

<b>CAPÍTULO CUARTO: <i>La autogestión en Asia, África y Medio Oriente</i></b>	<b>55</b>
1. Sistemas de autogestión en el Lejano Oriente: India, Malasia, Pakistán, Sri-Lanka, Tailandia . . . . .	55
2. La autogestión en países africanos: Mauritania, Mali, Mozambique, Madagascar, Tanzania . . . . .	61
3. El <i>kibbutz</i> israelita. . . . .	66

## CAPÍTULO CUARTO

### LA AUTOGESTIÓN EN ASIA, ÁFRICA Y MEDIO ORIENTE

#### 1. *Sistemas de autogestión en el Lejano Oriente: India, Malasia, Pakistán, Sri-Lanka, Tailandia*

Pese a su condición económica y cultural, varios países asiáticos han mostrado interés en promover la autogestión de los trabajadores, no sólo debido a la circunstancia de sus raquílicos medios de producción, sino por carecer de pequeñas o medianas industrias en número suficiente para dar ocupación a los millones de personas en edad de trabajar, necesitadas de entrar al mercado de empleo. Examinamos ejemplos aislados por estimarlos de alguna importancia en la proyección que se ha dado a la participación de los trabajadores en las empresas en esta parte del mundo, pues otros intentos no han cuajado, sino que, al contrario, han obtenido rotundos fracasos por falta de preparación del obrero tanto en el terreno cultural como colectivo. Veamos por ello únicamente lo realizado en India, Malasia, Pakistán, Sri-Lanka y Tailandia, siguiendo el orden alfabético, al ser lo más significativo para nuestro estudio.

#### A. India

La necesidad de evitar la migración interna de trabajadores provocada por motivos religiosos, al existir numerosos grupos humanos de distinto credo, ha traído como consecuencia directa en este país una abundante legislación reglamentaria de tales migraciones, de condiciones de trabajo y sobre asociaciones para el trabajo comunitario. De esta legislación nos interesan dos leyes, la N° 30 de fecha 12 de junio de 1979 sobre el empleo de los trabajadores que emigran de un Estado a otro, en la cual se consignan disposiciones sobre el empleo, y la N° 99 de fecha 7 de septiembre de 1976 modificada en fecha reciente por ley N° 40 (7 de julio de 1981) sobre mantenimiento de servicios esenciales de carácter colectivo para el desarrollo de la vida comunitaria. En ambas se incluyen sendos capítulos sobre participación de los trabajadores en

modestas empresas organizadas por las autoridades locales, sin tener esa participación carácter obligatorio en ningún momento.

¿En qué parte encontramos la autogestión? Porque si estamos indicando que en cierta forma se trata de empresas paraestatales, deberíamos entonces ubicarlos en los sistemas de cogestión. En realidad constituyen una forma especial de trabajo asociado, ya que esta legislación crea unos *consejos paritarios de gestión (join management councils)* que han hecho posible el funcionamiento de poco más de dos mil empresas (con 100 a 500 miembros cada una), las cuales cuentan con el apoyo sindical en la iniciación de sus actividades hasta convertirse en auténticos organismos de autogestión en los que sólo el jefe o director y un número limitado de funcionarios públicos actúan en labores de asesoramiento.

Estas empresas han dividido el trabajo en departamentos y talleres dirigidos por un representante que asume las funciones directivas. Cada taller nombra a su vez a los miembros de un consejo interno llamado *consejo de taller*, que se reúne cada tres meses y da cumplimiento a las decisiones adoptadas. Son funciones de estos consejos de taller: 1<sup>a</sup> Encargarse de la formación y capacitación de los trabajadores; 2<sup>a</sup> Fijar horarios de trabajo; 3<sup>a</sup> Reglamentar descansos y vacaciones; 4<sup>a</sup> Instaurar sistemas de recompensas por servicios; 5<sup>a</sup> Implantar medidas de higiene, seguridad y bienestar en las respectivas unidades, y 6<sup>a</sup> Mantener consulta permanente con los trabajadores en cuestiones relacionadas con la producción.

