

esan

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

*El rol de miembro del
consejo de administración
en las cooperativas agrarias de
producción de la costa peruana*

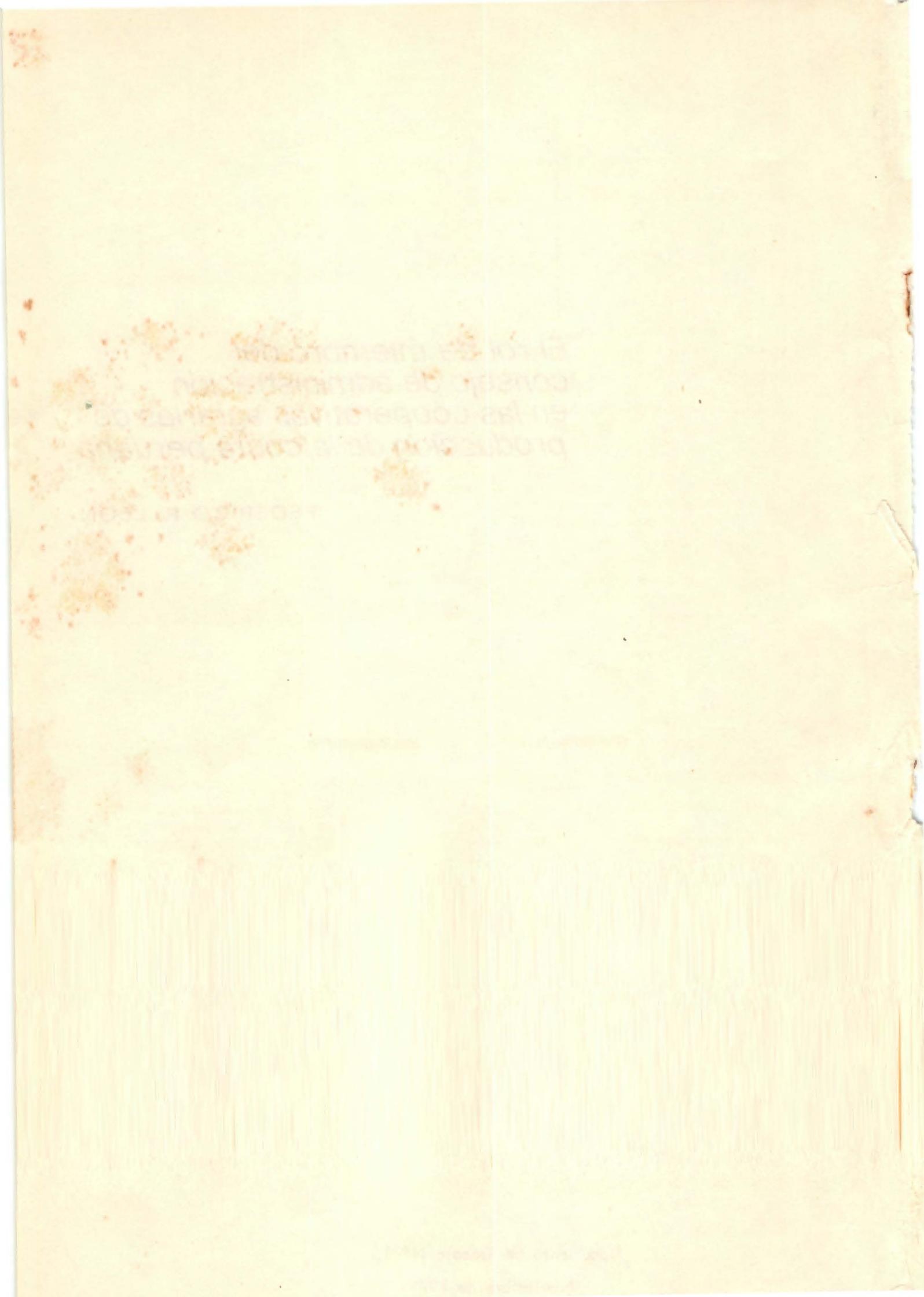
FEDERICO R. LEON

Serie: Documento de Trabajo 0015

LIMA - PERU

*El rol de miembro del
consejo de administración
en las cooperativas agrarias de
producción de la costa peruana*

FEDERICO R. LEON



EL ROL DE MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRODUCCION DE LA COSTA PERUANA¹

Federico R. León²

Se entrevistó individualmente a 80 miembros del Consejo de Administración y a 70 ocupantes de roles vecinos (Consejo de Vigilancia, Gerencia, Socios-trabajadores) en 20 CAPs costeñas seleccionadas al azar. En estas entrevistas se obtuvo descripciones de 702 "incidentes críticos" protagonizados por miembros del Consejo de Administración en el desempeño de sus cargos directivos. La agrupación de tales incidentes en conjunto homogéneos dió lugar a la definición de 21 categorías de comportamiento dirigenal. Estas incluyen: siete áreas de gestión empresarial (Producción, Personal, Bienestar, Financiamiento, Abastecimientos, Proyectos, y Control), cuatro rasgos individuales del desempeño (Efectividad, Motivación, Conocimientos, y Rectitud), cinco dimensiones del comportamiento social (Comunicación, Contacto, Influencia, Conflicto, y Participación), y cinco clases de interlocutores (Consejo, Gerente, Asamblea, Socios, y Exterior). Se consideró que la combinación de estas categorías permite la descripción completa del rol de miembro del Consejo de Administración en CAPs costeñas. Varias implicaciones de esta descripción fueron discutidas.

El Gobierno del Perú modificó sustancialmente la estructura del sector agrario nacional con el Decreto-Supremo N° 17716 del 24 de junio de 1969, que sujetaba a expropiación por el Estado a todos los predios poseídos por empresas agropecuarias, sin excepción, y todas las propiedades rurales individuales de mediano y gran tamaño (Bustamante, 1974). Lo que se buscaba

¹ Esta investigación se realizó como parte de las actividades del Programa de Gestión Participativa de ESAN, con financiamiento de la Interamerican Foundation.

² El autor agradece sinceramente la colaboración, generalmente entusiasta, de los informantes en las 20 CAPs visitadas; la ayuda de Margarita Munive, y, especialmente, la de Elsa Ames, en la recopilación y análisis de los datos; el aporte de Nissim Alcabés, Luis Flores, Carlos Pareja, Santiago Roca, y Martin Scurrah en la reclasificación de los incidentes críticos; la ayuda encontrada en SINAMOS y CENCIRA; y el apoyo administrativo del Centro de Documentación y la Dirección Administrativa de ESAN. Los comentarios de Martin Scurrah y dos jueces anónimos ayudaron a mejorar el manuscrito.

con esta Ley de Reforma Agraria era transferir la propiedad de la tierra a quienes la trabajaran directamente, a fin de asegurar la amplia repartición de los beneficios económicos y sociales de la producción agropecuaria entre las masas rurales (Velasco, 1969). A siete años de promulgación de la ley, puede decirse que el objetivo de transferencia de la propiedad rural ha sido alcanzado en buena medida: La Dirección de Reforma Agraria y Asentamiento Rural del Ministerio de Agricultura, que tenía como meta acumulativa para 1976 la entrega de nueve millones de hectáreas a los nuevos propietarios (Horton, 1974, Tabla 19), ya había adjudicado 6'909,197 al 24 de Junio de ese año, favoreciendo a 286,784 familias de las 340,000 a las que se esperaba beneficiar directamente (Vásquez, 1976).

El aspecto más notable de la Reforma Agraria peruana es el hecho de que ella apuntara a beneficiar a los agricultores independientes con un porcentaje mínimo de la tierra repartible y a las tradicionales comunidades campesinas con una porción sólo moderada, reservando la parte más considerable para nuevas empresas, de tipo cooperativo, que surgirían en el proceso de reforma. Así, se preveía que un alto porcentaje de las propiedades y personal de las haciendas afectadas darían lugar a la formación de Cooperativas Agrarias de Producción (CAPs) y Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAISs), y se esperaba que estas empresas asociativas llegaran a poseer entre 55 y 60% del total de la tierra cultivable del país al completarse el proceso de adjudicaciones a nivel nacional (Horton, 1974, p. 78). Al presente, 67% del área total adjudicada lo ha sido a CAPs y SAISs nacidas en este proceso (30.1% a 460 CAPs y 36.8% a 57 SAISs), mientras que 9% ha ido a antiguas comunidades campesinas (ex "comunidades de indígenas"), 14% a otras, recién formadas, y 7% a grupos campesinos organizados en la selva (Cleaves & Scurrah, 1976, Nota 2).

La preferencia de los planificadores del sector agrario por las formas asociativas de organización respondió, entre otras cosas, a la idea de

que tres rasgos de las cooperativas: (a) la propiedad colectiva de los bie
nes, (b) la participación de los miembros de la cooperativa en la adminis
tración de la misma, y (c) su participación en las utilidades, además de
contribuir a la "justicia social" en el campo, fomentaría en el campesinado
el desarrollo de actitudes y comportamientos favorables al progreso económico
y social del agro peruano. Por otra parte, este tipo de solución permitiría
mantener unidades de producción de gran escala que podrían aprovechar la
infraestructura de las ex-haciendas sin destruir su unidad original. De esta
manera se facilitaría el uso racional de los recursos; se gozaría de las venta
jas del tamaño para la gestión empresarial y técnica; se tendería a crear nue
vos empleos mediante la división del trabajo y la diversificación de activida
des; y, al concentrar a la población rural en pocos centros poblados, se po
dría mejorar sistemáticamente sus condiciones de vida (Valdez, 1973).

Habiendo alcanzado buena parte de sus objetivos de transferencia de la
propiedad rural, el Gobierno del Perú tiene ahora como una de sus principa
les preocupaciones la evaluación, perfeccionamiento, y consolidación de las
nuevas formas empresariales establecidas en el campo (Gallegos, 1976). Tal
propósito de evaluación y perfeccionamiento plantea al Gobierno la necesidad
de conocer con precisión cómo están funcionando estas empresas asociativas,
pues únicamente a base de tal conocimiento es que se podrá identificar las
áreas específicas en las que ellas necesitan ayuda o cambio. La obtención
de conocimientos en este rubro también interesa a un buen número de cientí
ficos sociales, algunos de los cuales pueden no estar interesados en las a
plicaciones prácticas inmediatas de estos conocimientos. El interés para es
tos científicos reside en el hecho de que las CAPs y SAISs, siendo formas ori
ginales de organización en nuestro medio, ofrecen una variedad de situacio
nes nuevas cuyo conocimiento podría servir para la elaboración y validación
de teorías generales sobre el comportamiento de las empresas y de los indivi
duos dentro de ellas.

Uno de los aspectos del funcionamiento de las nuevas empresas sobre el que los funcionarios del Gobierno y los científicos interesados en el sector agrario quisieran tener información confiable y válida es el del desempeño de los dirigentes de tales empresas, generalmente trabajadores sin conocimientos especializados de Administración sobre quienes ha recaído abruptamente la responsabilidad de conducir los destinos de las mismas. Para la evaluación de este desempeño, sin embargo, se carece actualmente de criterios bien definidos, pues el rol de dirigente no ha sido aún especificado sistemáticamente. La presente investigación, que define el rol de Miembro del Consejo de Administración (MCA) al interior de las Cooperativas Agrarias de Producción de la costa peruana, aporta información generada con el propósito de sentar algunas bases para el desarrollo de tales criterios. La investigación excluye SAISs y otras formas empresariales campesinas para evitar la introducción de factores que podrían confundir los resultados³. La limitación a CAPs costeñas, por otra parte, obedece a la idea de que la población de la costa peruana constituye una unidad cultural que debe ser abordada por separado si se quiere evitar la contaminación de los resultados por la variable cultural. De otro lado, como lo ha notado Horton (1974, p. 117), la ecología costera y la ecología serrana parecen afectar la actividad agrícola diferentemente, y esto también hace deseable el estudio diferenciado de CAPs costeñas y serranas.

El Rol de Miembro del Consejo de Administración (MCA)

La organización de las cooperativas y semi-cooperativas del sector agrario es establecida por el Decreto-Supremo N° 240-69-AP del 4 de noviembre de 1969, un complemento a la Ley General de Cooperativas de 1964 (Bustamante, 1974). Según este dispositivo, una CAP es una unidad indivisible

³

La SAIS es una modalidad complicada y provisional de cooperativa diseñada para evolucionar hasta convertirse en CAP; dadas sus particularidades actuales, las SAISs merecen estudios semejantes, específicamente dirigidos a ellas.

de producción cuyos bienes pertenecen por igual a todos los socios de la cooperativa. La gestión empresarial es democrática. Todos los miembros de la CAP, o sus delegados cuando ésta cuenta con más de 500 socios, se reúnen periódicamente en una Asamblea General que tiene seis funciones principales: (a) elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia; (b) elegir a los miembros del Comité de Educación y otros Comités Especializados si los hay; (c) considerar y aprobar los informes financieros anuales de la CAP; (d) determinar el destino que se dará al "excedente" (utilidades) cuando lo hay; (e) aprobar los presupuestos y planes anuales de desarrollo de la cooperativa; y (f) establecer los límites financieros dentro de los cuales deberá actuar el Consejo de Administración. El Consejo de Administración se compone de cinco miembros titulares o más que se organizan eligiendo, entre ellos mismos, a su Presidente, Vice Presidente, Tesorero, Secretario y Vocales. Este Consejo es responsable de las operaciones de la CAP, el nombramiento y delegación de poderes a un gerente o administrador, y la presentación de informes periódicos a la Asamblea. Cualquier socio con tercer año de instrucción primaria es elegible como miembro del Consejo de Administración, que se renueva anualmente por tercios. Las acciones de este Consejo son evaluadas por un Consejo de Vigilancia que, integrado por tres o más miembros titulares, también responde a la Asamblea. En las CAPs existen, asimismo, un Comité de Educación y, eventualmente, otros Comités Especializados cuyas funciones son de apoyo al Consejo de Administración en áreas funcionales específicas (comercialización, etc.). Finalmente, se tiene la línea ejecutiva comandada por el gerente o administrador y organizada de modo tradicional. Las relaciones entre estos cuerpos legislativos y ejecutivos de las CAPs peruanas están representadas gráficamente en la Figura 1, la cual remarca el hecho de que, formalmente, la autoridad emana de los socios-trabajadores, quienes a través de la Asamblea la delegan en parte al Consejo de Administración para que éste, a su vez, delegue parte de ella en la línea ejecutiva comandada por el gerente.

