación (Achouch 2022). En el caso particular de los kibutzim, se hace referencia a todos los miembros de la comuna como la “familia” dueña de la fábrica. En el ambiente laboral, predomina la bondad, el altruismo, el compromiso, la confianza, la cercanía interpersonal, el consenso, y la comunicación informal y abierta. La autoidentificación de los miembros con la empresa da lugar a un vasto sentido de pertenencia y de unión.

Existe una división entre las empresas familiares en base al nivel de apertura de su cultura. Un primer estilo es el “familiar comunal”, el cual es representado por incentivar un fuerte sentido de identidad y experiencia mutua, y en el cual los empleados mantienen vínculos familiares entre ellos. El segundo estilo es “familiar comunal empresarial”, en el cual se puede encontrar personal externo profesionalizado, además de los miembros familiares contratados. Por último, el estilo “empresarial” refiere a un negocio dirigido por inversores privados, y sin atributos comunales (Yaffa Moskovich 2020).

El desarrollo cultural de la empresa se veía profundamente conectado con su estilo de gerencia. La filosofía cooperativa del kibutz contaba con tres principios que se reflejaban en la rutina dentro de las fábricas; estos eran la asistencia mutua, la gestión propia, y dirigir las ganancias económicas al bienestar de todos los miembros cooperativos. El trasfondo de la dinámica llevada a cabo, era la generación de una sociedad justa, sin división de clase, y manteniendo un estilo de vida modesto.

Luego, tuvo lugar el proceso de privatización, el cual fue orientado especialmente al control de la empresa, para obtener una gerencia calificada que pudiera tomar las mejores decisiones. Sin embargo, la alianza entre la gestión de la fábrica y la gestión del kibutz se mantuvo (Moskovich 2017), respetando el objetivo de buscar siempre el bienestar de los miembros del kibutz.

Existen tres tipos de gestión de las fábricas de los kibutzim, los cuales fueron transformándose a lo largo del tiempo (Moskovich 2020); el estilo de gestión “cooperativo”, el de “negocio-cooperativo”, y el “burocrático”. A continuación se presentan los tres tipos, en orden cronológico de surgimiento y evolución; de todas maneras, la llegada de un nuevo estilo de gerencia no implicaba la eliminación total del estilo anterior, es decir, que hay kibutzim que mantienen su estructura original hasta la actualidad.

El estilo de gestión “cooperativo” es el más informal de todos, siendo este el que marcó la estructura inicial de las primeras fábricas en kibutzim. La organización bajo esta gestión presenta cualidades particulares que abarcan la totalidad de las estructuras de la fábrica, tanto sociales como laborales. En el pilar de lo social, se incluyen la participación y democracia directa, la selección de empleados nuevos con preferencia por miembros del

kibutz, la seguridad laboral, y la igualdad en estatus entre todos los trabajadores. En general, se sostiene un clima familiar, de colectivismo y colaboración, y las relaciones personales intralaborales son amistosas. Desde el pilar de lo laboral, se abarca la libertad absoluta de horarios de trabajo, la ausencia de edad mandatoria de jubilación, el entrenamiento y capacitación de miembros del kibutz sin experiencia para que puedan cumplir algún rol en la empresa, y el sistema de control que funciona a través del poder social, esto es, que la gente es cooperativa para mantener su reputación frente a sus vecinos. Además, se integran las demandas laborales con las necesidades individuales, permitiendo así la priorización de obligaciones por fuera de la empresa.

El estilo de gestión “negocio-cooperativo” es una combinación entre la orientación capitalista y la orientación social. En este, la industria se comporta de manera autónoma. Los gerentes de la empresa debían de ser profesionales, y no necesariamente miembros del kibutz. Bajo este modelo, la dirección de la fábrica deja de comportarse como una democracia y se reduce la participación del empleado en la toma de decisiones. De todas formas, se continúa promoviendo el trabajo en equipo y las relaciones de igualdad. La atmósfera laboral es relajada y no se lleva a cabo un control excesivo sobre el desempeño de los empleados. Surge la distinción de autoridad dentro de las cadenas de mando y se implementan nuevos mecanismos de control, tanto por lealtad a la empresa, como por profesionalismo y excelencia del trabajo. Las plantas conservan una fuerte relación con la comunidad del kibutz, y al mismo tiempo, planifican estrategias de expansión y globalización.

El estilo de gestión “burocrático” denota una separación de las estructuras sociales y las económicas. La fábrica pasa a accionar como una empresa independiente del kibutz en el que se encuentra, y el objetivo central se vuelve maximizar las ganancias; para esto, se contrata una junta de directores profesionales que toman todas las decisiones de manera centralizada. Los procedimientos oficiales son formales, con horarios estructurados y posibilidad de despido; hay menos confianza en los empleados, menos valores socialistas, y una fuerte pérdida de igualdad. Se forma una estratificación jerárquica, con privilegios para los puestos mayores, la supervisión se vuelve estricta y se implementan medidas para asegurar la eficiencia. En resumen, las preocupaciones económicas son la prioridad, motivo por el cual se elimina toda discriminación entre miembros del kibutz y personal externo. Este último estilo de dirección cumple con el modelo de “separación entre negocio y comunidad”, que permite una mejor dirigencia apuntada a las necesidades de cada sector de la comunidad (Achouch 2022).

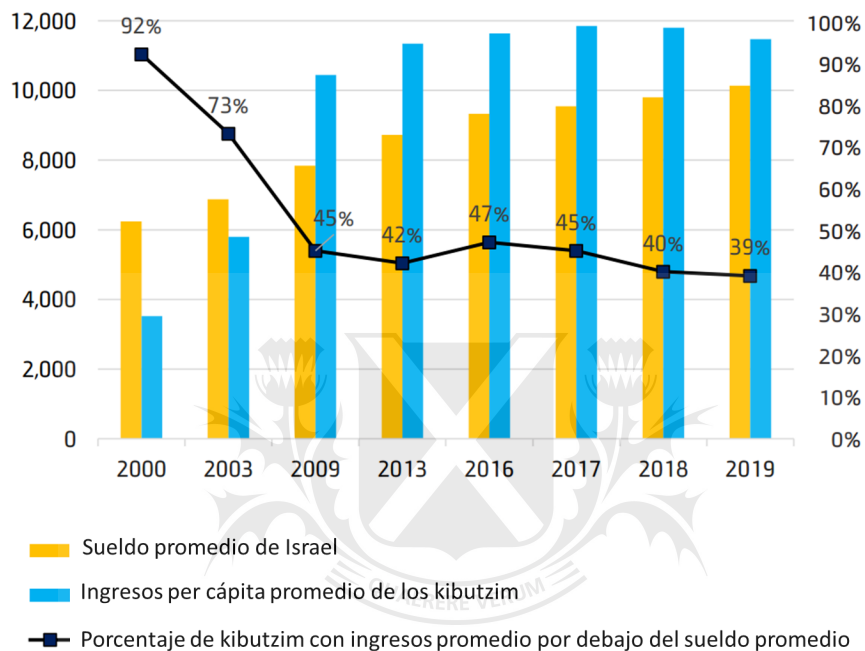
En la actualidad, la cultura interna de las fábricas de los “kibutzim renovados” es, en comparación a la cultura previa a la crisis, más autónoma, jerárquica, predominantemente capitalista, orientada a los resultados y universal, asegurando cumplir con los valores del libre mercado (Moskovich 2017). A pesar de adquirir nuevos valores, la cultura organizacional original nunca se abandonó por completo. Las fábricas de los kibutzim impulsaron cada vez más el nivel de compromiso profesional para con la empresa, mientras que continuaron siempre promoviendo el ambiente laboral familiar (Moskovich 2017), como siguen haciendo incluso en la actualidad.

Por último, es importante destacar que la cultura de los kibutzim les permitió alcanzar altos niveles de vida para sus miembros y mantenerlos hasta la actualidad. Incluso en el presente, los kibutzim siguen atravesando constantes cambios e innovaciones que les

permiten seguir creciendo internamente, así como también profundizar su impacto sobre la economía del país. Este desarrollo interno puede verse a partir del siguiente gráfico, en el que observamos una comparación entre el nivel de ingresos per cápita de los kibutzim y el salario promedio de Israel, podemos notar que la proporción de kibutz que se encuentra por debajo del salario promedio es menor cada año, manteniéndose estable en los años recientes.

Gráfico 4

Comparación de ingresos per cápita entre los kibutzim y el resto de Israel



Fuente: The Kibbutz Movement, 2020.

2.3 Revisión de literatura

Antes de medir el impacto que los kibutzim tienen sobre Israel, desarrollaremos en esta sección sobre economía de los kibutzim, una revisión de literatura acerca de dos *papers* enfocados en la economía de estos asentamientos, los cuales fueron publicados en *journals* de gran prestigio académico. Los siguientes serán “Israeli Kibbutz: A Successful Example of Collective Economy” (Enfu Cheng 2015), y “Lessons From The Kibbutz On The Equality Incentives Trade Off” (Abramitzky 2011).

(Enfu Cheng 2015)

Esta investigación busca explicar cómo los kibutzim logran mantener una economía colectiva exitosa. Para esto, el autor genera una división en cuatro periodos para ubicar temporalmente las transformaciones de los kibutzim y desarrolla teóricamente la evolución de los kibutzim y de sus economías. La conclusión del estudio es que la principal justificación por la que la economía de los kibutzim logró mantenerse en el tiempo es el hecho de que sus principios socialistas lograron sobrevivir a todas estas etapas diversas entre sí.

En el *paper* se presentan los principios básicos de todos los kibutzim. El principio de voluntariado indica que ser miembro de un kibutz es una decisión personal, cualquiera

puede unirse o irse si así lo desea. El principio de igualdad se asegura de que esta característica se mantenga entre los miembros en todo ámbito, político, social, económico y de voto participativo. El principio de los bienes públicos se aplica a los medios de producción, el gobierno es dueño de las tierras y los miembros del kibutz son dueños conjuntamente de todos los otros activos. Otro principio es el de gerencia democrática, el cual define que todos los miembros cuentan con un voto y las decisiones finales se toman en base a la mayoría, requiriendo $\frac{2}{3}$ de los votos para aprobarse. Por último, se preserva el principio de que cada uno se lleva lo que necesita, esto implica que la división de bienes es por igualdad y por necesidad.

Con respecto al trabajo, todos los miembros deben tomar un rol productivo activo y la división de roles existe pero sin importar que puesto tome cada uno, todos reciben los mismos beneficios a cambio de su servicio y mantienen un mismo estándar de vida. Además, los comités de gerencia y profesionalismo son servicios públicos y no hay beneficios ni remuneración extra por forma parte de estos. Los puestos de trabajo son rotativos y es mandatorio que todos los miembros pasen por un turno laboral y un turno dentro del comité profesional. Hay una prohibición general de contratar miembros externos al kibutz, no existen los sistemas de jubilación sino que los adultos mayores toman trabajos simples, no hay intercambio con dinero físico pero se distribuyen asignaciones regulares para la compra de artículos de uso diario, y existe un subsidio para vacaciones o viajes. En resumen, no existe la desigualdad económica.

El autor distingue cuatro partes del proceso de desarrollo de los kibutzim: start up, desarrollo temprano, edad de oro del desarrollo, y periodo de transformación, las cuales fueron explicadas en detalle previamente. El *paper* se concentra principalmente en la etapa de transformación para verificar cómo fue posible que la economía colectiva se sostenga tanto antes como después de los cambios producidos por la crisis económica. Sus hallazgos muestran que en este periodo ocurrieron varias alteraciones, la propiedad pública pasó a ser privada, se realizó una reforma inmobiliaria que implicaba que los hogares de todos los miembros ya no serían iguales, se empezaron a cobrar servicios y se instalaron los salarios, aparecieron los impuestos diferenciales y se reestructuró la organización social al definir que los niños durmiesen con sus familias en lugar de todos juntos. A pesar de todos estos cambios, los principios de igualdad, bienes públicos, voluntariado, y democracia se mantuvieron en el tiempo y se siguen promoviendo hasta la actualidad. Estos valores son la base que permite a los kibutzim dirigir una economía colectiva exitosa.

Cabe destacar tres conclusiones interesantes que plantea Enfu Cheng. En primer lugar, se encuentra que todos los miembros de los kibutzim realizan el mejor trabajo posible en cualquier rol que ocupen para no decepcionar a los otros miembros de la comunidad. La segunda conclusión relevante es que los kibutzim tienen una fuerte influencia tanto política como económica sobre el país. El último descubrimiento a destacar es que a partir de la investigación, se concluye que a mayor igualdad, los miembros de los kibutzim revelan una mayor satisfacción con el sistema.

