



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Preferencias sociales y racionalidad en la conducta empresaria: un estudio de caso

Ruiz, Julio Argentino

2013

Cita APA:

Ruiz, J. (2013). Preferencias sociales y racionalidad en la conducta empresaria, un estudio de caso. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Cod. 1501/1233

CATALOGADO

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO

TESIS
PREFERENCIAS SOCIALES Y RACIONALIDAD EN LA
CONDUCTA EMPRESARIA.
Un estudio de caso.

Jop.
G. 331
R. 57
Tesis

Doctorando: Julio Argentino Ruiz

Director de Tesis: Profesor Dr. Saúl N Keifman

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Agradecimientos:

A mi esposa, Graciela del Campo

A mi Director, Saúl Keifman

A los empresarios Mario Breccia, Luis Muñoz y Bettina González

A los empleados e informantes calificados que entrevisté

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Sin todos ellos esta tesis no hubiera sido posible.

Índice	1
Introducción	5
I. Revisión y probable superación del modelo del homo oeconomicus en la teoría económica.	7
I.1. La economía del comportamiento	7
a. Anomalías cognitivas y errores de proceso	8
b. Insuficiencia del interés propio	11
I.2. Economía experimental	13
a. Preferencias interesadas por los otros	15
a.i) <i>los modelos de Bolton y Ockenfels y de Fehr y Schmidt</i>	15
a.ii) <i>Identificando Preferencias</i>	17
a.iii) <i>Importancia de los procedimientos</i>	20
a.iv) <i>Reciprocidad, intenciones y resultados</i>	21
b. Intercambio de Dones	23
b.i) <i>Intercambio de Dones y experimentos de laboratorio</i>	23
b.ii) <i>Intercambio de Dones y contratos implícitos</i>	25
b.iii) <i>Intercambio de Dones y distribución</i>	25
b.vi) <i>Los experimentos de campo</i>	26
b.v) <i>Causas del Intercambio de Dones y debate.</i>	28
b.vi) <i>Intercambio de Dones y realidad</i>	30
II. El desarrollo del concepto de conducta recíproca	32
II.1. Primeros antecedentes	32
II.2. El Concepto actualmente utilizado de Reciprocidad	33
II.3. El Homo Reciprocans y la conducta agregada	38
II.4. Reciprocidad: intenciones, resultados y acciones	42
II.5. Reciprocidad Intrínseca	45
II.6. Asimetría entre Reciprocidad Positiva y Reciprocidad Negativa	47
II.7. Reciprocidad Indirecta y Preferencias Sociales	49
III. Análisis Metodológico	54
III.1. Instrumentos utilizados	54
III.2. Contenido de la actividad empírica	57

III.3. Descripción del estudio de caso realizado por Homans.	59
IV. Estudio de Supuestas Anomalías en el caso concreto de Gómez Reparaciones.	62
IV.1. Introducción	62
a. Fundamentación y Antecedentes	62
b. Caracterización del Estudio de Caso: Un Estudio Explicativo	64
IV.2. Selección de la unidad de análisis	66
a. Somera descripción de la empresa elegida	67
b. Anomalías a investigar	67
IV.3. Metodología	68
a. Justificación	68
b. Operacionalización	69
V. Anomalías en el ingreso de personal a la empresa	74
V.1. Descripción	74
V.2. Hipótesis Nula	76
V.3. Análisis	78
a. Heterogeneidad de calificaciones al ingresar a la empresa	78
b. Búsqueda de Personal	79
c. Selección de Personal	81
V.4. Capacitación y Circulación de la Información	82
a. Capacitación mediante la circulación de la información	82
b. Circulación del conocimiento y de la información como política de la empresa	87
VI. Anomalía: Incorporación de personas con capacidades diferentes	94

VI.1. Descripción	94
VI.2. Hipótesis Nula	96
VI.3. Análisis	98
a. Trabajadores Riesgosos	98
b. Búsqueda y Selección de Personal	100
c. Estacionalidad	101
d. Posicionamiento Institucional	103
VII. Anomalías en la relación con los competidores	106
VII.1. Descripción	106
VII.2. Hipótesis Nula	109
VII.3. Análisis	113
VIII. Anomalías y crecimiento de la empresa	115
VIII.1. Descripción	115
a. Evolución de Gómez Reparaciones	115
b. La crisis presente de Gómez Reparaciones	119
VIII.2. Hipótesis Nula	125
VIII.3. Análisis	129
a. Factores explicativos del Crecimiento de Gómez Reparaciones	129
a.i) <i>Innovaciones en el trato al cliente.</i>	131
a.ii) <i>Circulación de la información</i>	134
a.iii) <i>Cohesión del grupo de trabajo</i>	136
a.iv) <i>Reinversión</i>	137
a.v) <i>Visión Inclusiva: trabajo y dignidad</i>	139
b. Evaluación de las Hipótesis Nulas.	140
b.i) <i>Causas del Mayor crecimiento de Gómez Reparaciones</i>	140
b.ii) <i>La alta rentabilidad de la empresa explica, en parte, las anomalías</i>	144

b.iii) <i>Crecimiento y anomalías son independientes entre sí</i>	144
c. Preferencias Sociales y Crecimiento de la Empresa	148
c.i) <i>Consistencia de los Factores Explicativos</i>	148
c.ii) <i>Consistencia de las Anomalías analizadas</i>	149
c.iii) <i>Anomalías, Factores Explicativos y Preferencias Sociales</i>	151
IX. Motivación y replicabilidad de la conducta analizada	153
IX.1. Motivación y sustentación de esta conducta	153
IX.2. Breve descripción de la "economía de comunión"	154
IX.3. Verificación de preferencias sociales en otros casos	158
a. Metalúrgica Luminotécnica	158
b. Turismo A-Z	160
IX.4. La racionalidad empresaria basada en preferencias sociales es replicable	161
X. Conclusiones	162
Referencias Bibliográficas	171
Anexo I. Trabajo de Campo.	180
A.I.1. Entrevistas a Gustavo Gómez	180
a. Historia de la empresa.	180
b. Crecimiento y Crisis.	183
c. Funcionamiento de la empresa.	184
d. Pasantías	186
e. Ingreso de Personal a la Empresa	190
f. Entrevista sobre sucursales	191
g. Sistema de remuneraciones	192
h. Entrevista sobre proyecto de empresa	193
i. Intercambios previos	194
A.I.2. Entrevistas al Personal	198
A.I.3. Entrevistas a Informantes Calificados	207
a. Entrevista a Enrique Esteros, dueño de Mendoza Reparaciones	207
b. Entrevista a Pedro Pérez de PP Servicio Técnico	208
c. Entrevista a Héctor Huertas (ex empleado).	210
A.I.4. Otras Notas	210
A.I.5. Información Cuantitativa	212
A.I.6. Caso Metalúrgica Luminotécnica	216
Anexo II. Listado de personas entrevistadas o mencionadas en esta tesis.	217

Preferencias sociales y racionalidad en la conducta empresarial. Un estudio de caso.

Introducción

La economía del comportamiento (*behavioural economics*) y la economía experimental (*experimental economics*) han contribuido a fundamentar, tanto teórica como empíricamente, la existencia de otros tipos de racionalidad distintas de la racionalidad del homo oeconomicus. Y sustentan que las preferencias interesadas en los otros, las preferencias sociales, la reciprocidad y el intercambio de dones también son relevantes para la economía como actividad disciplinar (D.J.Cooper y J.H.Kagel, 2009) (Joel Sobel, 2005) (Ernst Fehr y Simon Gächter, 1998 y 2000). En estos desarrollos comienza a aparecer la posibilidad de incorporar al análisis económico la relación con el otro, cuando esta relación no es instrumental, pues como señalaba J. Hirschleifer (1978, p.28); la economía estudiaba la relación del hombre con las cosas, pero no tomaba en cuenta la relación del hombre con otros hombres. Este límite puede entenderse como un resultado del modelo de racionalidad auto-interesado, a pesar de ser la economía una ciencia social.¹

Esta tesis se propuso indagar, en la práctica, una racionalidad empresarial distinta de la racionalidad auto-interesada. En la revisión realizada se encontró un escaso número de estudios que analicen la conducta de las empresas en su ambiente natural. En consecuencia se realizó un estudio de caso de una empresa que mostraba conductas que podían responder a una racionalidad distinta de la racionalidad basada en preferencias auto-interesadas.

En el Capítulo I se presenta el cuestionamiento al homo oeconomicus y los desarrollos de la economía del comportamiento y la economía experimental. Luego en el Capítulo II se presentará el desarrollo del concepto de conducta recíproca. En el Capítulo III se examinan las metodologías utilizadas en estos desarrollos. De ese examen surge la escasez de estudios de caso aplicados a

¹ Por ejemplo, en los modelos de óptimo las variables de decisión son siempre cantidades de bienes o servicios, las relaciones con los otros no entran en el horizonte decisorio.

la reciprocidad en la conducta empresarial. En el Capítulo IV se fundamenta el estudio de caso, como método a utilizar, la selección de la empresa que se analiza y se especifican las condiciones operativas en que se realizó el estudio de caso. En el Capítulo V se analizan las conductas anómalas (para la racionalidad basada en preferencias auto-interesadas) en el ingreso de personal a la empresa. En el Capítulo VI, se analiza la incorporación a la empresa de personas con capacidades diferentes, en el Capítulo VII se analizan anomalías en la relación con los competidores. El Capítulo VIII se dedica a la verificación de conductas anómalas vinculadas al crecimiento de la empresa. Mientras en el capítulo IX se analiza la motivación y consistencia de las conductas analizadas, como así también la replicabilidad de las mismas. En el capítulo X se presentan las conclusiones que permiten afirmar que una racionalidad basada en preferencias interesadas en los otros o preferencias sociales es compatible con el crecimiento de una empresa. Pues es una racionalidad que también resulta exitosa en el ámbito económico.

I. Revisión y probable superación del modelo del homo oeconomicus en la teoría económica.

I.1. La economía del comportamiento²

La economía del comportamiento (*behavioural economics*) plantea la revisión de los supuestos relativos a la conducta racional del agente económico, es decir del modelo del homo oeconomicus. Daniel Mc Fadden (1998, p.5) caracteriza a este modelo como conveniente, exitoso, pero innecesariamente exigente y falso. Conveniente, porque produce procedimientos sencillos y manejables para el análisis económico. Exitoso en cuanto a predecir los aspectos más importantes de la conducta del agente económico. Pero es innecesariamente riguroso y falso como modelo universal de toma de decisiones. Este autor señala que en el proceso decisorio intervienen -además de percepciones o creencias y preferencias- actitudes, afectos y motivos en una dinámica en la que se verifica una permanente retroalimentación. El concepto de racionalidad económica supone que las preferencias son exógenas y previas a la toma de decisiones y que las percepciones o creencias son consistentes con el concepto de racionalidad utilizado (Mc Fadden, 1998, p.2-3). La psicología, además señala que los afectos o emociones no sólo implican decisiones impulsivas, sino que también colorean las percepciones o creencias en una retroalimentación que va desde el proceso decisorio hacia las percepciones; también aporta que las actitudes son multidimensionales y no requieren consistencia; y que los motivos se vinculan con las metas que se propone el individuo (Mc Fadden, 1998, p.11).³

Esta complejidad no se tiene en cuenta, al menos explícitamente, en el modelo del homo oeconomicus. Por ejemplo, como puntualiza Mathew Rabin (1998, p.12), en el modelo de óptimo del consumidor, las decisiones humanas se representan como si el sujeto estuviera maximizando una función de utilidad coherente, percibida con precisión y estable. La coherencia de la función de

² En la descripción de ésta corriente se sigue especialmente a Rabin (1998).

³ las metas también se deciden, entonces son fruto e insumos de su proceso decisorio

utilidad y su conocimiento con precisión por parte del agente económico son consecuencia de los Axiomas de la Teoría de las Preferencias, especialmente de aquellos que permiten expresar matemáticamente el orden de preferencias como una función de utilidad.⁴ La estabilidad de la función de utilidad, por su parte, es consecuencia del supuesto epistemológico de exogeneidad de las preferencias, es decir, que están determinadas fuera del ámbito económico. En consecuencia la función de utilidad no cambia, ni como consecuencia de las decisiones del consumidor, ni como consecuencia de cambios en el contexto en que se toman esas decisiones.

I.1.a. Anomalías cognitivas y errores de proceso.

Esta vertiente reconoce explícitamente el rol de la psicología, pues esta ciencia explora sistemáticamente el juicio humano, la conducta y el bienestar. Y, a partir de esta disciplina, una teorización sobre la racionalidad incluye afirmaciones sobre las preferencias, sobre las percepciones y sobre los procesos decisorios. Dado este marco, puede decirse que esta vertiente también analiza anomalías cognitivas y errores de proceso. Las primeras operan a través de errores en la percepción donde también influyen las emociones. Los segundos son errores en el proceso de formulación de los problemas de elección.

Esta corriente no sólo toma de la psicología y de otras ciencias sociales conceptos o ideas. También recurre a la evidencia empírica que proveen los experimentos de conducta sobre racionalidad.

La evidencia empírica indicaría que las personas son más sensibles a los cambios respecto a algún nivel de referencia que a las características absolutas de una situación (por ejemplo, una misma temperatura se sentirá más cálida si se han adaptado al frío y viceversa). Pero las preferencias, en la teoría económica, están planteadas en función de las cantidades absolutas.⁵

⁴ Para Varian (1992. p.113), Villar (1996, p.32-33) esos axiomas son Reflexividad, Completitud Transitividad y Continuidad, mientras Mas-Collel (1995, p.42-47) no distingue entre axiomas que son necesarios para expresar las preferencias por medio de una función de utilidad y los otros axiomas que describen específicamente la conducta del consumidor (Insaciabilidad Local y Convexidad Estricta de las Preferencias)

⁵ Además, plantear preferencias consistentes en términos de variaciones de las canastas de bienes es más complejo y su consistencia implicaría necesariamente la consistencia de las

Además, esa sensibilidad a los cambios significaría que la Utilidad en el período "t" dependería del consumo en ese período y del nivel de consumo de referencia. En consecuencia, las preferencias no estarían determinadas fuera del ámbito económico, sino que estarían influidas por los niveles y decisiones de consumo anteriores. Es decir, que las preferencias tampoco serían exógenas como supone la teoría neoclásica. Otra consecuencia, de esa vinculación con consumos anteriores, sería que la gente más que adversa al riesgo, como supone la teoría tradicional, sería adversa a las pérdidas. Esa aversión a las pérdidas genera un sesgo hacia el statu quo en el caso de elección de múltiples bienes, también conocido como efecto "dotación". Esta denominación se refiere a que la dotación inicial del consumidor es el punto de referencia a partir de cual se evalúan los cambios y hacia el cual puede establecerse un sesgo hacia el status quo. En términos coloquiales, se prefiere lo "no tan malo conocido, a lo bueno por conocer" y en consecuencia no se realizan intercambios que según la teoría tradicional se realizarían porque aumentan el bienestar (Mc Fadden, 1998, pp.19 y 20). Otra dificultad proviene del hecho de que el nivel de referencia cambia en el tiempo con las experiencias del sujeto y en consecuencia no puede suponerse exógeno al modelo.

Este cuestionamiento de la exogeneidad de las preferencias tiene consecuencias que exceden el marco de la conducta individual. Sin preferencias exógenas, debería revisarse la Teoría de la Demanda y en consecuencia la explicación de los mecanismos de mercado. Y si se revisaran los mecanismos de mercado, también se modificarían tanto los modelos de equilibrio parcial como la teoría del equilibrio general.

En condiciones de incertidumbre aparecen los "sesgos del juicio". Esta línea argumental y empírica no cuestiona directamente la racionalidad instrumental, sino los supuestos que se derivan de considerar como conducta racional, en condiciones de incertidumbre, la que se deriva del uso especializado de herramientas estadísticas. La evidencia empírica parece señalar que la

heurística seguida en estos casos difiere significativamente de los comportamientos esperados por la profesión.