Alentado por los resultados obtenidos, el gobierno hindú ha extendido los *consejos paritarios* al comercio y a los servicios públicos: hospitales, oficinas de correo y telégrafos, transporte, bancos, energía eléctrica, campos actuales de experimentación autogestionaria, con aceptables resultados. El sistema ha permitido superar la atención al público en estos servicios debido a que las personas que los prestan perciben remuneraciones más elevadas. En el año de 1977 se creó una Comisión Nacional de Participación de los Trabajadores en la Gestión y el Capital, encargada de preparar la formación de empresas, a diferentes niveles, donde se considere que puede tener eficacia la autogestión e interesar a los trabajadores, por ser ellos quienes adoptan regímenes internos de actividad y dictan para sí las normas de acción procedentes, aparte el hecho de que sus integrantes son por regla general artesanos que combinan su esfuerzo productivo. Es cierto que el Estado nombra a los directivos, pero la razón de tal medida se debe al hecho de que la mayor parte de los miembros que componen dichas empresas son analfabetas o tienen escasos conocimientos, además de que carecen de los medios indis-

pensables para obtener una aceptable utilidad de sus productos, de no ser a través de esta dirección y asesoría.<sup>27</sup>

### B. Malasia

A diferencia de India, el movimiento de autogestión tiene características más definidas, pues aparte de los cientos de cooperativas agrícolas, portuarias, de servicios, de la construcción, etcétera, se han creado pequeños establecimientos dirigidos bajo el régimen de autogestión. Varias leyes reglamentan unas y otros: la ley N° 334 de fecha 25 de febrero de 1976 sobre empresas cooperativas, que modificó la de 1948 para dar oportunidad a nuevas formas de organización e impulsar el trabajo cooperativo en todas las islas que componen el territorio malayo; la ley N° 374 de fecha 4 de noviembre de 1976, reglamentaria de los establecimientos locales de más de doce trabajadores asociados; la ley N° A-412 de fecha 21 de septiembre de 1977 sobre cooperativas portuarias, modificatoria de la ley N° 52 de 1965; el reglamento de asociaciones de autogestión de fecha 7 de octubre de 1980, que contiene un capítulo especial sobre empresas constituidas por trabajadores antes sindicalizados, quienes se han unido o se unan para formarlas. Además, desde el año 1979 el Ministerio de Trabajo y Mano de Obra, a solicitud del Consejo de Organizaciones de Empleadores y del Congreso de Sindicatos, preparó y puso en vigor un *Código de Conducta para Organismos Mixtos y de Autogestión*, cuya finalidad ha sido evitar conflictos intergremiales e integrar en ellos a obreros no afiliados a ningún sindicato o disidentes de las asociaciones profesionales organizadas.

De acuerdo a esta legislación, son requisitos de la autogestión:

1º Establecer previamente organismos en los que las autoridades intervengan para examinar las formas de participación pretendidas en determinada localidad;

2º Aceptar sugerencias de las autoridades encargadas de la autogestión, que coordinen actividades de estos organismos con las cooperativas, a efecto de que realicen actividades complementarias y no competitivas de aquéllas;

3º Ajustar su funcionamiento a una estructura dada para impedir fracasos o disensiones que pongan en peligro la existencia del organismo;

4º Actuar conforme a programas formulados por el gobierno, y

5º Promover la participación descentralizada y crear comités locales

<sup>27</sup> Krishnawami, C., *Relaciones industriales en Asia*, publicación de la OIT, Ginebra, Suiza, 1976, pp. 84 y ss.

que tengan a su cargo: *a) la solución de problemas colectivos que puedan interrumpir o lesionar la marcha del organismo; b) encargados con exclusividad de la producción, y c) ser medio de información para los trabajadores y motivarlos en la ejecución de los programas productivos.*

Un grupo de inspectores, profesionales todos ellos y con amplios conocimientos de las exigencias industriales del país, visitan los talleres de autogestión, así como las cooperativas, para investigar el desarrollo de los planes de producción. En otro orden de atribuciones, se encargan de examinar las condiciones de trabajo, interesar a la representación obrera en la elaboración de planes de producción más competitivos y cuidar los procesos democráticos, para favorecer la más auténtica participación, por considerarse en las propias disposiciones legales que sólo en esta forma será posible el progreso y la utilidad de las empresas autogestionarias.

### C. Pakistán

Este país tiene ejemplos aislados de autogestión que no dejan de tener interés por representar esfuerzos que no podemos pasar por alto al tratarse de empeños laborales comunitarios. En 1977 Pakistán legisló sobre cooperativas agrícolas (ley N° LII de fecha 9 de octubre de 1977); un año después extendió sus disposiciones, con las adaptaciones necesarias, a las cooperativas industriales (Ordenamiento N° XVII de fecha 2 de febrero de 1978), e introdujo más tarde reformas trascendentales en ambos instrumentos legales (9 de enero de 1978 y 8 de abril de 1979 para establecer un tipo diverso de cooperativa, semejante a los organismos de autogestión).