(Abramitzky 2011)

El *paper* en cuestión se focaliza en el *trade off* presente en los kibutzim entre mantener los principios de completa igualdad que se correspondían a la ideología de los kibutzim y desviarse de estos principios para obtener beneficios individuales. La pregunta de

investigación es cómo resolvían los kibutzim los conflictos generados por este *trade off*. La metodología usada durante el trabajo es la realización de un análisis de datos a partir de gráficos y estadísticas descriptivas, para poder testear varias pequeñas hipótesis relacionadas a cada uno de los principios y sus posibles desviaciones.

A través de la investigación llevada a cabo, el autor encuentra tres problemas principales que podrían presentarse en los kibutzim por su sistema organizacional. Estos son la fuga de cerebros, la selección adversa, y el riesgo moral o *free-riding*, los cuales serán explicados a continuación. La conclusión a la que arriba el *paper* es que las soluciones implementadas en los kibutzim para prevenir y resolver estos problemas eran un conjunto de medidas como los altos costos de salida, las sanciones sociales, los requerimientos de ingreso a partir de la privatización, y el alejamiento de la igualdad total para sostener una igualdad moderada.

En primer lugar, el *paper* plantea el panorama general al que se enfrentan los kibutzim al organizarse como comunas de pura igualdad. Los primeros en asentarse en Palestina formando kibutzim eran judíos provenientes del este europeo que buscaban crear una sociedad igualitaria basada en los principios marxistas. La idea de estos pioneros era inventar un nuevo tipo de ser humano que se preocupase más por el grupo que por sí mismo, un “homo sociologicus” en reemplazo del “homo economicus” caracterizado como un ser egoísta que siempre busca su propio bienestar. Entendiendo esta ideología de base, se comprenden todas las características y normas presentes en los kibutzim, que ya fueron mencionadas a lo largo de este trabajo.

El autor plantea tres razones por las cuales un acuerdo de igualdad no tiende a durar. En primer lugar, se presenta el problema de la fuga de cerebros, los miembros de mucha habilidad tienen incentivo a retirarse de la comunidad para ganar salarios más altos en oportunidades externas. En segundo lugar, está el problema de la selección adversa, los miembros de poca habilidad tienen incentivo a entrar a estas comunidades para ganar más de lo que lograrían por fuera de estas. El tercer problema es el *free riding*, los miembros podrían decidir esforzarse en menor medida ya que si el resto trabaja más, igual ganarían lo mismo que ellos. Más allá del enfrentamiento a estas posibles desviaciones a nivel individual, el mayor problema aparece si consideramos la posibilidad de que todos los miembros del kibutz piensen de la misma manera; por ejemplo, si todos trabajan menos, creyendo que sus vecinos trabajarán más, la productividad terminará siendo muy baja, y el ciclo se autoreforzaría hasta que nadie realice ningún trabajo.

A pesar de todos estos potenciales problemas, el autor encuentra que los estándares de vida dentro de los kibutzim fueron más altos que los del promedio israelí general durante muchos años. Por lo tanto, resulta interesante estudiar los mecanismos de prevención de estos problemas ejecutados por los kibutzim.

Para comenzar, la distribución igualitaria en sí resulta ser una forma de seguro frente a riesgos ya que le otorga tranquilidad a los miembros de los kibutzim al saber que, sin importar las circunstancias, sus familias siempre tendrán una parte equitativa de la producción. Este seguro se intensifica aún más por la mentalidad a favor de la ayuda mutua presente dentro de los kibutzim. Estas medidas llevaban a que el peor resultado posible para un miembro del kibutz fuera lo mejor posible.

Un factor clave para promover la economía igualitaria era la educación interna de los kibutzim. Esta se estructuraba como un sistema colectivo que tenía el objetivo de inculcar la ideología del kibutz en sus miembros desde pequeños. A través de la educación se promovía y se enseñaba el altruismo, las ideas socialistas, las normas de un trabajo ético, la cooperación, y se focalizaba en la importancia del colectivo por sobre el individuo.

Los incentivos para esta investigación surgen a partir de la observación de que, a pesar de que los miembros se pueden retirar voluntariamente, aún así deciden quedarse en los kibutzim, además, todos los miembros aportan al kibutz con esfuerzo por más que tendrían incentivo a no hacerlo.

Uno de los mecanismos encontrados por los cuales se fortifica el mantenimiento de la igualdad es la elevación de los costos de retirada del kibutz. Dentro de las comunidades, los miembros deben realizar aportes al colectivo, hay una abolición de la propiedad privada, por el simple hecho de ser miembro se concede acceso a varios bienes públicos locales, no hay dinero, por lo que no existe el ahorro individual. Todas estas son estrategias de encierro que limitan las opciones externas y dificultan la salida del kibutz, al mismo tiempo que facilitan la vida interna al continuar siendo miembro.

Abramitzky mide el nivel de *free riding* presente en los sistemas productivos de los kibutzim y encuentra que este es aproximadamente nulo. Más aún, descubre que cuanto más rico es el kibutz, menos *free riding* realizan sus miembros. La manera en la que los kibutzim aseguran esta característica es a través de las sanciones sociales y el monitoreo colectivo. En los kibutzim la privacidad es limitada porque los miembros tienden a conocerse entre todos y los flujos de información corren velozmente, esto resalta la importancia de la reputación, lo que impulsa a los vecinos a esforzarse en sus trabajos.

Finalmente, la última solución encontrada es el alejamiento de la igualdad absoluta, es decir, que los kibutzim lograban mantener sus ideales al alejar a sus miembros del extremismo y aceptar equilibrios intermedios. Un ejemplo del alejamiento de la distribución igualitaria es la introducción de los *safety nets*, estos son una "red de seguro" que funciona a partir de que los miembros se quedan una fracción de sus ganancias y comparten el resto con los otros miembros. De esta manera, comienza a aparecer un ingreso privado pero se mantiene el seguro colectivo que proporciona la distribución de las ganancias. Las razones por las que aparecieron las reformas que redujeron la igualdad fueron principalmente debidas al contexto externo, que cada vez, volvía más difícil el sistema de completa igualdad. El estrés financiero y la caída del apoyo económico por parte del gobierno fueron factores influyentes, como así también lo fue el desilusionismo general con el socialismo alrededor del mundo. Por otra parte, el boom tecnológico que tomó lugar en Israel generaba un aumento de las oportunidades externas que se volvían atractivas para los miembros de los kibutzim con mayores habilidades. Por último, ciertos aspectos de la vida comunal traían costos emocionales sobre los individuos, como por ejemplo, el hecho de alejar a los niños de sus padres.

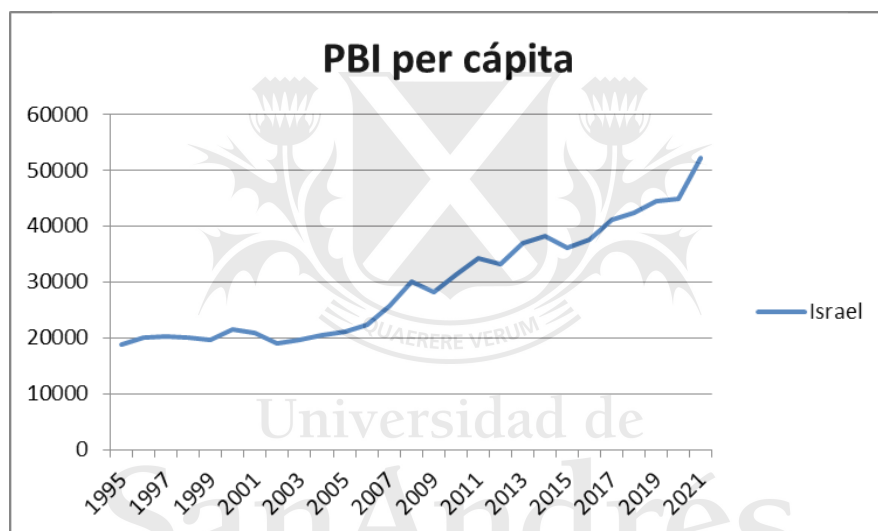
Como conclusión, ambos *papers* revisados se enfocan en la economía colectiva de los kibutzim y el asombro mundial existente por el éxito de estos asentamientos, cuando el contexto internacional parecería apuntar al fracaso de este tipo de organizaciones. Ambos *papers* comparten la idea de que los valores y principios inculcados por los kibutzim son de vital importancia a la hora de comprender su capacidad de mantener sus ideales en el

mundo moderno. En esta tesis, se sigue esta línea teórica, agregando que estos principios no solo promueven la economía interna, sino que también habilitan a los kibutzim a impactar profundamente sobre el crecimiento económico de Israel.

3. Impacto sobre el crecimiento económico de Israel

El crecimiento económico de un país se mide como la tendencia del PBI per cápita. En el caso de Israel, podemos observar que esta tendencia es positiva, con pequeños picos de decrecimiento en ocasiones. El PBI per cápita es, en términos simples, la producción anual de un país dividida por la cantidad total de población a mitad de ese año. Esta variable económica puede ser desglosada en una gran variedad de componentes como, por ejemplo, el gasto público, la producción industrial, las exportaciones netas, entre otras. En esta sección, nos centraremos en algunas de estas aristas y estudiaremos cómo impactan los kibutzim en cada una de ellas, para a nivel agregado, generar un impacto significativo sobre Israel en su totalidad.

Gráfico 5



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del Banco Mundial.

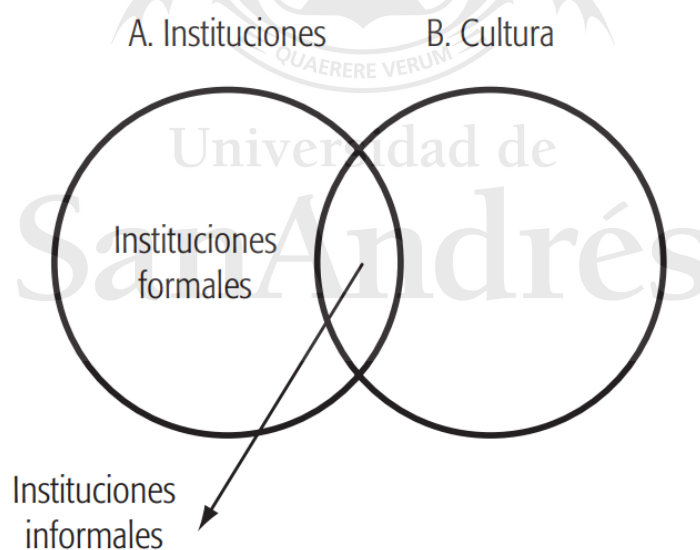
Existen múltiples factores por los cuales se podría impulsar el crecimiento económico, ya que este cuenta con una gran variedad de componentes. A grandes rasgos, podemos dividir la influencia sobre el crecimiento en dos mecanismos: las causas directas y las causas profundas (Acemoglu et al. 2000). Las primeras, refieren a sectores que tienen un claro impacto en la economía porque, por ejemplo, generan movimiento de dinero; la magnitud de este efecto depende del tamaño de la industria analizada. En esta ocasión, estudiaremos nueve áreas a través de las cuales los kibutzim generan un aporte al crecimiento nacional, todas estas secciones producen contribuciones menores ya que los kibutzim representan una fracción menor de la población total del país. Cada uno de estos mecanismos es insuficiente por sí solo para explicar el impacto de los kibutzim en el crecimiento de Israel, sin embargo, al acumular todos los posibles caminos aquí presentes, se comienza a formar un impacto significativo. Aun así, es fundamental estudiar el trasfondo de todos los efectos directos y evaluar el por qué estas organizaciones generan aportes al crecimiento económico del país. Es por esto que incluimos las causas profundas de crecimiento, las cuales moldean el comportamiento de un sector para explicar las causas directas que llevan a los aportes de carácter económico. Por lo que respecta a los kibutzim, focalizaremos

estas causas profundas en el estudio de sus instituciones. En cada subsección siguiente, se analizará cómo las instituciones dan forma al comportamiento de los kibutzim con respecto a todas las áreas de la economía analizadas, es decir, que el trasfondo de todo el trabajo estará determinado por las instituciones presentes en los kibutzim.