Tversky y Kahneman en 1971 llamaron "Ley de los Pequeños Números" a un sesgo, según el cual, las personas exageran la probabilidad de que una muestra pequeña tenga la misma distribución que la población (Rabin, 1998, p.24). Como por ejemplo ocurre en la "Falacia del jugador" que consiste en afirmar que "existen rachas de buena o mala suerte", suponiendo tendencias en procesos puramente aleatorios; y también la tendencia a explicar causalmente las rachas largas con razones espurias, lo cual podría provenir de la preferencia a explicar causalmente antes que casualmente, obviamente una explicación causal parece más explicativa que una explicación casual que se asemeja más a un "no sé, pero sucede".

Un concepto que será útil más adelante y puede remarcarse aquí es la vinculación entre explicación y previsibilidad. Pareciera que una buena explicación implica la capacidad de prever y en consecuencia de anticiparse o manipular un fenómeno. La explicación aleatoria no da ninguna posibilidad de anticiparse o dominar el fenómeno de que se trate.

Otro sesgo sustentado empíricamente es el sesgo confirmatorio, es decir, que una vez formulada una hipótesis fuerte no se atiende a la evidencia en contra y se interpreta a favor la evidencia ambigua (Rabin, 1998, p.26). Análogamente la gente exagera el grado en que sus opiniones y expectativas permanecen invariantes ante un hecho informativo nuevo, se minimiza el cambio producido en sus opiniones y expectativas ("yo ya lo sabía") lo que se conoce como Sesgo de Retrospectiva (Rabin, 1998, p.29). También hay sesgos en la evaluación de la información donde se sobrevalúa la evidencia saliente, vivida o memorable (Rabin, 1998, p.30).

Respecto al sesgo confirmatorio, es posible pensar que si la evidencia era débil, probablemente en la conformación de hipótesis fuertes intervinieron elementos de otras esferas, entonces esas hipótesis son difíciles de refutar por la nueva evidencia empírica porque responden más a convicciones éticas, ideológicas o aún inconscientes que a los hechos observados. Lo cual también explicaría el sesgo de retrospectiva porque es difícil esperar que las convicciones éticas, ideológicas o religiosas se modifiquen frecuentemente.

Respecto de los sesgos en general, la teoría neoclásica supone la capacidad del mercado, a través de la competencia, de corregir conductas anómalas. Sin embargo, los sesgos señalados no se corrigen por medio del aprendizaje. En primer lugar, es distinto aprender que algo es incorrecto, a aprender cuál sería la respuesta correcta, más en un contexto con incertidumbre dónde es posible que no vuelva a darse el mismo contexto dos veces. Por otro lado, el aprendizaje puede exacerbar ciertos sesgos, como por ejemplo el sesgo confirmatorio en el caso de los expertos.

I.1.b. Insuficiencia del interés propio

Pero éstas no son las anomalías más importantes, pues sólo serían límites a la racionalidad auto interesada. De modo que el modelo de conducta optimizante, basado en el homo oeconomicus, todavía seguiría siendo válido restringido a un contexto de análisis estático y en condiciones de certeza.

Rabin (1998) señala que existe una masiva literatura referida al alejamiento del interés propio en el contexto de relaciones industriales y laborales, y que la investigación experimental encuentra que ese alejamiento no es trivial. Estos comportamientos se intentaron explicar incorporando el concepto de altruismo en el sentido que se valora positivamente el bienestar de los otros. Pero modelar una distribución justa no es fácil. Los juicios sobre justicia económica tienen un alto grado de complejidad, en primer lugar la aversión a las pérdidas juega un rol importante en el concepto de justicia; por ejemplo las empresas antes que mejorar los términos de su intercambio deben evitar perjudicar a trabajadores y consumidores (D. Kahneman, J. L. Knetsch, y R. Thaler, 1986; Rabin, 1998, p.37⁶). Y por otra parte, la concepción de lo que es justo en cada caso concreto cambia en el tiempo y entre las culturas.

Rabin (1998, p.21) diferencia entre altruismo y altruismo recíproco. Las dificultades del enfoque anterior (altruismo, justicia) provendrían del hecho que las preferencias que valoran el consumo de los otros dependen de las intenciones, conducta y motivación de esos otros, como muestra la evidencia

⁶ Donde cita a Richard H. Thaler (1985), "Mental Accounting and Consumer Choice." *Marketing Sci.*, Summer. 4(3), pp.199-214; y también cita a Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, y Richard Thaler (1986) "Fairness and the Assumptions of Economics" *Journal of Business*. Oct. 59 (4) pp.S285-S300

psicológica. Se coopera con quien coopera y se castiga a quien no coopera, aunque ello implique costos en términos del bienestar material.

Por ejemplo, en una situación de sequía la preferencia por ahorrar agua de un altruista disminuiría conforme aumenta el ahorro total de agua, pues el efecto de su ahorro sería cada vez menor (sea que se supongan rendimientos marginales decrecientes o se vea como proporción del total), en cambio el altruista recíproco contra-actuaría: cuantos más ahorren agua más él preferiría ahorrar agua y viceversa.

La evidencia empírica que sustentaría la explicación a través del altruismo recíproco proviene de los experimentos de "Provisión Voluntaria de Bienes Públicos" (Rabin, 1998, p.21).

Pero no se tienen en cuenta sólo las acciones, también se consideran las motivaciones y las intenciones. Respecto de las motivaciones la evidencia proviene del experimento de Goranzon-Berkowitz, publicado en 1966 (Rabin 1998, p.22).⁷ En él proporcionan distinta información a los participantes del experimento, respecto a los motivos de otro participante que los ayuda con la actividad encomendada. Un tercio de los participantes creen que actúa voluntariamente, otro tercio que le dieron instrucciones para que lo haga y el tercio restante cree que es posible que quiera ayudar pero le dieron instrucciones de que no lo haga. Luego se invierte la situación. El resultado obtenido muestra una mayor cooperación de quienes piensan que recibieron ayuda voluntariamente.

Otros experimentos confirman este resultado. Pero Rabin incluye una "segunda dimensión" a este problema, además de la libertad que tenía el sujeto cuando decidió está la intención que tuvo al hacerlo. No sólo importa si quiso o no quiso hacerlo, sino también qué quiso hacer. Para este análisis retoma su planteo de 1993: las personas interpretan la intención que tuvieron las otras personas de acuerdo a lo que creen que ellas pensaban acerca del efecto de sus acciones (Rabin, 1993). Desde otro recorrido investigativo la economía experimental llegará a conclusiones semejantes respecto de la significatividad y características de las conductas recíprocas.

⁷ Donde cita a Richard E. Goranzon y Leonard Berkowitz(1966). "Reciprocity and Responsibility Reactions to Prior Help," *J. Personality 6- Social Psychology*, 3(2), pp.227-32.

I.2. Economía experimental⁸

La economía experimental (*experimental economics*) es la otra corriente que cuestiona la supremacía del homo oeconomicus. Si bien su nota distintiva parece ser que la teoría fluye desde la experimentación y no al revés como se supone usualmente; muestra una significativa interacción con la otra vertiente y, como se verá, una importante convergencia conceptual. Esta corriente recurre con frecuencia a experimentos diseñados en base a la Teoría de Juegos. Los experimentos reproducen empíricamente juegos cuyos resultados son claros y definidos bajo el supuesto de que los jugadores siguen una racionalidad económica auto-interesada.

Un juego que resulta importante en los desarrollos de esta corriente es el Juego del Ultimátum. Se trata de un juego dinámico con información perfecta. El juego consiste en distribuir entre dos jugadores una suma de dinero. El primer jugador realiza su propuesta de distribución al segundo jugador y éste puede aceptar o rechazar la propuesta. Si acepta la propuesta el dinero se distribuye según lo acordado, en cambio si rechaza la propuesta ambos jugadores obtienen un pago nulo. La solución, de acuerdo a la teoría de juegos, se obtiene por "inducción hacia atrás". Como ambos jugadores buscan maximizar el pago que obtendrán, entonces el primero (proponente) anticipa lo que hará el segundo (aceptante) y resuelve lo que más le conviene a él. Metodológicamente se resuelve primero que es lo que haría el segundo jugador ante las distintas propuestas del primero; y luego, obtenida la "función de reacción" que especifica la respuesta que dará el segundo jugador ante cada propuesta del primero se determina cuál es la propuesta óptima para el primer jugador.

Teóricamente, el Juego del Ultimátum tiene un resultado claro y definido. El aceptante aceptará cualquier propuesta en la que reciba alguna suma positiva de dinero (ante la alternativa de quedarse sin nada), en consecuencia el

⁸En la descripción de esta corriente se sigue especialmente a Cooper y Kagel (2009).

proponente ofrecerá una distribución dónde él se queda con casi todo y el aceptante con la suma mínima que resulte mayor de cero.

Se desarrollaron numerosos experimentos a partir de éste juego y se encontró que la mayoría de las propuestas de distribución rondaban el 50%-40% para el aceptante y que había un rechazo significativo de propuestas que se alejaban de la equi-distribución. Ambos resultados no corroboran los resultados previstos por la teoría de juegos bajo el supuesto de conducta auto-interesada: ni el aceptante aceptaba toda oferta de pago estrictamente positiva, ni el proponente hacía ofertas concentradas como preveía la solución basada en la racionalidad auto-interesada (Cooper y Kagel, 2009, p.4). A partir de estos resultados anómalos se realizaron otros experimentos que confirmaron el apartamiento de la conducta auto-interesada.

En 1994 Forsythe comparó los resultados del juego del Ultimátum con los del Juego del Dictador para testear si las propuestas justas obedecían a la consideración hacia el bienestar de los respondentes, o era una conducta estratégica que se anticipaba a los rechazos de las propuestas. El juego del Dictador es semejante al Juego del Ultimátum, salvo que el aceptante no puede rechazar la propuesta. La comparación mostró que la propuesta que se hacía con mayor frecuencia pasó de la equi-distribución (Juego del Ultimátum) a la propuesta extrema de todo para el proponente y nada para el respondente. Sin embargo, las propuestas equitativas siguieron siendo significativas. En consecuencia, podría decirse que en el Juego del Ultimátum, la mayoría de las propuestas obedecen a una conducta estratégica, pero que también hay una minoría no desdeñable de conductas no auto-interesadas (Cooper y Kagel, 2009, p.5).

El mismo interrogante puede plantearse respecto de la aceptación o no de las propuestas. Para responderlo Blount en 1995 realizó un experimento a partir del Juego del Ultimátum. Utilizando un método estratégico obtuvo cuál sería la Oferta Mínima Aceptable para cada jugador. En ese momento los jugadores no sabían si les tocaría el rol de proponente o respondente. Se compararon las respuestas dadas bajo tres procedimientos distintos. Uno sería el Juego del Ultimátum sin modificaciones, en el segundo se informaba que las propuestas

eran formuladas por una computadora y en el tercer procedimiento se informaba que eran hechas por un tercero que no tenía interés en el juego. Las diferencias entre el Juego del Ultimátum tradicional y las otras dos alternativas avala la tesis de que las intenciones del proponente son significativas al momento de decidir aceptar o no una propuesta (Cooper y Kagel, 2009, p.6).⁹

Esta corriente puede organizarse en dos líneas experimentales. La línea que responde a las Teorías de las Preferencias interesadas por los otros (*other regarding preferences*) y la línea que responde al intercambio de dones.

I.2.a. Preferencias interesadas por los otros.¹⁰

I.2.a.i) los modelos de Bolton y Ockenfels y de Fehr y Schmidt

Dentro de la primer línea arriba citada se desarrollaron los experimentos que testean los modelos desarrollados por Gary E. Bolton y Axel Ockenfels (2000), y por Ernst Fehr y Klaus M. Schmidt (1999). Estos trabajos pioneros, plantearon la conducta de agentes a los que les interesa el aspecto distributivo de los pagos entre los jugadores. Y modelizaron este interés añadiendo este argumento al argumento auto-interesado en la funciones objetivo que proponen.

Bolton-Ockenfels plantean un modelo simple que trata de capturar los 3 tipos de conducta que describen a partir de la experimentación: equidad, reciprocidad y competencia (modelo ERC).¹¹ Se trata de un modelo de óptimo con información incompleta y donde los jugadores se relacionan anónimamente. Como función objetivo proponen una función de motivación, cuyos argumentos son el pago monetario (y_i) y el pago relativo (σ_i).

⁹ Donde cita a Blount (1995)

¹⁰ Sobel (2005) propone el nombre de preferencias interdependientes, que es más sintético. No obstante se siguió usando "other regarding preferences" quizás porque destaca el lugar del otro o de los otros en ese planteo.

¹¹ La equidad pareciera ser una explicación importante en los juegos de negociación. La reciprocidad explicaría el resultado de otros juegos vinculados al Dilema del Prisionero. Y el auto-interés parece explicar los resultados de experimentos vinculados a instituciones de mercado.

$$v_i = v_i(y_i, \sigma_i) \text{ donde: } \sigma_i = \sigma_i(y_i, c, n) / \begin{cases} \sigma_i = \frac{y_i}{c}, & \text{sic} > 0 \\ \sigma_i = \frac{1}{n}, & \text{sic} = 0 \end{cases} \text{ conc} = \sum_j y_j$$

$$\text{y además: } \begin{cases} (1) \frac{\delta v_i}{\delta y_i} \geq 0 \wedge \frac{\delta^2 v_i}{\delta y_i^2} \leq 0 \\ (2) \frac{\delta^2 v_i}{\delta \sigma_i^2} < 0 \wedge \frac{\delta v_i}{\delta \sigma_i} = 0; \text{ donde } \sigma_i = 1/n \end{cases}$$

Dónde (1) representa el estricto interés propio; y $V(\cdot)$ es una función cóncava en el pago relativo y que tiene un máximo en la equi-distribución (2).¹²

Por su parte el modelo de Fehr y Schmidt sostienen que tanto el patrón de conducta cooperativa y justa como el competitivo y no-cooperativo pueden explicarse en forma coherente a través de la aversión a la inequidad. Después de fundamentar la importancia de la equidad relativa, en estudios sociológicos y en otros estudios de campo, plantean su modelo. En ese modelo suponen que a los sujetos egoístas también les desagrada la inequidad cuando la sufren; y que, en general, todos sufren más la inequidad cuando pierden que cuando les resulta ventajosa. La función objetivo propuesta es una función de utilidad que incluye la aversión a la inequidad:

$$U_i = x_i - \alpha_i * \frac{1}{n-1} * \sum_{j \neq i} \max\{x_j - x_i, 0\} - \beta_i * \frac{1}{n-1} * \sum_{j \neq i} \max\{x_i - x_j, 0\}$$

donde $\alpha_i \geq \beta_i \wedge 0 \leq \beta_i \leq 1$; expresan los supuestos recién planteados.

El segundo término de $U=u(\cdot)$ representa la desutilidad de la inequidad desventajosa, mientras el tercer término representa la desutilidad de la inequidad ventajosa. En consecuencia, α_i y β_i son la sensibilidad negativa de $u(\cdot)$ a ambos tipos de inequidad respectivamente.¹³

Estos modelos organizaron muchos resultados empíricos a través de las preferencias que tenían en cuenta a los otros. Pero, aunque ambos trabajos reconocen la presencia de otras "motivaciones justas" como intencionalidad y

¹² Dado que se supone un trade-off entre ambos motivos de la función de valor, se necesita que sus rendimientos marginales en términos de V sean decrecientes para hallar un óptimo.