Pakistán tiene el mismo problema migratorio de India y por esta razón desde el año de 1922 había promulgado una ley migratoria, de carácter restrictivo, con obligaciones extremas para las personas que dejaran sus territorios en busca de trabajo en otro lugar. En fecha reciente ha suavizado las prohibiciones establecidas y en Ordenamiento N° XVIII de fecha 23 de marzo de 1979 modificó varias disposiciones e introdujo, para nuestro interés particular, la novedad de empresas exclusivas de trabajadores migrantes, a quienes se ha obligado, curiosamente, a constituir organismos de autogestión, con reglas muy similares a las cooperativas agrícolas, por ser esta actividad la preferida de dichos trabajadores, pero con funcionamiento de responsabilidad propia y compartida, alguna asesoría, ningún financiamiento y obligaciones más estrictas.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Bhutto, J. A., "Relaciones obrero-patronales en la empresa pública de Pakistán", seminario celebrado en Bangkok del 21 al 26 de enero de 1978, *Memoria* publicada en julio de 1978, pp. 258-259.

## D. Sri-Lanka

Al convertirse este país en república socialista democrática y haber modificado la Constitución de 22 de mayo de 1972, misma que rige a partir de fecha 31 de agosto de 1979, aparecieron en ella los llamados *consejos de asalariados*, de participación directa en empresas de carácter autónomo, cuyos órganos de dirección y administración son propios y sus bases de organización similares a las existentes en otros países socialistas. Una ley reglamentaria posterior creó el Consejo Nacional de la Juventud (23 de noviembre de 1980) para organizar actividades participativas en fábricas-escuela, que controlan centros de trabajo y talleres de diversa naturaleza, en los cuales, a la vez que se les da capacitación profesional, se les distribuyen empleos en los que destaque sus facultades para su ingreso posterior a las fábricas del Estado. Estos centros mixtos (educativos y de trabajo) tienen la peculiaridad de ser los propios jóvenes quienes los organizan, las administran y los echan a andar, con la finalidad —por parte de las autoridades— de observar sus cualidades tanto en la preparación, administración y desarrollo productivo, como en mano de obra tecnificada. El Estado sólo vigila su funcionamiento para seleccionar a los más capaces, destinarlos a puestos directivos en empresas estatales o a empleos menores si no tiene aptitudes para el desempeño de puestos de responsabilidad.<sup>29</sup>

Existen además organismos paritarios de administración, de igual composición a los hindúes, que son manejados por consejos obreros, cuyos miembros directivos son electos por los trabajadores, durando las personas designadas dos años en su función. Estos organismos autogestionarios se integran con más de veinte trabajadores, sin llegar a más de cincuenta cada uno, y son auténticas pequeñas empresas con tareas fijadas por las leyes del trabajo. El Ministerio del Trabajo, por conducto de un cuerpo de consultores que inspeccionan las actividades de cada negociación, examina jornadas, salarios, descansos, obras sociales, disciplina, traslados y despidos, con objeto de que estén ajustados a la ley; resuelve a su vez —por conducto de otras dependencias— las quejas, dudas, cuestiones económicas o de producción, para regularizar el desarrollo de cada empresa y evitar sobreproducción, competencia desleal o falta de mercado para los productos. La idea del Parlamento de esta nación ha sido mantener la paz social entre productores y mantener un clima de confianza recíproco en la organización participativa a través de

<sup>29</sup> Bhutto, J. A., "Relaciones obrero-patronales en la empresa pública de Sri-Lanka", en *op. ult. cit.*, pp. 363-369.

obrar por el bien común. De la situación financiera se encargan autoridades distintas a las del trabajo, encargadas de asegurar financiamiento, salarios, prestaciones, recompensas, etcétera, y de la contabilidad interna, incluidos balances, utilidades y estados de pérdidas y ganancias.

### E. Tailandia

Por ley N° 3 de fecha 21 de abril de 1980 fueron creadas en este otro país las fábricas administradas por trabajadores, debido al creciente abandono de muchos negocios por parte de empresas transnacionales, las cuales, ante graves problemas sociales ocurridos en el país durante el decenio de los años setenta, decidieron retirarse; esto dio motivo a que el gobierno las tomara bajo su control. Sin embargo, en ningún momento quiso administrarlas, y, por ello, las transfirió a los trabajadores con base en dos situaciones: en aquellas donde los trabajadores se opusieron a quedar bajo el control estatal, prefiriendo buscar trabajo en otros lugares, dichos trabajadores simplemente quedaron sin ocupación y sin recibir ninguna indemnización; en otros casos, aceptaron la administración pública con la única garantía de continuar percibiendo salario mínimo durante un periodo no mayor de dos años, suficiente para que dichos negocios resultasen rentables.

