

1884 y 1895. Pero ¿fueron realmente una clase social estos terratenientes? ¿Es suficiente identificar la filiación socioeconómica del personal político que se encaramó en las instituciones estatales para extraer de ahí la conclusión de su hegemonía como clase en el bloque en el poder? Todo parece indicar que antes de hacer una generalización de esta naturaleza es preciso ahondar en investigaciones más específicas que proporcionen evidencias decisivas y menos controvertibles sobre este tema.

Una reflexión análoga podría hacerse a la crítica de Manrique en torno al modelo teórico del *triángulo sin base* que circuló con particular éxito en el ambiente de las Ciencias Sociales en la década del 70. Según dicho modelo, la fuente que en última instancia permitía la reproducción del dominio terrateniente radicaba en la falta de comunicación entre los propios campesinos, a quienes el patrón mantenía fragmentados, y que requerían del hacendado para establecer relaciones más allá de los linderos de sus haciendas. Para el autor, por el contrario, *el triángulo siempre estuvo cerrado en la base* ya que de otra manera no se podrían explicar los intercambios de prestaciones en trabajo y bienes que desde siempre habían tenido los feudatarios de las haciendas tradicionales con los campesinos de las comunidades y que incluso resultaban funcionales a los intereses del hacendado. Manrique olvida que todo modelo es una estilización de la realidad de la que recoge sólo sus rasgos más relevantes, sus causalidades más fuertes. Por consiguiente, es incorrecto exigir que un esquema teórico dé cuenta de todas y cada una de las múltiples relaciones específicas en las que se apoya la abstracción de orden más general y englobante que se pretende modelizar. En cualquier caso, resulta prematuro desahuciar en forma definitiva el modelo teórico del *triángulo sin base* a partir de una observación atinada que no constituye una alternativa sino más bien un complemento.

En suma, sólo restaría pedirle a Nelson Manrique que nos siga entregando el

fruto de sus laboriosos esfuerzos de investigación con la misma seriedad por el oficio de historiador con que lo ha venido haciendo durante todos estos años.

Felipe Portocarrero S.

#### NOTAS

- (1) Manrique, Nelson. *Campesinado y Nación: las guerrillas indígenas en la guerra con Chile*, Coed. Centro de Investigación y Capacitación-Editora Ital Perú S.A., Lima, 1981; *Colonialismo y pobreza campesina, Caylloma y el valle del Colca. Siglos XVI-XX*, DESCO, Lima, 1985; *Mercado interno y región. La sierra central 1820-1930*, DESCO, Lima, 1987.
- (2) Algunas de las observaciones aquí vertidas han sido tomadas de los comentarios que hicieron Y. Saint Geours, Federico Velarde, Gonzalo Portocarrero, Alberto Flores Galindo y Rodrigo Montoya en la presentación que se hizo del libro de Nelson Manrique que se hizo del libro de Nelson Manrique en el Instituto Francés de Estudios Andinos.

Arturo Chávez, Manuel Morón, Jesús Ruitón, Carlos Vildoso. *El agro costeño: modalidades empresariales asociativas*. CEDEP. Lima, 1988, 137 pp.

#### Presentación

Con el título "El agro costeño: modalidades empresariales asociativas" y una indicación en la solapa señalando que pertenece a la serie AVANCES CEDEP, esta institución acaba de publicar un libro en el que nos ofrece, principalmente, los resultados de una encuesta de opinión sobre aspectos internos (organizativos y económicos) del régimen cooperativo, a miembros de Cooperativas Agrarias de Trabajadores (CAT) y de Usuarios (CAU) en seis valles de la costa entre Lambayeque e Ica, aplicada en julio de 1986.<sup>1</sup>

#### Carácter del texto

Se trata de la primera elaboración de los resultados; es un avance de investiga-

ción (el primero publicado en forma de libro). Conviene retener este carácter que anuncia un material semielaborado aún, ya que el prestigio del formato libro puede imponer una diferente clave de lectura. Sin embargo, ello no debe haber escapado al CEDEP y a los autores en el momento de la elección de este tipo de formato; conviene entonces saludar la opción de arriesgar, y enriquecer el debate con la evidencia y las primeras reflexiones, en una coyuntura en la que la evolución del objeto de análisis (las modalidades empresariales asociativas) es muy veloz y requiere de urgentes medidas de política.