¹³ Estos coeficientes implican linealidad (utilidades marginales constantes). Los autores reconocen que no parece del todo realista, pero afirman que la mayoría de la evidencia empírica las validaría. Salvo en el Juego del Dictador, donde la proporción de personas con aversión a la inequidad no lineal parece ser significativa.

reciprocidad, limitan su aporte a las motivaciones que creen necesarias para explicar la evidencia experimental. Por ejemplo, Fehr y Schmidt reconocen las virtudes del modelo de Rabin (1993) y argumentan que la bondad / maldad de ese modelo depende de la comparación con la conducta "justa". También valoran la inclusión de las intenciones pero argumentan que ello implica utilizar el concepto de equilibrio psicológico que es muy restrictivo pues se reduce a juegos con dos jugadores; cuando lo que se busca es aplicar las conclusiones a juegos cooperativos con "n" jugadores y a contextos competitivos (Fehr y Schmidt, 1999, pp.2 y 3).

Las críticas, a partir de los experimentos posteriores, señalaron los límites de ambos modelos. Por ejemplo, en ambos casos las ofertas igualitarias en el Juego del Ultimátum resultarían de condiciones extremas. Por un lado, en el modelo de Bolton-Ockenfels la equi-distribución coincide con el máximo de la función objetivo en el pago relativo (lo que implicaría que la utilidad marginal asociada sea nula); y por el otro, en el modelo de Fehr y Schmidt, requiere un grado muy alto de altruismo. Éste modelo también fue cuestionado porque su gran número de variables impediría su testeo empírico, pues admite explícitamente que α_i y β_i pueden ser distintos para cada individuo.

Otra limitación de ambos modelos se refiere a la forma limitada en que el bienestar o las preferencias de los otros son tenidos en cuenta. Fehr-Schmidt expresamente llaman a su aversión a la inequidad "auto-centrada", pues sólo se preocupa de la justicia del pago que recibe, pero no de la justicia en general, de la equidad entre los otros pagos (Fehr y Schmidt, 1999, p.2). Este límite también está presente en el modelo de Bolton-Ockenfels.

1.2.a.ii) Identificando Preferencias

Dentro de la línea de las preferencias interesadas en los otros, se ubicaría el debate entre preferencias sociales y aversión a las diferencias. La aversión a las diferencias, sería la "fuerza conducente" en los modelos de Bolton-Ockenfels y Fehr-Schmidt. En cambio Gary Charness y Mathew Rabin (2002) y D. Engelmann y Martin Strobel (2004) afirman que las preferencias sociales o la preferencia por el bienestar de la sociedad son más importantes que la aversión a las diferencias. Además especifican que la eficiencia (medida como

la suma de todos los pagos del juego) y el pago que recibe el menos favorecido son los factores subyacentes de las preferencias por el bienestar social (Cooper y Kagel, 2009, p.17).¹⁴

Este debate conduce a la vinculación teórica entre eficiencia y equidad. ¿Son verdaderamente opuestas? ¿Puede hablarse de pagos en términos de eficiencia por una mejora de equidad y viceversa? ¿Es posible medir una en términos de la otra? Es decir, ¿son conmensurables? Todos temas que son de indudable importancia pero que están fuera del ámbito de este análisis. Como resultado concreto en el desarrollo de esta línea de análisis, éste debate aporta el reconocimiento de una gran heterogeneidad entre las preferencias que la gente parece tener (Cooper y Kagel, 2009, p.19).¹⁵

Para distinguir las preferencias por la eficiencia, de las preferencias que consideran al menos favorecido, Frechette, Kagel y Morelli en el 2005 publicaron una variación de los experimentos de negociación bilateral (Cooper y Kagel, 2009, p.20). En estos juegos una cantidad dada de jugadores deben distribuirse un monto de dinero. Cualquier jugador puede proponer una distribución y se elige una propuesta por votación aplicando la regla de la mayoría. El orden en que son votadas las propuestas es aleatorio.¹⁶ El concepto clave en el análisis de este juego, es la conformación de coaliciones mínimas ganadoras. La evidencia empírica muestra que hubo muy pocas propuestas igualitarias y que el factor crucial en las votaciones fue el pago que se recibía. En consecuencia las preferencias por el menos favorecido no parecen tener un rol importante. Sin embargo, estos resultados fueron cuestionados porque en la conformación de las coaliciones mínimas ganadoras no puede descartarse la influencia de preferencias auto-interesadas (Cooper y Kagel, 2009, p.20). Y en consecuencia, no se estaría distinguiendo entre preferencias por la eficiencia y preferencias que consideran al menos favorecido.

¹⁴ Dónde cita a Engelmann, D. y Strobel M. (2004)

¹⁵ Donde cita a Fehr, E. y Schmidt K. M. (2006)

¹⁶ En el juego original, por cada votación donde no se lograba la mayoría, el monto a distribuir se disminuía en una proporción constante. La variación aquí consiste en que no hay disminución.

Esta última afirmación se vería sustentada también por los resultados de un experimento llevado a cabo por los mismos autores (Frechette, Kagel y Morelli) en el 2008. En este caso, cinco jugadores decidían la distribución de fondos entre bienes públicos y privados. El pago recibido por cada jugador estaba integrado por dos partes, una era consecuencia del monto destinado a bienes públicos y otra era su participación en los bienes privados. Como parte del procedimiento del experimento, se utilizaron varias ponderaciones distintas de éstas “partes” de los pagos. Al igual que en el caso anterior también se decidía por la mayoría. De acuerdo con la racionalidad del *homo oeconomicus*, el resultado esperable era un equilibrio subóptimo dónde todos los fondos se asignaban a bienes privados. El resultado óptimo sería que todos los fondos se asignaran a bienes públicos, y en consecuencia todos los jugadores tendrían mayores pagos. Éste resultado se daría si sólo estuvieran presentes las preferencias por la eficiencia y las que consideran al menos favorecido. La evidencia empírica mostró que las propuestas igualitarias de asignación total a bienes públicos fueron sólo un 3%; mientras las propuestas de conformar mínimas coaliciones ganadoras —es decir, excluir a otro/s jugador/es— fueron el 65%. En consecuencia podría afirmarse que los jugadores daban muy poca ponderación a las preferencias por el bienestar de la sociedad y a las interesadas en el menos favorecido, frente a las auto-interesadas.

Sin embargo, Cooper y Kagel (2009) consideran que en estas conclusiones y debates hay un importante esfuerzo por sobre-simplificar la conducta humana que está equivocado (Cooper y Kagel, 2009, p.19). Por una parte, muchos resultados de investigaciones empíricas apuntan hacia la multiplicidad de motivos presentes en la conducta humana (fenómeno que tendría fundamentos teóricos en las disciplinas de las que se nutre la economía de la conducta).

Por otra parte, parece que las preferencias dependen del método o procedimiento seguido para que se manifiesten o revelen. Por ejemplo, la conducta sería distinta ante dos precios si se presenta el menor como descuento o el mayor como sobre precio. Quizás el caso más familiar sea la “ilusión monetaria” que Kahneman, et al (1986 a, p.731) hallaron. En ese estudio de campo, realizado mediante encuestas telefónicas, pudieron observar que hay una mayor sensibilidad a los cambios nominales que a los reales y

numerosos “efectos-encuadre” o efectos-planteo (framing effects). Por ejemplo, una disminución nominal de salarios es mala aunque implique un aumento salarial en términos reales. También hallaron evidencia de que no se cumpliría la independencia de las alternativas irrelevantes. James C. Cox (2001) cuestiona el diseño de experimentos simples porque no permiten identificar con precisión motivos o preferencias, dada la multiplicidad de motivos o preferencias que podrían explicar las conductas observadas. Su propuesta es diseñar experimentos complejos que incluyen distintas variaciones de un mismo juego de modo que por ejemplo, puedan distinguirse si las desviaciones respecto del modelo de preferencias auto-interesadas son explicadas por preferencias que consideran a los otros (como altruismo) o por normas internalizadas para responder a otros (como reciprocidad) (Cox, 2001, p.3).

También debería tenerse en cuenta que, si bien en una primera aproximación se cuestiona la heurística experimental, subyace bajo estas críticas un interrogante referido a la naturaleza de las preferencias. ¿Existen preferencias subyacentes y exógenas?

1.2.a.iii) Importancia de los procedimientos

Bolton, Brandts y Ockenfels para evaluar la importancia de la “justicia en los procedimientos” realizaron una variación del Juego del Ultimátum que llamaron “batalla de los sexos” (Cooper y Kagel, 2009, p.29). Se trataba de repartir 2000 Pesetas y las alternativas que tenía el proponente eran discretas. En la versión que servía como grupo de control podía ofrecer 200, 1000 ó 1200 Ptas. que se distribuían si el aceptante aceptaba, caso contrario, ninguno cobraba nada. Los resultados de este grupo se compararon con otros dos. En uno las alternativas de oferta eran sólo ó 200 ó 1200 Ptas.; y en el otro, la oferta de 1000 era sustituida por la oferta de un juego dónde podía cobrar 200 o 1200 con la misma probabilidad. La tasa de rechazos de la oferta de 200 Ptas. bajó de más del 40%, en la alternativa de control y en el último caso, al 6% en el primer caso. Parece ser que nadie espera que el oferente actúe contra si mismo. Por el otro lado no hubo variación significativa entre la oferta de 1000 Ptas. y el juego que la sustituía. Este resultado se interpreta en el sentido de que una buena conducta puede ser sustituida por un buen procedimiento, pues ambos pagos en este caso son injustos.

Reforzando esta conclusión, Andreoni y Miller demuestran que las preferencias que consideran a los otros son precio-sensibles (Cooper y Kagel, 2009, p.14). Obviamente si sólo las intenciones tuvieran importancia, esto no sucedería.

Por otra parte, Fehr y Gächter (2000) plantean que el motivo reciprocidad es distinto del altruismo y de las conductas de cooperación en juegos repetidos.

Cox (2001) cuestiona las conclusiones de Fehr y Gächter en términos de reciprocidad pues, para él, los experimentos simples no son capaces de diferenciar reciprocidad de altruismo. En consecuencia diseña un método experimental que consiste en tres versiones del juego de la confianza.

El Juego de la Confianza fue planteado por Berg, Dicklout y McCabe en 1995 (Cooper y Kagel, 2009, p.24). Se trata de un juego dinámico con dos jugadores que tienen las mismas dotaciones iniciales. El primer jugador puede transferir el monto que desee al segundo jugador y el monto transferido se triplica. El segundo jugador, luego de recibir la suma triplicada, decide transferir al primer jugador una suma de dinero (en adelante "retorno"). Los pagos son el dinero que tienen al final de ambas transferencias. El resultado esperado, de acuerdo a la racionalidad del homo oeconomicus, es que no haya transferencias. Sin embargo, este experimento dio como resultado transferencias en ambos sentidos con dos características: una gran variabilidad entre todos los montos transferidos en cualquiera de los sentidos; y que el monto promedio de los retornos era un poco menor al de los envíos.

Cox tomó el experimento del Juego de la Confianza y lo comparó con dos variaciones del mismo. En la primera, el segundo jugador no podía retornar nada, en consecuencia cualquier transferencia indicaría preferencias altruistas o preferencias por la eficiencia (los montos transferidos se siguen triplicando). En la segunda, ambos jugadores reciben como dotación inicial, el monto que sería su pago en el Juego de la Confianza normal, de modo que cualquier retribución indicaría aversión a las diferencias o preferencias interesadas por el menos favorecido. Se verificaron transferencias significativas en ambas variaciones, pero sus promedios fueron significativamente menores que en el grupo de control. Además, en el caso de las transferencias afirma que, estadísticamente, el 61% de ellas está justificada por el altruismo. En consecuencia, no puede descartarse ninguna de éstas motivaciones.

I.2.b. Intercambio de Dones

I.2.b.i) Intercambio de Dones y experimentos de laboratorio

En la línea del Intercambio de Dones los experimentos verifican los resultados hallados por Akerlof, quien propone una explicación a la rigidez de los salarios que pasa por el intercambio de dones (George A. Akerlof, 1982). El salario pagado en exceso, por sobre el salario de equilibrio de mercado, sería parte de un intercambio de dones entre la empresa o el empresario y los trabajadores. Éstos, a su vez harían el don del esfuerzo laboral que excede el mínimo pactado en el contrato laboral.

Para fundamentarlo, Akerlof recurre a la sociología, a partir de la cual la interacción con otros trabajadores y con la empresa puede generar una “utilidad” que depende de las normas del intercambio de dones. Esas normas serían normas sociales pues surgen de la interacción dentro del grupo de trabajo. Lo que no significa que no se tengan en cuenta referencias fuera del ámbito laboral; es más, en la noción de “salario justo” es importante el grupo de referencia que suele ser distinto del grupo de trabajo.

Entonces, si el salario está dentro del rango esperado, de acuerdo a esas normas sociales, se genera una respuesta recíproca en términos del esfuerzo y el compromiso del trabajador.¹⁸ Pero si el salario no satisface esos criterios, el compromiso –y el esfuerzo- no superarán el mínimo requerido por el contrato laboral.

En consecuencia, habría una relación positiva y persistente entre el pago de salarios por sobre el salario de equilibrio y un elevado compromiso laboral. Relación que explicaría la inflexibilidad de los salarios a la baja, aún con desempleo. Porque el nivel de esos salarios responde a la lógica del intercambio de dones y no a la lógica de los mecanismos de precio de mercado.

En 1993 Fehr, Kirchsteiger y Riedl publicaron los resultados de un experimento basado en un juego de intercambio de dones (Cooper y Kagel, 2009, p.38). Se trataba de un juego dinámico, primero el empresario hacía una oferta de

¹⁸ Nótese el sentido amplio del término “norma” que aquí se aproxima más a un criterio de justicia que a un imperativo moral o social.

salario, luego la contraparte observaba esta oferta y decidía aceptarla o no aceptarla. Y si la aceptaba decidía además que nivel de esfuerzo realizaría. Se utilizaron distintos formatos, desde negociación bilateral (uno a uno) hasta doble subasta continua, y en cada procedimiento el nivel de esfuerzo estaba vinculado con un costo que crecía cuanto mayor era el nivel de esfuerzo. Los resultados fueron consistentes con el modelo de Akerlof. Los trabajadores retribuían con altos niveles de esfuerzo los altos salarios pagados por los empresarios. Para Fehr esto indicaba reciprocidad, pues se daba hasta en contextos de aislamiento de los trabajadores. Concretamente no había contacto entre “empresarios” y “trabajadores” ni forma de identificación, y tampoco se daba a conocer la respuesta de un trabajador a sus colegas. En consecuencia no había lugar para comportamientos guiados por la meta de obtener “reputación” (E. Fehr, G. Kirchsteiger, y A. Reidl, 1993, p.452). Y tampoco habría lugar, según Cooper y Kagel (p.39), para que surjan normas sociales. Sin embargo, no necesariamente hay oposición entre normas sociales y reciprocidad, y además las normas sociales podrían actuar en individuos aislados.

Por otra parte, en la comparación con los experimentos de equilibrio competitivo, Fehr et al. (1993), tienen un mejor argumento a favor de la reciprocidad. Pues plantean que en esos experimentos se converge a los precios de mercado por la ausencia de la segunda etapa del experimento por ellos realizado. Justamente, esta segunda etapa es la que da a los empleados la posibilidad de responder un don con otro don (en los términos de Akerlof).

Otro experimento publicado por Ernst Fehr y Armin Falk (1999) confirmó que el salario pagado no convergía al salario de mercado a pesar de los esfuerzos de los desempleados en reducirlos. El procedimiento experimental era un juego de doble subasta con exceso de oferta. Éste exceso de oferta garantizaba la existencia de desempleo y por lo tanto de trabajadores que pujaban por bajar los salarios. Sin embargo los empresarios seguían pagando salarios mayores que el salario de equilibrio de mercado. Aparentemente los empresarios rechazan disminuir salarios por temor a que induzca a una reducción del esfuerzo de los trabajadores.