No obstante, ocurrió un fenómeno curioso: al abandonar los obreros tailandeses las fábricas, gran cantidad de extranjeros, en particular vietnamitas y campucheanos, buscaron emplearse en ellas. Hubo necesidad de dictar un real decreto, con fecha 10 de agosto de 1980, para reglamentar y determinar empleos y profesiones prohibidos a extranjeros, incluyendo en esta prohibición a las fábricas aludidas, destinadas exclusivamente a mano de obra tailandesa, para mantener el equilibrio social y en cierta forma el económico en esos centros de trabajo; de otro modo, los exiliados de los países vecinos los hubieran controlado en su totalidad. En el momento actual, el Ministerio del Interior ha sido encargado, por esta razón, de: a) fiscalizar la actividad productiva de cada fábrica; b) impedir la presencia de extranjeros en estas empresas de trabajadores; c) dirigir el manejo interno de cada fábrica a través de reglamentos apropiados y singulares, conforme a exigencias propias, y d) atender la distribución de productos cuando a los obreros se dificulta el acceso a los mercados.<sup>30</sup>

Las empresas organizadas bajo este sistema deben ocupar, por lo me-

<sup>30</sup> Swogram, Sourat, *Relaciones industriales en Asia*, publicación de la OIT, Ginebra, Suiza, 1976, pp. 280 y ss.

nos, a cincuenta trabajadores; éstos eligen libremente a los miembros de la dirección, a los de un comité de consulta y a los de otro comité de fiscalización o vigilancia, propiamente dicho. Por su composición y funciones no suscitan oposición, por encargarse de problemas que atañen exclusivamente a los asociados. Cualquier divergencia de criterio la resuelve una autoridad conciliatoria, mediante un procedimiento sencillo: si el conflicto es individual, la autoridad dirime la controversia; si es colectivo formula opinión después de escuchar a las partes y recibir pruebas. En ambos casos existe recurso de oposición con resolución definitiva. La mayor oposición a estas empresas ha partido de los sindicatos, que han visto con desagrado su éxito y las ventajas económicas recibidas por los trabajadores.<sup>31</sup>

2. *La autogestión en países africanos: Mauritania, Mali, Mozambique, Madagascar, Tanzania*

A. Mauritania

En este continente, fue uno de los primeros países que organizó el trabajo participativo, en su inicio por medio de los consejos de empresa, años después a través de organismos de autogestión que se encuentran en plena evolución. Su legislación se inicia con la ley de 11 de julio de 1974, reformada el año de 1980, en la cual se asientan las bases para crear empresas de trabajadores, normar la representación de los sindicatos en negociaciones con más de doscientos cincuenta trabajadores y obligaciones para los empresarios de formar comités de participación obrera, en los que deben incluirse de tres a siete representantes, con facultades decisorias en los asuntos que, por disposición legal, tienen intervención, o aquellos de los que deben ser informados para darlos a conocer a los asociados. La representación dura dos años y sus atribuciones son meramente consultivas y de colaboración en lo que atañe a las condiciones de empleo, a niveles de vida personal y la elevación gradual de la productividad.

Ha sido hasta años recientes que ha aumentado el número de las empresas de autogestión, pues fue hasta la ley de 1980, cuando se les dotó de personalidad jurídica para la solución de sus asuntos de trabajo con plena libertad y supervisión limitada del Estado, que empezaron a crecer. En un principio se pensó organizar las empresas paraestatales

<sup>31</sup> Pueden consultarse las notificaciones números 5, de fecha 12-V-80; 7, de fecha 8-VII-81, y 10 de fecha 19-IX-81, que reglamentan el funcionamiento de estas fábricas.

bajo este sistema, pero se prefirió entregarlas a los trabajadores y responsabilizarlos de su funcionamiento, vigilando únicamente su desarrollo, para impedir se desintegren por conflictos internos debidos a distribución de labores o reparto de beneficios, factores iniciales de oposición obrera. El director oficial no interviene en la empresa ni forma parte del cuerpo directivo, pues actúa únicamente como consultor e inclusive participa en varios negocios a la vez, sobre todo si son del mismo ramo productivo.

Al aumentar las empresas de autogestión, el gobierno se ha visto obligado a reagruparlas para diversificar y distribuir la producción, evitando toda competencia en la fabricación de productos. Territorialmente no puede instalarse una empresa que fabrique los mismos productos sino a distancias mayores de 50 a 70 kilómetros, según el área que deban cubrir; sólo en regiones pobladas y cuando resulte necesario abastecer un determinado mercado, podrán instalarse fábricas similares, pero siempre con el consenso de los trabajadores de las ya instaladas y en operación, y por regla general cuando se fabrican artículos complementarios. Con ello ha sido posible diversificar la producción e impedir la saturación del mercado.<sup>32</sup>