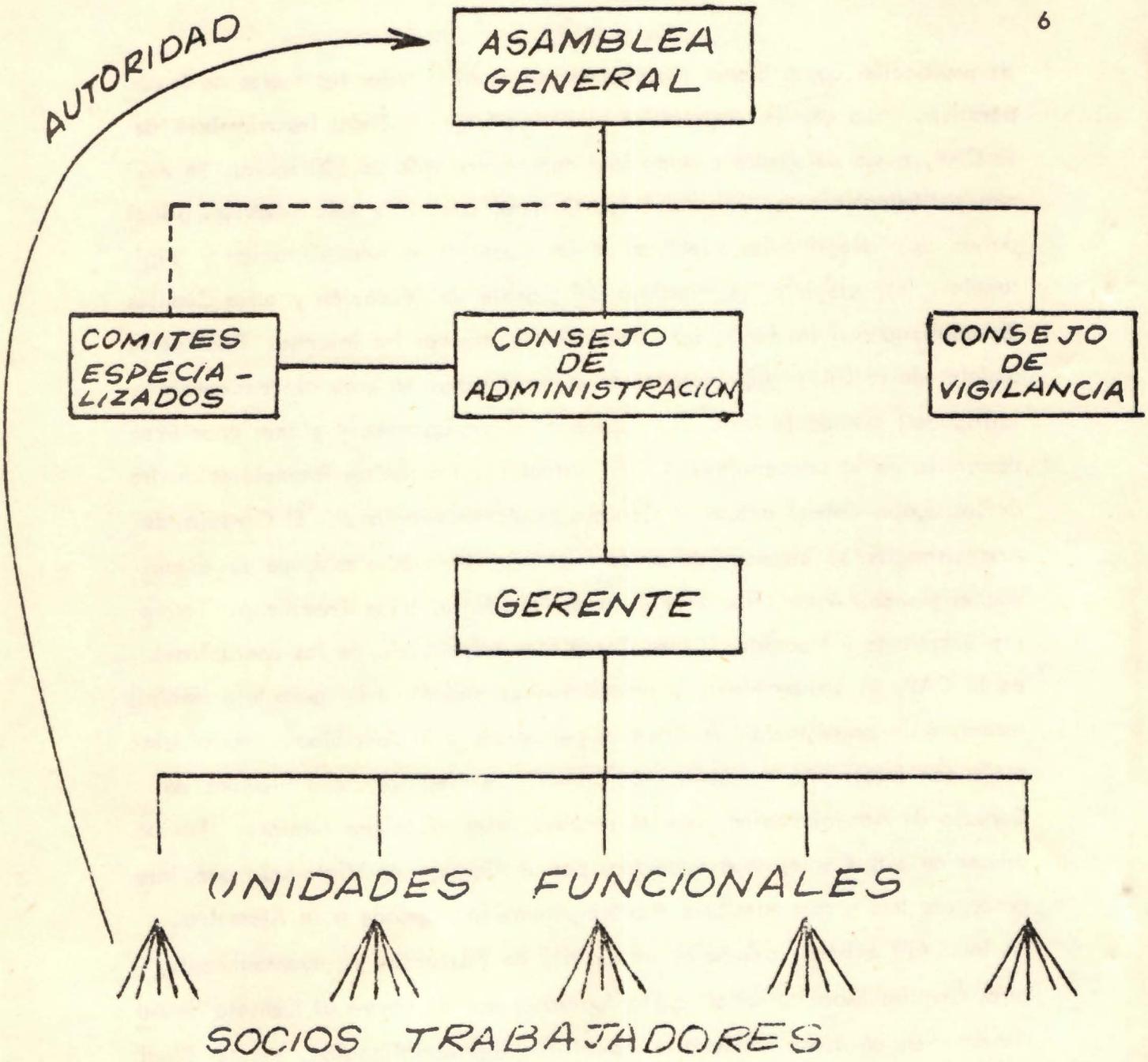


FIGURA 1. Estructura de las Cooperativas Agrarias de Producción.

Siendo el responsable de la marcha administrativa de la CAP, el Consejo de Administración constituye el cuerpo directivo más importante de la cooperativa en lo que se refiere a disponibilidad del poder legítimo para la toma frecuente de una amplia gama de decisiones, ya que la Asamblea se reúne sólo esporádicamente. ¿Qué es lo que hacen los Miembros del Consejo de Administración (MCAs) con este poder? La ley señala algunos objetivos muy generales a cuyo servicio este poder debería estar puesto, pero no especifica las líneas concretas de actividad de los dirigentes. Debe suponerse, sin embargo, que el uso ha establecido ciertas líneas concretas de actividad que estos dirigentes creen que deben desarrollar y/o que los cooperativistas, funcionarios del Gobierno, y otras personas esperan que los dirigentes desarrollen. Este conjunto de expectativas constituye el rol de MCA. En el presente trabajo se estudia el rol de MCA en términos de las expectativas de los dirigentes y restantes miembros de las cooperativas, sin considerar las expectativas de los funcionarios del Gobierno o las de otras personas al exterior de las CAPs.

Hay por lo menos tres razones que hacen deseable conocer cómo es que ha venido a configurarse concretamente el rol de MCA al interior de las CAPs. Las dos primeras se asientan en el supuesto de que el comportamiento de los dirigentes en el desempeño de sus cargos estará influenciado en gran medida por estas expectativas propias y ajenas. (a) En primer lugar, al conocerse qué es lo que -al interior de las CAPs- se espera que hagan los MCAs en el desempeño de sus cargos directivos, se podría establecer la medida en que tal rol es congruente con el espíritu y la letra de las leyes de Reforma Agraria y organización cooperativa. La información sobre discrepancias significativas en este respecto podría conducir a los responsables del sector a varias clases de decisiones, tales como establecer reglamentos complementarios que de alguna manera reestructuren el rol, ajustándolo a las expectativas de quienes formularon las leyes; modificar las leyes, haciéndolas más precisas o cambiándolas sustancialmente, etc. (b) En

segundo lugar, un conocimiento preciso acerca de lo que se espera que ha gan los MCAs -siendo informativo respectivo a los comportamientos concre tos que los dirigentes tenderán a desarrollar en el desempeño de sus cargos- contribuiría a la definición sistemática de sus necesidades de capacitación y permitiría determinar las características que deben tener los programas de entrenamiento para satisfacer estas necesidades. (c) Por último, la divul gación de tal información entre los ocupantes del rol y otras personas conec tadas directamente con el mismo (miembros del Consejo de Vigilancia, so cios-trabajadores en general, personal ejecutivo de las CAPs, etc.) podría ayudar de modo sistemático y exhaustivo a todas estas personas a desarrollar ideas concretas respecto al desempeño del cargo de MCA por parte de quie nes lo ocupan o pretenden ocuparlo. Estos conceptos podrían constituirse entonces en criterios realistas a disposición de los cooperativistas para la toma de decisiones electorales y medidas relacionadas. Además del valor práctico sugerido por las tres clases de implicaciones que acaban de ser e nunciadas, los conocimientos generados al especificarse el rol de MCA ten drían un valor teórico en la medida en que permitieran verificar la validez de teorías formuladas respecto al desarrollo de organizaciones autogestiona rias (Véase, por ejemplo, Hunnius, Garson, & Case, 1973).

¿Es posible describir más o menos exhaustivamente el rol de MCA en las CAPs costeñas a partir de las observaciones comunicadas por los investi gadores que han incursionado en el sector agrario? Entre los hallazgos de los investigadores en este campo hay observaciones interesantes. En los primeros años de la Reforma, Buchler (1975) visitó 83 cooperativas costeñas y serranas -de Producción y otras, incluyendo SAISs- en las que formuló u na serie de preguntas estándar. Entre muchas otras cosas, Buchler notó que en una de cada tres cooperativas no funcionaban ni la Asamblea Gene ral ni el Consejo de Administración, siendo una o dos las personas que asu mían las funciones de estos organismos (1975, p. 176); no estando específi camente interesado en el comportamiento de los dirigentes, Buchler ofrece

decisiones del administrador y asume la función gerencial directamente" (pp. 26-27)⁵. Finalmente, se tiene las observaciones de los investigadores que han salido al campo para hacer el estudio individualizado de empresas campesinas. SINAMOS ha editado varias docenas de estos estudios de ca sos, en los que se puede encontrar observaciones como las siguientes referidas al funcionamiento del Consejo de Administración en CAPs costeñas: "La gestión empresarial es deficiente en gran medida, debido a factores ta les como la ignorancia de los medios y técnicas" (Britto, 1975, p. 17); "... los integrantes de este consejo muchas veces discuten mociones que no son de su incumbencia sino ... de gerencia (Custodio, 1975, p. 18); "... las fechas programadas para las reuniones que son cada 15 días no se cu m plen y esto por el hecho que no se tiene bien delimitado las funciones de este consejo" (Basto, 1976, pp. 34-35); "... el presidente reúne a sus miembros, sólo para informarles la decisión que toma conjuntamente con el asesor legal y no así para coordinar puntos que merecen la opinión de to dos" (Castro, 1975, pp. 46-47); "... el 90% de la gestión e iniciativas para lograr la buena marcha de la empresa son tomadas por (tres) dir ec tivos" (Quispe, 1975, p. 24); " (un dirigente) da visto bueno a la labor del ge rente, sin importarle la posición contraria de éste a los intereses de la coo perativa. Esta actitud la hace con la finalidad de mantenerse en forma vitalicia como mayordomo o jefe de campo" (Huayta, 1976, p. 19).

Lamentablemente, hay varios problemas con observaciones como éstas que limitan seriamente su utilidad en tanto descriptores del rol de MCA. En primer término, ninguna de ellas está basada en un muestreo sistemático de las fuentes de información; los investigadores parecen haber seleccionado las cooperativas por visitar sin seguir el criterio de representatividad, de manera que no puede decirse si una observación hecha en una de ellas, o un grupo de éstas, se aplica a la generalidad de cooperativas o, cuando

5

Traducción del autor.

menos, a un sub-tipo definido de ellas, o si representa sólo una peculiaridad propia de la(s) cooperativa(s) visitada(s). En segundo lugar, los investigadores, una vez en las cooperativas, parecen haber seleccionado de modo más o menos caprichoso los hechos por observar, siguiendo criterios personales al asignarles importancia; así, mientras que algunos han comunicado casi exclusivamente problemas de participación política, otros han preferido referirse a problemas técnicos de gestión empresarial. En tercer orden, son muy escasas las observaciones que se refieren a las percepciones de los cooperativistas o sus expectativas relativas a la actividad de los ocupantes del cargo de MCA. Cuarto, muchas de las observaciones comunicadas representan juicios en vez de hechos, y son en consecuencia poco informativas; la afirmación de que "la gestión empresarial es deficiente" carece de valor informativo mientras no se conozca los criterios utilizados por el informante para arribar a esta conclusión. Por último, muchas de las observaciones comunicadas por distintos investigadores resultan incomparables debido a vaguedad y falta de estandarización en el lenguaje, de manera que no pueden combinarse para obtener una visión completa del rol.

En la investigación por ser descrita a continuación se tuvo por propósito definir sistemáticamente el rol de MCA en CAPs costeñas evitando estas limitaciones. El objetivo perseguido fué el de lograr una descripción generalizada del rol de MCA como un conjunto de categorías de comportamiento esperadas de los dirigentes. Estas categorías podrían ser empleadas para distinguir los roles específicos de Presidente, Vice Presidente, Tesorero, Secretario, y Vocal del Consejo en investigaciones posteriores.

METODO

Empresas

A fin de obtener una muestra representativa de la población (es decir, del total) de CAPs en funcionamiento en la costa peruana, se trabajó a par tir de una lista de CAPs elaborada en Mayo de 1976 a base de los archivos del Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social, SINAMOS⁶. Con el propósito de asegurar en la muestra la presencia de CAPs de todas las magnitudes, se optó por efectuar en esta lista un muestreo estratificado en función de la variable tamaño, definida en este caso por el número de socios de la CAP. Para este efecto fué necesario establecer primero categorías de tamaño en la población de CAPs costeñas, lo cual se hizo de mo do que cada una de estas categorías incluyera un número aproximadamente similar de empresas dentro de su clase. La Tabla 1 describe la población de CAPs costeñas ya estratificada por tamaño, así como las características de la muestra de CAPs por seleccionar. La decisión de seleccionar cinco CAPs titulares y tres suplentes por categoría de tamaño se tomó con la idea de obtener una muestra de alrededor del 7% (20 CAPs). Las cuatro submuestras de CAPs titulares fueron extraídas de la lista de CAPs al azar, y de igual forma se procedió en la selección de la muestra suplente.

⁶ Si bien la Dirección de Reforma Agraria del Ministerio de Agricultura fue la agencia que tuvo a su cargo el embargo, expropiación, y adjudicación de las haciendas, entre 1972 y principios de 1975 fue SINAMOS el encargado de organizar y supervisar las coo perativas formadas. La población de CAPs a la cual se refiere el presente estudio in cluye entonces a todas las CAPs costeñas en funcionamiento hacia principios de 1975.

Tabla 1

LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRODUCCION DE LA COSTA PERUANA

Categorías de Tamaño de CAP	POBLACION: Número de CAPs por categoría	MUESTRA: Número de CAPs por seleccionar	
		Titulares	Suplentes
Pequeña (Hasta 50 socios)	88	5	3
Mediana (51 - 100 socios)	72	5	3
Grande (101 - 200 socios)	82	5	3
Muy Grande (201 ó más socios)	58	5	3

Fuente: Archivos de SINAMOS, revisados por Margarita Munive en Mayo de 1976.

El autor y/o sus dos asistentes visitaron las CAPs titulares de la muestra en Junio de 1976, encontrando aceptación inmediata a la investigación en 17 de ellas y respuestas dilatorias en una, y descubriendo que las dos restantes se habían constituido como Cooperativas Agrarias de Servicios (es decir, CASs, no CAPs); también se halló que dos CAPs pequeñas se habían convertido en medianas, y dos medianas en pequeñas. No hubo dificultades en sustituir a las tres cooperativas incontestables con CAPs suplentes en las mismas categorías de tamaño. Tardíamente se descubrió que una de estas CAPs suplentes, registrada como mediana, era en realidad grande, pero se le retuvo en la muestra para no perder casos. Los nombres, tamaños y distribución geográfica de las CAPs finalmente encuestadas aparecen en la Figura 2. La ausencia de CAPs de Tumbes, Arequipa, Moquegua, y Tacna en la muestra debe ser atribuida a dos factores: el pequeño número de CAPs que se han formado en estos departamentos, y el azar.



Figura 2. Distribución geográfica de las CAPs encuestadas.

Informantes

En cada CAP fueron buscadas nueve personas capaces de dar información de primera mano sobre el rol de MCA, sea por ser sus ocupantes o por ocupar roles vecinos: cinco MCAs titulares de la CAP (o sus suplentes, eventualmente); el Presidente del Consejo de Vigilancia (o algún miembro titular del mismo); el gerente o administrador de la cooperativa; y dos socio-trabajadores (no consejeros) seleccionados al azar de la lista de miembros de la CAP. No siempre fue posible esperar a que regresaran de viaje o de sus faenas en lugares distantes o, en general, fueran abordables todas las personas por encuestar, así que el objetivo de nueve entrevistas por CAP no fue alcanzado en todas las CAPs de la muestra. Por otra parte, en algunos casos fue fácil encuestar dentro de una misma CAP a más de cinco MCAs y/o más de un miembro del Consejo de Vigilancia, y en estos casos se procedió a entrevistar a seis MCAs y/o dos miembros del Consejo de Vigilancia. La Tabla 2 exhibe las características de los 150 informantes que finalmente constituyeron la muestra.

Tabla 2

CLASE Y NUMERO DE INFORMANTES

Informantes	CAPs	Pequeñas (5)	Medianas (4)	Grandes (6)	Muy grandes (5)	Total (20)
Miembro del Consejo de Administración		19	18	25	18	80
Miembro del Consejo de Vigilancia		5	4	9	6	24
Gerente o Administrador		3	2	6	3	14
Socio trabajador no dirigente		5	7	10	10	32
TOTAL		32	31	50	37	150

} 70

Recolección de datos

Los datos empleados para definir el rol de MCA fueron "incidentes críticos" relativos a este rol, recogidos de cada informante en entrevistas individuales conducidas por el autor o uno de sus asistentes. En cada en trevista, después de informar al interlocutor sobre el propósito general de la investigación, el encuestador trató de ceñirse a las instrucciones mostradas en el Cuadro 1 para obtener los incidentes críticos. Según el supues to fundamental de esta técnica, al referir un incidente crítico el informan te pone en juego sus creencias respecto a las clases de comportamientos que deben efectuar los ocupantes del rol o la manera como deben desempeñarlo. Las ventajas del método son las siguientes: 1) Al dejar entera libertad al informante para la selección en su memoria de los eventos significativos que ejemplifican el buen o mal desempeño del rol, se evita sesgar los resultados bajo el peso de las preconcepciones del investigador. 2) Al ponerse el énfasis en incidentes positivos y negativos se propicia la elicitación de la información más relevante asociada con el desempeño del rol, evitándose la acumulación de información trivial. 3) El método permite mantener el lenguaje original de los informantes en la descripción del rol, lo cual constituye un punto positivo cuando se les tiene como parte de la audiencia a la que se quiere comunicar los resultados. 4) Asimismo, este método permite un aprovechamiento óptimo del material obtenido, pues este puede servir para el desarrollo posterior de escalas de anclaje comportamen tal para la evaluación del desempeño del rol (Smith & Kendall, 1963).