3.1 Causas profundas de crecimiento: relación entre valores, cultura, e instituciones

En primer lugar, debemos relacionar todo lo mencionado en las secciones anteriores sobre la cultura y los valores dentro de los kibutzim con sus instituciones económicas. Para explicar esta relación, nos basaremos en la literatura académica existente al respecto. En primer lugar, es importante comprender a qué nos referimos cuando hablamos de “instituciones”. En economía se denomina instituciones a las “reglas del juego”, son un conjunto de normas y reglas que guían el comportamiento de una sociedad en específico (North 1990). Las instituciones pueden ser tanto formales como informales, siendo las primeras leyes y normas escritas que regulan a la sociedad, mientras que las informales refieren a normas de comportamiento, costumbres y códigos de conducta. Dentro de las instituciones informales encontramos la primera relación estrecha con la cultura de un grupo o comunidad, las costumbres y el comportamiento se rigen por los valores culturales compartidos. Un ejemplo claro de institución informal donde se refleja la cultura es el festejo de celebraciones religiosas.

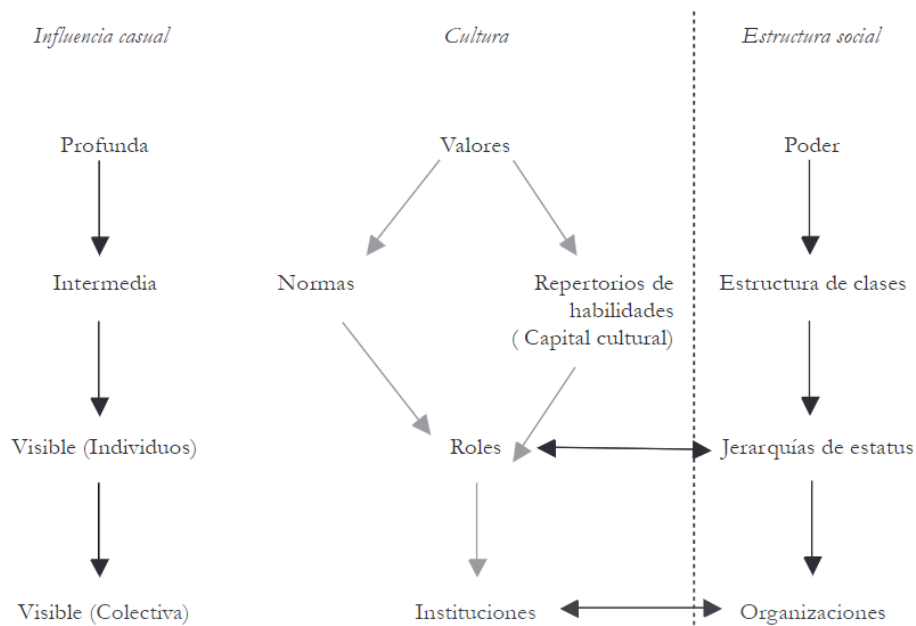
Imagen 2



Relación entre Instituciones formales, informales y cultura. Fuente: (Antonio Miguel Camargo Díaz 2015).

Para un desglosamiento más complejo de la interacción entre los valores y la cultura, podemos analizar el siguiente gráfico, en el que se explican los elementos de la vida social que moldean el comportamiento de los individuos, a partir de tres aristas: la influencia casual, la cultura, y la estructura social.

Imagen 3



Fuente: (Portes 2006).

A partir del esquema, se puede observar que los valores tienen una influencia profunda sobre el comportamiento de las personas. Estos valores se reflejan visiblemente de manera colectiva en las instituciones, es decir, que las instituciones son la expresión más inmediata de las normas sustantivadas en roles sociales (Antonio Miguel Camargo Díaz 2015). Un detalle a destacar es que la relación no es completamente lineal, sino que hay elementos externos relacionados al poder que influyen simultáneamente sobre la formación de las instituciones económicas y políticas de una comunidad.

Para el caso de los kibutzim, ya hemos presentado los principios y valores que caracterizaron a estos asentamientos en los distintos momentos de la historia. Estos forman la cultura, que consecuentemente, impacta sobre las instituciones económicas que gobiernan a estas comunas. A modo de ejemplificación, si tomamos el valor de la propiedad común, podemos comprender el desenlace de la institución que dicta la no monetización de los kibutzim; o si nos enfocamos en el valor del propio empleo, comprendemos el origen de la institución que determinaba que, en cierta época, solo los miembros del kibutz podían trabajar dentro del mismo.

Una propiedad que comparten la cultura y las instituciones es la persistencia en el tiempo. Estas se establecen en las sociedades de manera en que pueden autoreforzarse y así se produce un ciclo del que es difícil salir. No obstante, los kibutzim presentan una peculiaridad que es que sus valores han demostrado ser adaptables a lo largo del tiempo, y esto habilita a la modificación de las instituciones. En definitiva, este cambio no se dio de manera repentina, sino que toda adaptación ocurrió de manera gradual. De todas formas, los kibutzim resultan objetos de estudio muy interesantes debido a su supervivencia a través de distintas etapas y conflictos, se puede aprender de su adaptación y estudiar su desarrollo económico interno, para también así poder explicar su impacto hacia el resto del país. Por último, se destaca la cuestión de que los kibutzim lograron un equilibrio estable en el que

podieron combinar ciertos principios socialistas que mantenían desde sus orígenes con la modernización económica y la renovación de sus sistemas productivos.

3.2 Causas directas de crecimiento

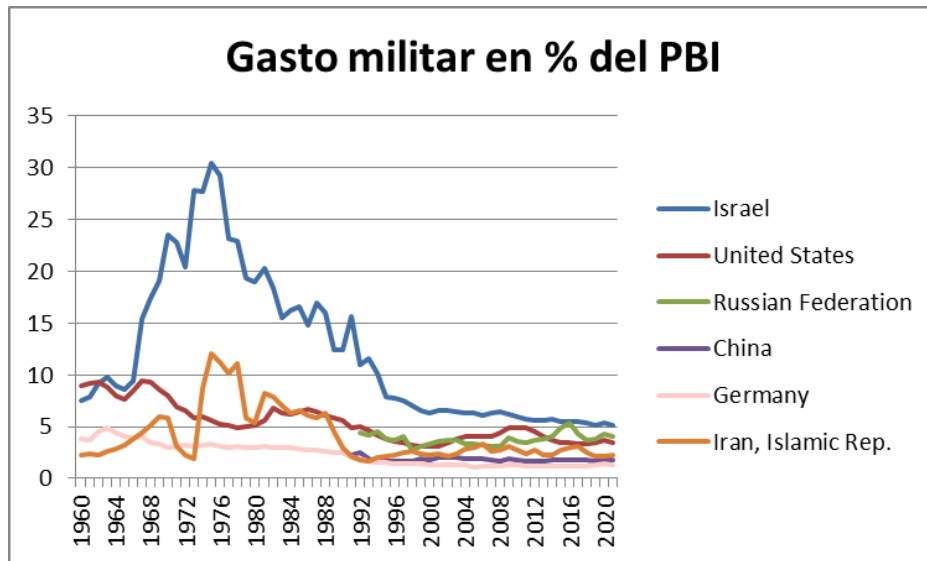
A modo de introducción, en sus inicios, los kibutzim funcionaban como una economía cerrada, que se regía bajo un sistema comunista. Con el paso de los años y en base a los acontecimientos que ya fueron desarrollados previamente, los kibutzim se fueron adentrando de a poco en la competencia económica de la sociedad israelí (Moskovich 2017); a causa de esta competencia, los kibutzim fueron perdiendo su alma colectivista, ya que la sociedad israelí había evolucionado hacia un sistema capitalista, materialista, y con valores individualistas. La inserción de los kibutzim en la economía nacional fue fructífera para el crecimiento económico del país. “A finales de la primera década del Estado de Israel, los kibutzim empezaron a verse como uno de los más estables y potencialmente uno de los más prósperos sectores de la economía de Israel” (Restrepo et al. 2006).

La metodología a utilizar será el análisis de datos mediante el desarrollo de estadísticas descriptivas para verificar con observaciones concretas los aportes de los kibutzim al crecimiento económico nacional. Con este fin, se analizarán nueve áreas sobre las cuales los kibutzim tienen una amplia participación que conduce a un aumento del PBI de Israel. Las siguientes son la defensa militar y la contribución a la creación del Estado de Israel, la demanda de dinero, el alquiler de las tierras, el desarrollo tecnológico y la innovación emprendedora, la producción tanto para consumo interno como para exportación, la absorción de inmigrantes, el turismo, la contratación de mano de obra, y la educación.

Defensa militar y creación del estado

La defensa militar es muy importante para el Estado de Israel desde sus inicios, debido a que el país está situado en un territorio conflictivo para las tres principales religiones del mundo, así también como al hecho de que su terreno está rodeado de países enemigos. Al día siguiente de la independencia de Israel, se desenlazó una guerra en la que Israel fue atacado por todos sus países limítrofes y algunos aliados, Irán, Siria, Jordania, Arabia Saudita, Egipto, y Líbano. En el periodo subsiguiente, Israel se enfrentó a numerosos encuentros bélicos, en lo que se conoce como el conflicto árabe-israelí; este periodo puede observarse en el gráfico siguiente como un gran pico en el gasto militar del Estado de Israel. El gráfico muestra el gasto militar como porcentaje del PBI de un país para Israel, en comparación a otros países con ejércitos importantes, Estados Unidos, Rusia, China, Alemania e Irán, este último agregado para comparar también con otro país de la misma zona. Se puede observar que el gasto de Israel creció mucho en las décadas de concentración de guerras en el Medio Oriente y esto se ve reflejado también en el pico que muestra Irán durante la misma época; sin embargo, la brecha entre los gastos de ambos países es notablemente amplia. Ahora bien, se puede considerar que el periodo de guerras es una anomalía que presenta observaciones extremas, pero, al analizar tiempos de paz, también se puede ver que Israel es el país que invierte un mayor porcentaje de su PBI en el ámbito militar. A partir de esto, se puede deducir que la defensa militar del país es de crucial importancia para Israel.

Gráfico 6



Fuente: elaboración propia, con datos del Banco Mundial.

Por consiguiente, es relevante incluir la participación militar como una de las aristas de crecimiento en las que los kibutzim toman acciones. Veremos cómo los kibutzim tuvieron un rol fundamental en la creación del Estado de Israel, y cómo siguen influyendo en la defensa actual del país.

El movimiento de los kibutzim fue una pieza central en la construcción del Estado de Israel por varios motivos. En primer lugar, la seguridad que brindaban estos asentamientos para nuevos inmigrantes era un factor de considerable atracción para grupos de judíos de todo el mundo y esto llevó a la ampliación de la disponibilidad de gente para luchar por la independencia del país. En segundo lugar, la colaboración activa de los kibutzim en la guerra de la independencia fue fundamental para la defensa de Israel (Rodríguez 2016).

De hecho, el papel que tomaron los kibutzim para la creación del estado fue más allá de la participación militar. Su colaboración también surgió desde el ámbito político e institucional, ya que, a lo largo de los años, los kibutzim habían comenzado a formar estructuras de estado como sindicatos y partidos políticos. Un ejemplo de estas organizaciones es “Kibbutz Campaign Union”, la primera unión con estructura de sindicato de kibutzim (Enfu Cheng 2015). También, se aseguraron de alcanzar la reactivación del idioma hebreo que era una lengua abandonada por los judíos de la diáspora (Rodríguez 2016). Estos aportes se relacionan estrictamente con las instituciones de los kibutzim que incluían el uso del idioma hebreo, la participación de la población en el sector público y la defensa de los trabajadores.

La influencia política de los kibutzim continuó creciendo en las primeras décadas del Estado. Entre 1948 y 1977, cuatro de los seis primeros ministros fueron miembros de kibutzim (David Ben Gurion - Kibutz Sde Boker, Levi Eshkol - Kibutz Degania, Golda Meir - Kibutz Merhaviva, Shimon Peres - Kibutz Alumot), y algunos de ellos incluso regresaron a sus comunidades al finalizar su servicio en el gobierno. A su vez, un tercio de los ministros eran miembros de kibutzim (Enfu Cheng 2015).

Todos estos aportes a la creación de Israel dieron un alto prestigio a los kibutzim, “la forma comunal de vida había mostrado ser adaptable; además, resistió exitosamente el ataque

físico directo, las tensiones económicas y el agotamiento constante de la fuerza de trabajo” (Restrepo et al. 2006).

Más allá de su valiosa cooperación a la creación del Estado de Israel, los kibutzim continúan aportando a la defensa militar del país hasta la actualidad. Desde la formación de las FDI⁶ (ejército israelí) como organización oficial, el servicio militar en Israel es obligatorio para todas las personas al cumplir los 18 años. No obstante, es posible encontrar varios individuos que no participan del ejército por diversos motivos, por ejemplo, las organizaciones de corrientes judío-ortodoxas están eximidas de este servicio bajo la justificación de buscar la defensa nacional por otros medios. En cambio, los kibutzim siempre inculcaron sobre sus miembros el espíritu de voluntariado para servir a objetivos nacionales (Kroll & Polovin 1997), promoviendo así la participación de todos los miembros en el servicio militar, incluso hasta el día de hoy. La razón por la cual esto sucede se vincula estrechamente con los valores que determinan las instituciones de los kibutzim, la comunidad, el apoyo mutuo y la búsqueda de objetivos nacionales son principales.