### B. Mali y Mozambique

Estos dos países han organizado todas sus empresas públicas bajo el sistema de autogestión de modo muy semejante. Por decretos-ley números 4/80 y 17/77, de fechas 10 de septiembre de 1980 y 5 de abril de 1977, respectivamente, se puso en vigor un estatuto-tipo cuyas características son: *a)* una dependencia oficial denominada *de tutela*, por medio de la cual se organiza y dirige a estas empresas, se nombra un consejo directivo que dirige un jefe de empresa y cuatro trabajadores y se ejecutan las decisiones adoptadas por su asamblea; *b)* estas asambleas deben celebrarse dos veces al año por lo menos, ocupándose únicamente del o los asuntos para los cuales se expida la convocatoria respectiva; *c)* el consejo tiene a su cargo las cuestiones relativas al funcionamiento y gestión de la empresa; aprueba el plan anual de producción y el plan de financiamiento de las inversiones; rinde informes anuales y publica un balance de operaciones que debe aprobar la asamblea; *d)* los problemas internos de organización, de distribución del trabajo, de las condiciones de trabajo y de productividad, de imposición de medidas

<sup>32</sup> Boletín de actualidad laboral OIT, Ginebra, Suiza, 1977, pp. 79 y ss.

disciplinarias y de administración del fondo social, son propios de los trabajadores y están sujetos al consenso mayoritario.

El estatuto prevé la posibilidad de establecimientos de toda clase, desde los más pequeños hasta los grandes, lo que permite la adaptación de cada empresa a sus particulares exigencias. Sus disposiciones están encaminadas a fortalecer la conciencia profesional de los trabajadores; a mejorar la calidad de los productos; desarrollar su formación; elevar las condiciones de vida y mejorar las de trabajo. Regula también la celebración de asambleas; fija responsabilidades a los funcionarios encargados del consejo directivo; contiene un capítulo destinado a la formulación de los planes anuales de producción, de actividades y de inversiones, así como el manejo de presupuestos y de contabilidad; el reparto de beneficios o utilidades de cada ejercicio y la distribución del fondo social.

Debe confesarse, sin embargo, que en ambos países la novedad de las empresas de autogestión ha ocasionado resistencias justificables, por no existir preparación previa de los trabajadores para entender su finalidad. Un estudio de la OIT estima que esta falta de interés ha llevado al fracaso a parte de los negocios así constituidos, al preferirse por los obreros el modelo tradicional del salario, sin otras preocupaciones sobre su futuro.<sup>33</sup>

### C. Madagascar

Esta nación sí ha logrado, en cambio, organizar con éxito a los trabajadores agrícolas en organismos autogestionarios, debido al hecho de que desde los años de colonización existían comunidades independientes que trabajaban la tierra en forma colectiva. La Ordenanza N° 75-013/DM, de fecha 17 de mayo de 1975 reformada con fecha 1º de mayo de 1978, contiene la llamada *Carta de las Empresas Socialistas*, donde se incluyen los objetivos de la participación organizada de los trabajadores a todos los niveles de orientación, administración, animación y supervisión, así como un conjunto de derechos y prerrogativas que les ayuden a compartir el resultado del trabajo asociado, en su calidad de gestores, productores y responsables de sus propios negocios a través de la autogestión. Sus beneficios se han extendido hoy en día a la industria, a las minas y el comercio, proyectándose llevar el sistema a la totalidad de las actividades productivas.

El gobierno ha establecido un *Consejo de Orientación* presidido por

<sup>33</sup> *Idem*, pp. 59 y ss.

tres funcionarios-supervisores, nombrados por Decreto de la Asamblea Nacional Popular, con funciones de vigilar solamente la gestión de cada empresa socialista. Los miembros de los comités internos de gestión son electos por los trabajadores y su número varía según la importancia de la empresa. Cada comité nombra un director que tiene a su cargo la administración de la empresa, el manejo del fondo social y los programas de producción y destino de las inversiones. El fondo social se integra con recursos llamados *mayoritarios* y *minoritarios*, correspondiendo los primeros a la aportación del Estado y los segundos a las aportaciones de los trabajadores.

Para garantía de su actuación, cada miembro del comité deposita fianza en una cuenta que permanece bloqueada hasta que dejan de formar parte de él. Otro comité, electo democráticamente también, se encarga de la política general de la empresa, con facultades de vigilancia de la gestión y de las obras sociales o culturales; del control disciplinario; de la seguridad e higiene, y del personal. Las utilidades de la empresa se distribuyen entre el Estado (en forma de impuestos) y los inversionistas, una vez deducidos los gastos generales, las amortizaciones, el depósito de la reserva legal y demás cargos económicos autorizados.