La Tabla 3 ofrece el número de incidentes críticos obtenidos en cada cooperativa. Casi todos estos incidentes fueron positivos o negativos, con los últimos en menor frecuencia pues algunos informantes prefirieron no co municarlos. Los informantes mostraron mucha dificultad para referir inci dentes neutros, lo cual no representa una peculiaridad de ellos pues esta dificultad ha sido observada también en otras muestras (por ejemplo, Landy & Guion, 1970).

Cuadro 1

INSTRUCCIONES PARA LA RECOLECCION DE INCIDENTES CRITICOS

Después de informar al entrevistado sobre ESAN y su Programa de Ges
tion Participativa, el entrevistador le dirá lo siguiente:

Estamos interesados en elaborar una especie de lista o catálogo de las principales clases de acciones o comportamientos que ocurren en los Consejos de Administración de las CAPs de la costa peruana. Queremos conocer tanto los buenos comportamientos como los comportamientos que no son tan buenos porque sabiendo cuáles son éstos podremos determinar en que áreas necesitan entrenamiento los Consejeros, y podremos crear entonces los cursos o programas que más se necesitan con la seguridad de que ellos serán bien aprovechados.

Por favor, esté Ud. seguro de que no nos interesa saber qué es lo que pasa en esta cooperativa en particular. Nosotros vamos a mezclar lo que Ud. nos diga con lo que nos digan docenas de personas de otras cooperativas para así formarnos una idea acerca del comportamiento de los Consejeros de Administración de CAPs costeñas en general. Lo que le solicitamos hacer es lo siguiente:

Si el entrevistado es miembro del Consejo de Administración:

*Trate de recordar las mejores intervenciones de Consejeros de Administración que Ud. haya presenciado, y seleccione entre ellas la si
tuación donde Ud. observó el comportamiento más eficaz por parte de un Consejero. En otras palabras, piense en una situación donde Ud. observó el desempeño más perfecto u óptimo del rol de Consejero, un desempeño que Ud. tomaría como ideal y que le permitiría decir que así deberían comportarse siempre los Consejeros de Administración en circunstancias semejantes. La situación puede haber sido una sesión del Consejo de Administración o cualquier otra circunstancia donde inter
vió un consejero a título de Consejero. El Consejero podría haber sido Ud. mismo. Ahora, cuénteme lo que pasó en esa situación.*

Si las instrucciones no son claras para el entrevistado, ayúdasele a en tenderlas usando otras palabras. Por ejemplo:

Es como si yo le pidiera recordar todos los partidos de fútbol que Ud. haya visto. No quisiera que seleccione el mejor partido o el mejor jugador, sino la mejor jugada, y que me la describa.

Si el entrevistado dice no haber presenciado desempeños "ideales", pídale que se refiera a comportamientos casi - ideales.

Si el entrevistado no es Consejero de Administración, dígasele:

Trate de recordar las mejores intervenciones de Consejeros de Administración que Ud. haya presenciado, o que Ud. conozca a través de lo que le han dicho personas a quienes Ud. cree, y seleccione entre ellas la situación donde se observó el comportamiento más eficaz por parte de un Consejero de Administración. En otras palabras, piense en una situación real donde se observó el desempeño más perfecto u óptimo...

Continuar como en el caso anterior, exceptuando lo de que "el Conse jero podría haber sido Ud. mismo".

Una vez que el entrevistado haya terminado de relatar el episodio que revela gran eficacia, procédase a pedirle ahora un episodio que revele gran ineficacia. Después de tener el segundo episodio, pídale un tercer relato, esta vez referido a comportamientos neutros, es decir, que no pueden ser catalogados ni como excelentes ni como pésimos.

Repita el proceso para obtener un segundo trío de incidentes.

Tabla 3

NUMERO DE INCIDENTES CRITICOS OBTENIDOS EN CADA COOPERATIVA

CAPs Pequeñas		CAPs Medianas		CAPs Grandes		CAPs Muy Grandes	
Tupac Amaru	17	Miguel Grau	35	Pucusulá	36	Lurifico	21
Manco Inka	20	9 de Octubre	41	San Isidro	32	San Jacinto	41
Careaga	32	Caral	50	Tres Mariás	44	Paramonga	38
M. Luzuriaga	30	Copacabana	32	Chinchaysuyo	33	La Quebrada	51
R. Castilla	38			Sinchi Roca	50	José Olaya	39
				Manco Capac	22		
Total	<u>137</u>		<u>158</u>		<u>217</u>		<u>190</u>

Análisis de los datos

El proceso de análisis de los datos consistió en una sintetización de la información mediante la reducción de los incidentes críticos a clases de comportamiento dirigencial. Comoquiera que a pesar del énfasis puesto en las instrucciones los informantes produjeron incidentes donde no era reconocible un MCA individual, el proceso comenzó con una clasificación en dos grupos de los 702 incidentes recogidos, según tuvieran un protagonista individual (es decir, un MCA) o uno grupal (el Consejo en pleno o un sub-grupo del mismo). Como se puede apreciar en la Tabla 4, las fuentes de una y otra clase de incidentes son prácticamente las mismas, aunque se puede notar una tendencia estadísticamente significativa de los MCAs a individualizar al protagonista mientras que el resto de informantes tiende ligeramente a desindividualizarlo ($X^2 = 12.74$, g.l. = 1, $p < .001$). Careciéndose de criterios

para determinar si los dos juegos de datos eran o no "idénticos" en sus contenidos, se optó por asumir que lo eran y se decidió realizar en uno de ellos los análisis que permitirían proponer un sistema de categorías descriptivas del rol, dejándose el otro juego como material de reserva para chequear la confiabilidad del sistema. Otra decisión que se tuvo que tomar fué la de eliminar o retener aquellos "incidentes" que describían rasgos de las personas en vez de eventos específicos; se decidió retener para el análisis a estos incidentes a fin de aprovechar la información contenida en ellos.

Tabla 4

CLASE DE INFORMANTE E IDENTIDAD DEL PROTAGONISTA DE LOS INCIDENTES CRITICOS

<u>Informante</u>	Protagonista del incidente crítico:			
	Individuo		Grupo	
MCA	218	(60%)	153	(46%)
Otro	146	(40%)	177	(54%)
	<u>364</u>	<u>(100%)</u>	<u>330</u>	<u>(100%)</u>

Nota .- La suma de frecuencias en las columnas debería ser 367 y 335, para completar el N = 702, pero en el proceso de análisis se perdió la identidad de las fuentes de tres incidentes con prota gonista individual y cinco sin él; por esta razón las columnas suman 364 y 330.

Los incidentes que tenía un protagonista individual (Total: 367) fueron agrupados por el autor en conjuntos homogéneos sin la utilización de un sistema clasificatorio pre-establecido. Las categorías fueron formadas de acuerdo a dos criterios: Especificidad e Inclusión. Es decir, se buscó reunir los incidentes en clases muy específicas de comportamientos, para evitar así conceptos vagos o demasiado generales, y se trató de definir las categorías de manera que incluyeran el máximo número de incidentes, para así reducir el total de ítems a un número manejable de categorías. A este fin, se fijó un requisito para mantener una categoría como clase independiente: su capacidad para incluir por lo menos 15 incidentes. De este modo no sólo se reduciría los 367 ítems a un máximo de 24 categorías; adicionalmente, la relevancia de cada categoría quedaría avalada por el número significativo de personas que generaron incidentes pertenecientes a éstas (o por la intensa preocupación revelada por unas pocas personas si los incidentes incluidos en una categoría provenían de fuentes limitadas). Como resultado de esta labor surgieron 16 categorías de comportamiento o dimensiones del rol de MCA en CAPs costeñas, capaces de incluir al total de incidentes con protagonista individual excepto 18 de ellos que resultaron inclasificables. Con el fin de validar consensualmente la clasificación y perfeccionar la descripción de las categorías, el autor preparó breves definiciones de ellas y dió estas definiciones a cinco profesores de ESAN (especialistas en Administración, Comportamiento, Estrategia Empresarial, Economía y Producción). Junto con estas definiciones, los profesores recibieron el juego total de 349 incidentes sobrevivientes (con protagonista individual) en desorden, los que se les pidió clasificar en las 16 categorías trabajando individualmente. Finalmente, se solicitó a los profesores sugerir nuevas categorías o reagrupamientos al terminar el trabajo clasificatorio si ellos juzgaran necesario formularlas para sintetizar mejor la información provista por los incidentes críticos.

RESULTADOS

Los incidentes críticos que fueron clasificados en una misma categoría por los profesores de ESAN con un porcentaje de acuerdo del 80 ó 100% (es decir, por cuatro o cinco profesores) fueron retenidos como descriptores concretos del rol de MCA. Los resultados de esta última fase del análisis llevaron a la redefinición de algunas de las categorías propuestas por el autor, así como a la eliminación de una de éstas (Relaciones con el Gerente y la línea ejecutiva) debido al escaso número de ítems consistentemente clasificados en ella por los profesores. Los profesores no sugirieron categorías adicionales ni reagrupamientos de categorías. La Tabla 5 presenta los resultados finales de este proceso de depuración de la información, definiendo las 15 categorías sobrevivientes⁷.

A la pregunta formulada páginas atrás, "¿Qué es lo que se espera que hagan los MCAs y de qué manera?", puede responderse entonces tentativamente afirmando que, al interior de las CAPs de la costa peruana, se espera que estos dirigentes actúen de acuerdo con las definiciones correspondientes a las 15 categorías de comportamiento identificadas en esta investigación. Las seis primeras categorías (Producción, Bienestar, Financiamiento, Abastecimientos, Proyectos, y Control), refiriéndose a áreas específicas de la gestión empresarial, constituyen dimensiones sustantivas del rol de MCA. Las cuatro categorías siguientes (Efectividad, Motivación, Conocimientos, y Rectitud) representan rasgos bastante generales del comportamiento individual del MCA en el desempeño de su cargo. Por último, se tiene cinco categorías de comportamiento social que son instrumentales para (u obstáculos respecto a) el logro de los objetivos de la cooperativa (Contacto, Comunicación, Influencia, Conflicto y Participación).

7

En el Centro de Documentación (CENDOC) de ESAN se puede obtener la lista completa de los incidentes críticos que fueron consistentemente clasificados en estas 15 categorías.

Tabla 5

DEFINICION DE LAS 15 CATEGORIAS
QUE DESCRIBEN EL ROL DE MCA EN CAPs COSTEÑAS

Areas de Gestión

PRODUCCION : El dirigente se preocupa por la producción y rendimiento de la cooperativa, presionando a los socios para aumentar la producción o proponiendo procedimientos nuevos.

BIENESTAR : El comportamiento del dirigente revela preocupación por el estado actual y el porvenir de los socios, orientándose a la satisfacción de sus necesidades fisiológicas (alimentación, salud, vivienda) y/o psicológicas (educación, recreación).

FINANCIAMIENTO : El dirigente es activo y eficaz en la obtención de recursos financieros para la cooperativa, gestionando con Bancos la apertura, renovación, o ampliación de créditos.

ABASTECIMIENTOS : El dirigente hace notar la necesidad de adquirir cosas de valor para la cooperativa o participa activamente en algún otro momento del proceso de compra.

PROYECTOS : El dirigente sugiere o impulsa nuevas líneas de actividad productiva en la cooperativa (agrícola, pecuaria, industrial, o comercial). Renueva planes anteriores o crea nuevos planes.

CONTROL : El dirigente cuida que las operaciones de la cooperativa se mantengan en orden; que se realice un registro de las operaciones y que se cumpla lo planeado.

Rasgos Individuales

EFFECTIVIDAD : El dirigente realiza una gestión empresarial efectiva: hace bien las cosas en general, y obtiene resultados concretos de mucho valor para la cooperativa.

MOTIVACION : El dirigente se esfuerza en el desempeño de su rol directivo, mostrando interés, empeño, entusiasmo.

CONOCIMIENTOS : El dirigente tiene conocimientos y/o experiencia en actividades semejantes a aquellas requeridas por su cargo directivo, las cuales facilitan su desempeño del rol.

RECTITUD : El dirigente actúa honestamente en el desempeño de su rol directivo. No usa el cargo directivo para su beneficio personal ni actúa de modo irresponsable.

Comportamiento Social

CONTACTO : El dirigente visita el campo con frecuencia para saber cuáles son los problemas. Mantiene contacto con las bases para conocer sus opiniones o sugerencias.

COMUNICACION : El dirigente comunica sus ideas en forma clara, logrando ser entendido por las personas a quienes habla.

INFLUENCIA : El dirigente influye sobre otras personas, induciéndolas a hacer las cosas que él quiere que hagan.

CONFLICTO : El comportamiento del dirigente no crea aquellas tensiones y conflictos sociales que suelen causar malestar general en la cooperativa.

PARTICIPACION : El dirigente se pone de acuerdo con sus colegas o sus bases para tomar una decisión; consulta con ellos y los mantiene informados. No es personalista en su gestión.

Exhaustividad del sistema

¿Cuán exhaustiva es la descripción del rol de MCA que se obtiene con el sistema de 15 categorías identificadas en la presente investigación? Esto es, ¿Cuán completo es el juego de categorías que se definen en la Tabla 5? Una manera de contestar a esta pregunta consistiría en poner a prueba la capacidad del sistema para clasificar incidentes críticos producidos en el desempeño del rol. El sistema tendría que ser considerado incompleto si cubriera sólo un porcentaje moderado de tales incidentes; pero éste obviamente no es el caso. Como se dijo anteriormente, la primera clasificación del autor incluyó en 16 categorías a 349 de los 367 incidentes que tenían un protagonista individual, es decir, al 95% de estos incidentes; y en el trabajo reclassificador, los cinco profesores de ESAN, presionados para incluir en las 16 categorías a los 349 incidentes que se les dió, lograron records clasificatorios del 100%.

Esto en lo que se refiere a la primera versión del sistema. En lo que toca a la capacidad clasificatoria de la última versión (Tabla 5), ésta sólo pudo ser examinada sino que lo fué en su aplicabilidad a un juego virgen de datos: el material de reserva constituido por los 335 incidentes que, teniendo como protagonista al Consejo en pleno o un sub-grupo del mismo, habían quedado sin clasificar. Dos asistentes de investigación de ESAN, trabajando por separado y utilizando las categorías definidas en la Tabla 5, clasificaron en estas categorías al 96% de tales incidentes, uno, y al 88% el otro. Esto quiere decir que el sistema desarrollado aquí para describir el rol de MCA en CAPs costeñas es capaz de incluir aproximadamente al 90% de los incidentes críticos que se producen en el desempeño de este rol, lo cual puede ser considerado como muy satisfactorio si se asume que el 10% restante engloba incidentes representativos de categorías poco generales, de escaso impacto en las CAPs costeñas, de ocurrencia esporádica, o confusamente comunicados por los informantes.

Consistencia clasificatoria del sistema

¿Quiere esto decir que el sistema descriptivo propuesto es aceptable en la forma como aparece en la Tabla 5? Lo sería si además de la exhaustividad mostrada exhibiera una alta consistencia clasificatoria, pero este no es el caso. El criterio de consistencia del 80 - 100% para cinco jueces, que se usó en la fase de análisis de los datos por los profesores de ESAN, fué satisfecho por sólo 172 ítems de los 367 que tuvieron un protagonista individual, es decir, por el 47% de estos incidentes. O sea que al imponerse un criterio de consistencia clasificatoria al sistema, éste deja afuera a más de la mitad de los incidentes protagonizados por miembros individuales del Consejo. La historia que sigue no es mejor. Los asistentes de investigación que trabajaron con los incidentes sin protagonista individual coincidieron en la clasificación de 122 de los 335 ítems, esto es, el 36% de ellos sóloamente. Se debe concluir entonces que el sistema desarrollado tiene la amplitud necesaria para incluir al 90% de los incidentes críticos recogidos, pero no con la consistencia deseable en todo sistema clasificatorio.