1.2.b.ii) Intercambio de Dones y contratos implícitos

Dado que el nivel de esfuerzo es un determinante del pago de los empresarios en estos experimentos, se plantea la posibilidad de influir en él recurriendo a otros medios. Fehr y Gächter (2002) publicaron un experimento que contraponía intercambio de dones con contratos explícitos totalmente, es decir, donde el nivel de esfuerzo no quedaba librado a la iniciativa del trabajador luego de celebrado el contrato laboral. Para esta comparación utilizaron un diseño complejo, es decir recurrieron a la comparación de los resultados de varios diseños de un mismo juego experimental. Como alternativa de control se utilizó un experimento semejante al descrito en Fehr et al. (1993) que llamaron el procedimiento de la confianza porque dejaba a la libre iniciativa del trabajador el nivel de esfuerzo. La primera variante, llamada procedimiento de incentivos, incluía explícitamente el nivel de esfuerzo y un sistema para identificar y multar a los empleados que no lo cumplían. Y la tercer variante, llamada procedimiento de recompensa, explicitaba el nivel de esfuerzo y proponía una recompensa para quienes lo cumplieran.

En ellos se corroboró, en principio, que las motivaciones extrínsecas desplazan las intrínsecas y que éstas en general son las más productivas. Los niveles de esfuerzo fueron mayores en el procedimiento de la confianza que en el procedimiento de recompensa, y mayor en éste que en el de incentivos.

1.2.b.iii) Intercambio de Dones y distribución

En el 2005 Hannan publicó un experimento que permitiría añadir un aspecto distributivo al intercambio de dones en el ámbito laboral (R. L. Hannan, 2005). Concretamente analiza la sensibilidad de la respuesta recíproca de los trabajadores a la generosidad del empresario percibida en la relación salario / beneficio (Hannan, 2005, p.185). Al juego del intercambio de dones le agregó un tercer paso. Antes de que se informe de la respuesta de los trabajadores a los empresarios se genera un shock aleatorio que modifica los beneficios de las empresas y las partes pueden volver a negociar.

Los resultados mostraron que si, ante un shock positivo el salario no varía, el esfuerzo ofrecido cae, y a partir de allí a mayor reducción de salarios mayor reducción de esfuerzo. En cambio, si los salarios se aumentan la respuesta es aumentar el esfuerzo en forma creciente. Por otro lado, ante un shock negativo

el esfuerzo aumenta para salarios que no varían, y disminuye con cada reducción de salarios, pero disminuye menos que en el caso del shock positivo con reducción de salarios. Mientras los aumentos de salario son respondidos con aumentos de esfuerzo mayores que en el caso del shock positivo. Salvo para un aumento extremo que se responde con un aumento de esfuerzo menor incluso que para otros aumentos de salario. En síntesis, podría decirse que existe una relativa sensibilidad a la situación de la empresa. Y que esta sensibilidad no altera la relación positiva del esfuerzo como respuesta a salarios más elevados.¹⁹

1.2.b.vi) Los experimentos de campo

A mitad de camino entre los experimentos que tratan de controlar todas las variables relevantes y los estudios de campo mediante encuestas o entrevistas donde no hay control de variable alguna, están los experimentos “de campo” (“*field experiments*”) que tratan de responder el interrogante de si la relación entre salarios y esfuerzo se verifica en condiciones más reales. Como por ejemplo, cuando el esfuerzo no está representado por un costo en dinero (como ocurre en los experimentos antes descritos) sino que se trata de un esfuerzo real. A diferencia de los experimentos diseñados a partir de la Teoría de Juegos, en estos experimentos se reproducen circunstancias más reales, e incluso puede suceder que los participantes ignoren que son parte de un experimento.

Uri Gneezy (2004) publicó un complicado experimento donde la tarea era resolver laberintos en una PC. Se utilizaron varios procedimientos con distintos niveles de dificultad y retribución. Los resultados obtenidos avalaban la existencia de una correlación entre nivel de salarios y esfuerzo aunque ello no implique altos beneficios para el empresario.

Dos años después publicó los resultados de un par de experimentos que implicaban distintas tareas buscando replicar mejor la realidad del esfuerzo laboral. En el primero de ellos se contrataron personas para una jornada laboral de 6 horas por única vez, incorporando títulos al catálogo de una biblioteca. En

¹⁹ Podría decirse que esa sensibilidad modifica la pendiente de esta relación sin alterar su signo.

el otro, se trató de una tarea de recaudación de fondos puerta a puerta para una fundación un día de fin de semana. En ambos casos los contratados no sabían que se trataba de un experimento. El “don” fue que el salario acordado al contratar era más alto que el publicado en la convocatoria. En ambos experimentos hubo grupo de control, y ninguno de los participantes sabía de esta diferencia de salarios. Como resultado se obtuvo que, al principio, existió una alta diferencia de rendimiento entre los que recibieron el don y su grupo de control. Pero luego, se redujo paulatinamente el nivel de esfuerzo hasta converger con el del grupo de control. Este resultado se obtuvo porque se controlaban los resultados a intervalos regulares. Para este fenómeno se propusieron varias explicaciones alternativas. La más elemental se refería a que el cansancio ocasionaba en ambos casos pérdida de ritmo y productividad. Otra, más elaborada, interpretaba que el salario alto se vuelve salario justo, modificándose el punto de referencia. Si fuera así, estas variaciones del punto de referencia generarían serios problemas a este tipo de experimentos. Desde el punto de vista metodológico, los autores plantean que estos resultados muestran los límites de los experimentos de laboratorio que duran menos tiempo.

Un experimento similar al de la biblioteca descrito, fue llevado a cabo por S. Kube, M.A. Maréchal y C. Puppe (2006). Hallaron una interesante asimetría pues las diferencias de productividad eran significativas en el caso de reciprocidad negativa, pero no en el caso contrario. Pero en este caso debe hacerse notar que el salario pagado al grupo de control duplicaba el salario de mercado.²⁰ En el 2008 publicaron una segunda versión de dicho experimento. Además del grupo de control, incluía otros tres procedimientos. En el primero, se le pagaba un salario mayor al anunciado, en el segundo cada trabajador recibía un termo de regalo (cuyo valor era igual al de la diferencia salarial del primer tratamiento) y en el tercero se le regalaba el termo y se hacía referencia explícita al precio del termo. El don del termo produjo un aumento significativo en la productividad laboral, pero el aumento no fue significativo en el primer procedimiento. Entre los dos últimos procedimientos no hubo diferencias

²⁰ El grupo de control cobraba el salario anunciado en la convocatoria laboral: 15 Euros, mientras otro grupo cobraba más (20 Euros) y otro grupo menos (10 Euros) para distinguir reciprocidad positiva y negativa (el salario de mercado rondaba los 7,53 euros).

significativas, descartándose la hipótesis de una sobreestimación del valor del termo por parte de los trabajadores. La diferencia entre un pago mayor en dinero y en especie, llevaría a destacar el valor de lo simbólico en el intercambio de dones.

Otro experimento de campo aportaría evidencia consistente con ese resultado. En Charles Bellemare y Bruce Shearer (2007) se publica un experimento en el que se halló que un regalo inesperado aumentaba la productividad de los trabajadores. Este experimento se llevó a cabo en un ambiente natural de trabajo. Se desarrolló dentro de una empresa, específicamente con los trabajadores cuya única tarea era plantar árboles y se les pagaba a destajo. El regalo inesperado implicó un pago extra de alrededor de un 40% del salario diario y por única vez. Es interesante destacar que los trabajadores sabían que el pago no se repetiría pero creían que provenía de la empresa. Como peculiaridad, se pudo comparar la productividad de las mismas personas antes y después de recibir esa suma de dinero por única vez. Se aplicaron distintos test estadísticos dando que la diferencia de productividad era significativa (aumento de un 10%).

1.2.b.v) Causas del Intercambio de dones y debate.

Como Fehr y Gächter (2000) plantean, existe un desacuerdo referido a cuáles son las fuentes de las conductas observadas. Por un lado están Bolton y Ockenfels que plantean el deseo de mantener la equidad (de acuerdo a su modelo ERC). Otros autores como Rabin, Blount y los mismos Fehr y Gächter defienden el concepto de reciprocidad entendida como el deseo de recompensar buenas intenciones y acciones y castigar las hostiles. Una tercer posición es la de Levine quien plantea que la respuesta se maneja por tipología más que por intencionalidad, es decir se recompensa a quienes se identifica como generosos o de conducta recíproca y se castiga a los egoístas. las intenciones que hayan tenido concretamente son menos importantes pues estas son difíciles de conocer con certeza. Y también hay una cuarta posición que identifica reciprocidad con racionalidad limitada (Fehr y Gächter, 2000,

p.162).²¹ Más adelante, Fehr y Gächter (2002), sostienen que esos resultados son explicados por la aversión a la desigualdad y por la reciprocidad.

En su modelo ERC, Bolton y Ockenfels plantean una explicación de los resultados experimentales de Intercambio de Dones partiendo de una población heterogénea. Suponen una proporción α de sujetos relativistas y una proporción $(1 - \alpha)$ de sujetos egoístas. Estos últimos maximizan su pago material, mientras los relativistas minimizan la diferencia entre los pagos:

$|u(w,e) - \pi(w,e)|$ donde $U=u(w,e)$ y $\pi = \pi(w,e)$ son los pagos de trabajadores y empresarios respectivamente (la diferencia tomada en valor absoluto). El resultado agregado dependerá de la interacción de ambos tipos de sujetos y de la proporción que cada conducta representa en la sociedad. En ese sentido afirman que " α " es una aproximación a la propensión de la población a tener una conducta recíproca (Bolton y Ockenfels, 2000, pp.183 y 184).

En un experimento que publicaron en el 2002, R. Lynn Hannan John Kagel y Donald Moser (2002) obtuvieron resultados que parecían no confirmar las hipótesis de intercambio de dones. El experimento tuvo tres fines. Primero, averiguar si los resultados de los experimentos llevados a cabo por Fehr en países europeos eran replicables en Estados Unidos de América, dadas las diferencias culturales. Segundo, testear si las diferencias en productividad de las empresas afectaban las respuestas recíprocas de los trabajadores. Aquí suponían que, los trabajadores de empresas menos productivas deberían ofrecer más esfuerzo que sus pares de empresas más productivas (a igual nivel de salario). Pues en un mismo nivel de salario para una empresa menos productiva significaría un don mayor que debería retribuirse con un don mayor. El tercer fin resultó del diseño del experimento, pues en él participaron personas sin educación universitaria y estudiantes de MBA, lo que hizo interesante comparar las respuestas de ambos grupos. En los resultados no hubo diferencias significativas entre las respuestas a ambos tipos de empresas aunque se verificó que hubo intercambio de dones. En cambio, sí hubo diferencias significativas entre las respuestas de ambos grupos de jugadores

²¹ Donde cita a Rabin (1993), Blount (1995) y David Levine (1998) "Modeling Altruism and Spitefulness in Experiments." *Review of Economic Dynamics*. 1, pp.593-622.

(no-graduados y estudiantes de MBA). Una interpretación ensayada es que la relación productividad-beneficios es indirecta y los estudiantes de administración tienen más experiencia de trabajo en ambientes donde hay intercambio de dones. Sin embargo, los resultados hallados no contradicen el intercambio de dones, sino la hipótesis de que al mismo don en un medio de menor productividad seguiría un mayor esfuerzo. Conviene aclarar que ésta hipótesis tampoco había sido analizada en los experimentos europeos. Además, lo que se halló en los experimentos europeos fue que el mayor esfuerzo producía una mayor productividad, y ésta mayor productividad era la que los empresarios querían asegurarse cuando no disminuían los salarios. Es decir que la relación productividad-esfuerzo analizada en Estados Unidos es el contrario lógico de la relación analizada en Europa, que es esfuerzo-productividad.

En otro experimento interesante, publicado en Paul J. Healy (2007), se intenta demostrar que el folk-theorem para juegos repetidos finitos puede extenderse y predecir cooperación en caso de juegos donde los jugadores son anónimos entre sí. Asume que hay trabajadores que tienen preferencias auto-interesadas y otros que no. En este contexto la reputación puede promover el intercambio de dones. La reputación tiene lugar en un contexto de anonimato a través del concepto de estereotipos. En este contexto los trabajadores con preferencias auto-interesadas también cooperarían para proteger sus ganancias futuras. Sin embargo, al final del juego, tal cooperación debería derrumbarse pues los auto-interesados no tienen motivos para seguir cooperando. Este resultado se verifica empíricamente y es importante pues no se verificaría si la proporción de conductas auto-interesadas no fuera significativa. También se observó que manipulando adecuadamente los pagos la relación esfuerzo-salario colapsa. Sin embargo, ello no implica que las preferencias interesadas por los otros no sean válidas. Más bien confirman que la conducta humana reconoce un conjunto complejo de motivaciones diversas entre sí. Por otra parte, no es un dato menor que la reputación en este juego es la de tener una conducta recíproca, lo cual más allá de la instrumentalidad de las acciones, muestra el valor que se le da a la reciprocidad como criterio en la conducta humana.

I.2.b.vi) Intercambio de Dones y realidad

Cooper y Kagel (2009, p.47) señalan que, aunque el intercambio de dones pueda no ocurrir en experimentos de campo, sucede con la suficiente frecuencia en la realidad para ser considerado un fenómeno importante. Queda por resolver por qué se manifiesta en unos contextos y en otros no. Una Interpretación posible, que puede parecer muy economicista, sería que los costos de reciprocidad en combinación con el tipo de juego que creen estar jugando los agentes, explicarían estas diferencias. También queda pendiente cuál respuesta recíproca se elige cuando hay varias disponibles y si ésta elección es sensible a las diferencias de costos entre las varias alternativas de respuesta recíproca posible.

Xiao y Houser hallaron que aumentaba la proporción de aceptación de malas ofertas en un juego del ultimátum modificado para permitir otros medios de punición alternativos al rechazo de la oferta (en ese caso se trató de una carta escrita) (Cooper y Kagel, 2009, p.13). Una interpretación posible de éste resultado es que la carta es un instrumento de punición eficaz y es más barata que rechazar la oferta.

Pero otra conclusión que debería tenerse presente es la que se refiere a las limitaciones que implica considerar sólo los pagos materiales. La verificación del Intercambio de Dones en contextos económicos distintos al de las relaciones laborales (donde ya se ha demostrado) debería tener presente que dicho intercambio puede involucrar también información, tiempo de espera, o incluir elementos de valor simbólico como se señaló más arriba

II. El desarrollo del concepto de conducta recíproca.

II.1. Primeros antecedentes

Akerlof (1982) en el que podría considerarse un aporte fundacional, propone una explicación a la rigidez de los salarios que pasa por el intercambio de dones. En este artículo se plantean –entre otras- tres proposiciones que tendrán consecuencias en el marco de la reciprocidad: una de ellas es la idea de que el intercambio de dones no sigue la regla del intercambio de equivalentes propia del intercambio comercial, sino que sigue otras reglas, que para Akerlof son normas sociales. La segunda es la idea de considerar “don” aquello que se da en exceso por sobre lo obligatorio. En el caso analizado por Akerlof se trata del salario pagado en exceso por sobre el salario de equilibrio de mercado y el esfuerzo laboral que excede el mínimo pactado en el contrato laboral. La tercer proposición es que un don realizado dentro del rango esperable, a partir de las normas sociales, genera una respuesta recíproca. Esa respuesta recíproca sería un don de la otra parte.

Una característica que no puede ignorarse de este artículo, pues de ella obtiene su fuerza convincente, es que se trata del análisis de un estudio de caso realizado años antes por George Homans, en consecuencia es la realidad histórica documentada el punto de partida de este análisis (G., Homans, 1954).

Robert Sugden (1984) enuncia un Principio de Reciprocidad, como alternativa a la racionalidad auto-interesada. Después de concluir que la superación del problema del polizón (*free-rider*) no puede explicarse por medio de modelos de óptimo aunque su función objetivo se haya ampliado para incluir el bienestar de otras personas, plantea que las personas actúan de acuerdo a un principio moral que les exige considerar el interés de otros. Éste autor parte de la evidencia empírica relacionada con los aportes voluntarios a la generación de bienes públicos. No se trata del concepto estricto de bienes públicos, sino de bienes que podrían considerarse públicos porque dicho aporte no sólo beneficia a quien aportó, sino a todo un grupo de personas (donación de sangre, financiamiento de clubes deportivos, sindicatos, etc.).