No podríamos dedicar mayor espacio a este notable experimento, por lo que sólo apuntamos lo principal contenido en la Carta, cuyas reglas han facilitado la creación de multitud de empresas de autogestión, calculándose que a la fecha son ya más de dos mil las que se encuentran operando en distintos ramos de productividad. Se les ha dotado asimismo de plena autonomía, constituyendo el principio de *colegiabilidad* la base de su organización, “incluidas facultades a los trabajadores para adoptar todas y las más importantes decisiones, sin la injerencia de la administración pública en la empresa, por ser la distribución de los resultados según el trabajo y el mérito de cada obrero, la clave de su éxito y el elemento que norme las futuras operaciones económicas del Estado”.<sup>34</sup>

#### D. Tanzania

Otro régimen interesante de autogestión es el implantado en Tanzania, ya que el 85% de la población laboral ha sido organizado bajo este sistema, distribuido en más de ocho mil *aldeas ujaama* —como se denomina a los organismos autogestionarios—. Esta nación constituye, como se comprenderá, el ejemplo más importante del socialismo africano, instituido y dirigido con gran pulcritud por su presidente Nyerere, con

<sup>34</sup> *Journal Officiel de la Republique Democratique de Madagascar (Tananarivo)*, 31 de diciembre de 1976, pp. 2058-2065.

apoyo en un sistema de explotación comunal que ya existía antes de 1973, cuyo origen fueron los llamados *bloques de propiedad familiar*, o sea de trabajo colectivo realizado por conjuntos de familias, en una especie de marco cooperativo dedicado a tres actividades: *a) la compra de suministros, enseres y bienes de consumo; b) la distribución y utilización de maquinaria y equipo familiar, y c) la administración por cada familia de las actividades productivas y de la venta de los productos obtenidos.*

Cada aldea *ujaama* agrupa en promedio doscientas familias, dirigidas por un *Consejo de Aldea*, integrado con candidatos propuestos por el Partido Socialista de Tanzania y candidatos de las familias, sin importar el número de unos u otros, pues todos son electos en asambleas populares, donde sólo participan los mayores de 18 años (hombres y mujeres) con la única limitación de ocupar cargos directivos hasta cumplir 21 años. Es el Consejo de Aldea el que ejerce el papel de comité de gestión y nombra para dirigirlo a un presidente, un secretario y un tesorero. Es notable que de cinco años a esta parte estos consejos estén integrados con jóvenes profesionistas, titulados en ciencias de la administración. Corresponde a estos consejos: 1) Vigilar la producción; 2) Propiciar el empleo de técnicas modernas y el uso de equipo mecanizado; 3) Instruir en lo que este país denomina *servicios de vulgarización aldeana*, que equivalen a la capacitación o adiestramiento para el desempeño de diversas actividades artesanales; 4) Obtener los créditos necesarios para ampliar la productividad y gestionar la infraestructura que cada aldea requiere; 5) Encargarse de los servicios sociales de abastecimiento de agua, distribución del riego, ampliar la electrificación (se calcula que 90% de las aldeas disponen ya de energía eléctrica), instalar escuelas y establecer dispensarios médicos; 6) Organizar a los jóvenes, preparándolos en el trabajo colectivo, a efecto de garantizar de este modo la mano de obra indispensable en la nación, de preferencia tecnicizada.

La explotación agrícola comprende asimismo la fundación de granjas lecheras o avícolas y unidades de explotación forestal. La aldea se encarga de la construcción de sus propios sistemas de riego bajo la dirección técnica del Estado. Otras actividades dan ocupación a muchas personas, debiendo aclararse que estos organismos no funcionan en los centros industriales o urbanos, por manejar las fábricas y negociaciones empresas trasnacionales, con anuencia del gobierno, las cuales se encuentran destinadas a otro tipo de producción y con relaciones laborales controladas por los sindicatos, extraordinariamente dirigidos y organizados.

La comercialización de los productos de las *aldeas ujaama*, al igual

que el financiamiento de la gestión, corre a cargo del Estado, quien los recoge y paga rigurosamente su importe o precios que permitan la subsistencia de la totalidad de las familias y que al mismo tiempo dejan jugosos remanentes para otros fines sociales. Funcionarios del Partido Socialista cuidan celosamente los recursos de subsistencia, para que en ningún momento falten los más indispensables. Todas las aldeas mantienen cordiales relaciones comerciales de trueque, autorizadas por el Estado, para resolver determinadas necesidades familiares.<sup>35</sup>

### 3. *El kibbutz israelita*

Aun cuando se estime que el sistema colectivista de Israel va en declive, se le mantiene todavía como base del concepto igualitario y comunal que predomina en este país.

El *kibbutz* o *kibbutzin* continúa siendo uno de los más acabados sistemas de autogestión y quizás el más perfecto en cuanto a organización interna. Los jóvenes lo ven hoy con desagrado y muchos de ellos, sobre todo los radicados en otros países (aunque de origen judío), lo consideran “una institución de trabajos forzados” cuyo cumplimiento, aun no excediendo de un año, les resulta anacrónico y fuera de época; algo así como un servicio social y militar de carácter obligatorio.