En la actualidad, los kibutzim conllevan una gran proporción del aporte a la defensa militar del país ya que suelen tener una gran cantidad de población en edad de servicio (Restrepo et al. 2006). En la próxima tabla (divida en partes 1 y 2), se presentan datos obtenidos de una encuesta del Central Bureau of Statistics (*CBS Site*, n.d.) del año 2021 en la que se agregaron los datos de participación en el ejército de los individuos, según su localidad de residencia. Nuestro foco está en los asentamientos rurales judíos, ya que dentro de estos se incluye a los kibutzim; es importante mencionar que estos no son los únicos asentamientos, sino que el dato observado agrupa a varios tipos de comunidades. Los asentamientos rurales judíos son definidos por el CBS como localidades con población menor a 2000 personas, dentro de las cuales se incluyen los moshavim⁷, los moshavim colectivos, kibutzim, localidades institucionales, localidades comunales, y otras localidades rurales (*CBS Site*, n.d.). Podría ocurrir, por otro lado, que un kibutz tenga más de 2000 miembros y en este caso, el mismo sería considerado una localidad urbana, de todas maneras, desestimaremos este factor ya que los casos posibles son la minoría.

Tabla 1, parte 1

Tipo de localidad							
Servicio militar	Total	Jerusalem	Tel Aviv-Yaffo	Haifa	Rishon Lezion	Petah-Tikva	Ashdod
Total	4,921,408	333,616	352,602	194,160	187,906	174,185	157,495
	100.0%	6.8%	7.2%	3.9%	3.8%	3.5%	3.2%
Sí	3,078,320	147,385	277,690	110,726	136,012	101,524	65,277
	62.5%	3.0%	5.6%	2.2%	2.8%	2.1%	1.3%
No	1,840,854	186,231	74,912	83,435	51,894	72,661	92,217

⁶ Sigla para Fuerzas de Defensa Israeli. Traducción de Tzahal, sigla de Tzava Hagana Leisrael, en hebreo ejército para la defensa de Israel.

⁷ Un moshav es un tipo de comunidad rural israelí de carácter cooperativo, que se diferencia de un kibutz en que cada familia dentro del moshav mantiene su propio hogar y su propia granja privada.

	37.4%	3.8%	1.5%	1.7%	1.1%	1.5%	1.9%
Tasa de participación	62.5%	44.2%	78.7%	57%	72.4%	58.3%	41.4%

Tabla 1, parte 2

Tipo de localidad							
Servicio militar	Beer Sheva	Netanya	Bnei Brak	100,000 - 199,999 habitantes	50,000 - 99,999 habitantes	2,000 - 49,999 habitantes	Asentamientos rurales judíos
Total	139,412	141,875	105,555	696,753	756,088	1,274,738	407,023
	2.8%	2.9%	2.1%	14.2%	15.4%	25.9%	8.3%
Sí	81,992	78,256	13,188	418,916	493,871	818,052	335,432
	1.7%	1.6%	0.3%	8.5%	10.0%	16.6%	6.8%
No	57,420	62,767	92,367	277,838	262,217	455,304	71,590
	1.2%	1.3%	1.9%	5.6%	5.3%	9.3%	1.5%
Tasa de participación	58.8%	55.2%	12.5%	60.1%	65.3%	64.2%	82.4%

Fuente: Encuesta Social del Central Bureau of Statistics, 2021. La tasa de participación es un agregado de elaboración propia.

A partir de los datos de la tabla, encontramos que los asentamientos rurales tienen la mayor tasa de participación en el ejército, siendo esta del 82.5% en base a la muestra encuestada. Esta tasa se obtuvo al calcular qué proporción del total de respuestas por localidad corresponden a la respuesta "sí", y pueden verse los resultados de cada localidad en la última fila de la tabla. Esta tasa lidera la contribución al ejército de los distintos tipos de localidades, presentando una brecha de 3.75% con Tel Aviv, que es la segunda localidad de mayor enrolamiento. La tasa de participación alcanza niveles tan bajos como del 12.5% en el caso de Bnei Brak. En la Guerra de los Seis Días, por ejemplo, murieron 800 soldados israelíes, de los cuales 200 eran miembro de los kibutzim (Rodríguez 2016).

En conclusión, los kibutzim realizaron y continúan realizando un gran aporte al crecimiento económico de Israel a través del canal de la defensa militar. Esto se debe, no solo a su contribución de capital humano en edad de servicio militar, sino también a sus aportes desde los orígenes del país y su colaboración con la creación de un país independiente. Los kibutzim cumplieron un rol crítico en la creación del estado tanto desde la defensa militar, como en sus aportes políticos, institucionales, y económicos. Es importante recalcar, además, la reconocida relación entre el ejército israelí y el desarrollo de innovaciones tecnológicas y científicas (Senor & Singer 2009).

Demanda de dinero

El siguiente factor a examinar es el de la demanda de dinero. La relevancia de este surge por un momento temporal específico, en el que varios miembros de kibutzim comenzaron a tener la necesidad de contar con dinero propio repentinamente, para poder adaptarse a la apertura económica que estaban atravesando los kibutzim. La circulación de dinero en el mercado es primordial para la persistencia de la actividad económica nacional, por lo que un shock en la demanda de dinero puede significar un alto impacto en el crecimiento económico del país debido al impulso que genera en el crédito y el sector financiero.

El nivel de comunismo llevado adelante por cada kibutz podía tener ciertas diferencias con el resto, manifestándose así asentamientos más o menos extremistas que otros. En algunos casos, se presentaba un comunismo puro, al punto tal de que los individuos del kibutz no contaban con tenencias de dinero; un ejemplo de este tipo de economía interna es el primer kibutz, fundado en 1910, Degania. Entonces, en la transición al capitalismo, surgió un cambio de gran relevancia para el país en su totalidad, que fue la nueva demanda de dinero repentina por todos los miembros de estos kibutzim (Azarnert 2017). Los miembros del kibutz se abstendían del dinero voluntariamente por razones ideológicas. Parte clave del proceso de privatización fue la monetización y absorción hacia la economía israelí a nivel individual, cada miembro del kibutz abrió una cuenta de banco personal y empezaron a recibir cheques de empleadores externos (Azarnert 2017).

Previo a la privatización, los kibutzim que se dirigían de esta manera, contaban con moneda israelí solo a nivel administrativo general, para “exportar” e “importar” bienes del mercado nacional, externo a la comunidad (Azarnert 2017). La razón por la que los individuos no tenían dinero propio era porque no encontraban ningún uso para el mismo, no tenían la necesidad de comprar bienes por sus propios medios y tampoco era necesario una cuenta para recibir salarios, ya que estos no existían per se. Esto se debía a las instituciones que regían en los kibutzim de esta índole, en la tienda comunal, los vecinos se manejaban mediante el uso de cupones o cuentas a nombre personal, en lugar del intercambio a base de plata, se distribuía una asignación regular para la compra de artículos de uso diario (Enfu Cheng 2015), cabe destacar que estas instituciones se reforzaban a partir de la cultura comunista que se mantenía en los kibutzim. El mayor acercamiento al uso real del dinero al que se podían enfrentar los miembros de estos kibutzim era para viajes al exterior del kibutz, esto ocurría en raras ocasiones, pero sí era necesario, por ejemplo, durante el periodo de servicio militar de cada individuo; para estas situaciones, el kibutz les proveía el dinero necesario (Azarnert 2017). La no monetización de la economía de los kibutzim llevaba también a la necesidad de recibir elementos y subsidios por el simple hecho de ser miembro y no poder adquirir materiales básicos por otros medios (Restrepo et al. 2006), esta involucración del estado en el mantenimiento de los kibutzim también es un factor a tener en cuenta a la hora de ver las maneras de impacto de los kibutzim sobre el país.

La ausencia de dinero era un detalle no menor, ya que la proporción de participación de los kibutzim en la economía nacional no es despreciable. A mitad del año 2010, los miembros de kibutzim representaban aproximadamente un 2.5% de la población total del país, mientras que su fracción de ingreso nacional era del 5%. Debido a esto, el impacto macroeconómico de la incorporación del dinero en los kibutzim tendría un impacto significativo sobre Israel (Azarnert 2017).

Un estudio sobre la demanda de dinero por parte de los kibutzim incorporados a la economía nacional fue realizado (Azarnert 2017), con el fin de estimar las ecuaciones de demanda de dinero y evaluar el impacto de esta apertura económica sobre el país. Los resultados indicaron que hubo un efecto significativo sobre la base monetaria agregada, es decir, el efectivo, pero no sobre las cuentas corrientes y depósitos, esto podría deberse a que los miembros expuestos por primera vez al dinero prefiriesen tener liquidez antes que los almacenamientos bancarios.

El efecto aquí presentado sobre el crecimiento israelí fue de índole transitorio ya que una vez que los kibutzim se insertaron en la economía nacional, la demanda de dinero se acomodó y los miembros de los kibutzim pasaron a representar un mismo comportamiento que el resto del país en esta esfera.

Alquiler de tierras

En cuanto a las tierras de los kibutzim, debemos resaltar la valoración que le otorgan estas comunidades a la producción de agricultura y ganadería. Las instituciones de los kibutzim originales decretaban que todos los miembros debían trabajar la tierra y se le daba un significado muy importante a las mismas; estas normas sociales instaladas provenían de la cultura de colectividad y antroposofía perseguida por los kibutzim (Ganany-Dagan 2022). El valor principal de esta cultura era la conexión entre la naturaleza y los humanos, siguiendo la “religión del trabajo” como fuente de vida y crecimiento. Entendiendo que el cultivo es un área clave para los kibutzim, vale la pena estudiar, no solo el impacto a través de la producción generada, sino también mediante el contrato económico presente para la habilitación del uso de las tierras en sí.

Podemos hacer una distinción en tres periodos que marcan una clara diferencia entre el manejo de las tierras de los kibutzim: la fundación de los primeros kibutzim, los inicios del Estado de Israel, y la actualidad. Cada uno de estos periodos se caracteriza por organizarse de manera diferente en cuanto a la tenencia y al uso de los suelos en los que se encuentran los kibutzim.

En un primer momento, los kibutzim se asentaron sobre el territorio que en aquel entonces era Palestina. Los fundadores de los primeros kibutzim eran judíos escapados de los pogromos⁸ de Rusia, factor clave también para explicar el acercamiento de estos individuos a las ideas socialistas y marxistas (Rodríguez 2016). Al llegar a Palestina, estas personas compraron tierras a los árabes previamente instalados, para esto, fueron facilitados asistencia económica. Para esta época, los árabes y judíos de la zona mantenían buenas relaciones vecinales e incluso se encuentran casos de los primeros kibutzim en los que árabes trabajaban o incluso convivían con los inmigrantes judíos. El apoyo financiero provenía de organizaciones fundadas por el movimiento sionista para establecer un estado judío en Palestina. Una de las principales, que continúa vigente hasta la actualidad (con objetivos adaptados), es el Keren Kayemeth Leisrael (KKL), un fondo nacional judío. Este se fundó en 1897, durante el Primer Congreso Sionista en Basilea (Rodríguez 2016). El KKL impulsaba a los kibutzim mediante la entrega de lotes ya que ambas organizaciones tenían ideologías sionistas que perseguían el mismo fin: la creación del Estado de Israel.

⁸ Persecuciones y ataques violentos a judíos por su religión perpetrados por poblaciones locales no judías en el Imperio Ruso.

Posteriormente, los miembros de los primeros kibutzim unificaron también sus propios ahorros para seguir comprando tierras para el movimiento kibutziano.

El segundo periodo mencionado presenta una interrupción en la continuidad original de los kibutzim debido a que la ley israelí se organiza a partir de las instituciones que definen que el gobierno es dueño de todas las tierras nacionales, y los privados tienen derecho a su uso, según el contrato que determinen. Por ende, tras la creación del Estado, se comenzó un periodo de trabajo por convenio. Esto es, que el gobierno le otorgaba el uso de las tierras a los kibutzim a cambio de cierta cantidad predeterminada de producción, en caso de que no pudiesen demostrar su parte del trato, entonces perderían las tierras (“Impresionante Avance: Israel Revela Cómo Será El Futuro De La Producción De Alimentos” 2023).