### El tema principal

El título del libro no expresa exactamente la discusión que nos ofrece. El texto no es una descripción del agró costeño, ni de la ubicación de las modalidades asociativas (de las cooperativas) en él. El libro discute, es el signo de los tiempos, la parcelación de las cooperativas "no azucareras" surgidas de la Reforma Agraria; sus causas y efectos<sup>2</sup>. En este debate, por otro lado, el uso de una encuesta (en realidad son dos) apunta a explorar las opiniones y la dinámica interna; aspecto menos conocido que el del contexto económico social en el que se da este proceso.

Con esta clave de lectura se podría reordenar la división formal del material propuesta por los autores en la división por capítulos. Así, habrían dos grandes temas: causas de la parcelación e interpretación de la sectorización en este contexto; y consecuencias de la parcelación. Ello exigiría cruzar la información de las CAT con la de las CAU. Esfuerzo no realizado aún. Los autores nos presentan la información en dos diferentes secciones: una para las CAT y otra para las CAU.

### La evidencia complementaria

Sin embargo, aunque el tema principal del texto esté referido a la parcela-

ción, el texto presenta evidencias sobre las características sociales de los trabajadores de las CAT y CAU, y respecto a las CAT presenta, además, datos y reflexiones sobre la dinámica interna de organización y gestión.

### Otros debates

Los autores obtienen subproductos adicionales de este material: para el caso de las CAU nos ofrecen una tipología de empresas; y en ambos casos (CAT y CAU) plantean "elementos para una propuesta" (de reivindicación-política de apoyo estatal)... más desarrollada para el caso de las CAT.

De estos temas comentaremos los referidos a la composición social, en tanto dan una imagen de las empresas y particularmente de la muestra; la sección sobre aspectos organizativos y de gestión; y el debate sobre causas de la parcelación<sup>3</sup>.

### La Evidencia de Base

1. En las secciones sobre Características Sociales se nos muestra la composición de la población de ambas modalidades asociativas por separado. El nivel de detalle es mayor para las CAT. Conviene tener presente, ya que el texto no lo diferencia, que en algunos casos (respecto a las CAT) los datos informan sobre el conjunto de los socios de algunas empresas o valles y en otros son una descripción de la muestra.

En términos generales, la población de socios entrevistada es predominantemente vieja (de edad avanzada; más de 40 años); con bajos niveles de estudio, compuesta mayoritariamente por trabajadores de campo. Estas características coinciden con la información de otros estudios de caso<sup>4</sup>.

La muestra de CAU es relativamente más vieja; más polarizada en términos educativos (con más analfabetos, pero también con más socios con secundaria y educación superior); y con mayor proporción

de trabajadores de campo. Este sesgo de la muestra, no contemplado en el texto<sup>5</sup>, podría explicar algunas diferencias encontradas entre los comportamientos de socios de CAT y CAU (en particular la referida a participación en cargos dirigenciales en la empresa).

Respecto a la participación en cargos representativos, hay para el caso de las CAT, información interesante: a) "La concentración de cargos (empresariales) con mayor capacidad de decisión (Consejo de administración) la ha tenido el personal administrativo y el personal directivo de campo"; y b) "En el caso de los cargos gremiales, éstos han estado mayoritariamente en los trabajadores de campo".

Un hallazgo que convendría explorar con más detalle es la diferencia entre ambas muestras en términos de procedencia de los socios: la población de CAT parece estar compuesta en mayor proporción por socios provenientes de las provincias aledañas; la CAU pareciera ser más polarizada. ¿Influirá esto en la propensión a parcelar?

Finalmente respecto del tema mayor (parcelación), los autores encuentran que la mayoría de *"los socios de menor status social no mejoran en su nueva situación"*; lo que probablemente debe ser entendido como que *no perciben mejoría* en su status. Esta información los lleva a considerar éste como *"un poderoso resorte psicosocial para definir la parcelación"*.