Destinado en sus orígenes al trabajo agrícola, la necesidad del Estado de Israel de ampliar sus fuentes de producción e intensificar la economía nacional para sufragar los enormes gastos militares, que en los últimos años se ha visto el gobierno obligado a realizar, ha hecho que ocupe la totalidad de la mano de obra disponible. El *kibbutz* hoy día se extiende a toda clase de actividades industriales, calculándose que existen más de trescientas unidades que dan ocupación a casi un tercio de la población, aportando en conjunto una décima parte de la producción total de esta nación, mayor del 30% de la media nacional.

Varias son las industrias, al lado de las actividades agrícolas, que forman parte de los *kibbutz*. Enumeremos algunas:

- 1) Las encargadas de la elaboración de productos alimenticios (existen unidades que por sí solas constituyen una granja avícola que provee de huevo a toda una población);
- 2) Las que industrializan productos del campo para el consumo alimenticio;
- 3) El trabajo de metales, incluido equipo y herramienta; el de artícu-

<sup>35</sup> “La autogestión en Tanzania”, *Revista Autogestión y Socialismo*, París, diciembre de 1977, pp. 65-93.

los domésticos u objetos de arte o adorno (el pueblo israelita es muy afecto a la fabricación de objetos metálicos);

4) La fabricación de muebles (de madera o plástico) particularmente los de uso doméstico y, de manera adicional, algunos destinados al comercio u oficinas;

5) La construcción de habitaciones (las propias del *kibbutz* u otras destinadas a diversos usos), y

6) Las labores textiles manuales, de gran aceptación internacional.

La dirección del *kibbutz* recae totalmente en la asamblea, la cual se reúne una vez por mes, sin perjuicio de hacerlo en períodos quincenales. Los *kibbutz* de cincuenta a setenta personas, por su escasa dimensión, sólo nombran un comité directivo, rotando sus funciones cada tres meses, a efecto de que la totalidad de sus miembros tengan oportunidad de administrar los servicios y la producción. Estos comités los forman de tres a cinco personas, procurando sean del mismo nivel y grado educativo superior al elemental, con el objeto de que el proceso rotatorio no modifique las decisiones adoptadas por la asamblea, pues el comité actúa únicamente con el carácter de ejecutivo de las mismas, debiendo rendir informes periódicos y un informe general, antes de tener lugar el cambio de personas. Pueden designarse comisiones especiales, autorizadas en forma expresa por la asamblea, para la solución de problemas técnicos o de comercialización de los productos, con el fin de no perjudicar la producción continua en un momento determinado.

En los *kibbutz* de mayores dimensiones los comités directivos se componen de siete a once personas, una de las cuales debe forzosamente ser técnico en la rama de productividad que prevalezca en la asociación; otra debe tener título de economista, y una más conocimientos profesionales de contabilidad y administración para el desempeño del cargo de tesorero. El resto de los representantes son electos bajo el sistema mayoritario de las dos terceras partes de los miembros. A diferencia de los sectores pequeños, las comisiones de los mayores encargadas de los problemas técnicos y de la comercialización, son permanentes, para evitar cambios en los métodos o sistemas adoptados por cada asamblea para el manejo de sus negocios, siendo ésta también la que fiscaliza y vigila todas las operaciones bursátiles y de comercio.<sup>36</sup>

A la anterior circunstancia se debe la existencia de otro tipo de comités, como son: el de inversiones, el encargado de los programas anuales de productividad, el de organización del trabajo, el encargado de los cursos permanentes de formación profesional. Cada comité actúa en su

<sup>36</sup> Revista *Labour en Israel*, Tel-Aviv, marzo 1978, pp. 9-33.

ramo como órgano asesor de la dirección del *kibbutz*, al ser éste el único órgano ejecutivo de gestión y el que asume la responsabilidad absoluta de su funcionamiento. Sólo rinde cuentas e informes a la asamblea, siendo ésta la que aprueba, desaprueba, modifica o proyecta el destino económico y social de la autogestión. Pocos ejemplos pueden darse, inclusive en las sociedades de economía planificada, de tan amplio y efectivo desarrollo comunitario en donde son efectivamente los trabajadores quienes deciden su destino y distribuyen equitativamente sus ingresos, percepciones y posibles gastos.

En el *kibbutz* no se admite la posibilidad de asalariados, ya que cada miembro tiene asignado un cargo o una función; no percibe sueldo fijo sino una modesta suma mensual para gastos personales, igual para directivos y trabajadores, porque lo que se pretende con este régimen es mejorar las condiciones de vida de la comunidad al mayor nivel posible, otorgar a cada familia una buena y cómoda habitación, con todos los servicios posibles (compuesta de estancia, recámaras suficientes, baños, aparatos domésticos indispensables y de recreación, etcétera). Sólo si el trabajador es soltero, habita en edificios colectivos, con todos los servicios también y garantía mínima de permanencia, al no ser obligatorio vivir en el *kibbutz*, aun cuando sí la prestación de servicios por uno a tres años. A las familias se les obliga una estancia no inferior a cinco años, con el objeto de que la inversión hecha en su beneficio, para su acondicionamiento y disfrute, reditúe lo mínimo, sobre todo cuando es necesario realizar nuevas construcciones.