Éste principio de reciprocidad plantea que cualquier miembro de un determinado grupo que contribuye a un bien colectivo, está obligado a una contribución mínima de acuerdo a la contribución de los demás. La obligación moral consiste en no comportarse como un polizón (*free-rider*). El mínimo a que se refiere este principio no es estrictamente objetivo, más bien parece ser subjetivo pero está influido por las decisiones de los demás. Es decir, que el hecho de que todos los miembros aporten ese mínimo no implica igualdad de los aportes. Pero si uno aumenta su aporte, induce a los demás a aumentarlo. El argumento referido a los límites de los modelos de óptimo es un importante aporte. Refinándolo, podría decirse que en el caso de la financiación masiva de un bien público, donde cada uno contribuye con una pequeña fracción de su ingreso individual, el supuesto de que el bienestar ajeno deriva utilidad propia no resuelve el problema del polizón, pues aún así obtendría más utilidad de participar sin contribuir. Pero respecto del modelo en su conjunto, parece que se trata de un modelo donde cada uno sigue su propio interés dentro de la restricción del principio de reciprocidad. (Sugden, 1984, pp.777)

II.2. El Concepto actualmente utilizado de Reciprocidad

En 1993 Rabin planteó el concepto de reciprocidad que hoy resulta habitual en economía, y propone un modelo que permite expresar tal conducta. Critica el concepto de "altruismo simple" como alternativa al modelo del homo oeconomicus, pues "la misma persona que es altruista con otro altruista también está motivada a perjudicar a quien la perjudica" (Rabin, 1993, p.1281); afirmaciones que fundamenta como emociones que tienen implicaciones económicas. E ilustra con varios ejemplos las implicaciones económicas de tales emociones. Así, ante un empleado excepcionalmente leal, un gerente puede verse en la obligación de tratarlo bien aunque tal trato no favorezca el interés propio del gerente. Otros ejemplos son la reducción voluntaria del consumo de agua en situación de sequía, o de energía ante crisis energéticas o el trabajo voluntario. Mientras la negativa a comprar a un precio injusto, aunque la disminución de consumo afecte negativamente su bienestar, como

muestra Kahneman, et al.(1986 a); o las huelgas que no involucran reclamos salariales son ejemplos de reciprocidad negativa.

Rabin (1998) sintetiza su concepción de las motivaciones humanas proponiendo como alternativa al famoso argumento de A. Smith de que el pan debe esperarse del *self-love* del panadero y no de su benevolencia el siguiente relato:²²

“En las áreas rurales de Ithaca, los agricultores venden vegetales frescos dejándolos en una mesa a la vera del camino. Cuando un comprador llega retira los vegetales y deposita el importe correspondiente en una caja que tiene una pequeña ranura. Se trata de una venta “en ausencia” del vendedor. La caja está firmemente adherida a la mesa. Los agricultores creen que suficientes personas pagarán voluntariamente por el maíz fresco, como para venderlo de ese modo. Pero también saben que si fuera fácil llevarse la caja con la recaudación, alguno lo haría.”²³

En otras palabras, Rabin sostiene que en la conducta humana se hallan presentes la benevolencia y la sensibilidad al interés material.

Las conductas analizadas pueden sistematizarse a través de tres hechos estilizados (Rabin, 1993, p.1282):

- (a) la gente desea sacrificar su bienestar material para ayudar a quien actúa correctamente
- (b) la gente desea sacrificar su bienestar material para castigar a quien actúa mal
- (c) ambas motivaciones tienen mayor efecto sobre las conductas en cuanto el costo del sacrificio sea menor.

Los dos primeros hechos estilizados son consistentes con el concepto de reciprocidad utilizado generalmente tanto por la economía de la conducta como por la economía experimental. Mientras el tercero pretende reflejar el hecho de que la reciprocidad, para Rabin, parece ser sensible a los costos de tal conducta. Rabin argumenta tal sensibilidad como “tentación” cuando los costos de oportunidad (pagos del juego) son elevados.

Es interesante destacar que la forma en que están enunciados estos hechos estilizados señala una contraposición con el interés propio y no sólo una

²² El relato es tomado de Robin Dawes y Thaler (1988, p.195)

²³ Rabin (1998, p.16) traducción y adaptación propias.

complementariedad de ambas motivaciones. Pues la gente desea sacrificar parte de su recompensa material para responder recíprocamente.

Rabin plantea la incorporación de “emociones” en el proceso de toma de decisiones (Rabin, 1993, p.1282). Para ello modeliza formalmente como tales emociones afectan las decisiones tomadas. Específicamente, en este caso, se trata de las emociones que se manifiestan a través de la reciprocidad. El procedimiento concreto para incorporar la reciprocidad es la simple agregación en la función objetivo, de las funciones que indican benevolencia o desconsideración (*kind – unkind*) entre los jugadores (según percibe cada uno) a los pagos materiales.

El modelo propuesto es específicamente un modelo de teoría de juegos (este es uno de sus límites) y utiliza el planteo de los juegos psicológicos de John Greanokopulos, David Pearce y Ennio Stacchetti (Rabin, 1993, p.1284).²⁴ En los juegos psicológicos, los pagos dependen también de las expectativas de los jugadores acerca de las acciones de los otros jugadores; y su solución es el Equilibrio de Nash Psicológico, es decir, donde cada uno juega su mejor estrategia, dadas las expectativas acerca de las estrategias de los demás. En el modelo de Rabin (1993) las expectativas se refieren a la intencionalidad de las acciones del otro, y se derivan explícitamente a partir de la comparación normalizada de los pagos.

La función objetivo planteada es:

$$U_i = \pi_i(a_i, b_j) + \tilde{f}_j(b_j, c_i) * [1 + f_i(a_i, b_i)] \text{ donde } \begin{cases} \tilde{f}_j(.) \equiv \frac{\pi_i(c_i, b_j) - \pi_i^e(c_i)}{\pi_i^h(c_i) - \pi_i^{\min}(c_i)} & (1) \\ f_i(.) \equiv \frac{\pi_i(b_j, a_i) - \pi_i^e(b_j)}{\pi_i^h(b_j) - \pi_i^{\min}(b_j)} & (2) \end{cases}$$

Ésta expresión contiene tres variables para el jugador “i”, a_i que representa las estrategias que efectivamente elige; b_i que representa la opinión de “j” referida a la estrategia que elegiría “i”; y c_i que representa la opinión de “i” respecto de b_i . Tanto a_i , como b_i , y como c_i pertenecen al conjunto S_i que reúne todas las

²⁴ Donde cita a Greanokopulos, Pearce y Stacchetti (1989) Pp. 60-79.

estrategias de que dispone "i". También contiene tres variables para el jugador "j", cuyos significados son análogos a los recién expuestos.

El primer término de la función objetivo corresponde al pago material que espera obtener el jugador "i"; dicha expectativa depende de la combinación de la estrategia elegida por "i" (a_i) y la estrategia que él espera que juegue "j" (b_j).

El segundo término de la función objetivo trata de modelizar una conducta recíproca. La función (1) representa la creencia que tiene "i" relativa a las intenciones (benevolencia / desconsideración) de "j" para con él. Mientras la función (2) representa la benevolencia / malevolencia de "i" para con "j".

En esas expresiones " $\pi^h_i(c_j)$ " es el mayor pago material posible para "i" dada su opinión respecto de lo que "j" espera que juegue. " $\pi^{min}_i(c_j)$ " es el peor pago posible en las mismas condiciones (dado c_j). Y " $\pi^e_i(c_j)$ " sería el pago equitativo en esas condiciones. Este pago se calcula como el pago medio entre el mayor pago posible y el menor pago posible que respete la condición de óptimo paretiano.

En consecuencia, la benevolencia o desconsideración de cada jugador hacia el otro jugador, se revela en la elección de su estrategia. Pues al elegir su estrategia elige también los pagos que puede recibir el otro jugador y de la comparación con los pagos que el otro jugador no recibirá se infiere la desconsideración ó benevolencia de cada jugador.

Si el jugador "i" percibe desconsideración de parte de "j", el primer término del producto será negativo. Según el concepto de conducta recíproca propuesto, responderá castigando esta desconsideración, es decir que el segundo término también será negativo. Si en cambio, percibe benevolencia, responderá con benevolencia. Es decir que ambos términos serán positivos. Esta función objetivo, dentro de un problema de maximización, daría como resultado la respuesta recíproca prevista de acuerdo a los tres hechos estilizados ya señalados.

Como solución de su modelo, introduce el concepto de "Equilibrio Justo" que es el Equilibrio de Nash Psicológico más la condición de que se verifiquen todas las creencias-expectativas de mayor orden (Rabin, 1993, p.1288). En comparación con el concepto de Equilibrio de Nash Psicológico, el Equilibrio

Justo (*fairness equilibrium*) tiene un mayor contenido objetivo. Pues por un lado, la intencionalidad se establece comparando pagos y por otro, se exige la verificación de las expectativas.

Respecto del Equilibrio de Nash, afirma que su modelo puede tanto agregar nuevas predicciones como eliminar predicciones convencionales. Previamente define dos categorías muy interesantes: el máximo mutuo y el mínimo mutuo. En un máximo (mínimo) mutuo cada jugador maximiza (minimiza) los pagos de los otros jugadores. Este concepto parece inverso al de Equilibrio de Nash donde cada jugador maximiza su propio pago material.

La relación del Equilibrio Justo con el Equilibrio de Nash se vincula con su afirmación referida a la sensibilidad de la reciprocidad a los costos de tal conducta. Con pagos materiales muy altos, es decir, con altos costos de oportunidad, una solución es Equilibrio Justo sí y solo sí es Equilibrio de Nash. Si los pagos materiales son menores, para que un Equilibrio de Nash sea un Equilibrio Justo también se requiere que sean máximo o mínimos mutuos, pues no hay un costo de oportunidad significativo para la conducta recíproca. Pero en el “juego del gallina” se plantea claramente que un Equilibrio Justo puede no ser un Equilibrio de Nash. En éste último caso el Equilibrio de Nash no es un máximo o un mínimo mutuo.²⁵

Otro aspecto que resulta de sumo interés es su propuesta de incluir la reciprocidad en las consideraciones sobre el bienestar y la eficiencia económica porque para él, en su modelo, el trato malévolo produce pagos menores al pago material, considerado aisladamente. También expande su análisis al aspecto institucional del bienestar:

“La economía del bienestar debería referirse no solamente a la asignación eficiente de bienes materiales, sino también al diseño de instituciones tales que la gente esté feliz del modo en que interactúa con los otros. Por ejemplo, si una persona participó de un intercambio en el cual fue tratado

²⁵ El juego del “gallina” proviene de las ciencias políticas y analiza la relación entre naciones que tienen dos estrategias disponibles: Desafiar o Abdicar. Los Equilibrios de Nash son (Desafiar-Abdicar) y (Abdicar-Desafiar). Pero si el pago es pequeño, el Equilibrio Justo será (Desafiar-Desafiar) pues se elige “castigar” la acción-intención de quien perjudica al otro.

desconsideradamente, entonces su infelicidad debería ser considerada en la evaluación de la eficiencia de ese intercambio.” (Rabin, 1993, p.1283)²⁶

La modelización de una conducta recíproca también podría hacerse a través de una función de valor:

$$V_i = \pi_i(a_i, b_j) + \tilde{f}_j(b_j, c_i) * f_i(a_i, b_j) .$$

Donde el significado y cálculo de sus términos es igual al de U(.).

Pero el concepto de reciprocidad planteado por Rabin (1993) agrega una dimensión más a la toma de decisiones: la formalización de la función objetivo de este modelo pretende capturar el hecho de que ante un trato desconsiderado el bienestar obtenido es menor que el bienestar en el caso estándar del homo oeconomicus. De hecho la función de valor V(.) produciría los mismos resultados en cuanto a predicción de conductas recíprocas, pero no la pérdida de bienestar señalada.

II.3. El Homo Reciprocans y la conducta agregada

“Homo Reciprocans” es una expresión que figura explícitamente en el título del artículo que Ernst Fehr y Simón Gächter publicaron en la European Economic Review hace más de una década (Fehr y Gächter, 1998). Estas afirmaciones se basan en la evidencia experimental disponible en aquel momento. Estos resultados coinciden con la evidencia experimental descrita en el acápite “Intercambio de Dones” del Capítulo I. En él señalan que las conductas recíprocas emergen bajo condiciones bien definidas y son estables y económicamente relevantes (Fehr y Gächter, 1998, p.846). La frecuencia y la solidez de estas conductas no decrecen cuando son testeadas con pagos elevados o en situación de aprendizaje. La estabilidad de las conductas recíprocas, era la característica que faltaba para que fueran consideradas relevantes en el campo económico. Su caracterización de emocional-primitiva, es decir no racional, implicaría conductas no consistentes, pero la estabilidad

²⁶ Traducción del autor de la tesis.

de las conductas recíprocas quita contenido a esta objeción (Fehr y Gächter, 1998, p.847).²⁷

Sin embargo, estos autores no se proponen sustituir el *homo oeconomicus* por el *homo reciprocans*, sino que proponen reconocer que ambos tipos de conducta coexisten y analizar sus interacciones, donde el contexto institucional también sería decisivo. Apoyan su análisis en la investigación experimental porque la investigación teórica al respecto era escasa (Fehr y Gächter, 1998, p.848). Para estos autores, la capacidad de generar conductas agregadas cooperativas que tiene la reciprocidad no es meramente una cuestión cuantitativa. La presencia de conductas guiadas por una racionalidad recíproca puede cambiar la conducta de quienes siguen una racionalidad tipo *homo oeconomicus*, éstos pueden encontrar provechoso cooperar por puro interés, en el caso de reciprocidad positiva. Por el otro lado, la reciprocidad negativa podría disuadir conductas oportunistas. Sin embargo, también es posible que se genere una conducta agregada no-cooperativa, como resultado de la respuesta recíproca negativa ante la conducta auto interesada. El contexto institucional haría que prime un resultado o el otro.

Por ejemplo, en un contexto laboral de contratos incompletos, la reciprocidad parece importante en el desarrollo de la actitud de cooperación. En cambio, los incentivos explícitos no parecen generar tal tipo de actitud.²⁸

Estas conclusiones se ven reforzadas porque en el contexto específico de contratación laboral Fehr y Gächter hallan experimentalmente que *“...la competencia no tiene ningún impacto, y la anticipación del nivel de esfuerzo elegido es el principal determinante de la formación de salarios bajo contratos incompletos”* (Fehr y Gächter, 1998, p.853).²⁹ El sustento empírico provino de dos experimentos. Uno de ellos está publicado por Ernst Fehr y Armin Falk (1999)³⁰ donde, a pesar de las condiciones iniciales de sobre-oferta, los salarios no caen. Se trató de un juego competitivo de doble subasta donde los trabajadores experimentales y empresas experimentales debían negociar

²⁷ Sobel (2005) se expresará en el mismo sentido.

²⁸ Algunos de los experimentos que sustentan estas afirmaciones fueron expuestos más arriba en el acápite “Intercambio de Dones”

²⁹ Traducción del autor de la tesis.

³⁰ En Fehr y Gächter (1998) es citado con el mismo nombre como *Discussion Paper* de la Universidad de Zurich, 1996.

contratos de trabajo. Se utilizaron dos procedimientos, en el primero los trabajadores podían elegir el nivel de esfuerzo (contratos incompletos); y en el segundo el nivel de esfuerzo estaba pactado explícitamente (contratos completos). En ambos procedimientos había exceso de oferta de trabajo (o demanda de empleo) y por lo tanto el salario debería caer por debajo de los niveles de salario de eficiencia.

El otro experimento fue publicado por Fehr, Kirchler, Weichbold, Gächter (1994) donde se exponen los resultados de un experimento semejante al descrito pero sin competencia. El hecho llamativo fue que los resultados de ambos experimentos no mostraron diferencias significativas.