Sin embargo esto habla de expectativas y deseos; debe ser tomado con cuidado: el cambio objetivo de peón a cooperativista (cómo lo tratan los demás; la diferente capacidad de identificación con la CAT "propia" respecto de la hacienda "ajena" y la posibilidad de beneficiarse del prestigio colectivo de la CAT) no está siendo incorporado ni discutido<sup>6</sup>. Podría aludir a la división técnica del trabajo únicamente, ya que las prácticas salariales indican que las distancias económicas respecto al personal administrativo bajaron; pero también a aspectos más vinculados a indepen-

dencia, libertad, y otros más asociados al debate sobre la propiedad.

Por otro lado, encuentran también que el hecho de que la población sea mayoritariamente vieja (más de 40 años) y que por tanto esté cerca a la jubilación implicará una tendencia favorable a la parcelación *"en razón de la situación disminuida en que quedan los jubilados"*.

2. La sección sobre **Organización y Gestión de las CAT** confirma y detalla la literatura sobre las graves deficiencias de organización<sup>7</sup>:

- instancias organizativas formales;
- normatividad estereotipada e ineficiente;
- poca participación;
- procedimientos burocráticos y débiles de programación, administración y control;
- falta de pericia técnica en comercialización.

Aunque no ha sido diseñado para ello, el acápite sobre los mecanismos de control interno ilustran la grave pugna entre intereses individuales y colectivos al interior de las CAT:

Así, respecto al control de insumos (almacén) se menciona que *"algunos directivos señalan que es casi imposible evitar un mínimo de fugas de insumos, principalmente cuando los socios o familiares tienen en uso parcelas dentro o fuera de la empresa"*.

Respecto a control de productos (pérdida de productos cosechados) se señala: *"En algunos casos los socios exigen la implantación de ciertos cultivos que permiten su aprovechamiento particular, en detrimento del patrimonio de la empresa"*.

Respecto a control de tareas (cumplimiento de trabajos encomendados) el planteamiento es aún más dramático: *"las evidencias sobre el poco interés de los socios de algunas empresas en el cumplimiento de las tareas es preocupante... Este hecho ni el reglamento más dramático lo puede cambiar, por estar vinculado a la moral laboral"*.

La evaluación de los socios de esta situación es, por decir lo menos, poco clara:

Respecto de las áreas operativas, con una muy pequeña omisión, la mayoría (más del 50 o/o) considera que la calidad del trabajo es buena en todos los ámbitos; aunque respecto de las secciones de contabilidad, mantenimiento y distribución de maquinaria, y comercialización las opiniones son muy polarizadas ya que una importante proporción considera malo el trabajo.

Más clara es la ambigüedad respecto de la evaluación del control: existe una muy alta y sistemática omisión (23 o/o). Las opiniones que afirman que no existe desorden oscilan entre el 45 o/o y el 58 o/o; es decir, que hay al menos una gran polarización. Y, aún si se suman las omisiones a los que reconocen la existencia de desorden, las secciones de contabilidad, almacén y mantenimiento y distribución de maquinaria mantendrían una opinión favorable mayor al 50 o/o.

Respecto a la comercialización, considerada negativamente con los más altos puntajes, en los dos acápite anteriores, la mayoría (53 o/o indica estar conforme con el sistema actual y entre los que señalan problemas existe una gran dispersión; el puntaje más alto<sup>8</sup> se refiere a que los compradores fijan el precio, lo que alude de modo primario e ingenuo a términos de intercambio. La falta de capacidad o negligencia sorprende por su bajo puntaje, mientras la categoría que alude a malos manejos (dinero no ingresa directamente a cooperativa) tiene una proporción baja. En síntesis, no queda claro si es que no se perciben realmente los problemas o si simplemente no se quiere hablar de ellos.

La sección incluye dos subtítulos respecto a resultados: "Situación económico-financiera" y "Producción y productividad". Importa la percepción de los socios ya que la situación de estas empresas es más o menos conocida: desde el punto de vista económico-financiero las empresas han estado prácticamente quebradas y desde el

productivo las CAT han acompañado la tendencia general del agro nacional situándose algo por encima del promedio de los rendimientos nacionales y de valle, y del de los productores privados<sup>9</sup>; aunque no necesariamente (faltan datos que no son aportados tampoco en este texto) respecto de los medianos propietarios.