Otra característica de los contratos según la ley israelí es que la duración máxima para cualquier tipo de pacto es de 49 años (Enfu Cheng 2015). Es por esto, que, en el presente, estando transitando el tercer y último periodo que definimos previamente, las tierras de los kibutzim son alquiladas al gobierno y sus contratos se renuevan cada 49 años (Enfu Cheng 2015).

A pesar de que cada transacción individual de compra-venta en una economía genera un aporte al PBI de ese país, el consumo individual no es relevante por sí mismo para mostrar un cambio significativo sobre el crecimiento nacional. De todas maneras, la compra o el alquiler de amplios terrenos sí presentan un gran aporte a los ingresos gubernamentales de un país, y este es el mecanismo recientemente explicado por el cual los kibutzim generan parte de su aporte al crecimiento económico de Israel.

Tecnología e innovación

Los kibutzim siempre se encontraron a la vanguardia en torno a invenciones tecnológicas, sobretodo cuando se trata de materiales para la producción de campo. Dentro de los kibutzim, se promueve el desarrollo de las últimas tecnologías científicas, algunos ejemplos de inventos exitosos son la creación de nuevas especies de granos adaptados plantables en el país con biotecnología y las tecnologías de irrigación por goteo y en spray (Enfu Cheng 2015). Es importante mencionar que esta investigación resulta viable gracias al entrenamiento de trabajadores capacitados, tópico relevante en los kibutzim por su cultura de potenciación de la educación y de la relevancia del capital humano.

Un caso de estudio interesante es el de la fábrica Netafim, perteneciente al kibutz Hatzerim, fundado en 1946. Este se encuentra ubicado cerca de la ciudad de Beer Sheva, en una zona donde el terreno tiene características desérticas.

Imagen 4



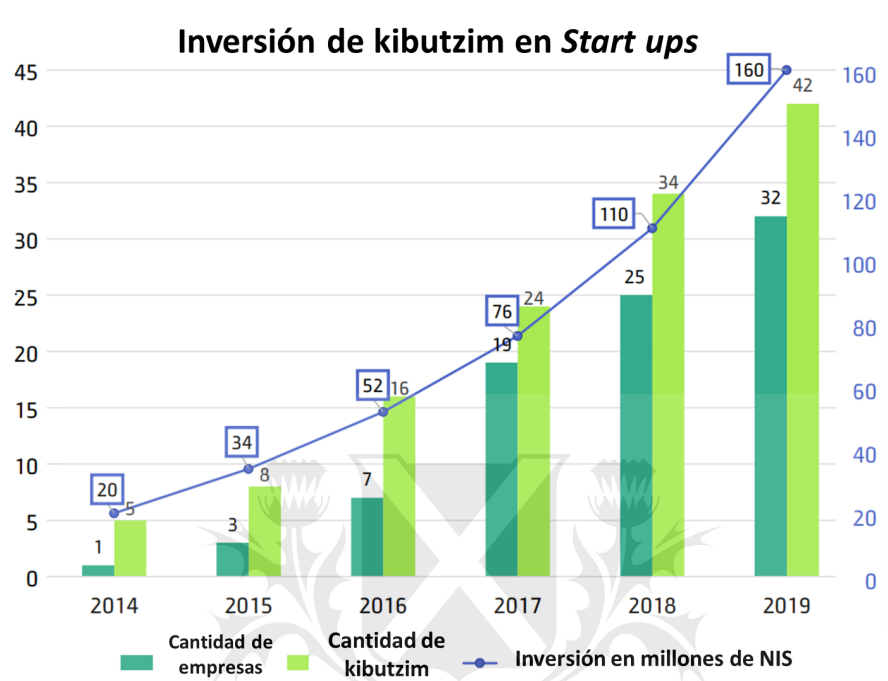
Ubicación del kibutz Hatzerim. Fuente: Google Maps.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentaron los fundadores del kibutz fue la falta de agua para el cultivo de las tierras. En los años '50, se desarrolló una crisis en toda la zona del desierto ya que los suelos no contaban con los componentes necesarios para ser fértiles y producir cosechas. De todas maneras, los miembros del kibutz decidieron quedarse en su territorio y, en lugar de buscar un nuevo asentamiento, investigar hasta encontrar una solución a su problema (Sobre Hatzerim, n.d.). Esta decisión refleja la institución económica del autoabastecimiento de los kibutzim, que se origina por la cultura comunista llevada adelante. En consecuencia de la elección tomada, se estableció la fábrica Netafim en el año 1965, por dos principales motivos: para que el kibutz no dependa únicamente de la agricultura y para desarrollar nuevas tecnologías que permitiesen solucionar la cuestión de la falta de agua y tierras fértiles en su terreno. Netafim es una empresa que emprendió con la innovación del riego por goteo, luego se fue expandiendo y en los tiempos presentes producen y venden una gran variedad de productos agrícolas como filtros, válvulas, tuberías, entre otros (About Us - Everything About Netafim | Netafim, n.d.). En la actualidad, Netafim es una industria reconocida mundialmente y con alto alcance internacional; de hecho, es la fábrica más importante perteneciente a un kibutz, y se encuentra dentro de las mejores 15 empresas de Israel del año 2022 (Dun's 100 Site, n.d.).

La innovación tecnológica no sería posible si los kibutzim se hubieran estancado en sus instituciones iniciales. Una cuestión sustancial es que los kibutzim logran adaptar sus valores y por ende, sus instituciones al medio cambiante en el que se encuentran. El caso más ilustrativo es la transformación atravesada por los kibutzim luego de la crisis económica, pero incluso en épocas estables su cultura promueve el progreso y la modernización.

Por otro lado, los kibutzim también invierten en innovación mediante el brindado de apoyo a emprendimientos económicos en sus etapas iniciales, esto puede observarse en el siguiente gráfico, donde se visualiza un gran crecimiento del monto de inversión en *start ups* llevado a cabo por los kibutzim.

Gráfico 7



Fuente: The Kibbutz Movement, 2020.

Vale la pena mencionar que Israel es un país que se destaca mundialmente por su desarrollo de *start ups*. Esto se debe a diversos factores, como por ejemplo, la cultura de audacia, potenciada por las habilidades aprendidas durante el servicio militar obligatorio, que otorga una mentalidad emprendedora y tomadora de riesgo (Senor & Singer 2009), otro de los factores es el espíritu colaborador israelí, que resalta especialmente dentro de los kibutzim.

Producción para consumo interno y exportación

Al principio, la producción de los kibutzim era únicamente agrícola. Principalmente, se sembraban y cosechaban cultivos arables, ya que estos no requerían ningún tipo de inversión extra, en cambio, la avicultura y ganadería requerían capital de inversión para construcciones, por lo que su desarrollo se dio de manera más gradual en el tiempo (Restrepo et al. 2006). La producción de alimentos creció velozmente, alcanzando altas magnitudes, y llegando a abastecer a todos los miembros de los kibutzim, así como también generar excedente para la venta externa. A finales de 1953, Israel ya era autosuficiente en la mayoría de sus alimentos, sin contar granos, cuya mayoría era, y todavía es, importado (Restrepo et al. 2006). Al día de hoy, los kibutzim producen una gran variedad de productos agrícolas y ganaderos, como verduras y hortalizas, cítricos, frutas, flores, semillas y granos, pastoreo de ovejas, vacas, pollos, entre otros (*The Kibbutz Movement Site 2020*).

La producción de los kibutzim fue expandiéndose progresivamente, dedicándose al consumo interno de la comunidad en un primer momento, luego, realizando ventas al resto

del país, y por último, insertándose en el mercado global. En 1960, la saturación del mercado local y las posibilidades de mecanización llevaron a una mayor asignación de tierras para cultivos rentables que pudiesen ser exportados o por el contrario, reducir las importaciones necesarias (Restrepo et al. 2006).

Al llegar la época de crisis nacional, la producción de los kibutzim se vio amenazada por el malestar económico de estos asentamientos. Sin embargo, el Ministerio de Agricultura presentó un fondo especial para la disposición de crédito a los kibutzim con el fin de que pudiesen hacer frente a sus dificultades financieras, así como también para subsidiar la producción agrícola nacional (Restrepo et al. 2006). Más adelante, el Ministerio de Industria también facilitaría préstamos generosos para el desarrollo interno de los kibutzim.

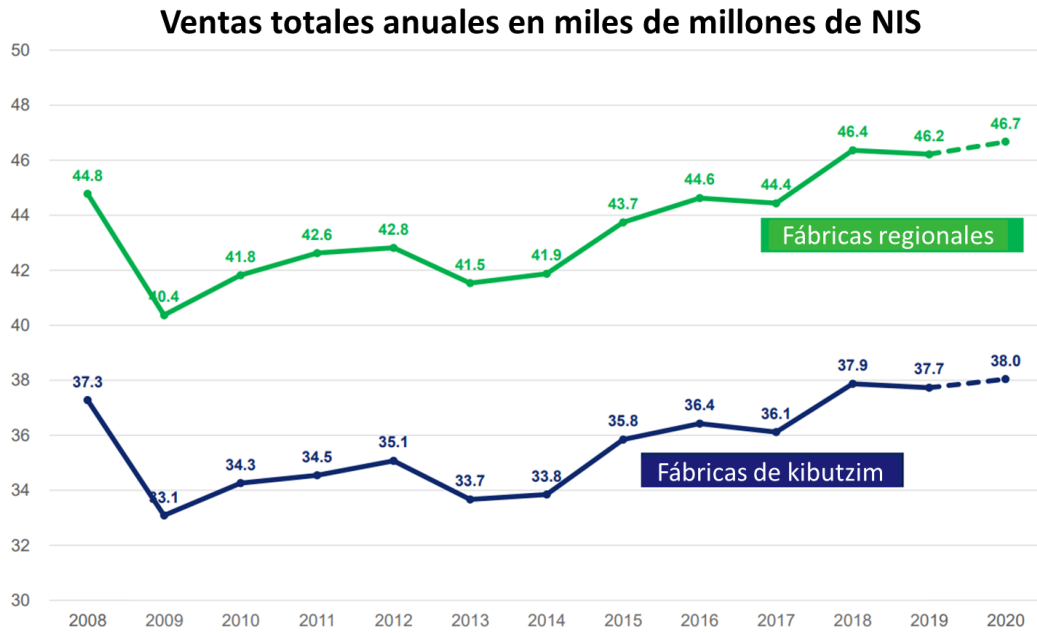
El principal freno a la agricultura nacional era la poca disponibilidad de agua para riego. Este freno natural en el terreno de los kibutzim fue uno de los causantes del desarrollo de las industrias dentro de los kibutzim (Restrepo et al. 2006). Sin embargo, esta traba logró ser superada, ya que los miembros de los kibutzim decidieron implementar un proyecto de construcción de diversificación de agua, logrando así la formación de tierras fértiles en las zonas que solían ser desierto (Enfu Cheng 2015). Uno de los principales personajes en el desarrollo de esta solución fue la fábrica Netafim, estudiada previamente por su invención del riego por goteo⁹. Este es un claro ejemplo de cómo las trabas agrícolas llevaron a la formación de las industrias internas, que a su vez, habilitaron la continuación de la agricultura para que esta se mantenga rentable hasta la actualidad.

La agricultura y la industria no son independientes la una de la otra, sino que las fábricas de los kibutzim, en la mayoría de los casos, buscan facilitar productos que beneficien la producción de cultivos. El objetivo es lograr una mecanización industrial de la producción agrícola (Enfu Cheng 2015) para poder producir a gran escala y abastecer tanto a la población local como la inserción en el mercado internacional. Las industrias de los kibutzim producen una variedad de mercancías, enfocados en la economía mixta para facilitar su propio trabajo pero también manufacturas generales. Varias de las fábricas se enfocan en la industria de los plásticos o de los metales, así como también en los sistemas relacionados al riego (Monkovich 2020). También es común encontrar empresas que procesan sus propios cultivos para la producción de diversos bienes como pueden ser cremas corporales, perfumes, jabones, entre otros. La principal industria es la del plástico y goma, que representa un 28% de la producción del total de fábricas y enmarca un 46,5% de las ventas totales (*The Kibbutz Movement Site* 2020).

Del año 1976 al 1977, la producción industrial kibutziana había aumentado en un 25% y la productividad promedio por trabajador fue de 14% más alta que en la industria israelí. Las exportaciones también aumentaron en un 31%, valor mayor que el aumento de 26,4% en toda la industria de Israel (Restrepo et al. 2006). En 2010, el valor de la producción industrial de los kibutzim fue de 800 millones de dólares, cifra que representaba un 9% del valor de la industria total de Israel (Enfu Cheng 2015), y para 2016 la agricultura representaba un 40% de la producción total del país, con cerca de 2.000 millones de dólares (Rodríguez 2016).