Las conductas recíprocas en un contexto de contratos incompletos serían entonces la principal explicación de la inflexibilidad a la baja de los salarios. La reciprocidad negativa ante una disminución en los salarios implicaría que el esfuerzo que aportan voluntariamente los empleados se reduzca al mínimo, haciendo caer la productividad de la empresa. Por otra parte, a partir de la evidencia empírica citada, se establece una relación positiva entre salario y rentabilidad. A mayor salario, mayor esfuerzo. Mayor esfuerzo implica una mejora en la productividad laboral que se traduce en una mayor rentabilidad. Dicha relación, que puede ser vista como una forma de reciprocidad positiva, avalaría la hipótesis de intercambio de dones de Akerlof.

Otra interacción que se plantea entre el contexto institucional y las conductas recíprocas, es la posibilidad de que la reciprocidad sea un mecanismo clave de la vigencia de las normas sociales. Las mismas son definidas como una regularidad de conducta, basada en creencias socialmente compartidas respecto de cuál es la conducta correcta y poseen mecanismos disparadores de sanciones sociales informales que obligan a tal comportamiento (Fehr y Gächter, 1998, p.854). En su análisis recurren al Juego de los Bienes Públicos que, según Fehr y Gächter, es útil para representar el problema analizado (Fehr y Gächter, 1998, p.855). Éste juego plantea el problema del financiamiento voluntario de bienes que producen externalidades de las que se benefician tanto quienes aportaron como quienes no aportaron. La reciprocidad positiva, podría generar una conducta de cooperación condicional que sería

una "regularidad sustentable" si un número suficiente de agentes tiene motivaciones recíprocas. Pero el *homo oeconomicus* también existe y su presencia no es despreciable.

Sin embargo, la conducta agregada puede ser la cooperación si se dan las condiciones de contexto adecuadas. La reciprocidad negativa es contexto-dependiente, juega un rol diferente según sea el contexto. Por ejemplo, en un juego por única vez reforzaría la no-cooperación. Pero en un juego repetido, donde exista la posibilidad de castigar a quien no coopera, evitaría la no-cooperación de quienes siguen una racionalidad recíproca, la posibilidad del castigo los disuadiría de responder recíprocamente la conducta oportunista de los *free-riders*". Entonces cooperar se vuelve una norma social sustentable, y este resultado se verifica experimentalmente (Fehr y Gächter, 1998, p.856). Un detalle digno de mencionarse, es que el modelo no supone el cambio de conducta de quienes siguen una racionalidad auto-interesada.

En éste análisis, explícitamente aparece una dependencia del contexto institucional, representado en el juego por la repetición. Además está implícita la posibilidad de identificar a quien no coopera. Dicho de otro modo, la impunidad y el anonimato favorecen las conductas no-cooperativas. Si estas dos condiciones no se dan, la conducta agregada sería cooperativa, aún si las conductas tipo *homo oeconomicus* no se alteran.

Por otra parte, Fehr y Gächter (2000) precisan que la reciprocidad es distinta de las conductas cooperativas típicas de los juegos repetidos y de las represalias en este contexto, porque su motivación no es un pago material. También es distinto del altruismo (bondad incondicional) porque es una respuesta. La reciprocidad es una respuesta directa o llana ante acciones beneficiosas o dañinas. En consecuencia, para generar una conducta agregada sería necesaria un tipo de conducta que tome la iniciativa. Al menos debería suponerse la presencia de un grupo de altruistas puros. Caso contrario habría que caracterizar la conducta recíproca de modo que tenga la posibilidad de asumir la iniciativa.

II.4 Reciprocidad: intenciones, resultados y acciones

Armin Falk y Urs Fischbacher (2001) presentan una teoría formal de la reciprocidad. Se trata de un modelo sofisticado en el que la función objetivo – como en muchos de estos modelos- “agrega” literalmente (suma) a la función de utilidad auto interesada un término que indica “el valor” o la “utilidad” generada por la reciprocidad, específicamente en este caso indicaría cuánta utilidad genera responder recíprocamente la bondad / maldad de la otra parte. Para ello define un término de “Bondad” y un término de “Reciprocidad”. Ambos términos se multiplican de modo que el resultado es nulo si uno de ellos es nulo. Parte de la sofisticación del modelo se debe a que está desarrollado para ser aplicado dentro de la teoría de juegos.

$$U_i(f) = \pi_i(f) + \rho_i \sum_{\substack{n \rightarrow f \\ n \in N_i}} [\varphi_j(n) \sigma_i(n, f)] \text{ donde } \begin{cases} \pi_i(f) \text{ es el pago material en el nodo final "f"} \\ \rho_i \text{ es un parámetro de reciprocidad} \\ \varphi_j(n) \text{ es el "término bondad" en el nodo "n"} \\ \sigma_i(n, f) \text{ es el "término reciprocidad"} \end{cases}$$

Es de notar que cada pago material está vinculado sólo a un nodo final; mientras las sumatoria que integra el otro término recogería la utilidad generada en todo el sendero de decisiones que llevaron a ese nodo final. En consecuencia, en esta formalización, las decisiones tomadas tendrían valor por sí mismas.

El término “Bondad” (φ) representa la bondad de una acción, y es el producto entre el resultado (Δ) y la intencionalidad (ϑ) de esa acción.³¹

$$\varphi_j(n) = \vartheta_j(n) * \Delta_j(n) \text{ donde } \begin{cases} \Delta_j(n) = \pi_i(n, s_i'', s_i') - \pi_j(n, s_i'', s_i') & (3) \\ \vartheta_j(n) = \max \{ \Omega(\tilde{\pi}_i, \tilde{\pi}_j, \pi_i^0, \pi_j^0) | (\tilde{\pi}_i, \tilde{\pi}_j) \in \Pi_i(n) \} & (4) \end{cases}$$

En la ecuación (3) puede verse que el valor del factor Resultado se calcula como comparación con un valor de referencia. En este caso específico se trata del pago de otro jugador. Es decir que el resultado más que expresarse en

³¹ Acción es el componente elemental de una estrategia en un juego dinámico.

términos absolutos, se expresa comparativamente. Una ventaja de esta expresión es que puede identificar malevolencia en juegos dónde todos los pagos son no negativos, lo que no sería posible si sólo se consideran los pagos en forma absoluta.³²

Concretamente, en el cálculo del término Bondad se evaluaría si el jugador descartó alguna opción que beneficiaba más a su contraparte y cuánto está dispuesto a sacrificar de su "interés propio".

En la ecuación (4) puede verse que la intencionalidad de una acción se establece comparando el resultado esperado de esa acción elegida (π^0) y los resultados esperados de las acciones descartadas ($\tilde{\pi}$). Si se cree que la intención fue clara, entonces $\beta=1$, sino tendrá valores menores.

La forma en que la selección de estrategias de un jugador influye en la percepción de otro jugador se basa en un experimento que Falk y Fischbacher condujeron (Falk y Fischbacher, 2001, p.6). Sus conclusiones pueden sintetizarse en cinco enunciados:

- a) La intencionalidad atribuida a una decisión disminuye cuanto menos alternativas hay disponibles.
- b) Sin embargo, aún cuando no haya alternativas siempre se atribuye una intención (la intencionalidad nunca es cero).
- c) La bondad de una decisión es más débil si no existen alternativas más ventajosas para el decisor.
- d) La maldad de una decisión depende de la existencia de alternativas menos perjudiciales para el otro jugador.
- e) Si existen alternativas mejores, la percepción de la maldad de la decisión depende del sacrificio en términos de utilidad que implican esas alternativas para el decisor.

Es decir, dicho valor depende de una doble comparación con las alternativas desechadas. Por un lado en cuanto perjudica o beneficia al decisor y por el otro, cuanto perjudica o beneficia al otro jugador. Por ejemplo, el valor del factor intencionalidad será uno si el pago recibido por "i" es el pago máximo en esa situación y si ese pago no es menor que el pago que recibió el decisor.

³² Π_i es el conjunto de pagos posibles para el jugador "i" a partir de ese nodo del juego, según lo percibe el jugador "j". Del mismo modo s_i' y s_i'' son las expectativas que tiene "i" acerca de qué jugará "j" y acerca de que espera "j" que juegue él, respectivamente.

Pero si no se trata del pago máximo que podía recibir "i" en esa situación, el valor será menor. Este factor también tendrá valor uno en el caso de clara malevolencia.

Por su parte, el término de Reciprocidad (σ) expresa la respuesta a la bondad o maldad experimentada. Su valor se establece según la diferencia entre los resultados esperados antes y después de la respuesta recíproca, es decir que se evalúa como la respuesta modificó la situación del otro jugador.

$$\sigma_i(n,f) = \pi_j(v(n,f), s'_i, s''_i) - \pi_j(n, s'_i, s''_i)^{33}$$

En este modelo formal, se define como conducta recíproca aquella que retribuye buenas y malas acciones con acciones del mismo significado. Tiene la peculiaridad de que las intenciones tendrían más importancia que los resultados (en la reciprocidad). Conclusión a la que llegan interpretando evidencia empírica que demuestra que las intenciones son importantes (Falk y Fischbacher, 2001, p.3). Afirman que su modelo no sólo explica hechos estilizados de un gran conjunto de juegos-experimentos, sino que además, explicaría por qué la misma acción puede tener consecuencias diferentes en contextos diferentes y por qué en los juegos bilaterales tienden a producirse resultados "justos" mientras en la competencia perfecta del mercado no. En las aplicaciones que hacen a distintos juegos (Dictador, Ultimátum, Intercambio de Dones, Bienes Públicos) utilizan el concepto de Equilibrio Recíproco, cuya definición coincide con la de Equilibrio Justo de Rabin (1993).

Desde el punto de vista conceptual, este modelo tiene el mismo límite que el modelo de Rabin pues está desarrollado específicamente para Teoría de Juegos y una parte de su sofisticación se debe a este motivo. Sin embargo, presenta una interesante distinción entre resultados e intenciones. Además, debe subrayarse que este modelo abre la posibilidad de que las acciones generen utilidad por si mismas, lo cual podría ser un primer paso en la superación de la instrumentalidad en los modelos de óptimo.

³³ En esta expresión π_j es la creencia de "i" referidas al pago que "j" espera obtener en un nodo dado y dadas las estrategias que se esperan. La expresión $v(n,f)$ denota el nodo siguiente a "n" en la senda al nodo final "f".

II.5. Reciprocidad Intrínseca

Sobel (2005, p.392) plantea un concepto de racionalidad que relaja el supuesto de "codicia" y donde se está dispuesto a sufrir pérdidas para retribuir/castigar la bondad / maldad del otro. En su planteo, la valoración que hace cada jugador del pago que reciben los otros jugadores depende de la intención que tuvieron esos otros en la interacción. Sobel no plantea un nuevo concepto de reciprocidad, más bien generaliza los principales modelos de conducta recíproca (que ya se han presentado en este capítulo). La denominación de "intrínseca" surge porque para él las preferencias relativas a la reciprocidad son endógenas al problema, son contexto dependientes.

Analiza varios modelos alternativos comparándolos entre sí, sostiene que el de reciprocidad intrínseca es mejor que los otros (más estable y responde a más resultados experimentales) pero ninguno es mejor que los otros para todos los casos.

La función objetivo que modelizaría una conducta recíproca sería:

$$u_i(s_i, s^*) = v_i(O(s)) + \alpha_i^G(s^*) * v_j(O(s)) \quad \text{donde} \begin{cases} O(s): \text{resultados materiales de "s" (estrategias)} \\ \alpha_i^G(s^*): \text{cuánto se ocupa "i" del bienestar de "j"} \end{cases}$$

El primer término representa la valoración del pago material. El segundo término representa la valoración del pago material del otro. Ésta valoración depende de las conductas esperadas y de un parámetro que sería "endógeno" al juego. Eso es lo que quiere indicar el supraíndice "G". Por otra parte, $s = (s_i, s_j^*)$, donde s_i es la estrategia jugada por el jugador "i", y s_j^* es la creencia de "i" acerca de s_j ; y $s^* = (s_i^*, s_j^*)$ donde s_i^* es la creencia de "i" acerca de que espera "j" que él juegue.

Dado que en todos los casos se trata de modelos de óptimo, argumenta que la racionalidad de la reciprocidad intrínseca no es una racionalidad instrumental, donde la reciprocidad es consecuencia de la posibilidad de beneficios a largo plazo, como ocurre en los modelos de reputación. En forma consistente con

este argumento, presenta las diferencias entre el modelo de reciprocidad intrínseca y los modelos de “bienes de consumo genéricos”.

Estos modelos son un intento de respuesta a las anomalías empíricas, dentro de la perspectiva neoclásica. Estos modelos intentan ampliar el alcance del modelo del homo oeconomicus, por ejemplo ampliando el concepto de bienes de consumo de modo que el homo oeconomicus consume también conductas generosas o éticas. Un ejemplo de estos modelos es el modelo de Altruismo Impuro de James Andreoni (1990). Este modelo añade al altruismo puro el supuesto de que quien da recibe un beneficio o satisfacción del mismo hecho de dar. Los modelos de Altruismo Puro suponen que el bienestar de una persona es afectado por el bienestar de las otras personas en forma directa y positiva. En consecuencia el efecto desplazamiento –característico de los modelos de altruismo puro- nunca será total en el caso del altruismo impuro, pues dar genera satisfacción en todas las circunstancias. Pero estos modelos en general no pueden explicar porqué la gente castiga las malas conductas aún a costa de su propio bienestar. Ni tampoco puede explicar las variaciones en los resultados propias de considerar las intenciones y respuestas de los demás. Pareciera que las relaciones impersonales fueran una de las características distintivas del modelo de conducta de la teoría tradicional.

Para Sobel, una diferencia sustancial de la reciprocidad intrínseca respecto de estos modelos se vincula con el carácter de las preferencias. En los modelos de bienes de consumo genéricos las preferencias son exógenas y sus parámetros están dados. Mientras en el modelo de reciprocidad intrínseca, las preferencias respecto de la reciprocidad son intrínsecas. La valoración de la reciprocidad depende del juego, más específicamente de cómo se “califica” la conducta de la contraparte, es decir serían endógenas (al menos uno de sus parámetros depende de la bondad / maldad del otro). Otra diferencia importante es que los modelos de bienes genéricos no requieren que el resultado sea un vector de asignaciones observables, por ejemplo en el caso del altruismo puro, la función objetivo incluye la satisfacción del dar. Mientras los modelos de reciprocidad intrínseca sí permiten su verificación experimental.

En los modelos de preferencias interdependientes las preferencias también dependen del consumo de otras personas. En esta categoría ubica a los modelos de Bolton y Ockenfels, y de Fehr y Smith. Curiosamente, su principal cuestionamiento no se refiere a la ausencia de reciprocidad e intenciones en su formulación, sino a la dificultad de establecer cuáles son las variables y el valor de los parámetros a considerar en cada caso. Y objeta con énfasis la estimación de variables y parámetros a través de la experimentación. Dentro de este tipo de modelos ubica a los modelos de Altruismo Puro, que suponen que el bienestar de una persona es afectado por el bienestar de las otras personas en forma directa y positiva. Siempre se prefiere una mejora en el bienestar de los otros sin importar si se ha participado o no en esa mejora. En este caso hace la crítica de que, si bien esos modelos pueden explicar la contribución a los bienes públicos, donativos y trabajo de voluntariado, también predicen un efecto desplazamiento del aporte de cada uno por el aporte total. Efecto que no se verifica empíricamente: el hecho de que otros también contribuyan no disminuye el deseo de contribuir.

II.6. Asimetría entre Reciprocidad Positiva y Reciprocidad Negativa.