Las opiniones respecto al ejercicio anual (no se señala el período de referencia pero debe entenderse que será la campaña anual anterior ya concluida) la mayoría considera que la empresa ha tenido ganancias; más globalmente, aunque una mayoría (59 o/o) considera que la situación de la empresa es buena, un importante (40 o/o) se pronuncia negativamente, "*mostrando un indicio relativamente elevado de potencial a favor de la parcelación*".

Respecto a rendimientos, la amplia mayoría (72 o/o) considera que éstos pueden mejorar; pero puestas a analizar las opiniones sobre causas de las limitaciones en los rendimientos, se vuelve a encontrar la ambivalencia y polarización ya mencionada. Ninguna causa obtiene puntajes mayoritarios; ninguna es consensual. El principal límite, con un consenso de 40 o/o es el de maquinaria<sup>10</sup>. El trabajo de campo ineficiente ocupa el siguiente puesto con 38 o/o. Curiosamente los problemas de gestión y de orientación técnica obtienen los más bajos puntajes, junto a los de recursos financieros. Esto último es comprensible dada la política gubernamental durante la campaña 85-86.

El último subtítulo está referido a Empleo e "ingresos".

Se confirma la constatación de que los socios en su mayoría perciben su situación laboral como segura<sup>11</sup>. Convendría sin embargo detenerse a pensar sobre qué es lo que esto significa en un contexto en el que existen empresas parceladas en todos los valles. ¿No podría incluir la perspectiva de poseer una parcela, como espacio de repliegue, aun cuando la empresa quiebre?

Respecto a la política salarial, los autores confirman también las observacio-

nes previas sobre la relativa homogeneidad entre los salarios y la falta de categorización de puestos, que en el debate sobre parcelación ha sido mencionada como una de sus causas<sup>12</sup>. Aunque no se explora si esto es percibido como un problema, la remuneración igualitaria, con independencia del esfuerzo y la calificación, opera a dos niveles respecto del problema de la parcelación; en el nivel factual constituye un desestímulo que influye sobre los rendimientos productivos y sobre todo sobre los económicos; en el nivel de las representaciones, de los argumentos a favor de la parcelación y de los conflictos, crea una dificultad en la percepción de los problemas por parte de la mayoría (poco calificada y poco motivada a una ética del trabajo en el contexto cooperativo) que al menos en el corto plazo resulta beneficiándose de ello.

Se mencionan otros indicadores como el empleo de familiares con porcentajes bajos (14 o/o para esposas y 13 o/o para hijos) que no resultan fácilmente interpretables (porcentaje de los familiares o de las opiniones); la existencia de compensaciones salariales (enunciada); la disponibilidad de servicios sociales con porcentajes sorprendentemente bajos, para escuela por ejemplo, ya que en otras investigaciones de caso tienen mayor cobertura.

Dos tópicos interesantes son los referidos a ingresos adicionales permanentes fuera de las empresas y la evaluación sobre satisfacción de necesidades y perspectivas futuras.

Respecto a actividades fuera de la empresa el porcentaje, no mayoritario, resulta, sin embargo, alto: 28 o/o de la muestra. Tanto más dado que la encuesta se aplica a socios. Pero no queda claro si se trata de ingreso personal por actividades del socio o ingreso familiar por actividades de otros miembros.

Respecto a la evaluación global resulta que la gran mayoría ni está satisfecha de la situación general de la empresa (74 o/o), ni considera que sus ingresos cubren sus necesidades (71 o/o)<sup>13</sup>; y sin em-

bargo, "el 85 o/o no aceptaría un trabajo similar en el que se le ofrecería estabilidad laboral y el mismo jornal". Esto es interpretado por los autores como un argumento, aun cuando "no contundente", en contra de la tendencia a parcelar (p. 23). Hay que considerar que la parcela implica un cambio de status laboral y probablemente también de ingreso.

En resumen, la imagen que resulta de la información descriptiva nos muestra una situación interna organizativamente débil, bastante polarizada en términos de opiniones y relativamente poco clara, en la conciencia de los protagonistas, respecto a las causas de los problemas y el curso de acción a seguir.

### El Debate sobre la Parcelación

Este debate está referido a dos grandes temas: el de causas de la parcelación y el de sus consecuencias; como ya señalamos, sólo trataremos el primero.