¿Cuáles son las ventajas del *kibbutz* frente al sistema capitalista que rige en esta nación? Señalemos las más destacadas:

1<sup>a</sup> *Hacer lo más atractivo posible la estancia.* Demostrar sus ventajas económicas y sociales; asegurar el diario sustento sin preocupaciones de ninguna naturaleza por su calidad y cantidad; ofrecer placeres modestos (cuentan con bibliotecas, centros creativos, cinematógrafos, instalaciones deportivas algunos, etcétera); contribuir en suma, al engrandecimiento del Estado israelita, con profunda raigambre nacionalista.

2<sup>a</sup> *El trabajo colectivo.* Todo lo que se produce es para beneficio de la comunidad y no de una persona o familia en particular. Sus miembros aceptan voluntariamente ocuparse en alguna actividad productiva o de servicio, según su capacidad, gusto o aptitudes: un artista puede tener cabida al igual que el más modesto de los obreros manuales o el artesano dedicado a un arte personal.

3<sup>a</sup> *Un reparto igualitario.* Cada persona, trabajador, directivo o miembro de una familia desarrolla cualquier actividad y con ello adquiere el derecho a la percepción mensual autorizada para cubrir gastos persona-

les, independientemente de encontrarse garantizadas en su totalidad el resto de sus exigencias o necesidades. Desde luego, cabe aclarar que no existe ninguna posibilidad de capitalización o ahorro dado lo exiguo de dichas percepciones.

4<sup>a</sup> *Satisfacción de necesidades familiares.* Al no existir nivel de pobreza en estos organismos de autogestión, por estar constituidos para asegurar a cada familia una vida honorable y digna, sin apremios o preocupaciones por el desamparo, la enfermedad o los bienes materiales, el Estado, por su parte, toma a su cargo servicios de infraestructura, la educación de los hijos, la cultura general, el deporte, la salud, etcétera.

5<sup>a</sup> *Nuevas formas de vida y trabajo.* Es básico en la prosperidad del *kibbutz* el factor comunitario y la plena satisfacción en el quehacer cotidiano. De no existir identidad, cohesión, interés personal, difícilmente habría sido posible la existencia de estos grupos. De ahí su proyección hacia un cambio radical en la forma tradicional de vida, a través del mayor concurso de satisfacciones individuales.

El Estado israelita admite la presencia actual de problemas internos de organización en el *kibbutz*, pues cada día es menor el número de grupos autogestionarios de nueva creación. Los problemas los ha clasificado el Ministerio del Trabajo en función de cuatro situaciones observadas en su funcionamiento y desarrollo: 1) Tensiones existentes entre directivos, técnicas, encargados de comités y los trabajadores, en cuya solución interviene el Ministerio para restablecer la armonía. El cambio de las familias de uno a otro grupo ha permitido limar asperezas y superar la eficacia de la autogestión; 2) La división del trabajo no siempre adaptada a las exigencias personales, al obligarse a un trabajador la ejecución de labores que no le agradan, pero necesarias a la comunidad; en estos casos se busca su ubicación donde sea posible encontrarle ocupación más atractiva; 3) La escasez de personal especializado, pues el obrero especialista gusta de la libertad de acción y un interés económico más redituable, por lo que difícilmente acepta convivir en el *kibbutz* (por fortuna, la longevidad del pueblo israelita está ofreciendo al anciano gratas posibilidades de acción en una etapa de la vida en la que las anteriores ambiciones se han superado), y 4) La monotonía que sobreviene al trabajador al correr del tiempo, sobre todo cuando varían las aspiraciones del trabajador y pretende formas de vida que tampoco proporciona el *kibbutz* al quedar sujetas todas las decisiones al interés mayoritario.<sup>37</sup>

El Ministerio del Trabajo busca hoy nuevos alicientes e incentivos que

<sup>37</sup> Informe del Instituto Ruppin de Tel-Aviv sobre el Centro de Dirección de los Kibbutz, diciembre de 1975.

hagan atractivo este sistema laboral, por considerar que representa el medio más eficaz de crecimiento y desarrollo de su pueblo. Para tranquilidad del gobierno, la población está consciente de que sólo en el trabajo comunitario podrá prosperar y alcanzar, si no la plena felicidad, al menos una existencia decorosa.