⁹ Es relevante mencionar que los sistemas de riego por goteo de Netafim son ampliamente utilizados en Argentina por la industria vitivinícola.

Gráfico 8

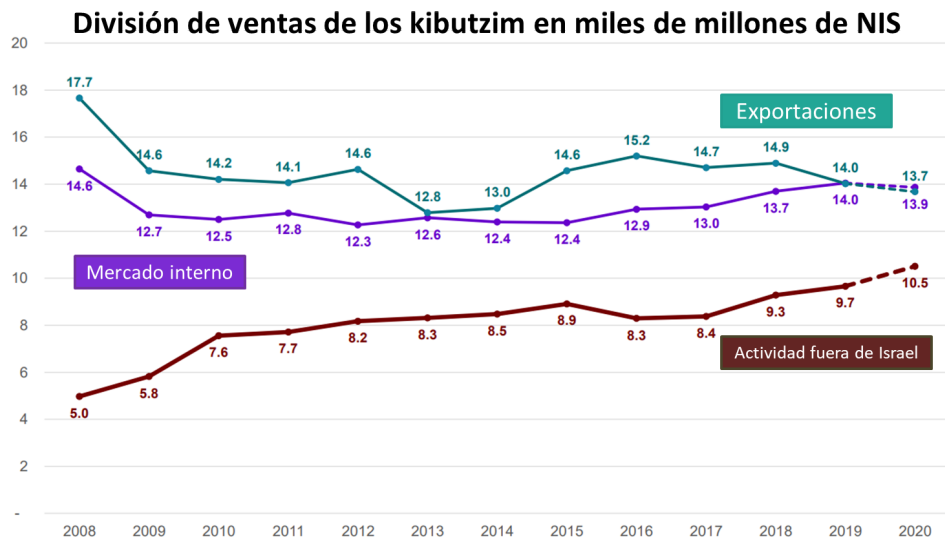


Ventas anuales desde el 2008 hasta el 2019, con predicciones realizadas para el año 2020. Fuente: Kibbutz Industrial Association (KIA).

En el gráfico podemos observar que a pesar de que los kibutzim representan una porción menor de la población total del país, la brecha entre sus ventas totales y las del resto del país no es demasiado amplia. Es decir, que las fábricas de los kibutzim demuestran ser altamente exitosas en la actualidad.

Las industrias de los kibutzim se ampliaron a lo largo del tiempo y se fueron globalizando gradualmente. Así es como varias de las empresas pudieron instalar sucursales de sus fábricas en otros países y continuar expandiendo su producción a través de las fronteras. En el gráfico siguiente, se puede observar la proporción de las ventas de los kibutzim que corresponden a cada uno de los mercados en los que operan sus industrias.

Gráfico 9



Ventas totales de las industrias de los kibutzim, divididas por sector, desde el 2008 hasta el 2019, con predicciones para el 2020. Fuente: KIA.

Como puede verse en la tabla 2 (*ver apéndice*), las industrias de los kibutzim ganaron un elevado prestigio a lo largo de los años, y varias de ellas tienen posicionamientos reconocidos internacionalmente en la actualidad. La tabla presenta datos económicos de las 50 mejores empresas israelíes en el año 2022, acorde al ranking de Dun's 100 (*Dun's 100 Site*, n.d.). Las compañías resaltadas en amarillo indican que esas fábricas se encuentran dentro de kibutzim.

Se puede notar que 10 de las mejores 50 empresas del país pertenecen a kibutzim, simbolizando esta cifra un 20%. Las empresas que lograron obtener este reconocimiento son, en orden de ingresos anuales de mayor a menor, Netafim del kibutz Hatzerim, Tama Group de los kibutzim Mishmar Haemek y Galed, Ambar que pertenece a varios kibutzim y asentamientos cooperativos, Caesarstone del kibutz Sdot Yam, Parlam Industries del kibutz Ramat Yohanan, Miloubar que pertenece a varios kibutzim y asentamientos cooperativos, Plasson del kibutz Maagan Michael, Albaad del Moshav Massuot Yitzhak, Maytronics del kibutz Yizreel, y Krafit Industries del kibutz Kfar Aza.

Más aún, un 24% de las fábricas de kibutzim para el año 2019 presentaban ganancias operativas mayores a 25 millones de shekalim (NIS) por año y tenían una relación de cobertura de deuda del 20% (*The Kibbutz Movement Site* 2020). Esta situación demuestra una gran mejora reciente de las empresas de los kibutzim ya que en 2012 era únicamente el 10% la cantidad de fábricas con estas características.

Por lo tanto, tanto la agricultura como la industria son aspectos importantes en los que los kibutzim tienen un gran impacto sobre el país. Ambas áreas son aristas claves para el crecimiento económico de Israel. El pasaje del foco de una a la otra refleja la flexibilidad de las instituciones de los kibutzim y como estas logran adaptarse a las necesidades del momento.

Absorción de inmigrantes

El movimiento kibutziano siempre fue ameno a la absorción de nuevos inmigrantes en el país (Restrepo et al. 2006). Esto era así tanto en sus orígenes, cuando la creación de estos asentamientos atraía a judíos de todo el mundo a la tierra que se convertiría en Israel; como también lo es en la actualidad, promoviendo la nueva admisión de miembros de cualquier origen. Acorde a datos obtenidos del Central Bureau of Statistics¹⁰ (CBS Site, n.d.), aproximadamente un 5% del total de inmigrantes en Israel, se encuentran viviendo hasta el presente en asentamientos rurales judíos, como pueden ser los kibutzim, moshavim, u otros tipos (*Ver sección Defensa militar y creación del estado*).

Un ejemplo que visibiliza rotundamente el valor de la aceptación de inmigrantes es el caso del kibutz Or HaNer. Este se encuentra al sur de Israel, cerca de la ciudad de Sderot y fue fundado en 1956. Las primeras personas en asentarse en la zona, inaugurando el kibutz, eran todas de origen argentino o brasilero. La cultura de nacimiento de estas personas se mantuvo en el kibutz e incluso en la actualidad se aceptan nuevos miembros de América Latina, y se mantienen ciertas instituciones como el uso del idioma español, y la celebración de eventos importantes para Argentina o Brasil.

¹⁰ Organismo israelí con la función de realizar los censos nacionales y estadísticas de la población.

Las instituciones por detrás de este aporte tienen que ver con la aceptación de nuevos miembros para los kibutzim y la posibilidad de todavía ingresar a estas comunidades a pesar de ya estar formadas. Los valores que promueven estas instituciones solían ser en un comienzo, las ideas comunistas de no distinción entre patrias, y la idea de formar una colectividad socialista sin fronteras; luego, la transformación de los kibutzim tuvo lugar pero estos valores principales se mantuvieron, respetando por sobretodo la solidaridad con el prójimo.

Turismo

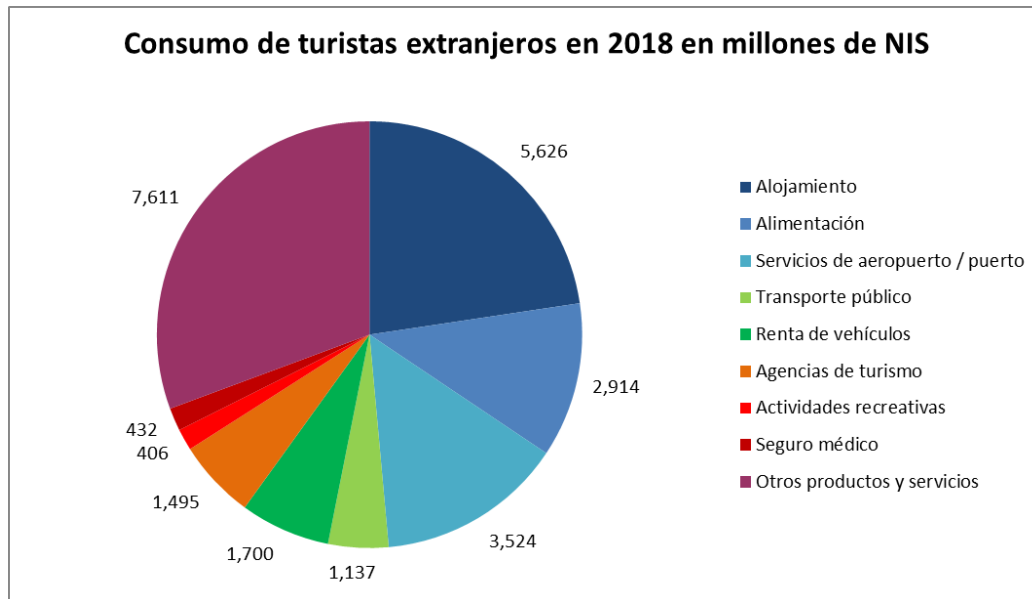
Otra manera en la que los kibutzim aportan al crecimiento económico de Israel es mediante la incentivación del turismo y así, influyen en la entrada de capitales extranjeros al país, impulsando también la circulación interna de dinero. Muchos kibutzim prosperaron en la industria hotelera, atrayendo así a personas externas al kibutz a pasar noches dentro de estos. El turismo generado es tanto nacional como internacional ya que para los mismos israelíes el estilo de vida dentro de los kibutzim es ajeno a sus rutinas, y les genera curiosidad. El atractivo de los kibutzim es poder vivir en primera persona el ambiente que se presenta en estas comunidades, a causa de sus valores y sus instituciones. La cultura de los kibutzim promueve la recepción con agrado de todo visitante externo.

Según los datos obtenidos del Central Bureau of Statistics (CBS Site, n.d.), desde el 2013 hasta el 2021, los kibutzim y moshavim contaban con 20 hoteles en total. Estos contaron con varios huéspedes, específicamente, 558,500 israelíes en promedio (excluyendo el año 2020 por la pandemia del Coronavirus que impedía a las personas salir de sus casas), y un promedio de 184,700 turistas internacionales (excluyendo los años 2020 y 2021 por los mismos motivos).

El consumo turista genera un gran aporte al PBI de Israel, por ejemplo, en el 2018 el total de gasto por extranjeros visitando Israel fue de 24,844 millones de NIS¹¹ (equivalente a u\$d6,708.15 millones, a tipo de cambio promedio de 2018, 0,27). Este gasto se distribuye entre diversos sectores de la economía, los hoteles son una gran parte del mismo, pero también afectan en gran medida otros productos como la comida y bebida, o los servicios de los aeropuertos.

¹¹ New Israeli Shekel, abreviación de Shekalim, moneda israelí.

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Central Bureau of Statistics.

Ahora bien, la industria del turismo dentro de los kibutzim no solo está conformada por hotelería, sino que también es muy popular la opción de ir a visitar un kibutz para conocer su funcionamiento y poder hacer visitas guiadas, tanto con alojamiento dentro del kibutz como visitas diarias. Por otro lado, muchas de las marcas creadas en las empresas de los kibutzim se volvieron conocidas internacionalmente y también atraen turistas que buscan visitar sus instalaciones. Además, ciertos kibutzim organizan eventos globales, como pueden ser, festivales musicales, los cuales expanden ampliamente el turismo hacia Israel (Enfu Cheng 2015).

En el ámbito del entretenimiento, los kibutzim también han cambiado a lo largo del tiempo, y han inaugurado diferentes centros de recreación, tanto para sus miembros como también para captar la atención de los turistas. Algunas de las actividades disponibles en los kibutzim son teatros, coros, orquestas, clases de hebreo, cines y museos. En los primeros años de los kibutzim, no era común encontrar este tipo de instalaciones ya que la dedicación total del tiempo era hacia el trabajo en el campo, la defensa del territorio y la construcción de nuevas infraestructuras (Rodríguez 2016).