Sobreposición de categorías

La causa de la pobre consistencia clasificatoria permitida por el sistema parece estar en la redundancia temática de algunas de las categorías propuestas. En el proceso de identificación de categorías, el autor se guió por los criterios de Especificidad e Inclusión definidos en la sección anterior y, aunque trató de delimitar las categorías como clases mutuamente excluyentes de comportamiento, no lo logró, seguramente a causa de la naturaleza misma de los datos. Posteriormente, tanto los profesores de ESAN como los asistentes de investigación que actuaron como jueces se quejaron de la categorización propuesta, aduciendo que en muchos casos un mismo ítem era clasificable en varias categorías simultáneamente. Por ejemplo, un ítem como "Toma en serio su cargo, está en todo, viendo que la CAP produzca" podría ser clasificado tanto en Producción como en Motivación. El efecto de una

situación como ésta debe ser evidente: bastaría que un juez clasificara al ítem en la primera categoría y otro en la segunda para reducir el porcentaje de consistencia clasificatoria del sistema. Si las categorías fuesen mutuamente excluyentes, este problema sólo se presentaría con los incidentes más complejos, recargados de eventos, en cuyo caso la solución podría haber consistido en desdoblar a estos incidentes en sus partes constituyentes para proceder luego a tratar a estas partes como ítems independientes. Pero resulta obvio que aunque cada una de las 15 categorías exhibe elementos idiosincráticos, varias de ellas (Motivación y Producción, Efectividad y Financiamiento, Contacto y Control, etc.) tienen elementos comunes, superponiéndose unas con otras y planteando un problema de redundancia clasificatoria aun en el caso de los incidentes de más simple estructura.

Consecuencias de la sobreposición de categorías

Una de las consecuencias del problema de sobreposición parece haber sido la eliminación de categorías que son conceptualmente distinguibles y que pueden tener validez empírica. En su clasificación inicial de los incidentes críticos, el autor identificó varias categorías de instituciones con las que se relacionaba el MCA, tales como la Asamblea General, el Consejo de Vigilancia, y las instituciones representativas a nivel de valle (Liga Agraria, Central de Cooperativas), pero estas categorías fueron descartadas por no satisfacer el requerimiento de inclusión de un mínimo de 15 incidentes. "Asamblea General" aproximó este mínimo, y con ella se habría hecho la excepción del caso para retenerla en el sistema descriptivo del rol de no ser que los incidentes que la justificaban definían también a otras categorías. En lo referente a la décimosexta categoría propuesta, Relaciones del MCA con el Gerente y la línea ejecutiva de la CAP, se tiene que algunos profesores clasificaron varios incidentes en ella mientras que otros los incluían en la de Conflicto o alguna otra; debido a esto, la categoría 16 resultó con muy pocos ítems consistentemente clasificados y fué eliminada.

Generación de categorías adicionales

Ya que el problema de sobreposición estaba dado, se decidió -a posteriori- recuperar la información perdida a causa de la competencia entre categorías por los incidentes críticos. A este efecto, se analizó el juego virgen de datos -los 335 ítems sin protagonista individual que se tenía como reserva- buscándose definir categorías de interlocutores de los MCAs, siempre en función de los criterios de Especificidad e Inclusión definidos en la página 19 y manteniendo el requisito de un mínimo de 15 ítems por categoría, pero esta vez sin hacer caso del hecho de que los ítems pudieran ser clasificables al mismo tiempo en alguna de las categorías definidas en la Tabla 5. La Tabla 6, en su primera parte, presenta cinco categorías de interlocutores que pudieron satisfacer estos requisitos (Consejo, Gerente, Asamblea, Socios, y Exterior). En estos casos, la pertenencia de los ítems a cada categoría resultó tan obvia que se consideró innecesario repetir el proceso reclasificatorio con intervención de varios jueces para refinar la definición de las categorías. El Consejo de Vigilancia no aparece entre las cinco categorías debido al escaso número de incidentes referidos a las relaciones entre los MCAs y este Consejo, el cual ni siquiera considerado como "Vigilancia o Comités Especializados" alcanzaría el número requerido de ítems.

En cambio, en el proceso de análisis se hizo evidente la necesidad de definir una categoría de Personal, no referida a un interlocutor de los MCAs sino a un área de gestión empresarial. La parte inferior de la Tabla 6 presenta su definición. Esta categoría de Personal es claramente distinguible de las seis áreas de gestión empresarial descritas anteriormente, incluyendo Bienestar. Mientras que Bienestar se refiere a la satisfacción de necesidades humanas de los socios, Personal se refiere a la satisfacción de ⁸ necesidades institucionales o administrativas de la cooperativa .

8

La lista completa de los incidentes críticos que fueron clasificados por el autor en las seis categorías de la Tabla 6 es obtenible en el Centro de Documentación (CENDOC) de ESAN.

Tabla 6

DEFINICION DE SEIS CATEGORIAS QUE COMPLEMENTAN A LAS 15 ANTERIORES
EN LA DESCRIPCION DEL ROL DE MCA

Interlocutores de los MCAs

- CONSEJO : Relaciones con otros MCAs.
GERENTE : Relaciones con el Gerente o Administrador de la CAP.
ASAMBLEA : Relaciones con la Asamblea General de Socios o la de Delegados, según sea el caso.
SOCIOS : Relaciones con socios individuales.
EXTERIOR : Relaciones con instituciones o personas externas a la cooperativa.

Areas de Gestión

- PERSONAL : Los dirigentes se ocupan de la incorporación de nuevos socios, contratación de personal, administración de sueldos y salarios y capacitación del personal.

Generación de sub-categorías

Si bien las acciones de remedio emprendidas permiten recuperar información perdida, ellas no ayudan a resolver el problema de la redundancia categorial; por el contrario, lo complican sistemáticamente al añadir categorías que se sobrepone a las anteriores. Este problema, sin embargo, debe ser resuelto si se quiere obtener una descripción del rol de MCA que además de ser exhaustiva tenga la nitidez que se requiere para el logro de una visión clara del mismo. Una manera de resolver el problema podría consistir en hacer explícito el fenómeno de la sobreposición, incorporando las zonas de sobreposición de categorías a la descripción del rol como elementos adicionales del sistema. Teniendo el defecto de aumentar el número de

conceptos utilizados en la descripción del rol, esta estrategia ofrecería al mismo tiempo la ventaja de elevarla a un nivel superior de especificidad. Optando por esta alternativa, la solución compensatoria que aquí se propone consiste en (a) generar sub-categorías mediante la combinación de categorías y (b) verificar la validez empírica de las sub-categorías.

La Tabla 7 presenta 28 celdas o sub-categorías teóricas resultantes de la multiplicación de las siete Areas de Gestión identificadas en el presente estudio y los cuatro Rasgos del Comportamiento Individual del dirigente en el desempeño de su cargo. Cada celda tiene una existencia teórica dada por un referente horizontal y uno vertical. Las cuatro celdas de la primera hilera, por ejemplo, se definen por el entrecruzamiento del área de Producción y cada uno de los cuatro rasgos individuales del desempeño: Efectividad (de la gestión del dirigente en el área de Producción), Motivación (para asumir los objetivos de Producción de la Cooperativa), Conocimientos (pertinentes al tópico de Producción), y Rectitud del comportamiento del MCA (en tal área, es decir, en el campo o en la fábrica). Igualmente, las celdas de la primera columna se definen por el entrecruzamiento del rasgo de Efectividad y cada una de las siete Areas de Gestión: Efectividad en el área de Producción, Efectividad en la gestión de Personal, Efectividad en el logro de Bienestar para los socios, etc. Y así sucesivamente. Aquí se dice que las 28 celdas de la Tabla 7 tienen una naturaleza teórica porque ellas surgen de la combinación, en la mente del autor, de dos grupos de conceptos abstractos, como lo son las siete áreas de gestión, por un lado, y los cuatro rasgos del comportamiento individual, por el otro. Sólo algunas de estas sub-categorías, sin embargo, tienen una existencia empírica además de la existencia teórica mencionada arriba. La existencia empírica de una sub-categoría se define aquí por la presencia de por lo menos un incidente crítico correspondiente a la celda respectiva. La primera celda de la primera hilera, Efectividad en el área de Producción, tiene una existencia empírica pues hay varios casos representativos de ella -tanto positivos como

Tabla 7
 ESPECIFICACION DEL ROL DE MCA EN CAPs COSTEÑAS:
 (a) AREAS DE GESTION x RASGOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

	Efectividad	Motivación	Conocimientos	Rectitud
Producción	... logró buenas cosechas.	Tiene preocupación por la producción y pide un sacrificio físico e intelectual.		Se sacaba del campo a sus amigos y se los llevaba a tamar.
Personal	Los Consejeros han debido llamar a gente capaz para que organice esto.	El Consejo se aboca a cubrir la Gerencia...; estamos en sesión permanente...	 evita aumentos para no ser acusado de aprovechador...
Bienestar	Hace tanto para el campesino como para la empresa.	Quiere hacer una guardería infantil.	Ha creado una comisería.... El conoce mucho de esto y ha visto que puede ser algo bueno para la CAP.	Económica y habitualmente se ha quedado bien colocado.
Financiamiento	Hizo gestiones exitosas de créditos. peleando y discutiendo por los créditos	El ya sabe como sacarle plata para los quincenas al Banco.	Se va de comisión y se gasta mucho dinero en almuerzo y pasajes.
Abastecimientos	Tomó una decisión de comprar una máquina que está siendo muy útil	Se preocupa por la compra de repuestos		Pidió que se dé a un grupo de trabajadores zapatas y momelucos, implicando un gasto muy grande. Esto lo hizo con el fin de ser elegido.
Proyectos	Hizo un proyecto ganador que va adelante.	Impulsó la decisión del Consejo de hacer una siembra industrial.cómo se podía usar la leche para el consumo de la propia cooperativa sin desperdiciar el pasto.	
Control	Ha sabido supervisar los documentos contables.	Vela por la plata de la cooperativa....La cuida.	Hace un arqueo de caja perfecto.	Ha llevado bien la revisión de todos los gastos que se hacen. Es bien estricto, no se deja manipular por nadie.

negativos- entre los 702 incidentes críticos recogidos en la presente investigación; por ejemplo, la descripción referida al logro de una buena cosecha. Comoquiera que este hecho encaja dentro del concepto de Efectividad del Consejo o de un MCA en el área de Producción, tal incidente ha sido incluido en la Tabla 7 como ejemplo de esta sub-categoría; también se habría podido incluir, por supuesto, un incidente que denotara Inefectividad en dicha área. Lo mismo vale para el caso de la siguiente celda: el hecho de que un MCA muestre "preocupación por la producción" encaja en el concepto de Motivación para asumir objetivos del área de Producción en la Cooperativa. Esta celda, pues también tiene validez empírica. En cambio, para la siguiente sub-categoría no se pudo encontrar un solo incidente crítico -positivo o negativo- que pudiera ser tomado como ejemplo de ella, y por esta razón la celda correspondiente a Conocimientos en el área de Producción ha quedado vacía. Esta celda, entonces, tiene una existencia teórica (puede ser concebida como uno de los posibles elementos del rol de MCA) pero no tiene una existencia empírica (por ninguna parte se encuentra evidencia concreta de que, en efecto, tal sub-categoría constituye un elemento del rol). Esto sugiere que en las CAPs costeñas la gente no considera los conocimientos en el área de Producción (o la falta de ellos) como uno de los factores críticos en el desempeño del cargo de MCA. Los informantes, en cambio, sí parecen haber considerado importantes para el desempeño del rol los conocimientos de los MCAs en otras áreas de gestión: Bienestar, Financiamiento, Proyectos, y Control, pues varios de los incidentes críticos se refirieron a los conocimientos del dirigente en estas áreas.

En total, sólo para 24 de las 28 sub-categorías de la Tabla 7 se pudo encontrar ejemplos representativos positivos o negativos entre los 702 incidentes críticos de esta investigación. Se debe concluir, entonces, que las cuatro sub-categorías restantes (esto es, las que han quedado en blanco) carecen de validez empírica como descriptores del rol de MCA en las CAPs de la costa peruana, y no tienen, por ende, lugar en la presente descripción

del rol. La Tabla 8 (Áreas de Gestión x Comportamiento Social) muestra 35 subcategorías teóricas, de las cuales sólo 23 alcanzaron alguna validez empírica. La Tabla 9 (Áreas de Gestión x Interlocutores) exhibe 35 subcategorías teóricas y 30 empíricas. La Tabla 10 (Interlocutores x Comportamiento Social), 25 teóricas y 21 empíricas.

La multiplicación de Rasgos Individuales por Comportamiento Social no fue intentada debido a que no tendría mucho sentido; los incidentes críticos correspondientes a las categorías de Efectividad, Motivación, Conocimientos, y Rectitud, indican claramente que los cuatro rasgos del comportamiento individual del dirigente se refieren o a aspectos muy generales de su desempeño del rol, o a rasgos de su desempeño del rol en áreas específicas de gestión, mientras que las dimensiones del comportamiento social (Contacto, Comunicación, Influencia, Conflicto, Participación) no admiten una combinación múltiple con los rasgos individuales pues están asociadas con uno solo de éstos (motivación para el contacto, efectividad de la comunicación, efectividad de la influencia interpersonal) o ninguno de ellos (generación de conflicto, participacionismo vs. personalismo). La multiplicación de Interlocutores por Rasgos Individuales también carecería de sentido. En cambio, la triple multiplicación de Interlocutores x Comportamiento Social x Áreas de Gestión sí tendría sentido (se puede concebir situaciones donde un MCA se relaciona con un determinado interlocutor, de una determinada manera, tratando asuntos propios de un área determinada de gestión empresarial) y podría ser valiosa (sus 175 celdas aportarían un mayor grado de especificidad y completud descriptiva -así como menos redundancia- que las 95 celdas resultantes de las multiplicaciones simples de Áreas de Gestión x Comportamiento Social, Áreas de Gestión x Interlocutores, e Interlocutores x Comportamiento Social practicadas en las Tablas 8, 9, y 10, respectivamente). Avanzar a este grado de especificidad descriptiva, por supuesto, excedería las posibilidades del presente estudio. Sin embargo, para dar una idea de todas las posibilidades descriptivas abiertas a las investigaciones en esta área, la Figura 3

Tabla 8

ESPECIFICACION DEL ROL DE MCA EN CAPs COSTEÑAS:
(b) AREAS DE GESTIÓN x RASGOS DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL

	Contacto	Comunicación	Influencia	Conflicto	Participación
Producción	No iba al campo. No observaba lo que pasaba en la realización de los trabajos.		Ha hecho trabajar más horas a los socios. Antes trabajaban menos tiempo.	Cuando más se necesitaba el trabajo hacía parar a los trabajadores para hacer reclamos.	Cuando hoy que tomar una decisión de sembrar lo hace consultando a la base.
Personal		En cuanto a los aumentos de sueldos el Consejo... no ha dicho claro cuanto le toca a cada uno.	Aquí hubo un caso de que (los MCAs) quisieron botar a un muchacho pero acordamos en Asamblea y se ha quedado.	Lo Asamblea está disconforme por que para la administración sí hay aumentos pero para ellos no los hay.	No consideran los acuerdos de la Asamblea.... Por ejemplo, una bonificación del 25 por ciento.
Bienestar	Escucha las peticiones que formulan las bases... Sabes cuáles son las necesidades.		Presiona al Comité de Educación para dar capacitación.		
Financiamiento	En la búsqueda de recursos se han ido hasta las embajadas de otros países.		Era conocido por todas las funcionarios... y podía hacer sus gestiones en el Banco..	Nos quedamos una quincena sin pago y la gente se vino encima. No había salido un préstamo no lo aceleraron.	Ayer se fué al banco, pero los otros consejeros no tienen conocimiento... es negativo que no participe.
Abastecimientos			Se tuvo que poner terco en la Asamblea, sino, la compra no se hacía nunca.		Primero en Consejo y después en Asamblea se decidió comprar motores estacionarios.
Proyectos		Algunos miembros de la base se oponían (al proyecto) diciendo que quizá se perdería, pero él explicó bien y hubo acuerdo positivo.	Hizo planeamiento y esto fué aprobado.		Se acordó hacer una ampliación de la granja avícola.... Folta aprobarlo por lo Asamblea.
Control	Controlaba todo... Salía al campo... Veía.		Hace cumplir estrictamente el reglamento interno de trabajo.	Al aplicar el Consejo el Reglamento interno de trabajo, algunas personas se quejan.	El Consejo tuvo 4 días de reuniones con la Asamblea para discutir el reglamento interno de trabajo.