En un interesante estudio, utilizando el German-Socio-Economic Panel Study (GSEPS), que es semejante a la Encuesta Permanente de Hogares argentina, Thomas Dohmen, Armin Falk, David Huffman y Uwe Sundle (2009) incorporaron a la honda 2005 seis preguntas referidas a la reciprocidad, tres referidas a la reciprocidad positiva y tres referidas a la reciprocidad negativa, cada trío denotaba un grado creciente de dificultad o costo en ejercer la reciprocidad. Concretamente los encuestados debían calificar su grado de adhesión a cada una de esas seis afirmaciones en una escala del uno (Nada de acuerdo) al siete (Totalmente de Acuerdo) y si bien se refiere sólo a quienes habitan en Alemania, su masividad no es un dato despreciable (21.105 personas de 12.453 hogares).

Los datos extraídos fueron cruzados luego con otras variables también recabadas en el GSEPS utilizando herramientas estadísticas avanzadas (cuyo uso probablemente no resulta tan eficaz con muestras pequeñas).

Los resultados obtenidos implicarían en primer lugar, que no existiría una única reciprocidad como hasta este momento se la define, pues no existe correlación significativa entre quienes muestran reciprocidad positiva y quienes muestran reciprocidad negativa. En segundo lugar encuentran una alta correlación entre reciprocidad positiva y “vida exitosa” medida a través del número de amigos cercanos y bienestar subjetivo (también recabado en la encuesta), también hallan cierta correlación entre la reciprocidad negativa con insatisfacción subjetiva. (Domen et al. 2009, p.609)

La asimetría entre reciprocidad positiva y reciprocidad negativa resulta más evidente si se correlacionan reciprocidad positiva fuerte con reciprocidad negativa fuerte. Analizando la información obtenida, puede hallarse que las respuestas sobre reciprocidad positiva son crecientes en la adhesión y decrecientes en el esfuerzo. Mientras en las respuestas de reciprocidad negativa hay una gran dispersión, y si bien parece haber una tendencia decreciente en la adhesión, estadísticamente no hay diferencias significativas. Tampoco muestran diferencias significativas frente a costos diferentes. En otras palabras, la proporción de personas que se identifican con la reciprocidad positiva es muy significativa en todas las preguntas, y además, la proporción que no se identifican con esta reciprocidad no es significativa. En cambio, en el caso de reciprocidad negativa es significativa la proporción de personas que se identifican a cualquier nivel de adhesión (tanto para identificación total como para ninguna identificación y todos los casos intermedios). La reciprocidad negativa no es ignorable pero las respuestas próximas a la adhesión total son varias veces menores que para la reciprocidad positiva. En consecuencia podría afirmarse que ambas reciprocidades serían rasgos distintos de conducta. Rasgos que obedecerían a mecanismos distintos.

Esta asimetría también se verifica cuando analizan en detalle las relaciones entre las respuestas relativas a la reciprocidad y las que se refieren al ámbito laboral. Hallan que la reciprocidad positiva se relaciona significativamente con el esfuerzo, con mayores salarios y con estar empleado, mientras la reciprocidad negativa se relaciona significativamente con el ausentismo y el desempleo. Sin embargo, esta relación no implica causalidad. Intuitivamente pueden sostenerse ambas hipótesis de causalidad. La reciprocidad positiva genera un círculo virtuoso del que también resultan mayores salarios y

oportunidades. Pero también puede aseverarse que quien tiene empleo y buen salario tiende a responder recíprocamente, y esa respuesta será de reciprocidad positiva. Por el otro lado, quien tiene propensión a la reciprocidad negativa puede generar un círculo vicioso que lo lleve a malas condiciones laborales, pero también las malas condiciones laborales pueden generar una respuesta recíproca que sería, obviamente, una respuesta de reciprocidad negativa.

Por otra parte, esta asimetría entre reciprocidad positiva y reciprocidad negativa podría intuirse a partir de las fuentes de sustento empírico, pues los experimentos relacionados con una y otra, en general, son distintos. Además en la articulación de una conducta agregada, para Fehr y Gächter (1998) la reciprocidad negativa es contexto dependiente, mientras la reciprocidad positiva no lo es.³⁴

II.7. Reciprocidad Indirecta y Preferencias Sociales.

Luca Stanca, Luigino Bruni y Marco Mantovani (2009, p.2) señalan que el concepto de reciprocidad indirecta es ampliamente utilizado en ciencias naturales y también en ciencias humanas. Estos autores utilizan un concepto de reciprocidad indirecta consistente con el concepto de reciprocidad de Rabin (1998). Para Stanca, Bruni y Mantovani (2009, p.2) la conducta recíproca es responder del mismo modo a las acciones beneficiosas y perjudiciales de o hacia un tercero, aún cuando esa respuesta sea costosa y no proporcione beneficios netos ni presentes ni futuros para quien la ejerce. Mientras la reciprocidad directa implica conductas que son respuestas a la acción de la contraparte en la relación; en la reciprocidad indirecta participa un tercero, que es quien da o recibe la retribución correspondiente a la relación entre las otras dos partes. En forma congruente con estas dos posibilidades (dar o recibir) Stanca (2009, p.2) identifica dos mecanismos de reciprocidad indirecta. En el primero, denominado "reciprocidad indirecta social", una acción amable (o desagradable) es retribuida a quien la realizó por un tercer agente. En el

³⁴ Desarrollado en el acápite II.3. "El homo reciprocans y la conducta agregada"

segundo, llamado "reciprocidad indirecta generalizada", una acción amable (desagradable) genera otra acción amable (desagradable) hacia un tercer agente. En la reciprocidad indirecta social un tercero retribuye la buena (o mala) acción a quién la realizó. En cambio, en la reciprocidad indirecta generalizada, el receptor de la buena (mala) acción responde con una buena (mala) acción hacia un tercero.

Es decir, que la conducta recíproca indirecta, sea social o generalizada, sería la conducta del agente que muestra preferencias por retribuir, aun a costa de su bienestar material, las buenas (ó malas) acciones realizadas por o hacia terceras personas.

Para Dirk Engelmann y Urs Fischbacher (2003) El término "reciprocidad indirecta" fue presentado por Alexander en 1987.³⁵ De acuerdo con Alexander, la reciprocidad indirecta proporciona la base evolutiva de los sistemas morales que prescriben la cooperación y ellos son los primeros en encontrar evidencia experimental clara a favor de la reciprocidad indirecta (Engelmann y Fischbacher, 2003, p.26). Diseñan un experimento, donde un jugador decide en forma repetida si dona a otro una suma de dinero, donde el papel de donante o destinatario se decide aleatoriamente, así como también quién será su contraparte (en cada repetición a varios pares donador-destinatario). Y algunos jugadores suman puntos por donar, y los puntajes son públicos. Este diseño tiene por fin contrastar tres hipótesis: a) la reciprocidad indirecta es importante (se verifica si los donantes aumentan su ayuda de acuerdo al puntaje de imagen del destinatario); b) los sujetos construyen estratégicamente una reputación (la tasa media de ayuda de los donantes que tienen puntuación de imagen pública es mayor que la de los donantes sin puntuación, dada la puntuación del destinatario);³⁶ y la construcción de la reputación estratégica debilita la relación recíproca (la tasa de ayuda de los donantes con una puntuación pública, depende menos de la puntuación del destinatario, que la tasa de ayuda de los donantes sin puntuación pública). Las tres hipótesis resultaron sustentadas por la evidencia empírica. En consecuencia, la

³⁵ Engelmann y Fischbacher (2003, p.2). Donde citan a Alexander, Richard D., 1987. *The Biology of Moral Systems*. New York: Aldine de Gruyter.

³⁶ Incluida también la puntuación ausente.

reciprocidad indirecta es significativa, incluso en ausencia de incentivos estratégicos para construir reputación. Pero también encontraron evidencia muy fuerte de conductas estratégicas para construir reputación (Engelmann y Fischbacher, 2003, p.2). En consecuencia, también se verificaba la heterogeneidad de preferencias entre distintos agentes que ya se señaló en los acápites I.2.a.ii y I.2.b.v; la presencia de conductas que responden a preferencias interesadas en los otros es significativa y la de preferencias auto-interesadas también.

Por su parte Martín Dufwenberg, Uri Gneezy, Werner Güth y Eric van Damme (2000) En un experimento complejo (diseñado a partir del juego de la confianza) encontraron, sorpresivamente para sus expectativas, que no hay diferencias significativas entre las decisiones tomadas siguiendo una reciprocidad directa con las decisiones tomadas siguiendo una reciprocidad indirecta. Es decir que la reciprocidad indirecta y la reciprocidad directa resultarían igualmente significativas a la hora de analizar la conducta humana.

Stanca, Bruni y Mantovani (2009) diseñan un experimento para contrastar la hipótesis de que existe mayor reciprocidad en respuesta a acciones que tienen motivos intrínsecos.³⁷ Se trata de una modificación del juego de la confianza. En cada caso de este experimento hay dos parejas donador-receptor y los cuatro jugadores reciben la misma dotación inicial. En la primera etapa, cada donador decide cuánto donar a su receptor (incluida la posibilidad de no donar nada); y el monto donado se suma, triplicado, a la dotación del receptor. En la segunda etapa, cada receptor es informado de la donación realizada por el donador de la otra pareja y decide cuánto le transfiere a ese donador (no le retribuye a su propio donador). Por lo tanto, cada receptor responde a la acción del otro donador conforme a sus preferencias vinculadas a la reciprocidad indirecta. Este juego tuvo dos tratamientos: en uno de ellos ("información incompleta") ningún jugador sabía de la existencia de la segunda etapa hasta después de finalizada la primera etapa, cuando se le informaba que había otra etapa más. Mientras que en el otro tratamiento ("información completa") todos

³⁷ En realidad, según el diseño del experimento, se contrasta la hipótesis de que existe menor reciprocidad cuando hay lugar para motivos extrínsecos, es decir conductas instrumentales.

los jugadores conocen el juego completo antes de comenzar. En este segundo caso, quienes juegan como donadores podría mostrar conductas estratégicas, y se esperaba entonces, un menor nivel de transferencias por parte de los receptores, si la reciprocidad indirecta era sensible a las motivaciones intrínsecas. Los resultados del experimento no mostraron diferencias significativas entre las transferencias hacia los donadores en ambos tratamientos. Sin embargo, también se encontró que la reciprocidad indirecta era significativa, y que había una mayor proporción de conductas no recíprocas en el tratamiento denominado "información incompleta".

Los autores explican estos resultados a través de la presencia de tres tipos de agentes, unos con racionalidad auto-interesada, otros con una reciprocidad fuerte sensible a las intenciones, y un tercer grupo con una reciprocidad "de equipo" (*team reasoning reciprocators*) (Stanca, Bruni y Mantovani, 2009, p.11). Esta última se trata de una reciprocidad condicional respecto de un interés común al grupo. Entonces, no mostrarían una conducta recíproca en el tratamiento "información incompleta" porque al no conocerse la etapa dos no habría tal interés común. En cambio, en el tratamiento "información completa" tanto respondientes como donadores pueden aportar al interés de todos. Luigino Bruni y Robert Sugden (2008, p.19) explican el concepto de racionalidad de equipo: cada miembro de un grupo o "equipo" se concibe a sí mismo actuando en el marco de una acción colectiva por el equipo. Fundamentalmente, cada individuo no toma a las acciones de los otros miembros como paramétricas y luego elige su propia acción con el fin de maximizar el valor de alguna función de utilidad (incluida la función de utilidad que representa el bien del equipo). Sino que realiza su parte de un conjunto de acciones que, si es actuado por todos los miembros, promueve el objetivo del equipo. En este sentido, cada individuo tiene la intención de participar con los demás en el logro de una acción colectiva.

La idea de que un agente puede mostrar conductas recíprocas hacia un grupo de personas o hacia la sociedad, también remite al concepto de preferencias sociales, como las presentan Ernst Fehr - Urs Fischbacher (2002, p.2). Para estos autores. Una persona exhibe preferencias sociales, si esa persona no

sólo se preocupa por los recursos materiales asignados a ella, sino también se preocupa por los recursos materiales asignados a los agentes de referencia relevantes.³⁸

A partir de este concepto, similar a las preferencias interesadas en los otros, estos autores asimilan preferencias sociales a preferencias recíprocas ¿Se trata de un error de identificación? La revisión del debate referido a la especificación de las preferencias (Capítulo I.2.a.ii) mostró la complejidad de la conducta humana que, habitualmente, tiene múltiples motivaciones. En esta tesis se asume que no se trata de un error de especificación, sino que las preferencias sociales se manifiestan de distintos modos en diferentes circunstancias, que han dado lugar a su representación mediante diversos modelos.³⁹ Las expresiones “preferencias sociales” se utilizará en el sentido general que tienen en Fehr - Fischbacher (2002). Este sentido es diferente al sentido más restringido que tiene en Cooper y Kagel (2009) o en Sobel (2005), donde las preferencias interesadas en los otros tiene un significado semejante al que aquí se le da al término de preferencias sociales.

³⁸ Según la situación, los agentes de referencia pertinentes pueden ser los compañeros en la empresa con la que una persona interactúa con más frecuencia, o los familiares de una persona, o de los socios comerciales, o vecinos de una persona.

³⁹ Parte de la complejidad también puede ser interpretada como consecuencia de una línea de análisis que se encuentra en plena evolución. Por otra parte, cabe preguntarse si la mayor simplicidad atribuida al homo oeconomicus no es consecuencia de que se trata de un concepto consolidado y de uso general; pues por ejemplo los axiomas de la teoría del consumidor también tienen un importante grado de complejidad, además de suponer que las decisiones de consumo pueden interpretarse como afirmaciones lógicas (A. Sen, 1993), y además la teoría axiomática y la teoría de las preferencias reveladas no generan los mismos resultados.

III. Análisis Metodológico

III.1. Instrumentos Utilizados

El concepto de conducta recíproca es una de las características salientes de la revisión del modelo y del concepto de racionalidad económica. Las dificultades y fracasos en resolver el flagelo de la pobreza y el desempleo plantean claramente la necesidad de ampliar un horizonte de análisis y probablemente renovar herramientas y propuestas desde la economía como actividad disciplinar. En este contexto el concepto de conducta recíproca es una respuesta –pero no la única respuesta- a los desafíos que enfrenta la disciplina en la etapa presente de la evolución de la economía

Por otra parte, el concepto de conducta recíproca está fundado en una extensa literatura que se sustenta en evidencias empíricas. La cantidad de experimentos de diverso tipo realizados es tan grande que hoy parece imposible poder mencionar a todos ellos (Cooper y Kagel, 2009, p.2).

Tanto Dohmen et al. (2009) como Fehr y Gächter (2000) organizan la evidencia empírica distinguiendo Reciprocidad Negativa de Reciprocidad Positiva. La primera implica castigar los comportamientos no cooperativos aún a costa del propio bienestar material. La mayoría de los experimentos vinculados a la reciprocidad negativa se diseñaron a partir del Juego del Ultimátum, del juego del dictador y del juego de los bienes públicos. Se trata de experimentos donde se intenta controlar todas las variables relevantes y los sujetos saben que participan de una situación artificial, o sea que saben que se trata de un experimento o de un juego. Sintéticamente se los conoce como experimentos de laboratorio. Su particular utilidad deriva del hecho de que las variables relevantes están bajo control, de modo que permite contrastar las predicciones teóricas con la realidad empírica con una mayor precisión (Vernon L. Smith, 1987). Si todas las variables pudieran ser controladas, podría identificarse con precisión cuál es la hipótesis o el supuesto que se está contrastando, precisión que sería mayor en el caso de que la o las predicciones hechas en base a la teoría no se verifiquen.

Por su parte, la Reciprocidad Positiva implica retribuir bien con bien, aún a costa del bienestar material. La evidencia empírica referida a la reciprocidad positiva proviene de los experimentos basados en el intercambio de dones y de experimentos diseñados a partir del Juego de la Confianza. El Juego de la Confianza y sus variaciones se ha utilizado en experimentos de laboratorio. Pero no todos los experimentos de intercambio de dones fueron experimentos de laboratorio. En varios casos como por ejemplo, Kahneman et al. (1986a) o Dohmen et al. (2009), se recurrió a los llamados “experimentos de campo” cuya característica principal es que los sujetos ignoran que se trata de un experimento y en consecuencia no puede haber intención de controlar todas las variables relevantes, más bien buscaban reproducir las condiciones del contexto natural en que se daría el intercambio de dones en cada caso evaluado.