Los autores mencionan, en la presentación, un cuerpo de hipótesis que la investigación debiera verificar. En torno a las causas de la parcelación, se distingue en el texto cuatro preguntas: ¿por qué se parcelan las CAT?; ¿por qué se mantiene el modelo asociativo en las CAT vigentes?; ¿cuáles son las limitantes al cambio de modelo? y, ¿por qué se sectorizaron algunas de las CAT? Las hipótesis parecen ser alternativas de respuesta a estas preguntas. Un problema adicional es que las preguntas mencionadas parecen haber sido evaluadas de diferente manera de acuerdo a los distintos tipos de empresas, organizando las hipótesis y cuestionarios en función de ello. Esto ha creado una falta de claridad en el diseño y en la exposición de los hallazgos.

En el texto, la evaluación de las hipótesis resulta heterogénea entre los diversos sujetos dificultando la discusión del tema; por otro lado, las hipótesis resultan difícilmente verificables dado que no están jerarquizadas (cuál es la principal y cuáles las

alternativas) y no están articuladas entre sí<sup>14</sup>.

La decisión de parcelar o permanecer como CAT es recíprocamente excluyente; por lo tanto, los criterios para parcelar o no lo debieran ser. La decisión de sectorizar supone la de no parcelar, al menos en el corto plazo. Si esto es cierto, no resulta claro por qué la hipótesis de deficiencias en la organización y gestión debiera explicar la decisión de parcelar, si cabe la alternativa de sectorizar la empresa para solucionar el mismo problema y ésta es la hipótesis que lo explica. La deficiencia de construir un juego de hipótesis ad-hoc (por pregunta) es que no permite estudiar el problema como el de un árbol de decisiones y por tanto las hipótesis no configuran un sistema explicativo.

El debate sobre la decisión de parcelar se basaba en la hipótesis de que *"el proceso de parcelación tuvo sus orígenes en las deficiencias de la organización y gestión de la empresa cooperativa y a la falta de cohesión interna y/o a las perspectivas de lograr mayores ingresos, satisfacción individual y seguridad familiar"* (p. 17), supuesto que no existieran ciertas condiciones restrictivas, *"como: tener actividad de transformación (agroindustria) como actividades principales; afrontar limitaciones de cantidad y calidad de sus recursos naturales (tierra y agua); y tener cultivos principales que requieren especialización o altas inversiones"* (p. 21)<sup>15</sup>.

Es difícil ubicar en este contexto las hipótesis referidas a por qué se sectorizan empresas que se mantienen como CAT; las hipótesis incluyen a las ya mencionadas para la decisión de parcelar o no: *"mejorar la gestión (reducción de costos, aumento de productividad, mayor rentabilidad y mejores ingresos) y conseguir una mayor participación de los socios"* (p. 21).

Los autores evaluaron, en el caso de las CAT, la cohesión y el nivel de ingresos; la sectorización (sólo la hipótesis de mejorar la gestión) y las restricciones a la decisión de parcelar. En el caso de las CAU,

fue evaluada la deficiencia en la organización y gestión, y el nivel de ingresos. Como se verá es difícil llegar a una conclusión con este procedimiento<sup>16</sup>.

Resulta que la única hipótesis evaluada en ambas modalidades es la de nivel de ingresos y ésta no se verifica: *"los ingresos relativamente altos no impiden necesariamente la parcelación"* (p. 23).

En las CAT, pareciera verificarse la hipótesis de que *"las empresas fuertemente cohesionadas no optan por parcelarse"* (p. 21), mientras en las CAU se verificaría que *"de las hipótesis planteadas como causales de parcelación, para los socios la más importante es la referida a las deficiencias de organización, gestión y situación económica de la empresa, porque de ello se desprende la indisciplina laboral, los malos manejos y bajos salarios"* (p. 81). Pero también resulta que, respecto a la sectorización, se confirma que *"la sectorización se dio para mejorar la gestión"*.

Por otro lado, respecto a las restricciones para parcelar: a) las actividades de transformación se verifican como limitante en un caso; b) la disposición de recursos naturales parece verificarse también (aunque sólo para el agua, no para la tierra); y c) no se verifica que la existencia de cultivos que requieren especialización o altas inversiones funcione como restricción<sup>17</sup>.