	Consejo	Gerente	Asamblea	Socios	Exterior
Producción		Planteó que sea la gerencia la que designe cuándo es necesario que se queden a trabajar horas extras.	Pidió en una Asamblea que se trabajara una hora más todos los días.	Exige al trabajador.	
Personal		Deberían de ver mejor cuando con- tratan a los administradores.	La Asamblea que- ría 135 para los obreros. Pero el Consejo dijo que no estaba en condiciones.	Ha consentido que algunos socios se vayan a trabajar a otra empresa sin dejar de ser socios.	El Gobierno decretó un aumento pero hasta la actualidad el Consejo no lo hace.
Bienestar	En una reunión del Consejo sugirió dar facilidades a los socios que participan en el programa de alfabetización.	El Administrador propuso que se hiciera viviendas y se hizo.	Cuando el Plan de Desarrollo se planteaba a la Asamblea pidió que se hiciera una escuela. ayuda cuando uno se enferma....	Contrató una compañía para que estudie el plan de vivienda.
Financiamiento	A veces le deja toda la carga al Consejo y alguien tiene que asumir esas funciones pues para el sábado se tiene que tener el dinero de donde sea para pagar.	Por asesoramiento del Administrador el Consejo pidió un préstamo al Banco.	El Consejo pidió un préstamo al Banco para el levantamiento de cosecha; cuando se propuso la Asamblea aprobó.	Cuando hacen tramitaciones al Banco llevan a un socio diferente en cada ida para que los socios participen y sepan que es lo que se hace.	Se decidió tener una relación con una CAP muy grande porque el Banco cobra intereses muy altos a las CAPs pequeñas.
Abastecimientos	Quiere persuadir al Consejo para comprar maquinaria.	El Consejo anterior permitía al Administrador hacer compras sin consultar o los bases.	El Consejo, si va a adquirir algo que sobre pasa el monto autorizado, lleva el caso a una Asamblea.	A veces no quieren comprar ni las herramientas que le piden los trabajadores.	Asumió la responsabilidad de ir a Lima y dar el enganche.
Proyectos	Impulsó la decisión del Consejo de hacer una siembra industrial.	El Administrador propuso un proyecto de ganadería y el Consejo acordó traer ganado.	Propuso en Asamblea la compra de ganado.		Se pensaba hacer un mercado en la orilla del pueblo pero por el Alcalde se ha perdido tiempo.
Control		El Consejo ni ve cuánto cuestan las cosas que se compran. Todo lo ve el Administrador.	El Consejo tuvo cuatro días de reuniones con la Asamblea para discutir el reglamento interno de trabajo.	Pidió que los compañeros que asistían o Asfin, sean controlados.	Pidió traer un auditorio.

ESPECIFICACION DEL ROL DE MCA EN CAPs COSTEÑAS:
(d) RASGOS DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL x INTERLOCUTORES

	Consejo	Gerente	Asamblea	Socios	Exterior
Contactoen lugar de venir él a informarse, los Consejeros tenían que ir a decirle. le pregunta mos al Ingeniero para ver la parte financiera de la empresa.	 sale a dialogar al campo.... con los trabajado res.	En la búsqueda de recursos se han ido hasta las Embajadas de o tros países.
Comunicación	Se deja entender. Explica el proble ma para que sea comprendido..... por el Consejo.		Los Consejeros a veces se salen de su sitio para decir cosas fuera de fo co en la Asamblea.	Los Consejeros de ben tener pacien cia para hacer en tender las cosas (a los socios).	
Influencia	Las cosas se dicen abiertamente en las reuniones del Consejo... Así, el compañero re conoce su error.	Se ha presentado con demora el Plan de explota ción anual, todo por culpa del Ad ministrador, y del Consejo, que no exige puntualidad.	Era una autoridad en la Asamblea; una especie de lí der.	No le hacen caso los socios.	Era conocido por todos los funcio narios.... y po día hacer sus ges tiones en el Ban co.....
Conflicto siendo miem bro del Consejo reclama al Conse jo.	Trata en todo mo mento de movilizar a la gente en con tra de la Adminis tración.	Entraba a las Asam bleas con el propó sito de confundir y oponerse.	Dan poca partici pación a las bases, causando malestar.	
Participación	Introdujo la par ticipación. Aho ra todos los direc tivos se reúnen pa ra discutir y poner se de acuerdo.	En las sesiones del Consejo se invita al Administrador.	El Consejo puede tomar una decisión muchas veces sin convocar a la A samblea, pero el Consejo anterior se pasó.	El Consejo debería preocuparse por la capacitación de los socios porque en las Asambleas no hablan, no partici pan, y si intervie nen es para fasti diar.	

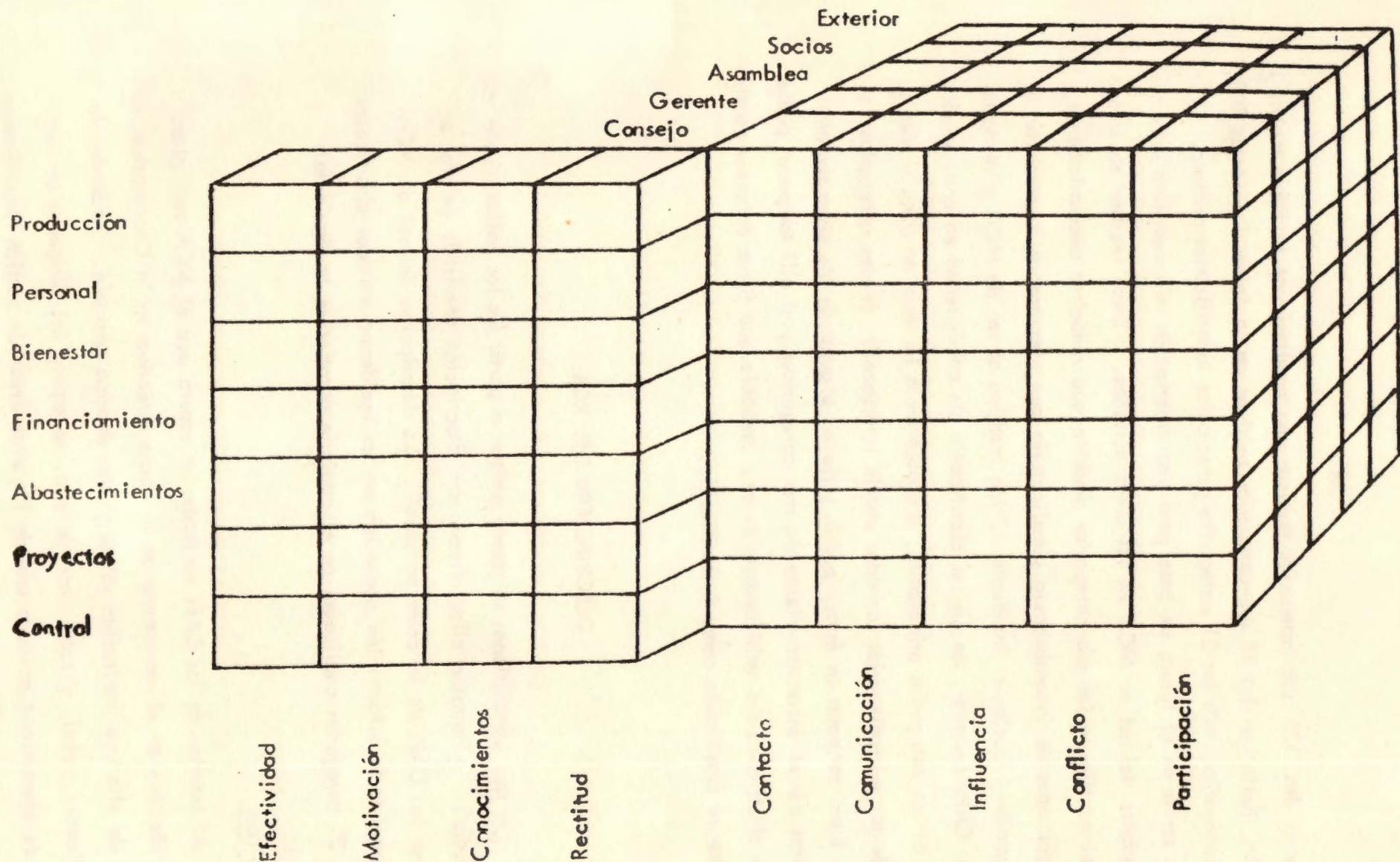


Figura 3. Bases teóricas para la especificación más precisa del rol de MCA en las C A P s de la costa peruana.

presenta las 175 sub-categorías teóricas que resultaría de la triple multiplicación, junto con las 28 sub-categorías teóricas de la Tabla 7. Estas 203 sub-categorías, más las 21 categorías principales identificadas primero, podrían servir en el futuro de base para una descripción más completa y menos redundante del rol de MCA en las CAPs costeñas. Debe resultar obvio que con el auxilio de las sub-categorías tendrían que reducirse necesariamente los problemas de inconsistencia clasificatoria que afectaron a la presente investigación: Cualquier incidente crítico relativo al rol de MCA y recogido en las CAPs costeñas, de no ser clasificable sin ambigüedad en una, y sólo una, de las categorías principales, probablemente lo sería en una, y sólo una, de las sub-categorías formadas por la intersección de dos categorías; si no lo fuera tampoco en éstas, podría serlo en alguna de las sub-categorías formadas por el entrecruzamiento de tres categorías; y si allí tampoco pudiera ser clasificado sin ambigüedad, es muy probable que fuera entonces consistentemente clasificado como inclasificable.

DESCRIPCION DEL ROL

¿A qué conclusiones se puede arribar a partir de los hallazgos de este estudio? ¿Permiten ellos ofrecer una descripción detallada del rol de MCA en las CAPs de la costa peruana? La descripción del rol de MCA que surge de la información contenida en los incidentes críticos clasificados en las 21 categorías analizadas en el capítulo anterior es la siguiente:

Efectividad

Al interior de las CAPs costeñas, se espera que el MCA sea globalmente efectivo en el desempeño de su cargo directivo en la Cooperativa, haciendo de ella una institución sólida y una empresa rentable. Además de esta eficacia global, y como base de ella, se espera del dirigente un despliegue de efectividad en cada una de las siete áreas de gestión identificadas

en este análisis de su rol: Producción, Personal, Bienestar, Financiamiento, Abastecimiento, Proyectos, y Control. Define tal efectividad su aporte al logro de los objetivos de la cooperativa en el área del caso, según los resúmenes que se ofrecen en las siete secciones posteriores a las tres que siguen.

Motivación

Este es otro requerimiento importante del rol que también tiene aspectos generales y aspectos particulares. La expectativa general es de esfuerzo del MCA en el desempeño de su cargo directivo, como manifestación de una identificación suya con la cooperativa y los objetivos de ésta. Tal motivación dirigenal se mide por el número de horas que dedica el MCA a su cargo directivo, su puntualidad en la asistencia a las sesiones del Consejo, el empeño que pone en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a él, y su iniciativa y nivel de actividad. Además se espera que se interese en contribuir al logro de cada uno de los objetivos específicos de la cooperativa en las siete áreas de gestión de la manera indicada en las secciones correspondientes a Producción, Personal, Bienestar, Financiamiento, Abastecimientos, Proyectos, y Control.

Conocimientos

Con este rasgo también cabe hacer una diferenciación entre virtudes generales y virtudes específicas. En el primer grupo se incluyen en realidad dos clases de expectativas. Por una parte, se espera que el MCA tenga el nivel de educación que le permita afrontar competentemente aquellas tareas del cargo que suponen leer y redactar inteligentemente. De otro lado, se espera que él actúe como una persona ampliamente experimentada, con lo que probablemente se quiere significar que reúna conocimientos generales y madurez de criterio. Los conocimientos específicos que se reclaman de él son aquellos relevantes a su gestión en cuatro áreas; Financiamiento y Control, probablemente por que éstas son áreas de reciente incursión por parte de los dirigentes, donde los cooperativistas parecen haber sufrido las

consecuencias de su ignorancia respecto a las técnicas pertinentes; Proyectos, por ser ésta típicamente un área de actividades complejas que se desarrollan en campos no pisados; y Bienestar, quizás debido al interés extremo de los Cooperativistas en esta área, en la que quisieran ver a sus dirigentes aplicando toda índole de recursos. Esta descripción del rol de MCA, en cambio, no incluye una expectativa de conocimientos en el área de Producción, reflejando el probable hecho de que no se conciba que el MCA pueda ignorar los rudimentos de la producción agropecuaria, e indicando probablemente que se considera que los conocimientos asistémicamente adquiridos por los dirigentes en esta área a través de sus vidas de trabajo son suficientes para asegurar el desempeño eficaz del cargo. No hay tampoco expectativas de conocimientos en el área de Personal, probablemente porque se ignora la existencia de conocimientos especializados de selección de personal, administración de sueldos y salarios, y capacitación. Lo mismo se puede decir del área de Abastecimientos.

Rectitud

En las CAPs costeñas se aspira a que el MCA evite aprovechar las ventajas de su cargo directivo a fin de obtener para sí mismo bienes materiales a través de procedimientos ilegítimos. Asimismo, se espera que no actúe inmadura, irresponsablemente. Por último, se tiene la esperanza de que no sacrifique objetivos empresariales de la cooperativa por objetivos políticos personales. Se percibe el peligro de comportamientos deshonestos y/o irresponsables en cada área de gestión excepto Proyectos.

Producción

Al interior de las CAPs costeñas, se espera que el MCA se preocupe por la producción de la cooperativa y que contribuya a mantenerla o elevarla. Entre los medios de lograrlo se nota la importancia de que fije las responsabilidades del Gerente en el área de Producción y evalúe su labor; observe lo que ocurre en el campo para estar al tanto, exija al trabajador un

nivel de esfuerzo, logrando influir positivamente sobre él; y establezca modos de trabajo tendentes al logro de los objetivos de la función del rubro en la CAP. Su rol en el último campo, sin embargo, parece limitarse a decisiones sobre horarios de trabajo. Es necesario anotar que la efectividad de la gestión del MCA en el área de Producción parece verse como un resultado del interés que él tenga en la producción de la cooperativa y su capacidad para crear un clima de esfuerzo entre los trabajadores, más que como fruto de un aporte técnico o una capacidad ejecutiva. Como se dijo arriba, no se ve la importancia de los conocimientos especializados para la gestión del MCA en esta área. No son percibidos tampoco los aportes que podrían hacer al área de Producción los agentes externos a la CAP, ni se nota la relevancia de los problemas de comunicación en esta área. En general, se espera que el MCA no cree conflictos sociales que afecten negativamente la producción ni actúe irresponsablemente en el campo. Se espera también que para la toma de decisiones importantes consulte a la Asamblea. Al interior del Consejo, parecería que los asuntos relativos a la producción no generan tensiones especiales ni demandan poner en juego mecanismos especiales para la toma de decisiones.