Formación de empleos

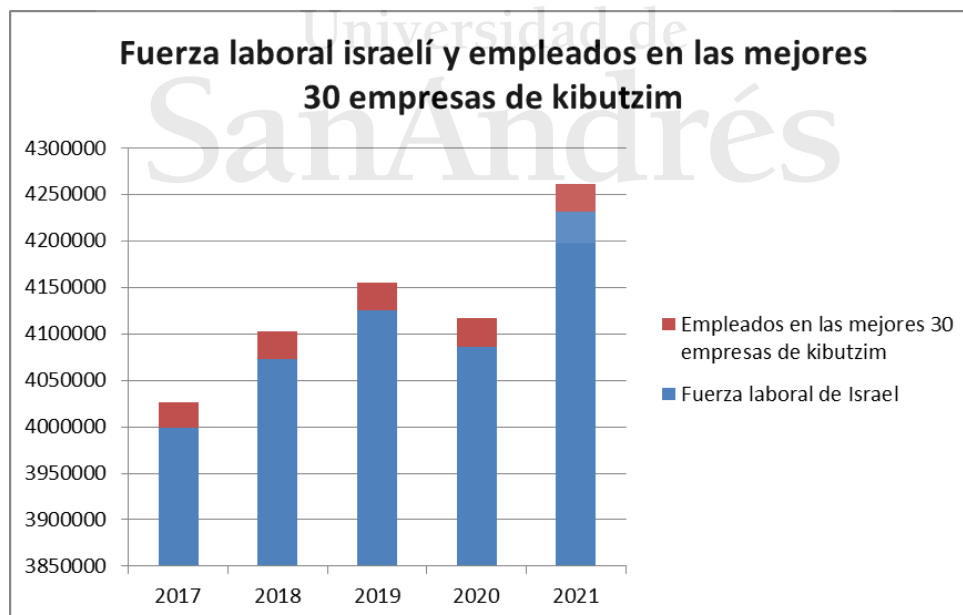
Por último, los kibutzim realizan un aporte a la disminución del desempleo total de Israel al habilitar sus vacantes para toda la población nacional, tanto de nacimiento como por inmigración. Originalmente, las instituciones de los kibutzim indicaban que solo miembros de la comunidad podían trabajar dentro de la misma, impidiendo tanto la contratación externa como también la posibilidad de los kibutzianos de trabajar en empresas externas al asentamiento. Pero, luego de la crisis económica, los kibutzim renovados readaptaron sus instituciones, permitiendo la contratación externa y el trabajo fuera del kibutz. Este cambio de instituciones vino acompañado de una reinversión de los valores, transformando el “de cada cual por su capacidad, a cada cual por su necesidad” a “cada uno donde corresponde según su capacidad”.

El aporte de los kibutzim a la formación de empleos se da tanto por el brindado de capital humano capacitado hacia las empresas nacionales ya que los kibutzim invierten en la productividad de sus miembros (Enfu Cheng 2015), como también por la contratación de israelíes e inmigrantes en sus industrias, como pueden ser, hoteles, fábricas, escuelas, guarderías, entre otras.

Esta contribución se puede visualizar desde el momento histórico en el que los kibutzim comenzaron a contratar trabajadores externos hasta la actualidad. En 1951, los kibutzim contrataron alrededor de 1400 trabajadores, luego, para 1958 este número había aumentado a 7500, y en 1965 llegó a rondar los 10000. Esta cifra significaba un 19% de la fuerza de trabajo total (Restrepo et al. 2006). Estos datos muestran como antes de la crisis, los kibutzim ya realizaban aportes al país desde este aspecto

En los años recientes, muchos kibutzim ya cuentan con empresas de grandes escalas, por lo que ofrecen varios puestos de trabajo. Particularmente, pudimos obtener datos de la cantidad de empleados en las mejores 30 industrias de kibutzim, en base al ranking generado por Dun's 100 (*Dun's 100 Site*, n.d.). únicamente estas fábricas emplearon aproximadamente un 0,72% de la fuerza laboral israelí entre los años 2017 y 2021. A pesar de que esta cifra puede parecer menor, es importante recordar que hoy en día son alrededor de 270 kibutzim y es muy común que estos cuenten con mínimo una fábrica en su interior. Además, el promedio de contrataciones realizadas (únicamente por estas 30 empresas) en los años mencionados es de casi 29500 personas, lo que significa un promedio uniforme de 983 empleados por kibutz; este número toma valor al compararlo con la cantidad promedio de habitantes de kibutzim en 2021, acorde al censo realizado por el Central Bureau of Statistics (*CBS Site*, n.d.), que es de 722 individuos por kibutz.

Gráfico 11



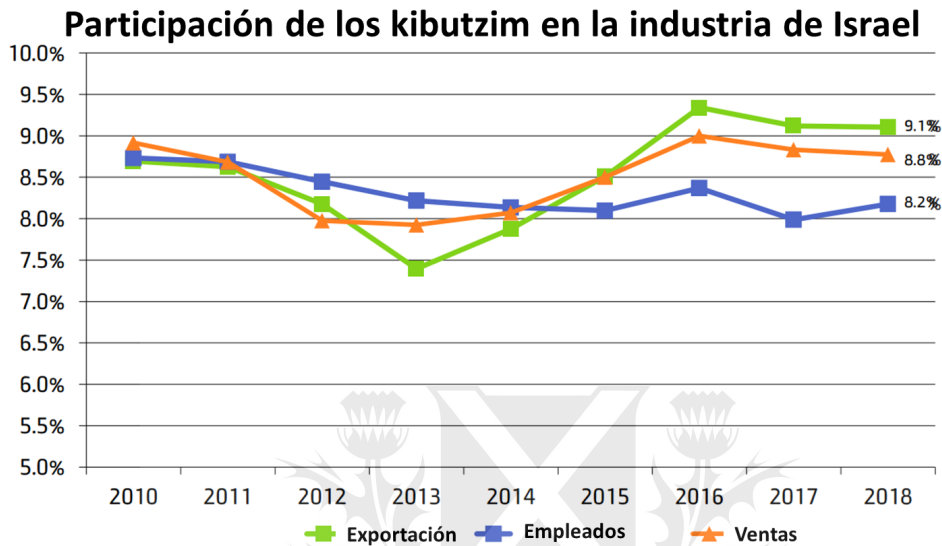
Fuente: Elaboración propia, con datos del Banco Mundial y del ranking de industrias israelíes generado por Dun's 100.

Entonces, a pesar de ser comunidades relativamente pequeñas, los kibutzim realizan una gran contribución al país en lo que respecta a la formación de empleos. Su aporte se visualiza en la formación de mano de obra calificada para

trabajos en Israel y más aún, en la contratación directa de empleados para los organismos económicos internos de los kibutzim.

Si tomamos el total de los kibutzim, sus industrias representan en la actualidad un 8,8% de los empleados de Israel (*The Kibbutz Movement Site 2020*), como puede en el gráfico a continuación.

Gráfico 12



Fuente: The Kibbutz Movement, 2020.

Educación

La educación es una de las principales instituciones en toda economía, ya que tiene un vasto impacto sobre el crecimiento. Se ha demostrado en la literatura que la educación juega un papel sustancial en la creación del capital humano, que, a su vez, lleva a un aumento de salarios y de productividad, lo que desencadena en un mayor PBI (Duflo 2001).

En los kibutzim, la cultura y los valores daban forma a la estructura educativa particular que se implementaba para sus miembros. Uno de los principales principios, alineados entre los kibutzim y el país en su totalidad, es la promoción de la educación primaria y secundaria obligatoria. Esta institución genera capital humano de alto nivel ya que se aseguran de que las personas alcancen por lo menos un diploma básico de conocimientos académicos.

Los miembros de los kibutzim tienen una extensa calidad cultural e ideológica, esto se debe a la gran importancia que le da el gobierno de Israel a la educación de todos sus habitantes, así también como a la educación colectivista y socialista que reciben los miembros de los kibutzim (Enfu Cheng 2015).

Dentro de los kibutzim, la educación recibía mucha atención por parte de los dirigentes, y esto llevó a que el analfabetismo fuera rápidamente erradicado. En cuanto a la educación de los menores, iba acorde a los valores socialistas que indicaban que todos los infantes debían criarse en conjunto, rompiendo con el modelo clásico de régimen familiar (Rodríguez 2016).

Los kibutzim cuentan con distintas organizaciones especializadas en la educación de sus miembros. Una de ellas es “Kibbutz Garden”, la cual se encarga de otorgar un buen nivel educativo a todos los niños desde el nacimiento hasta los 6 años de edad. Luego, está la organización “Paths” que se ocupa de la organización de los sistemas de educación social comunal dentro de los kibutzim. Por último, se presenta la agrupación “The Kibbutz Movement”, la cual se encarga de enviar a los jóvenes adultos preparados para sus años de servicio (*The Kibbutz Movement Site 2023*).

Al ocurrir la apertura económica de los kibutzim para con el resto del país, comenzaron a surgir nuevas formas de hacer dinero, por ejemplo, se abrió el acceso a las guarderías y escuelas para los niños de zonas cercanas a los kibutzim (Restrepo et al. 2006), es decir, que la educación pasó a formar parte del sistema productivo de los kibutzim. Esto significó dos nuevos aportes a la economía nacional, por un lado, la mayor generación de ingresos se refleja en un mayor movimiento de dinero a nivel país, y por el otro, la oferta de educación para personas que tal vez no tenían acceso anteriormente fue una contribución muy valiosa a la capacitación del país y así a la profundización del crecimiento económico.

Más aún, los kibutzim no solo tienen una mentalidad colectivista hacia su interior, sino que también muestran comportamientos solidarios para con los otros kibutzim. En general, quienes lograron desarrollarse más temprano, pudieron proveer ayuda a los kibutzim con mayores conflictos económicos. La asistencia podía ser tanto económica, como también de extensión de conocimientos adquiridos, como, por ejemplo, la formación de cursos de instrucción agrícola y suministrando profesores capacitados en el área (Restrepo et al. 2006).

En definitiva, la educación es uno de los principales componentes de las instituciones que definen el crecimiento económico. Es importante que las instituciones estén acompañadas de inversión en educación y de disponibilidad de oportunidades para las personas, para poder alcanzar un crecimiento económico significativo (Acemoglu & Robinson, 2013). Particularmente, el aporte educativo e ideológico brindado por los kibutzim demuestra un gran impacto sobre Israel.

4. Conclusiones

En la presente tesis hemos analizado los kibutzim desde una perspectiva económica, pudiendo responder nuestra pregunta de estudio, cómo impactan estos asentamientos en el crecimiento económico de Israel. Realizamos un análisis histórico de la economía de los kibutzim, entendiendo sus valores y su transformación tras la crisis económica, caracterizada por la privatización de las industrias. Luego, a través de un arduo análisis de datos logramos exhibir nueve esferas por las cuales los kibutzim afectan, de manera directa, al país.

El crecimiento económico moderno muestra que algunos países han logrado alcanzar niveles de producción sin precedentes y mantenerlos estables a lo largo de los años (Sachs, 2006), además, este crecimiento suele caracterizarse por el acompañamiento de una urbanización de los países que más crecen. Sin embargo, el caso de los kibutzim muestra cómo estas comunidades rurales lograron promover el crecimiento económico del país, manteniendo un foco importante sobre la producción de agricultura y ganadería.

El trasfondo del análisis fueron las instituciones económicas. Estas representan un factor presente detrás de todos los impactos ya que el comportamiento económico se rige inicialmente por los valores y principios determinantes de las normativas de cada sociedad. Las instituciones económicas definen si una sociedad adoptará o no las innovaciones tecnológicas que le permitirán generar un crecimiento económico sostenible en el tiempo (Acemoglu & Robinson, 2013). De la mano de la literatura sobre instituciones, añadimos a la academia el rol de las mismas dentro de los kibutzim, y particularmente a modo de aporte al crecimiento nacional.

Habiendo hallado cifras específicas sobre la participación de los kibutzim en la economía de Israel, podemos concluir que el impacto de estos asentamientos sobre el país es extenso, relativo a su tamaño. La población de los kibutzim representó en el mejor de los momentos un 7,5% de la población total de Israel. Aun siendo una parte tan pequeña de la sociedad judía, sus aportes fueron fundamentales (Rodríguez 2016).

Israel en su totalidad es vista globalmente como un milagro económico, que logró acceder a grandes montos de capital de inversión y así convertirse en líder de innovación y desarrollo (Senor & Singer 2009). El sorprendente crecimiento económico del país es influenciado en gran medida por los asentamientos colectivos aquí estudiados.

Como palabras finales, los kibutzim aportaron de manera directa a la economía israelí desde sus orígenes. Estos atravesaron un proceso de transformación tras encontrarse en crisis, y resurgieron aún más fuertes, continuando su contribución al país hasta la actualidad. Detrás de toda colaboración económica directa, se encuentran una serie de causas profundas de crecimiento, determinadas por las instituciones de los kibutzim.

4.1 Discusión

Para futuras investigaciones, queda pendiente la medición numérica de las instituciones económicas para evaluar la magnitud que estas representan dentro de los kibutzim. Se podría ampliar el análisis aquí desarrollado para incluir nuevas aristas de crecimiento económico o profundizar las existentes, a partir del acceso a datos económicos internos de los kibutzim.