Es posible tratar de construir una hipótesis jerárquica a partir de estos resultados: a) La decisión de parcelar o no depende del grado de cohesión; b) el determinante son, sin embargo, las deficiencias en la organización y gestión. El árbol de decisiones funcionaría entonces así: si no hay problemas de gestión y organización no pasa nada; si los hay, entonces la decisión no es entre parcelar o no, sino entre sectorizar y parcelar; se sectorizan aquellas con alto nivel de cohesión (o alguna de las restricciones para parcelar) y se parcelan aquellas con bajo nivel de cohesión.

Conviene precisar que esto sería, probablemente, materia de otra investigación. Para ello convendría, además, definir

lo que la cohesión significa. Las definiciones mencionadas en el texto (p. 22) resultan insuficientes; así, resulta incluida en la definición de ésta que sería la variable independiente (la cohesión), la variable dependiente ("el riesgo de poner en peligro la unidad de la empresa"... esto es parcelar —definición de cohesión media—; y aún la alternativa, "peligro de desintegración a límites de antiguos fundos"... esto es sectorización).

Otra pista para entender lo que los autores consideran como cohesión, está contenida en el texto: *"El soporte principal que permite la permanencia y desarrollo de una empresa asociativa está en la identificación con la idea de que la cooperación y el modelo cooperativo: este aspecto ideológico es fundamental"*; sin embargo, no conviene olvidar que los problemas observados en la sección sobre organización y gestión son también, al menos, problemas del modelo, y que el tiempo apremia: cada vez las cohortes de los miembros de CAT a las puertas de la jubilación serán mayores.

A propósito de la cohesión, en el subtítulo "Heterogeneidad intraempresarial" de las características sociales de las CAT, resulta que *"el 61 o/o de los socios manifiesta que existen diferencias y aún enfrentamiento entre grupos; el 59 o/o manifiesta que hay diferencias por favoritismo a ciertos trabajadores; y el 53 o/o que las hay en cuanto a mejor conocimiento de la empresa. Se considera (los socios lo hacen) que estas diferencias y otras de menor peso,*

*afectan negativamente y de manera importante la marcha de la empresa"* (p. 28). Evidentemente, salvo la denuncia de favoritismos, los otros son problemas de toda organización grande y compleja. Y, sin embargo, éstos son índices de falta de cohesión; pero es necesario saber aún en qué medida estas respuestas no están ocultando diferentes grados de conflicto (desde la pura constatación hasta la guerra declarada).

Es indispensable mantener la atención sobre la necesidad de proponer alternativas que permitan un desarrollo nacional, y agrario en particular, con equidad y justicia; la autogestión es parte de ese programa; un programa que reivindique para los individuos mayores derechos y libertades de las que ofrece este sistema. Pero es preciso atender a las condiciones de viabilidad de la autogestión y a este respecto temo que la ideología es una respuesta necesaria, pero insuficiente.

He dejado para el final la mención de los autores a los que conozco y estimo, personal y profesionalmente. En un país poco acostumbrado al debate, una reseña debiera ser sólo un saludo laudatorio. Pero militamos en el mismo esfuerzo y compartimos la convicción de que nos es indispensable el debate para obtener respuestas que enfrenten con éxito la crítica de la realidad, y que ésta es una tarea colectiva.