Personal

En el área de Personal hay cuatro campos de acción para el MCA según las expectativas de los cooperativistas. (a) En primer lugar, se espera que el MCA responda a las presiones externas e internas a la CAP en torno al ingreso de nuevos socios aplicando un filtro efectivo que evite el empobrecimiento humano de la cooperativa. Respecto al status de los socios antiguos, la expectativa es de benevolencia, incluso parece que al sancionar con la expulsión a quienes trasgreden normas elementales, los MCAs corren el riesgo de encontrar desafíos a su decisión y/o resistencias a la implementación de ésta. (b) En un campo vecino, el de selección de personal, se espera que el MCA se interese en resolver los casos, generalmente urgentes, de contratación de ejecutivos, técnicos, y "eventuales", sin cometer errores

gruesos de predicción en lo que se refiere a la capacidad de este personal. Se considera crucial la efectividad de los MCAs en la selección del Gerente de la Cooperativa. (c) El tercer campo, de administración de sueldos y salarios, constituye un área destinada a generar "conflictos de rol" (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), pues en ella hay expectativas contradictorias respecto a lo que debe hacer el MCA: por una parte, se tiene las disposiciones gubernamentales de nivelación de haberes por concepto de costo de vida y la presión constante de la Asamblea por lograr tantos aumentos para el personal como sea posible; como antagónica a esta fuerza aparece la percepción que tiene el MCA de las limitaciones de recursos de la CAP, ejerciendo una presión en el sentido de frenar los gastos fijos. Aunque en diferentes grados, es probable que todos los MCAs de las CAPs costeñas se encuentran tironeados en direcciones contrarias por impulsos de largueza y de moderación estimulados por estas clases de expectativas. En general, se espera que el MCA mantenga claramente informado al personal sobre las decisiones salariales del Consejo; que sea equitativo en la adopción de estas decisiones, evitando así la creación de descontento; y que no aproveche de su poder en esta área para beneficio personal. (d) Por último, se tiene la función de capacitación, que cuando es vista en el contexto de las necesidades operativas de la CAP más que en la perspectiva del desarrollo individual de los socios, se inscribe entre las responsabilidades del MCA en el área de Personal, definiéndose como una de promoción de la función de capacitación. Como en el área de Producción, los asuntos de Personal parecen no crear problemas de procedimientos al interior del Consejo. Igualmente, se nota una indiferencia respecto a los conocimientos especializados. Tampoco se ve la necesidad de buscar la información pertinente sistemáticamente.

Bienestar

Al interior de las CAPs costeñas se espera que el MCA esté motivado para satisfacer las necesidades fisiológicas y psicológicas de los socios desde su cargo y que sea efectivo en la realización de estos deseos. Las áreas

cubiertas por estas preocupaciones incluyen vivienda, salud, alimentación, educación, y recreación de los socios y sus familiares, con cierto énfasis en la educación y cuidado de los hijos de los socios. Se considera que el MCA, aparte de las gestiones directas que pueda hacer para mejorar las condiciones de vida de los cooperativistas en cada uno de estos rubros, puede contribuir de modo indirecto a este mejoramiento dándoles dinero independientemente de su rendimiento individual en el trabajo, sea en la forma de adelantos de utilidades, gratificaciones de Fiestas Patrias y fin de año, etc., o concediéndoles préstamos individuales. Se ve como instrumental para el logro de todos estos beneficios que el MCA esté al tanto de las necesidades de los socios; ponga en juego ingenio o conocimientos específicos para la solución de los problemas de bienestar colectivo; sea capaz de influir sobre la gente -a nivel de Consejo, Asamblea, y Comités- encauzando las energías de las personas a este fin; busque los recursos financieros y técnicos necesarios fuera de la cooperativa; y acepte las sugerencias del Gerente cuando éstas estén orientadas a asegurar el bienestar de los socios. Aquí aparece nuevamente el peligro de conflicto de rol para el MCA que se preocupa por el desarrollo empresarial de la CAP, pero en esta área de Bienestar no parecen darse los conflictos sociales que se suscitan en la de Personal. Nuevamente se nota el requerimiento de no valerse del rol para obtener ventajas personales; asimismo, no se ve problemas de comunicación, probablemente por concebirse que los conceptos propios de esta área son elementos de interés y conocimiento comunes. Los métodos participacionistas parecen no ser tan apreciados en esta área como el logro de resultados.

Financiamiento

Aquí las expectativas de los informantes se refieren fundamentalmente a las gestiones del MCA con los bancos y, en contraste con las que se refieren a otras áreas de gestión, se aplican casi exclusivamente al Presidente y/o el Tesorero del Consejo. Lo que se espera es que el MCA se esfuerce en conseguir de los bancos la apertura, extensión, y/o renovación de créditos

para la cooperativa, y que sea eficaz en este empeño. Varias habilidades del MCA son vistas como instrumentales para el logro de tal efectividad. En primer lugar, se percibe la importancia del conocimiento específico sobre operaciones bancarias. En segundo lugar, parece reconocerse que para tener éxito en la gestión financiera, además de conocimientos técnicos y prácticos sobre créditos, puede ayudar la posesión de habilidades sociales como recurso de influencia interpersonal a poner en juego en el trato con funcionarios. Tercero, se concede importancia a la movilidad del MCA en la búsqueda de información sobre recursos que podrían ser desviados hacia la cooperativa desde instituciones no bancarias. No se reconoce, sin embargo, el papel de las habilidades de comunicación oral del dirigente en esta área de gestión. En cambio, se aprecia la contribución que puede representar el asesoramiento del Gerente. La de financiamiento es un área que crea tensiones al interior del Consejo, a veces por exceso de concentración del poder de decisión en pocas manos, y a veces por temor a que cualquier ineficacia de la gestión financiera traiga como consecuencia un descontento general al repercutir en los ingresos de los socios. Al exterior del Consejo, los MCA quedan expuestos a críticas generalizadas si se desvían de ciertas exigencias del rol en materia de estilo de hacer las cosas. Estas exigencias incluyen: invitar a la Asamblea a participar en la toma de decisiones importantes de financiamiento; mantener informados a los socios sobre la manera como distribuyen su tiempo al realizar las gestiones pertinentes; y utilizar con recato los recursos de la CAP al desplazarse fuera de ella para efectuar trámites.

Abastecimientos

El rol de MCA contiene una exigencia de dirigir cierto esfuerzo a la satisfacción de necesidades de suministros de la CAP (maquinaria, equipos, materiales). Se espera que el MCA se interese en los problemas de abastecimiento de la cooperativa, proponga la compra de items específicos, y participe en otras fases del proceso adquisitivo, incluyendo eventualmente la

negociación misma con los proveedores. Pero no sólo existe este requisito motivacional; se espera, además que el MCA sea eficaz en su participación en esta área, midiéndose su eficacia por la utilidad del objeto comprado para el proceso productivo de la cooperativa. Sin embargo, no se nota la relevancia de un medio importante de garantizar tal efectividad, a saber, la búsqueda sistemática de información por parte del MCA con el propósito de identificar las necesidades específicas de abastecimiento. Parece, por el contrario, que se pidiera al MCA actuar en esta área por reacción inmediata a las concepciones a priori que él tenga sobre estas necesidades o a las sugerencias de los socios individuales o el Gerente al respecto. Tampoco se aprecia la relevancia de los conocimientos especializados pertinentes, que podrían permitirle orientar el proceso de abastecimientos como una secuencia eficiente de actos. Aunque no se disciende claramente en esta descripción de expectativas la naturaleza de las responsabilidades específicas que los MCAs deben delegar al Gerente de la CAP en esta área, se contraindica la autonomía total de éste. Por otro lado, se entiende que parte de la capacidad del dirigente para influir sobre colegas y socios en general debe constituir un instrumento al servicio de los objetivos del área de Abastecimientos, y se estipula implícitamente que el MCA no debe tratar de sacar provecho de este poder para obtener ventajas personales. No hay referencias a problemas de comunicación aquí, ni tampoco a conflictos sociales abiertos. Sin embargo, una fuente potencial de fricción puede estar dada por la eventual reticencia de los dirigentes en satisfacer la aspiración de las bases de ser consultadas cuando se trata de realizar adquisiciones importantes.

Proyectos

La formulación de proyectos ganaderos y avícolas y la preparación del Plan Anual de Cultivo son las formas de acción dirigencial esperadas en el área de Proyectos. En esta área emerge con especial relieve el requisito motivacional. Los cooperativistas agrarios de la costa no sólo quisieran que sus dirigentes se interesen en formular proyectos agropecuarios sino también

que se esfuercen en convencer a sus colegas y socios en general de la ven
taja de realizarlos. Se espera que el MCA sea eficaz en estos intentos
de influencia. La efectividad global de la participación del MCA en el
área de Proyectos tiende a definirse por su persistencia en la imple
mentación de los mismos, aparentemente basada en el mantenimiento de una expectati
va de rentabilidad y/o consecuencias positivas para el bienestar inmediato
de los socios. Factores que parecen ser vistos como cruciales en este proce
so incluyen las habilidades de comunicación como vehículos de influencia y
los conocimientos específicos que el dirigente tenga en el área del proyecto.
Se considera indispensable la participación de la Asamblea en la decisión de
llevar adelante un proyecto y se aprecia la orientación que pueda dar el
Gerente. Asimismo, se nota la importancia de los agentes externos de la
CAP, sea como fuentes de recursos potenciales o como obstáculos para la rea
lización del proyecto. Los informantes, sin embargo, parecen no haberse
percatado de la deseabilidad de que el MCA recoja información relevante
sistemáticamente como paso previo a la formulación del proyecto y/o como
apoyo para su implementación. Tampoco atribuyen a este aspecto de la ges
tión empresarial la capacidad de convertirse en origen de conflictos sociales
o estímulos de comportamientos impropios, ni se perciben vías -aparte de la
restrictiva situación de Asamblea- a través de las cuales puedan los socios
individuales contribuir ideas originales.

Control

Las responsabilidades de control que explícita o implícitamente se a
signan al MCA en las CAPs costeñas (mantener las cosas en orden; hacer que
se cumpla lo planeado; llevar un registro de las operaciones) cubren tres á
reas. La principal preocupación de los cooperativistas parece girar en tor
no al control de los gastos, respecto a lo cual Presidente y Tesorero son vis
tos como principales responsables. La efectividad, motivación, conocimien
tos, y rectitud del dirigente en el área de Control tienden a ser definidos
por la índole de su participación en el control contable, y esto indica la

importancia asignada por los cooperativistas a esta área. Se espera que el MCA apele a ayuda externa para auditar cuentas en caso necesario, pero no que escape a sus responsabilidades en esta área delegándolas totalmente en el Gerente. En cambio, todos los aspectos del comportamiento social del MCA que se incluyen en la especificación de su rol para el área de Control se aplican a responsabilidades de control administrativo no contable; más específicamente, se refieren a la elaboración y aplicación de un Reglamento Interno de Trabajo, y a su cumplimiento por parte de los socios. Así, se espera que el MCA busque información en el campo al respecto; consiga que los socios se ciñan al Reglamento, aunque no de una manera que despierte quejas; y deje participar a la Asamblea en la elaboración o revisión del mismo. Finalmente, se espera que extienda la idea de control a situaciones nuevas. La tercera área de Control, de la que se hace responsable al MCA Secretario, se refiere al registro de las acciones del Consejo a través del levantamiento del acta de cada sesión.

Contacto

Lo que prevalece en esta categoría social y cognoscitiva del rol del dirigente es la idea de que el MCA debe visitar el campo con frecuencia a fin de saber cuáles son los problemas, manteniendo contacto con la gente para conocer sus opiniones o sugerencias. Se espera que este acercamiento físico del MCA al campo y las bases le proporcione información útil para el logro de los objetivos de la cooperativa en las áreas de Bienestar, Control y Producción. Otras personas de quienes se supone debe él recoger información son: sus colegas del Consejo, para estar al tanto; y el Gerente, sobre temas de índole técnico. El concepto de una búsqueda sistemática de información a efectos de desarrollar con efectividad la gestión empresarial se aplica, sin embargo, más allá de los límites de la CAP. Así, se tiene que los informantes esperan del dirigente una acción de contacto con personas ajenas a la cooperativa a fin de obtener información útil para la captación de recursos financieros.

Comunicación

Especialmente en las sesiones del Consejo, pero también en las de la Asamblea y en sus contactos con los socios en general, se espera que el MCA comunique sus ideas en forma clara, logrando ser entendido por las personas a quienes se dirige oralmente. Es respecto a tópicos de formulación de proyectos y administración de sueldos y salarios que parece exigirse una claridad especial, tal vez debido a la complejidad del primer tópico y a la importancia del segundo para los cooperativistas. Parece que no se aprecia la relevancia de las habilidades de comunicación en las relaciones del dirigente con agentes externos a la cooperativa, ni se nota la necesidad de que sea claro en sus envíos de información al Gerente. Respecto a lo último se puede especular en torno a una causa: tal vez se conciba que el Gerente, gracias a su dominio de las áreas de gestión, sea capaz de entender cualquier cosa pertinente a estas áreas que trate de comunicarle un MCA.

Influencia

Las expectativas de los cooperativistas en esta área se refieren a la capacidad del dirigente para mantener la autoridad e influir sobre las personas, induciéndolas a hacer las cosas que él quiere que hagan. Esta dimensión -síntesis de liderazgo- es un aspecto crucial del comportamiento social del MCA según la percepción de los cooperativistas. Se espera que el dirigente ejerza influencia sobre miembros del Consejo, el Gerente, la Asamblea, socios individuales, y personas ajenas a la CAP, con el fin de lograr objetivos de consolidación y operatividad institucional. La dimensión de influencia es vista como esencial en la persecución de los objetivos de la cooperativa en todas las áreas de gestión (Producción, Personal, Bienestar, Financiamiento, Abastecimientos, Proyectos, Control).

Conflicto

En las CAPs costeñas se aspira a que el MCA actúe de una manera que evite la generación de conflictos sociales que puedan repercutir negativamente

sobre la producción de la cooperativa. Asimismo, hay una presión sobre él para que tome decisiones de personal, financiamiento y control evitando causar descontento. Las áreas de Bienestar, Abastecimientos, y Proyectos no son vistas como conflictivas y no se exige al MCA un estado de alerta al respecto en estas áreas. Las relaciones del MCA con el Consejo, el Gerente, la Asamblea, y los socios individuales son percibidas como fuentes potenciales de fricción y en tres de estos casos (Consejo, Asamblea, Socios) predominan los requerimientos de evitación del conflicto y reducción de la tensión. En las relaciones con el Gerente, en cambio, se espera que el MCA busque el conflicto interpersonal como medio de control sobre el ejecutivo. Aparentemente, no se conciben conflictos del MCA con el exterior.

Participación

La expectativa aquí es que el dirigente no sea personalista en su gestión. Los MCAs respecto a sus colegas, y los socios en general respecto a los dirigentes, quisieran que el MCA se ponga de acuerdo con ellos para tomar las decisiones importantes; que -principalmente en el Consejo o la Asamblea, según sea el caso- consulte con ellos y los mantenga informados. Se espera que el MCA exhiba comportamientos participacionistas en cada una de las áreas de gestión excepto la de Bienestar, donde lo único que parece interesar a la gente es el logro de resultados. No debe ser participacionista sólo en el Consejo y la Asamblea el MCA según la presente descripción, sino también con los socios-trabajadores en general, en una variedad de situaciones, así como con el Gerente. Aparentemente, no se conciben canales de participación para personas o instituciones ajenas a la cooperativa en la toma de decisiones al interior de la CAP.

Consejo

Las expectativas reinantes en las CAPs costeñas sobre las relaciones entre MCAs ponen énfasis en los conceptos de igualdad, coordinación, armonía, y trabajo en equipo, de manera que suscitan críticas los casos de

personalismo, autoritarismo o argollerismo. Se considera que el MCA debe buscar el contacto con sus colegas, hacerse entender por ellos, influirlos positivamente, evitar el conflicto interpersonal, y consultarlos constantemente.