5. Referencias

About Us - Everything about Netafim | Netafim. (n.d.). About Us - Everything About Netafim | Netafim. <https://www.netafim.com/en/Netafim-irrigation-company-about-us/>

Abramitzky. (2011). Lessons from the Kibbutz on the Equality—Incentives Trade-off. *The Journal of Economic Perspectives*, 25(1), 185–207. <https://doi.org/10.1257/jep.25.1.185>

Abramitzky. (2018). The mystery of the Kibbutz.

Acemoglu, D., Johnson, S. H., & Robinson, J. A. (2000). The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.244582>

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2013, September 17). Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. *Currency*.

Achouch. (2022). The destiny of kibbutz industry in Israel: From family businesses to cash mergers. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 10(2), 100179. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100179>

Antonio Miguel Camargo Díaz. (2015). Cultura e instituciones [Article]. *Revista de economía del Caribe*, 16.

Azarnert. (n.d.). Privatization of the kibbutz and the demand for money. *Israel Affairs*, 23(5), 848–857. <https://doi.org/10.1080/13537121.2017.1343887>

Braude. (n.d.). REVIEW OF: "THE MYSTERY OF THE KIBBUTZ: EGALITARIAN PRINCIPLES IN A CAPITALIST WORLD" BY RAN ABRAMITZKY. *Israel Economic Review*, 17(2), 131–136.

CBS Site. (n.d.). CBS Site. <https://www.cbs.gov.il/en/Pages/default.aspx>

Duflo, E, "Schooling and Labor Market Consequences of School Construction in Indonesia: Evidence from an Unusual Policy Experiment", *The American Economic Review*, Sep. 2001, Vol. 91, No 4, pp. 795-813.

Dun's 100 rankings. (n. d.). Dun's 100 Site. https://www.duns100.co.il/en/rating/Industrial_Companies/Kibbutzim_Industry/2022

El Movimiento de los Kibbutzim, אתר התנועה הקיבוצית. (n. d.). אתר התנועה הקיבוצית. <https://www.kibbutz.org.il/>

Enfu Cheng. (n.d.). ISRAELI KIBBUTZ: A SUCCESSFUL EXAMPLE OF COLLECTIVE ECONOMY. *World Review of Political Economy*, 6(2), 160–176. <https://doi.org/10.13169/worrevipoliecon.6.2.0160>

Ganany-Dagan. (2022). Social Inclusion Enterprises: The Story of Kibbutz Harduf. *Journal of Social Entrepreneurship*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–20. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2091645>

Goldstein. (2017). The Kibbutz and the Development Town: The Economic Dimension of Their Reciprocal Relations—The Case of the Hula Valley. *Israel Studies* (Bloomington, Ind.), 22(2), 96–120. <https://doi.org/10.2979/israelstudies.22.2.05>

Hanneman, Getz, S., & Russell, R. (2011). The Transformation of the Kibbutzim. *Israel Studies* (Bloomington, Ind.), 16(2), 109–126. <https://doi.org/10.2979/israelstudies.16.2.109>

Impresionante avance: Israel revela cómo será el futuro de la producción de alimentos. (2023, June 12). *La Nación*. Retrieved June 29, 2023, from <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/impresionante-avance-israel-revela-como-ser-a-el-futuro-de-la-produccion-de-alimentos-nid12062023/>

Kanovsky. (1965). The Kibbutzim in Israel. *The American Journal of Economics and Sociology*, 24(2), 217–223. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1965.tb03066.x>

Kibbutz Industrial Association - Economy. (n.d.). <https://kia.co.il/activity/%d7%9b%d7%9c%d7%9b%d7%9c%d7%94/>

Kroll, Y., & Polovin, A. (1997). Productivity and Consumption in the Kibbutz System at a Time of Crisis: Measurement and Comparison to National Statistics [Article]. *Journal of Rural Cooperation*.

Moskovich, & Achouch, Y. (2015). Metamorphosis of a kibbutz industry: an Israeli case study. *EuroMed Journal of Business*, 10(2), 181–197. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2014-0023>

Moskovich. (2018). Belief systems and business strategy in a privatized kibbutz factory. *Journal of Management Control*, 29(1), 5–36. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0259-z>

Moskovich. (2020). Management style in kibbutz industries. *Management Research Review*, 43(6), 691–715. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2019-0188>

Moskovich. (n.d.). Cultural change in a kibbutz factory as an outcome of the privatization process: an Israeli case study. *Israel Affairs*, 23(2), 427–447. <https://doi.org/10.1080/13537121.2016.1274513>

North, D. C. (1990, October 26). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. <https://doi.org/10.1604/9780521397346>

Portes, A. (2006). Instituciones y desarrollo: una revisión conceptual. *Cuadernos de Economía*, 25(45), 13-52

Reitan, Rubin, O. D., Rubin, A., & Kimhi, A. (2019). Privatization, demographic growth, and perceived sustainability: Lessons from the Israeli renewing kibbutzim. *Sustainable Development* (Bradford, West Yorkshire, England), 27(6), 1076–1084. <https://doi.org/10.1002/sd.1960>

Restrepo, & Dávila, C. D. (2006). El kibbutz desde el periodo pre-estatal (1945-1948) hasta finales del siglo XX. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 16(28), 129–156.

Rodríguez, E. (2016, October 3). Los kibutz y la construcción del Estado de Israel. El Orden Mundial - EOM. <https://elordenmundial.com/kibutz-construccion-estado-israel/>

Sachs, J. D. (2006, February 28). The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. Penguin Books. <https://doi.org/10.1604/9780143036586>

Senor, D., & Singer, S. (2009, November 4). Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle. Twelve.

Sobre Hatzerim. (n.d.). חצרים מעוף+. <https://www.hatzerim.org.il/cgi-webaxy/item?342>

The Institute for the Research of the Kibbutz and the Cooperative Idea. (n.d.) <https://kibbutz.haifa.ac.il/en/>

World Bank Open Data. (2023, June 28). World Bank Open Data | Data. <https://data.worldbank.org>

Yaffa Moskovich. (2020). Family Home Business in Kibbutz Industry Sustainability. Sustainability (Basel, Switzerland), 12(5388), 5388. <https://doi.org/10.3390/su12135388>



Universidad de
San Andrés

Apéndice

Tabla 2

Nombre de la compañía	Ingreso	Cambio en ganancia (%)	Exportaciones (en millones NIS)	% ventas del total de ventas	Beneficio Neto	Patrimonio (en millones NIS)	Cantidad de empleados	Ventas por empleado (NIS)	Industria
Teva Pharmaceutical Industries	51,289.10	-10.6	49,234.70	96	1,473	34,968.80	37,037	1,384.80	Farmacéutica y cosméticos
ICL Group	22,466	29.4	21,526.10	95.8	2,529.20	14,079	13,233	1,697.70	químicos, minerales y refinería
The Israel Electric Corporation	22,150	-6.8	-	-	1,285	28,825	11,103	1,995	producción e infraestructura de electricidad
ORL - BAZAN	21,245.20	51.9	9,548.70	44.9	816.7	4,268.80	1,332	15,949.80	químicos, minerales y refinería
ADAMA Agricultural Solutions	14,161.90	6.4	13,758.60	97.2	99.1	7,714.60	5,840	2,425	insumos agrícolas
Coca Cola (Israel)	6,500	-	-	-	-	-	4,800	1,354.20	manufactura de alimentos
Solaredge Technologies	6,343.70	26.3	-	-	546.5	4,074.20	3,964	1,600.30	producción e infraestructura de electricidad
Delta Galil	6,302	26.6	5,390	85.5	364.3	1,938.90	24,700	255.1	textil y moda
Strauss Group	6,074	3.4	1,102	18.1	609	2,483	9,568	634.8	manufactura de alimentos

Keter Home And Garden Products	6,055	20.9	-	-	-	-	5,287	1,145.30	plástico, goma y vidrio
Tnuva Group	6,000	-	-	-	-	-	6,000	1,000	manufactura de alimentos
Osem	4,500	-	-	-	-	-	4,000	1,125	manufactura de alimentos
Shapir Engineering & Industries	3,892.80	11.8	-	-	436.5	2,486.40	2,320	1,677.90	productos e infraestructura de construcción
Netafim	3,624.30	8.5	-	-	-	-	5,000	724.9	sistemas de filtrado, riego y tratamiento de agua
Carmel Olefins	3,523	34.6	2,142	60.8	-	3,362.20	564	6,246.50	químicos, minerales y refinería
SodaStream	3,500	-	-	-	-	-	4,000	875	manufactura de alimentos
Iscar	3,500	-	-	-	-	-	3,000	1,166.70	productos metalúrgicos
Unilever Israel	2,650	-	-	-	-	-	2,000	1,325	manufactura de alimentos
Readymix	2,534	-1.7	-	-	-	-	1,170	2,165.80	productos e infraestructura de construcción
Tama Group	2,468	7.9	2,419	98	-	-	1,800	1,371.10	plástico, goma y vidrio

Ambar	2,461	32.7	-	-	-	862	1,150	2,140	insumos agrícolas
Newmed Energy	2,434.90	41.2	-	-	1,308.50	2,918.90	14	173,918.30	químicos, minerales y refinería
Ceasarstone	2,079.90	24.2	1,952.50	93.9	57.8	1,537.30	2,272	915.4	productos e infraestructura de construcción
Tosaf	1,950	8.3	1,750	89.7	-	-	1,500	1,300	plástico, goma y vidrio
Haifa Group	1,866.30	11.3	1,784.50	95.6	-	-	700	2,666.20	químicos, minerales y refinería
Sano	1,829.40	1.4	212.2	11.6	252	1,547.40	1,837	995.9	químicos, minerales y refinería
Parlam Industries	1,816.90	4.6	1,357	74.7	188.4	874.3	1,709	1,063.20	plástico, goma y vidrio
Taro	1,773.30	-20.1	1,622.80	91.5	-1,249	5,298.30	1,417	1,251.40	Farmacéutica y cosméticos
Hod Assaf Industries	1,741.30	45.6	160.3	9.2	122.6	611.1	807	2,157.80	productos metalúrgicos
Miloubar	1,709.70	9.4	-	-	-	569.8	120	14,247.70	insumos agrícolas
Tempo	1,698.50	22.6	36	2.1	125.8	739.1	1,236	1,374.20	manufactura de alimentos
Infinya	1,643.90	11.1	292.8	17.8	63.2	1,025.40	1,451	1,133	productos de madera y papel

Gadiv	1,608.30	35.6	1,160.70	72.2	-	505.9	92	17,481.70	químicos, minerales y refinera
Opc Energy	1,575	18.8	-	-	-220	2,270	120	13,125	producción e infraestructura de electricidad
Plasson	1,549.60	20.3	1,255.30	81	107.8	863.8	1,424	639.3	plástico, goma y vidrio
Avgol	1,522.70	15.5	1,480	97.2	26.3	571.1	782	1,947.20	plástico, goma y vidrio
Albaad	1,485.90	-5.9	1,357.40	91.4	-21.4	430.2	1,802	824.6	productos de madera y papel
Maytronics	1,409.40	30.9	1,383.60	98.2	-	547.1	1,241	-	Sistemas electrónicos
Naphtha	1,359.40	-17.1	155.2	11.4	414.8	1,459.20	290	4,687.70	químicos, minerales y refinera
Hogla Kimberly	1,335.80	-1.7	21.1	1.6	-	729.8	1,076	1,241.40	productos de madera y papel
Isramco Negev 2	1,324.80	-11.5	-	-	-145.7	1,178.50	-	-	químicos, minerales y refinera
Yehuda Group	1,300	18.2	-	-	-	-	750	1,733.30	productos metalurgicos
Mashav - Initiating And Development	1,300	-	-	-	-	-	450	2,888.90	productos e infraestructura de construcción

Hanson Israel	1,118.50	-5.9	-	-	-	-	527	2,122.40	productos e infraestructura de construcción
Jerusalem Chicken Marketing	1,083.00	14.4	-	-	-	240	1,243	871.3	manufactura de alimentos
Kornit Digital	1,040.10	56.3	1,040.10	100	50.2	2,859.80	882	1,179.30	textil y moda
Inrom Construction Industries	1,030.40	10	16.3	1.6	99.4	550.7	811	1,270.50	productos e infraestructura de construcción
Krafit Industries	1,028.40	21.5	874.1	85	64.9	391.8	467	2,202.10	plástico, goma y vidrio
Ingl	1,004.90	11.3	324.6	32.3	252.2	1,427.80	146	6,883	producción e infraestructura de electricidad

Fuente: reunte de tablas producidas por el ranking de industrias israelíes de Dun's 100.