Juan Fernando Vega Ganoza

## NOTAS

- (1) La encuesta fue aplicada en una muestra de CAT no azucareras (16 empresas de 6 valles) y de CAU (12 empresas de 6 valles); a una muestra de los socios pertenecientes a éstas, con los criterios de: a) incluir al Presidente de Consejo de Administración y al Gerente; b) encuestar al 5 o/o de socios como máximo; y cubrir las áreas de trabajo de oficina y de campo. Fueron encuestados, entonces, 166 de los 3,281 socios de las CAT de la muestra, y 64 socios de los 1,285 pertenecientes a la muestra de CAU.
- (2) Es mencionado el caso de la Empresa de Propiedad Social "Decisión Campesina", pero es tratado para todos los efectos como el de otra CAT.
- (3) La sección que más claramente responde al tema "Consecuencias de la parcelación" es la de "Productividad y niveles tecnológicos" que discute la hipótesis según la cual la parcelación estaría provocando la disminución de los niveles tecnológicos y consecuentemente de la productividad. Se discuten, con material inédito e interesante, los casos del maíz amarillo duro y del algodón.  
Las conclusiones generales de esta sección son: a) los parceleros están obteniendo más altos rendimientos en maíz, mas no en algodón; b) hay una tendencia (entre los parceleros) a reducir los costos utilizando menos maquinaria y fertilizantes; c) en la parcela hay mayor cuidado en el manejo (supervisión del trabajo, guardianía, riego).
- (4) Ver la relación de estudios de caso mencionados por Flavio Figallo en el artículo "La parcelación y los nuevos problemas de la agricultura costeña" en *Debate Agrario No. 1*, CEPES; Lima, 1987.
- (5) Para una aproximación de detalle al procedimiento muestral aplicado a encuestas en CAT, ver: Emma Rubín de Celis et al. "Qué piensa el campesino de la Reforma Agraria. Caso Piura"; CIPCA; Piura, 1978.
- (6) Ver al respecto las respuestas a ¿cuál ha sido el mayor cambio percibido después de la Reforma Agraria? en el libro de Rubín de Celis ya citado (p. 75).
- (7) Ver, por ejemplo, "La gestión en las empresas agrarias creadas por Reforma Agraria en la Costa Peruana" de Giovanni Bonfiglio; CESIAL, Cuaderno de Investigación No. 4; Lima, 1980. Mimeo.
- (8) Existe un problema de presentación de las cifras, dadas como porcentaje de la muestra total, que no permite intentar cálculos más precisos y que subestima la importancia de los argumentos dentro de los socios descontentos con este sistema.  
Por otro lado pareciera que las categorías hubieran sido cerradas (sí o no) en la encuesta; de ser así, no parece que sean exhaustivas ni excluyentes de modo suficiente; de no ser así, la presentación no es la más apropiada.
- (9) El texto presenta una importante cantidad de información sobre este punto en la discusión sobre rendimientos de las CAU.
- (10) Convendría explorar este tema. Podría existir una actitud fetichista respecto de las posibilidades de la maquinaria para resolver los problemas de producción y productividad; muy de acuerdo, por otro lado, a la valoración de la tecnología moderna respecto de las atrasadas que forma parte del sentido común sobre el tema; que podría ser complementaria a cierta desvalorización del trabajo y esfuerzo humanos, y las técnicas de manejo de los recursos. . . y también a la falta de "cariño al trabajo y entrega a las tareas que se les ha encomendado".
- (11) En 1978 Rubín de Celis señalaba que el cambio mayor percibido entre cooperativistas de Piura, respecto de su situación antes de Reforma Agraria, "era que tenían ahora asegurado su empleo y salario, y que difícilmente los podrían echar a la calle como en el tiempo del patrón" (op.cit., p. 75).
- (12) Ver al respecto, por ejemplo, los artículos de Michael Carter.
- (13) No queda claro si se está hablando de ingreso familiar o sólo salarial; si se refirieran a ingreso familiar la diferencia (29 o/o) podría ser explicada en su mayor parte por la cifra de ingreso adicional permanente fuera de la empresa.
- (14) Es posible que una sistematización de las hipótesis, así como información no presentada y un análisis multivariado, invalide los comentarios que siguen; pero nosotros debemos atenernos al texto, por ahora.



- (15) Las hipótesis sobre por qué se mantiene el modelo asociativo básico (cooperativas no parceladas y/o sectorizadas) no las reproducimos porque son redundantes.
- (16) Por otro lado, es una lástima que los aspectos de seguridad familiar y nivel de ingresos no hayan sido evaluados directamente. Son mencionados, para el caso de las CAU, como *"relacionados con los servicios que la empresa ha podido ofrecer"*, pero es probable que
- tengan más que ver con los temas de participación, jubilación y status social; con aspectos vinculados a expectativas e identidad que no necesariamente se agotan en los "servicios". Esta es una importante pista de investigación para quienes quieran aportar sobre el tema.
- (17) No queda claro si es porque no se evaluó o porque evaluada se demostró falsa.