Gerente

En las relaciones con el Gerente o Administrador, se espera que el MCA fije las responsabilidades de éste en cada área de gestión y evalúe su labor, imponiendo medidas correctivas cuando sea necesario. Asimismo, se aspira a que coordine con él las acciones del Consejo que tengan implicaciones o consecuencias para su gestión ejecutiva. Parece que al interior de las CAPs se quisiera que el MCA preste oídos a aquellas sugerencias o iniciativas del Gerente que sean pertinentes para el logro de los objetivos de la cooperativa; más aun, parece que se esperara que el MCA busque activamente su asesoría y consejo. Todo esto, sin embargo, sin caer completamente bajo su influencia. En algunas áreas de gestión parece esperarse del MCA comportamientos muy restrictivos frente al Gerente mientras que en otras se esperaría que el dirigente intervenga sólo tangencialmente. La de Producción parece ser el área de máxima delegación de funciones, probablemente en virtud de una aceptación implícita de la competencia técnica superior del Gerente y la necesidad de centralizar ciertas funciones ejecutivas de la CAP, quedando en esta área el MCA como un elemento de apoyo y control. Las funciones de Personal y Bienestar, en cambio, parecen verse como provincia del MCA, dejándose al Gerente abierta la puerta para la formulación de sugerencias sólomente. En Financiamiento, se considera que el MCA debe reservarse las funciones de gestión de créditos, pero parece dejarse al Gerente el peso del planeamiento financiero. Abastecimientos es un área en la que se asigna al MCA la responsabilidad de tomar las decisiones de compras, dejándose al Administrador la implementación de éstas eventualmente. Para Proyectos la expectativa es de un trabajo conjunto. Control es un área donde la responsabilidad final parece quedar con el MCA, pero donde se espera el apoyo administrativo y de consultoría del ejecutivo.

Asamblea

En las relaciones con la Asamblea se presenta un conflicto de rol para el MCA mientras que él, sus colegas del Consejo, y el Gerente parecen creer que el MCA debe minimizar la participación de la Asamblea en la toma de decisiones a fin de agilizarlas, los socios en general aspiran a que cada decisión de cierta importancia sea vista por la Asamblea. Pero la Asamblea es percibida por todos como una entidad pasiva, sin iniciativa propia, que sólo reacciona a las iniciativas de los MCAs en cada área de gestión, aprobándolas o criticándolas. Personal y Bienestar, sin embargo, representan excepciones en tanto que en estas áreas se observa mayor iniciativa por parte de los socios. De hecho, respecto a sueldos y salarios se invierte la figura, quedando los MCAs como agentes sin iniciativa propia, que sólo reaccionan a los pedidos de la Asamblea.

Socios

Se supone que los MCAs deben relacionarse con los socios en situaciones distintas que las de Asambleas, principalmente para satisfacer sus necesidades de dinero a través de préstamos y para cubrir otras áreas de bienestar. También se espera que se relacionen con ellos para escuchar sus quejas e informarse sobre la marcha de la cooperativa.

Exterior

Lo que se espera de los contactos del MCA con el exterior es la captación de recursos financieros para la cooperativa y algunas clases de ayuda técnica y servicios. Eventualmente, se espera la colaboración de otras CAPs a través de la Liga Agraria o la Central de Cooperativas.

DISCUSION

Antes de concluir, y a modo de resumen, se evalúa abajo la amplitud del rol de MCA y sus requerimientos de acción ejecutiva, se analiza las implicaciones de la descripción ofrecida para la evaluación del desempeño de los dirigentes y la elaboración de programas de capacitación, y se discute las limitaciones del presente estudio.

Amplitud del rol

La Ley señala como principal obligación del Consejo de Administración de una CAP la de "dirigir la marcha administrativa de la cooperativa" (Bustamante, 1974, p. 383), sin ir a mayores detalles al respecto. Pero, como se ha podido ver en el capítulo anterior, en las CAPs costeñas se han desarrollado ya expectativas bastante específicas sobre las actividades de los dirigentes. Siendo este conjunto de expectativas, es decir, el rol de MCA, un fenómeno psicosocial de emergencia reciente, conviene llegar a alguna clase de conclusión sobre la completud de las responsabilidades administrativas involucradas en él al presente. La pregunta por contestar es entonces la siguiente: Si los MCAs se comportaran de acuerdo a las especificaciones de su rol ¿estarían prestando atención a todas las funciones organizacionales mayores de la cooperativa?. Para efectuar una evaluación de esta naturaleza será necesario disponer de un marco conceptual que sirva de criterio y permita desarrollar la respuesta de manera ordenada y exhaustiva. Será necesario también asumir por un momento que la descripción ofrecida en el capítulo anterior constituye un resumen válido y completo de las expectativas existentes al interior de las CAPs costeñas en lo relativo a las actividades de los dirigentes.

El marco conceptual elegido para el análisis es la teoría organizacional de Katz y Kahn (1966), quienes han propuesto una clasificación universal de las funciones organizacionales y los sub-sistemas de organización que las

realizan. Estos son descritos uno por uno a continuación, juzgándose acto seguido si el rol de MCA los cubre o no. (a) La función primaria de la organización -que en el caso de las CAPs costeñas consiste en transformar semillas en productos agrícolas comerciales- da lugar a un subsistema de Producción, cuyos mecanismos principales de logro de objetivos, según Katz y Kahn, son la especificación de tareas y la asignación de funciones. Como se vió en la sección anterior, en las CAPs de la costa peruana se espera que el MCA se interese en intervenir en el área de Producción, que corresponde grosso modo al sub-sistema de Producción que acaba de ser descrito. (b) En segundo lugar, las organizaciones desarrollan un sub-sistema de Mantenimiento para cumplir con la función de mediar entre las demandas de las tareas y las necesidades humanas, a fin de mantener en operación a la organización. Es a través de la creación de un sistema de recompensas, el establecimiento de normas de comportamiento, y la capacitación del personal que se alcanzan los objetivos de este sub-sistema. No hay duda de que el rol de MCA cubre estas funciones, según lo dejan ver en las CAPs costeñas las expectativas en torno a la intervención de los dirigentes en las áreas de sueldos y salarios, elaboración del Reglamento Interno de Trabajo, y capacitación. (c) Un tercer sub-sistema, de apoyo a la producción, se asocia con la necesidad de efectuar intercambios de materiales con el ambiente extemo. Las actividades de Financiamiento, Abastecimiento, y contratación de personal que los cooperativistas esperan ver desarrollar a sus dirigentes -al referirse a la incorporación de dinero, suministros, y personal a la cooperativa- se inscriben en esta área. Pero en la descripción del rol bajo análisis no aparece una categoría relacionada con las operaciones de la cooperativa en la dirección opuesta: las de venta de sus productos. ¿Quiere esto decir que al interior de las CAPs costeñas no se espera que el MCA se ocupe de estos asuntos?

Hay varias razones para concluir que tanto los MCAs como los ocupantes de roles vecinos ven a las tareas propias del área de ventas, y más

generalmente, de mercadeo, como responsabilidades de segundo orden de los dirigentes, y que al hacerlo simplemente reflejan ciertas condiciones objetivas. En primer lugar, en las CAPs costeñas y, en general, en el sector agrícola, las operaciones de venta son infrecuentes, a causa de la infrecuencia con que se dispone de productos para la venta; ello significa que, si el dirigente tiene una perspectiva temporal de corto alcance, será presionado por las exigencias de acción en este campo sólo esporádicamente. En segundo lugar, la relación oferta-demanda de productos agrícolas es sumamente favorable para las CAPs, que no necesitan realizar grandes esfuerzos para colocar sus productos en el mercado nacional o internacional; esto quiere decir que el dirigente no tiene que preocuparse por conseguir una clientela para estos productos. Por añadidura, las modalidades de comercialización prevalentes dejan a las CAPs costeñas sin grandes opciones en la toma de decisiones. Según una de estas modalidades, la CAP se limita a entregar toda su cosecha a una empresa estatal a precio fijo; el algodón, por ejemplo, es vendido obligatoriamente a EPCHAP. En otros casos es la Central de Cooperativas de la que forma parte la CAP la encargada de la comercialización de sus productos; este es el modus operandi para el azúcar y la mayor parte del arroz. Por último, hay toda una variedad de cultivos -maíz, papa, etc.- que la CAP puede comercializar a través de su Central, una Cooperativa de Servicios, o poniendo el producto directamente en el mercado, pero a los precios fijados por el Ministerio de Alimentación. Parece que, dadas estas condiciones, tanto los MCAs como los socios en general concluyen que queda poco por hacer al dirigente en esta área, y estas creencias son las que deben haber determinado la inexistencia de una categoría de ventas o mercadeo en la presente descripción del rol.

(d) Otro sub-sistema limítrofe con el exterior en la taxonomía de Katz y Kahn es el sub-sistema Institucional. Al insertarse toda organización dentro de un sistema social más amplio, necesita legitimarse en él y obtener apoyo para continuar subsistiendo y alcanzar sus metas. En la presente investigación

hubo vestigios aislados de expectativas referidas a intentos de influencia proyectados al exterior por los dirigentes a nivel de Central de Cooperativas o Liga Agraria del valle, así como a la realización de "trámites" con la burocracia del sector agrario, generalmente orientados a la obtención de objetivos específicos e inmediatos (autorizaciones, préstamos, etc.). Sin embargo, no aparece evidencia relativa a objetivos de influencia social más generales y de largo alcance, y ninguna de las categorías o sub-categorías incluidas en la descripción del rol de MCA corresponde a la función institucional. Esta función parecen delegarla las CAPs en la Confederación Nacional Agraria (CNA) y otras instituciones representativas, que en los dos últimos años han desplegado esfuerzos consistentes de influencia social dirigidos a modificar favorablemente las condiciones circundantes (Valderrama, 1976). (e) El quinto sub-sistema descrito por Katz y Kahn es el de Adaptación, que atiende los requerimientos de exploración de vías de desarrollo para la organización y se asocia con la función de planeamiento. En las CAPs costeñas se espera que los MCAs asuman responsabilidades en este campo a través de su participación en la elaboración del Plan Anual de Cultivo y la formulación de proyectos ganaderos, avícolas, o agro-industriales. (f) Finalmente, se tiene las funciones de coordinación y control, copadas por un sub-sistema de Gestión. Las categorías de Participación, Relaciones con el Consejo, Relaciones con el Gerente, y Relaciones con la Asamblea, reflejan la importancia que los cooperativistas atribuyen a los esfuerzos de coordinación que despliega el MCA con propósito de integración de las principales acciones de la cooperativa; entre éstas, sin embargo, parece no incluirse el vínculo con el Consejo de Vigilancia; por otra parte, se ignora la existencia de Comités Especializados, los cuales, de hecho, no existen en la mayoría de las CAPs, con la excepción del Comité de Educación, que existe en todas. En lo que concierne a las funciones de control, se tiene las expectativas incluidas en la categoría de control y algunas de las que se incluyen en la de Relaciones con el Gerente.

En resumen, entonces, se puede afirmar que al interior de las CAPs de la costa peruana se espera que los MCAs cubran las principales funciones organizacionales, con pocas excepciones. Estas excepciones incluyen la función institucional, que es delegada en instituciones representativas; un aspecto de la función de intercambios con el ambiente: el de ventas, donde no se abren al dirigente grandes opciones en la toma de decisiones, y un aspecto de la función de coordinación: las relaciones con el Consejo de Vigilancia y Comités Especializados, a los que parece atribuirse escasa importancia. En cambio, el rol de MCA posee un elemento que no suele aparecer en las clasificaciones usuales de funciones organizacionales: la categoría de Bienestar de los socios que, siendo definida como un objetivo a ser perseguido por su valor intrínseco, no corresponde a las funciones tradicionales de Mantenimiento o Personal, que buscan el bienestar de los trabajadores como instrumento para el logro de los objetivos de producción de la organización. Esta característica sui géneris parece asociarse con el hecho de que la CAP no es sólo un modelo de producir sino también uno de vivir.

Acción ejecutiva

En el sistema cooperativo, y, más generalmente, el autogestionario, se asume que los trabajadores, a través de una Asamblea General (Bustamante, 1974) o Consejo Obrero (OIT, 1962), legislan sobre los asuntos fundamentales de la empresa, tales como sus objetivos, políticas y estrategias generales, delegando en un Consejo de Administración, en el caso de las cooperativas peruanas, o Comité de Gestión, en el de las empresas yugoslavas, la responsabilidad de tomar las decisiones requeridas para la implementación de las estrategias en cada área de acción empresarial de modo orgánico. Estas decisiones del Consejo de Administración o Comité de Gestión configurarían para el Gerente de la organización una zona de maniobrabilidad dentro de la cual él actuaría conduciendo las operaciones cotidianas de la empresa. En el caso yugoslavo es la ley la que fija las responsabilidades del Gerente o Director

(OIT, 1962). En el caso peruano, se deja a cada CAP la libertad de fijar las en su Estatuto como mejor convenga a la cooperativa. Surge entonces una pregunta: ¿Cómo se están definiendo en la práctica los límites entre la función ejecutiva del MCA y la del Gerente de la cooperativa en las CAPs costeñas? Las limitaciones del presente estudio impiden arribar en estos momentos a una respuesta segura y precisa a tal pregunta, pero ello no quiere decir que sea imposible esbozar aquí una respuesta rudimentaria como primera aproximación. Esta primera respuesta, construida a base de la descripción del rol de MCA ofrecida en el capítulo anterior, las tablas que la fundamentan, y las observaciones in situ del autor, aparece en el Cuadro 2. Más que como una conclusión de esta investigación, ella debe ser vista como un conjunto de hipótesis que necesitan ser confirmadas y refinadas en estudios posteriores.

Lo que se propone en el Cuadro 2 es la idea de que en las distintas áreas de gestión identificadas en la presente investigación imperan diferentes modelos de gestión. En el área de Producción parece prevalecer la expectativa de un Gerente-Ejecutivo encargado de implementar las estrategias específicas para el área trazadas por los MCAs, cuyos comportamientos en este caso se asemejarían a los de los miembros del Directorio de una sociedad anónima. Según este modelo se delegaría al Gerente la responsabilidad técnica y administrativa de la producción de la cooperativa -lo que incluye decisiones de preparación del terreno, técnicas de riego, uso de insecticidas, etc., así como la repartición de tareas en el campo a través de la línea ejecutiva subordinada a él. No se esperaría que el MCA interfiriera con su gestión ejecutiva cotidiana en esta área, sino que le tomara cuentas periódicamente y lo apoyara contribuyendo a crear un clima de esfuerzo entre los trabajadores.

En cambio, en las áreas de Financiamiento y Proyectos parece esperarse una suerte de co-gestión efectiva, con MCAs y Gerente trabajando en

MCA: DIRECTOR
GERENTE: EJECUTIVO

MCA: DIRECTOR-EJECUTIVO
GERENTE: ASESOR

MCA: EJECUTIVO-ADMINISTRATIVO
GERENTE: CONSULTOR

Producción

Financiamiento

Bienestar

Proyectos

Personal

El MCA fija las estrategias específicas del área con el asesoramiento técnico del Gerente, delega en ésta la responsabilidad ejecutiva, y se limita a evaluar y controlar su labor.

El MCA fija las estrategias específicas del área, toma las principales decisiones, y las implementa en parte, contando en todo momento con el asesoramiento del Gerente, quien proporciona criterios e información técnica además de ofrecer apoyo administrativo.

Las estrategias específicas del área son fijadas por el MCA o por negociación entre MCAs y Asamblea. Las decisiones principales de implementación y ciertos detalles administrativos quedan a cargo del MCA, lo cual deja al Gerente como un consultor esporádico y/o auxiliar ejecutorio.

equipo para la toma de decisiones a varios niveles; aquí la tendencia dominante parece ser que el último propone alternativas y procura criterios para su evaluación y los primeros toman las decisiones implementándoles algunos aspectos (por ejemplo, visitando Bancos para solicitar créditos). Es interesante el hecho de que un modelo participatorio, de trabajo en equipo y decisiones de grupo, parezca primar en áreas como Financiamiento y Proyectos, donde los requerimientos de acción ejecutiva son relativamente infrecuentes, mientras que en un área como la de Producción, que exige tomar decisiones todos los días, parezca prevalecer un modelo de delegación y centralización de la autoridad. Vroom (1969) ha hecho notar las desventajas de los sistemas participacionistas de decisiones de grupo en circunstancias donde se necesita decisiones rápidas y frecuentes. La coexistencia de los dos modelos de gestión descritos, dentro de una misma CAP pero en diferentes áreas, sugeriría la presencia de un arreglo que satisface óptima y simultáneamente las necesidades de eficiencia de la cooperativa y los principios de participación de los trabajadores en la gestión empresarial.

Finalmente, el Cuadro 2 señala para las áreas de Bienestar y Personal un papel ejecutivo dominante del MCA, con mínima participación del Gerente. En estas áreas, que son las de mayor interés para la Asamblea, los MCAs parecen negociar con ella algunas de las estrategias específicas -notablemente, sueldos y salarios- y llevan a cabo su implementación de modo autoritario, descendiendo a los niveles más bajos de detalle administrativo (por ejemplo, determinando quién asistirá a un programa de capacitación, quién habitará en una nueva casa, etc.). El área de Control, que no es fácil de ubicar en el esquema del Cuadro 2, podría ser situada entre las columnas correspondientes a los dos últimos modelos. La de Abastecimientos, tal vez entre las de los dos primeros.

Implicaciones para la evaluación y capacitación

Si se continúa asumiendo que la descripción del rol de MCA ofrecida en el capítulo anterior constituye un resumen válido y completo de las expectativas existentes al interior de las CAPs costeñas en lo relativo a las actividades de los dirigentes, se podrá desprender de ella varios criterios para la evaluación del desempeño de los mismos. Por ejemplo, respecto a la gestión de un determinado MCA se podría formular, entre otras, las siguientes preguntas: ¿Cuán efectivo ha sido globalmente? ¿Qué aportes concretos ha hecho a la cooperativa? ¿Cuán motivado ha estado para desempeñar su cargo? ¿Cuán puntual ha sido en las sesiones de Consejo? ¿Cuán cumplido ha sido con sus encargos? ¿Qué conocimientos útiles para el desempeño del cargo ha demostrado tener? ¿Cuánta responsabilidad y honestidad ha exhibido? ¿Cuánto interés ha mostrado en el área de Producción? ¿Ha contribuido a crear entre los trabajadores un clima de esfuerzo? ¿Qué sugerencias sobre sistemas y procedimientos de trabajo ha hecho? ¿Cuáles han sido sus contribuciones específicas al bienestar de los socios? ¿Qué ha hecho por mejorar su nutrición? ¿Su salud? ¿Su vivienda? ¿Su educación? ¿Su recreación? ¿Qué ha hecho para resolver los problemas de economía doméstica de los socios? ¿Cómo ha resuelto el problema de elevar sueldos y salarios manteniendo a la cooperativa financieramente sana? ¿Se ha preocupado por la incorporación de nuevos socios? ¿Ha hecho contratar el personal necesitado? ¿Cuán buenas han sido sus decisiones de incorporación de socios y de selección de personal? ¿Ha atendido el área de capacitación? ¿Ha contribuido a conseguir créditos para la cooperativa en condiciones satisfactorias? ¿Ha dispuesto apropiadamente el destino de los recursos obtenidos? ¿Ha mantenido relaciones positivas con las instituciones crediticias? ¿Se ha percatado de necesidades específicas de abastecimiento de la cooperativa? ¿Qué contribuciones ha hecho para que las compras de ésta resulten útiles y ahorrativas? ¿Cuál ha sido su participación en la elaboración del Plan Anual de Cultivo de la CAP? ¿Qué innovaciones ha introducido? ¿Cuál ha sido

la utilidad de éstas? ¿Qué proyectos promovidos por él han sido implementados y están rindiendo frutos? ¿Ha ejercido un control efectivo de los gastos de la cooperativa? ¿Ha auditado cuentas? ¿Se ha preocupado por la elaboración y/o aplicación del Reglamento Interno de Trabajo? ¿Ha sido justo aplicando sanciones? ¿Ha controlado apropiadamente la labor del Gerente? ¿Ha coordinado con él las acciones del Consejo? ¿Ha coordinado con sus colegas del Consejo sus propias actividades? ¿Qué intervenciones suyas han contribuído a las buenas relaciones entre Consejo y Asamblea? ¿Se ha preocupado porque la Asamblea asuma plenamente sus responsabilidades? ¿Ha atendido los pedidos y reclamos de los socios que se han acercado a él? ¿Ha salido al campo para enterarse de la marcha de las cosas? ¿Ha buscado activamente opiniones y sugerencias variadas? ¿Se ha comunicado con la gente con claridad? ¿Ha sido efectivo influyendo sobre colegas y trabajadores en general? ¿Se ha comportado como un líder que guía a la gente? ¿Ha impedido la afloración de conflictos sociales indeseables? ¿Ha manejado apropiadamente los que han aflorado? ¿Ha sido participacionista? Es decir ¿ha informado, ha consultado, ha dejado intervenir a otros en la toma de decisiones?. Etc.

Además de criterios de evaluación, la descripción del rol permite desprender de ella una lista de requisitos de conocimientos, habilidades, y otros rasgos que deberían tener los ocupantes del cargo de MCA para poder desempeñarlo con éxito. Si se pudiera comparar esta lista de requisitos con una lista confiable y válida de los conocimientos, habilidades, y otros rasgos con los que llegan a este cargo los MCAs recién electos, se podría establecer con precisión cuáles son las necesidades de capacitación de estos dirigentes en las CAPs de la costa peruana (Goldstein, 1974). No obstante carecer de la última clase de información, se puede definir estas necesidades grosso modo, asumiendo que los MCAs recién electos no tienen los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño eficaz del rol y poseen las habilidades y restantes rasgos deseables sólo en modesta cantidad. Bajo este supuesto,

sería recomendable que los programas de entrenamiento que tienen el propósito de capacitar a los nuevos MCAs para el óptimo desempeño de sus cargos directivos en las CAPs de la costa peruana poseyeran las siguientes características.

En lo que se refiere a Conocimientos, un buen programa tendría que comenzar por ofrecer al dirigente el concepto de organización, para mostrarle luego con el mayor grado de especificidad posible, qué es lo que -al interior de la CAP- se espera de él en cada área de gestión⁹. En el área de Producción habría que darle una visión sistemática del proceso productivo en una CAP, definir técnicamente los conceptos de productividad y eficiencia, proporcionar enfoques y métodos de administración de la producción, y ofrecer nociones de supervisión. En el área de Personal, se podría informar al MCA sobre métodos de análisis de puestos, técnicas de selección de personal, procedimientos de evaluación del desempeño, enfoques en la administración de sueldos y salarios, formas de elaboración y evaluación de programas de capacitación, e instrumentos para la preparación de manuales de normas y procedimientos. En el área de Bienestar se podría dar nociones de salud e higiene, nutrición, vivienda, previsión social, y economía doméstica; se podría sugerir al dirigente algunas formas prácticas y viables de mejoramiento del bienestar de los socios en éstas áreas; y habría que enriquecer también su información sobre las responsabilidades del Comité de Educación. En el área de Financiamiento se tendría que crear en él los conceptos de identificación de necesidades financieras como base del planeamiento financiero, y se le tendría que ilustrar sobre las formas de crédito abiertas a las CAPs, la clase de documentación por manejar, las instituciones y personas por contactar, etc., así como las maneras de disponer de los recursos financieros una vez obtenidos. En el área de Abastecimientos también se tendría

9

Mientras más claro es el concepto que el trabajador tiene de los objetivos de rendimiento en su puesto, mayor es la probabilidad de lograr un buen desempeño del mismo (Steers Porter, 1974).

que comenzar con el concepto de identificación sistemática de necesidades, para seguir con los de planeamiento de las compras, priorización de items, criterios de decisión aplicados a fuentes de abastecimientos, modalidades de adquisición, administración de almacenes, etc. En el área de Proyectos habría que abordar el problema de identificación de necesidades, oportunidades y recursos internos y externos; dar nociones generales de planeamiento y específicas de formulación y administración de proyectos; etc. En el área de Control, habría que impartir conocimientos básicos propios del área contable: cuentas, activo, pasivo, balance, costos, etc. Finalmente, sería conveniente desarrollar el concepto de Coordinación aplicado a las relaciones del MCA con sus colegas, del Consejo, la Asamblea, y el Gerente. Todos estos contenidos podrían ser tratados en módulos o cursos que formarían parte de un Programa de Administración. Este Programa no tendría que definir objetivos de aprendizaje sólo en el área cognoscitiva. También debería fijar objetivos motivacionales, comportamentales, y actitudinales correspondientes a las categorías de Motivación, Efectividad, y Rectitud del rol de MCA en cada área de gestión.

Por otra parte, las necesidades de capacitación implícitas en el rol de MCA plantean la necesidad de un Programa de Liderazgo que podría incluir los siguientes objetivos: desarrollar la habilidad del dirigente para comunicarse oralmente de modo eficaz (Comunicación); dotarlo de estrategias para la búsqueda, obtención, evaluación, y manejo de información (Contacto); incrementar su efectividad en lo que se refiere a influir en la motivación de la gente (Influencia); mejorar sus recursos para el manejo de situaciones de conflicto interpersonal o social (Conflicto); y desarrollar en él actitudes, hábitos, y habilidades participacionistas (Participación).

Limitaciones del estudio

La descripción del rol de MCA ofrecida en el capítulo anterior viene a llenar un vacío en la literatura peruana sobre las organizaciones creadas en

el proceso de Reforma Agraria, suministrando un conjunto ordenado de categorías y sub-categorías de comportamiento dirigenal allí donde antes había sólo observaciones fragmentarias, tangenciales, y escasas.

Lo que se buscó en esta investigación fué la identificación de las categorías de comportamiento dirigenal que constituyen el rol de MCA en las CAPs de la costa peruana. Nótese que ello significa apuntar a una descripción de generalidad suficiente como para aplicarse a todas estas cooperativas, ignorando las diferencias que al respecto pudieran existir entre CAPs grandes y pequeñas, antiguas y recientes, arroceras y algodoneras, etc. Tal estrategia metodológica puede haber llevado a sacrificar especificidad para garantizar generalidad. Por ejemplo, si en las CAPs grandes se esperara de los dirigentes el comportamiento específico \underline{x} y en las pequeñas un comportamiento similar, pero no idéntico, \underline{x}' , sería necesario definir una categoría X, más general que \underline{x} y \underline{x}' , para poder incluir a ambos comportamientos en la misma descripción. De aquí se desprende que la descripción del rol de MCA en una muestra de cooperativas menos heterogénea que la muestra usada en este estudio podría haber resultado en una descripción más específica (a nivel \underline{x} o \underline{x}' de especificidad en lugar del nivel X). Lo mismo se puede decir respecto a la estrategia de ignorar la existencia de distintos roles dentro del Consejo de Administración. Es probable, por ejemplo, que si se hubiera tenido como objetivo de análisis al rol específico de Tesorero del Consejo en vez del rol general de MCA, se habría logrado una descripción más precisa que la presentada en el capítulo anterior. La decisión de trabajar con el total de los datos de una muestra heterogénea de informantes, combinando las percepciones de personas que, mirando el comportamiento de los MCAs desde distintos ángulos, plausiblemente ven cosas diferentes, probablemente sacrificó lo que de particular hubiera en estas percepciones, en pro de una descripción generalizada. Una descripción del rol de MCA al nivel de generalidad adoptado en este estudio era requerida, sin embargo, como punto de partida para la acumulación de conocimientos en el área abierta por

la presente investigación. Será materia de otras investigaciones y tarea de otros investigadores añadir precisión y riqueza descriptiva a esta área de conocimientos mediante la comparación del rol de MCA en CAPs de distinto tamaño, antigüedad, línea de cultivo e historia organizacional; mediante la especificación de los roles de Presidente, Vice-Presidente, Tesorero, Secretario, y Vocal del Consejo de Administración; y mediante la contrastación de las expectativas formuladas respecto al rol de MCA por colegas, gerentes, miembros del Consejo de Vigilancia y Comités especializados, y socios en general. Asimismo, se podrá ampliar la descripción del rol considerando las expectativas existentes al exterior de las CAPs.

La estrategia general seguida en la investigación no es la única fuente de limitaciones del presente estudio. También lo es la técnica de recolección de datos adoptada, que rinde información que podría no ser exhaustiva, puede dar lugar a la intervención de factores subjetivos en el análisis de los datos (al definir las categorías), y no permite una elaboración descriptiva de tipo cuantitativo. De nuevo hay que decir aquí que el presente estudio fué diseñado para constituir una primera piedra en el camino; teniéndose en cuenta este propósito se prefirió la técnica de los incidentes críticos por ofrecer ella datos primarios no distorsionados, ni arbitrariamente preseleccionados, ni triviales, y por brindar la ventaja descriptiva de mantener el lenguaje natural de los informantes (por ejemplo, los contenidos de las tablas 7, 8, 9 y 10). La utilización complementaria de cuestionarios será necesaria en el futuro para ganar en precisión y exhaustividad, y su construcción será facilitada por la información contenida en las 21 listas de incidentes críticos que pueden ser obtenidas en el Centro de Documentación de ESAN.

REFERENCIAS

Basto, R. CAP Barbacay. Lima: CENTRO, Serie Monografías, Informe N° 40, 1976 (mimeo)

Britto, L. A. CAP Señor de los Milagros. Lima: CENTRO, Serie Monografías, Informe N° 36, 1975 (mimeo).

Buchler, P. Agrarian Cooperatives in Peru. Berne: Paul Haupt Beme and Stuttgart, 1975.

Bustamante, A. B. Legislación sobre Reforma Agraria y cooperativas agrarias. Lima: Cuadernos DESCO, 1974 (mimeo).

Castro, L. CAP La Viña. Lima: CENTRO, Informe N° 41, 1975 (mimeo).

Cleaves, P. S., & Scurrah, M. J. Managing the Agrarian Cooperatives. Capítulo de un libro por publicarse: Agriculture, bureaucracy, and society in Peru: Agrarian Reform under military rule. Lima: mimeo, 1976.

Custodio, F. CAP Limoncarro, Lima: Centro, Serie Monografías, Informe N° 38, 1975 (mimeo).

Eguren, F. Reforma Agraria, Cooperativización y Lucha Campesina. Lima: DESCO, 1975.

Gallegos, E. Declaraciones del Ministro de Agricultura, General Enrique Gallegos, al inaugurar centro de capacitación en Cuzco. Lima: Diario El Comercio, 21 de Febrero de 1976.

Goldstein, I. L. Training: Program development and evaluation. Monterrey, Calif. : Brooks/Cole, 1974.

Horton, D. E. Land reform and reform enterprises in Peru. Madison: University of Wisconsin, Land Tenure Center, 1974 (mimeo).

Huayta, M. CAP El Labrador. Lima: CENTRO, Serie Monografías, Informe N° 55, 1976 (mimeo).

Hunnius, G.; Garson, D.; & Case, J. (Eds.). Workers' control: A reader on labor and social change. New York: Random House, 1973.

Kahn, R. L.; Wolfe, D. M.; Quinn, R. P.; Snoek, J. D.; & Rosenthal, R. A. Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley, 1964.

Landy, F. J., & Guion, R. M. Development of scales for the measurement of work motivation. Organizational Behavior and Human Performance, 1970, 5, 93-103.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT). La gestión obrera de las empresas en Yugoslavia. Ginebra: OIT, Serie Estudios y Documentos, 1962.

Quispe, V. CAP El Molino. Lima: CENTRO, Serie Monografías, Informe N° 44, 1975 (mimeo).

Smith, P. C., & Kendall, L. M. Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 149-155.

Steers, R. M., & Porter, L. W. The role of task-goal attributes in employee performance. Psychological Bulletin, 1974, 81, 434-452.

Valderrama, M. Siete años de reforma agraria peruana: 1969 - 1976. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 1976.

Valdez, E. Conferencia del Ministro de Agricultura, General Enrique Valdez, en la primera reunión plenaria de jefes de misiones diplomáticas peruanas en el exterior. Lima: CENCIRA, 1973 (mimeo).

Vásquez, M. Conferencia de prensa del Director General de Reforma Agraria, Dr. Mario Vásquez, al celebrarse siete años de la Ley 17716. Lima: Diario El Comercio, 22 de Junio de 1976.

Velasco, J. Mensaje a la nación del Presidente de la República, General Juan Velasco, al promulgarse la Ley de Reforma Agraria. Lima: Diario El Comercio, 25 de Junio de 1969.

Vroom, V. H. Industrial social psychology. En: G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). The handbook of social psychology (2nd. ed.). Vol. 5. Reading, Mass.: Addison - Wesley, 1969.