La gran variedad de experimentos genera problemas de comparabilidad afectando la generalización de sus conclusiones. Por ejemplo, la motivación relacionada con la justicia o equidad de la distribución se vio cuestionada por una serie de experimentos que hacían intervenir un tercero sin acción en el Juego del Ultimátum, de los resultados obtenidos pareciera que este tercero fue ignorado por los otros participantes (Cooper y Kagel, 2009, p.10).⁴⁰ Sin embargo, no es seguro que la conducta observada en los otros jugadores no esté influida por la forma en que se planteó el juego y se dieron las consignas experimentales, especialmente en estos casos de inclusión de participantes sin acción. En este campo todavía el debate permanece abierto planteándose interrogantes como ¿Hasta dónde el diseño del experimento afecta las conductas observadas? ¿Juegos de una vez o repetidos? ¿Que permiten el aprendizaje o no? ¿Método estratégico o directo? Interrogantes a los que hay que sumar el cuestionamiento de Cox al diseño de experimentos simples –que ya se vio en el Capítulo I (acápito 2.a.ii), junto con su propuesta de diseñar experimentos donde se comparen variantes del mismo juego.

Por otra parte, parece que las preferencias que se infieren experimentalmente muestran dependencia del tratamiento seguido. Además del caso de “ilusión

⁴⁰ Donde cita a Werner Güth y Eric Van Damme (1998) “y a otros autores que modificaron este experimento para corroborar resultados.

monetaria” de Kahneman et al. (1986 a), mencionado en el Capítulo I (acápito 2.a.ii), los diferentes sesgos, consecuencias de las anomalías cognitivas y errores de proceso que describe la economic behaviour, pueden jugar un papel significativo en los resultados experimentales.

Un ejemplo de estas dificultades puede verse en el Juego del Dictador. Éste juego fue diseñado originalmente para distinguir si las buenas ofertas se debían a que los proponentes querían tratar bien a los aceptantes o si se trataba de una conducta estratégica que anticipaba el rechazo de las propuestas injustas. En general los resultados avalaron la última hipótesis. Sin embargo, una serie de experimentos, como el que publicaron Oberholzer-Gee, y Eichenberger en el 2008; ó List en el 2007; ó Andreoni y Bernheim en el 2008, mostraron que el juego del Dictador es sensible a un conjunto de aparentemente inocuas variantes (Cooper y Kagel, 2009, p.10)⁴¹ Hay evidencia de claros “efecto-encuadre” no explicable por las hipótesis previas que cuestionan la posibilidad de realizar afirmaciones relativas a las preferencias de los jugadores a partir de las transferencias observadas. También se observan “efectos de demanda indirecta”, es decir cuando la conducta de los jugadores está marcada por la tendencia a hacer lo que se espera que hagan (o lo que se cree que espera el experimentador que hagan) y “efectos de audiencia”, cuando se hace lo que se cree que esperan los pares.

Por último, el aporte de Cooper y Kagel (2009) ayuda a encuadrar este debate y éstas dificultades. Ellos señalan que muchos resultados de investigaciones empíricas y otras disciplinas científicas vinculadas a la conducta humana apuntan hacia la multiplicidad de motivos, en consecuencia en estos debates sobre motivos y experimentación se corre el riesgo de sobre-simplificar la conducta humana. La conducta humana parece ser un fenómeno eminentemente complejo que incluye mecanismos decisorios como el sintetizado en Mc Fadden (1998, p.3). Mecanismos donde además de información, creencias, preferencias, incluyen actitudes, afectos, motivos, los cuales en muchos casos se retroalimentan mutuamente, generando un proceso

⁴¹ Donde cita a Felix Oberholzer-Gee y Reiner Eichenberger (2008), a John A. List. (2007) y a James Andreoni y B. Douglas Bernheim (2008).

decisorio de una complejidad varias veces mayor al proceso decisorio de los modelos de óptimo en economía.

Si bien la mayor fuente de sustentación empírica de la reciprocidad proviene de experimentos de laboratorio (Falk y Fischbacher, 2001, p.2); no toda la evidencia empírica utilizada provino de la experimentación, sea de laboratorio o de campo. También hubo un número menor de estudios de campo cuyo método principal era la encuesta o entrevista masiva.

En la revisión realizada se encontró un escaso número de estudios de caso que analicen la conducta de los sujetos en su ambiente natural. Se toma como modelo el estudio de caso en que se basa Akerlof para plantear su explicación de la rigidez salarial a partir del intercambio de dones. Dicho estudio fue realizado por Homans a mediados del siglo pasado. El análisis de Akerlof se basa en la evidencia empírica aportada por ese estudio que, principalmente se refiere al ámbito de las relaciones laborales.

III.2. Contenido de la actividad empírica

En este acápite por contenido de la actividad empírica no se entiende el objeto de los interrogantes planteados en la experimentación, como por ejemplo si las motivaciones se explican mejor a través de preferencias altruistas, o preferencias recíprocas, o aversión a la inequidad. Por contenido de la actividad empírica se entiende el tipo de problema que deben resolver los participantes en un experimento o el contenido directo de las preguntas en los estudios de campo.

En el caso de los experimentos de laboratorio, la actividad-objeto se vincula principalmente al aspecto distributivo. El problema que los sujetos deben resolver en los juegos del Ultimátum y del Dictador, es la distribución entre quien hace la propuesta u oferta y el aceptante (aunque también hay una variación que incluye a un tercero quien a veces también participa de la distribución). El Juego de la Confianza o juego del inversor, también tiene un

importante aspecto distributivo porque el ofertante, que juega primero, debe decidir como distribuir entre él y su contraparte el monto de dinero que le asignaron. Por otra parte el Juego de los Bienes Públicos también tiene un claro aspecto distributivo pero en otro sentido, se trata de la distribución de la contribución o del esfuerzo en la generación de un bien colectivo.

En el caso de los experimentos vinculados al intercambio de dones, se focalizan en la relación laboral. Si bien se incorporaron aspectos como la rentabilidad y las diferentes productividades de las empresas ficticias en parte de los experimentos, el análisis apuntó a la conducta mostrada por los trabajadores y tangencialmente a los empresarios. Por ejemplo, se analizó el hecho de que ellos no aceptaban reducir salarios por temor a represalias en términos del esfuerzo y compromiso que pudieran mostrar los trabajadores.

Por su parte el contenido de los métodos que incluyen algún tipo de encuesta, es siempre la opinión o creencia o recuerdo del entrevistado. Aunque se realicen de un modo muy concreto, como Kahneman et al.(1986 a), siempre se tratará de respuestas hipotéticas o de opinión.

En consecuencia parecen apropiados los interrogantes referidos a la práctica de la reciprocidad en la actividad de las unidades productivas en general. Y las referidas a la conducta del empresario en su medio ambiente natural específicamente.

¿Los conceptos de preferencias sociales (*other regarding preferences*), de conducta recíproca, son válidos en el contexto del comportamiento del empresario? Y si la respuesta es positiva, ¿cómo se aplica en la práctica concreta esta racionalidad?

Y también, pero con carácter accesorio: ¿Una racionalidad basada en este tipo de preferencias sería aplicable a la teoría de la empresa?

III.3. Descripción del estudio de caso realizado por Homans.

En una primera aproximación, la búsqueda de respuesta a esos interrogantes debería hacerse desde la experiencia concreta e histórica donde los sujetos actúan en su medio ambiente natural. Y dada la escasez de estudios de caso y la importancia del estudio citado por Akerlof (1982), conviene profundizar el mismo.

El estudio desarrollado por Homans (Homans, 1952) combina medición de la eficiencia individual, observación sistemática de la conducta social y entrevistas individuales.

El estudio se realizó dentro de una empresa de la cual sólo dice que tenía un gran número de clientes que pagaban mensualmente sus facturas.

La gerencia facilitó los datos personales básicos de los trabajadores y los registros de su actividad (para aquellos que todavía estaban empleados). Todo el estudio llevó cuatro meses y medio.

El sujeto estudiado fue un grupo de trabajo perteneciente a una División de esa empresa. Esa División se encargaba de contabilizar el pago de las facturas por parte de los clientes. En la División trabajaban 60 personas. El grupo específicamente estudiado estaba integrado por 10 personas encargadas de registrar en las hojas del libro mayor correspondientes a los clientes, dichos pagos.

El grupo se definía dentro de la empresa por su tarea específica y Homans lo caracteriza a partir de varios ángulos. Laboralmente, este grupo era el siguiente al escalón más bajo en la escala laboral de la División. Socialmente era un grupo de gente joven con escolaridad secundaria (equivalente) que no tomaba ese trabajo como definitivo, pues la empresa tenía por norma despedir a las empleadas que se casaban. Relacionalmente, las empleadas se movían mucho por la oficina y las características del trabajo les permitían hablar de muchos temas distintos al tema de trabajo.

Describe con detalle la tarea a realizar por las empleadas. Aclara que era fácil tener una medida de producción individual, a pesar de ser un trabajo de oficina.

La organización del trabajo en esa oficina permitía conocer cuántos registros había hecho cada empleada, las cuales además se anotaban en una pizarra que estaba a la vista de todo el grupo.

El trabajo era aburrido y rutinario e individual. No demandaba mucha concentración de las trabajadoras. Éstas no tenían la promoción dentro de la empresa como una de sus prioridades, ni el trabajo en sí era una preocupación. Considerando que no exigía capacitación previa estaba bien pagado. No exigía cooperación entre ellas pero permitía mucha interacción. Había un poco de presión para que trabajaran rápido y la moral era alta.

Especifica el sueldo que cobraban. El mínimo exigido era de 300 operaciones (registros) por hora. Si alguien no cumplía con su cuota por dos días se le llamaba la atención, y si alguien sobre cumplía no había ningún premio especial. No era fácil incorporar trabajadoras a esta oficina.

En el método seguido por Homans pueden identificarse las siguientes cuatro etapas:

1ª etapa: introducción en la empresa. Se ganó la confianza de los trabajadores y aprendió los procedimientos administrativos. Esta etapa terminó cuando participó de la fiesta de Navidad de esa oficina, además de tener la confianza de los trabajadores su presencia no alteraba sus conductas.

2ª etapa: observación de las relaciones sociales. Durante 14 días registró quién interactuaba con quién y cuán a menudo. Aplicó un método cuantitativo: cada 15 minutos registraba quien se relacionaba con quien en la oficina. Las conclusiones se obtuvieron de la suma para cada trabajador observado de la cantidad de veces que interactuó con cada otro compañero de trabajo.

3ª etapa: entrevistas individuales. Además de a las trabajadoras, las entrevistas incluyeron a sus supervisores. Se realizaron durante el tiempo de trabajo pero fuera de la oficina. Se trataba de entrevistas no dirigidas donde motivaba a la entrevistada a hablar libremente pero excluyendo temas personales. La única estructura eran dos preguntas abiertas: ¿qué le parece su trabajo? y ¿tiene amigos cercanos aquí? La primera se hacía en la primer parte de la entrevista y la segunda al promediar la misma. Ambas se usaban como disparadores y se hacían naturalmente, es decir como parte del diálogo que se estaba dando con

el entrevistado. Dado el tipo de entrevista, las inferencias se realizaron a partir de los comentarios posteriores a las preguntas y del contenido de la entrevista en general. A partir de la segunda pregunta construyó un gráfico de redes sociales que luego utilizó también para realizar inferencias posteriores y para verificar las conclusiones de la observación cuantitativa.

4ª etapa: verificación de conclusiones. Luego de las entrevistas retornó al lugar que ocupaba en la oficina durante dos semanas más para verificar sus primeras conclusiones.

Es importante destacar el lugar metodológico en el cual Homans ubica su estudio. No pretende realizar generalizaciones universales a partir del mismo. Más bien plantea que el objeto de su estudio es servir de base para otros estudios de mayor nivel de agregación y también para otros estudios de caso que puedan verificar sus descripciones y/o inferencias

IV. Estudio de Supuestas Anomalías en el caso concreto de Gómez Reparaciones.⁴²

IV.1. Introducción

IV.1. a) Fundamentación y Antecedentes

El estudio realizado se inspira en el estudio realizado por Homans, descrito en el capítulo anterior y combina elementos de estudio de casos con elementos de historia de empresas. Respecto del estudio de casos hay un debate abierto en cuanto a su contenido y alcances (Robert K. Yin, 2004). La reseña de este debate excede el marco de esta tesis, sólo se señalará aquí algunos elementos que resultan significativos para el estudio que se realizó. En primer lugar, el estudio de casos permite observar conductas y comportamientos en su contexto natural a través de una multiplicidad de fuentes, que incluyen el acceso a información de primera mano, conservando el sentido característico de los eventos de la vida real (Yin, 2004, p.3; Piedad Cristina Martínez Carazo, 2006, p.167 y 187; O. Villarreal Larrinaga y J. Landeta Rodríguez, 2010, p.33).

En segundo lugar, el aporte de un estudio de caso no se mide en términos de generalización estadística o cuantitativa, sino en términos de generalización analítica. La primera recurre a conceptos y herramientas de la estadística para aplicar a la población las características halladas en una muestra. En cambio la generalización analítica refiere al desarrollo de una teoría de modo que pueda ser extendida a otros casos (Martínez Carazo, 2006, p.173; Yin, 2004, p.8). Es decir, que la generalización analítica recurre al estudio de caso para ilustrar, representar o verificar una teoría, de forma tal que pueda ser transferida a otros casos. Pero no se trata de una vía de un solo sentido. Del estudio de caso también pueden surgir inferencias que permitan desarrollar nuevos puntos de vista. En el caso concreto de esta propuesta, se busca indagar cómo se verifican las preferencias interesadas en los otros en la práctica empresarial

⁴² Por motivos de confidencialidad y para preservar la identidad de los sujetos del estudio que se realizó, se cambiaron los nombres reales de las personas y de las empresas entrevistadas o mencionadas. Los nombres reales de las personas, figuran en el Anexo II.

concreta. Las conclusiones serían extensibles a otros casos en la medida que los conceptos que medien las inferencias sean trasladables y no idiosincráticos (Yin, 2004, p.16).

En tercer lugar, la historia de empresas y el estudio de casos pueden superponerse como estrategias de investigación cuando se trata de historias de eventos contemporáneos. Las técnicas usadas por ambas son las mismas, pero el estudio de caso utilizaría dos fuentes de evidencia que, generalmente, no son usadas por los historiadores: la observación sistemática y la entrevista directa (Yin, 2004, p.6). También pueden hacerse otras dos diferencias entre la historia de empresas y el estudio de casos. Por una parte, la historia de empresas se refiere generalmente a empresas importantes en la actividad a la que pertenecen, y el estudio de casos no muestra esta especialización. Y por otra parte, la historia de empresas siempre está vinculada al estudio del contexto donde las empresas objeto de estudio se desarrollaron; en cambio, el estudio de casos mira más hacia adentro de la empresa.

Esta tesis toma de la historia de empresas la prioridad al acceso a la información contable, la identificación de la empresa como personal o familiar, los interrogantes sobre los orígenes del empresario y de la empresa, y la relación con el contexto socio-productivo, que incluiría la relación con el Estado y las políticas públicas y la política de reinversión de Beneficios de la empresa (Jorge Schvarzer, 1995).

También parece oportuno señalar que el estudio de caso que se propone resulta de interés dada la escasez de estudios aplicados referidos a las preferencias interesadas por los otros en la conducta empresarial real y concreta. En el Intercambio de Dones (Akerlof, 1982), el análisis se centra en las relaciones laborales; y los aspectos vinculados con la conducta de los trabajadores tienen un mayor desarrollo.⁴³ Este mayor desarrollo se da porque Akerlof al argumentar el concepto de salario justo recurre a la sociología. El salario justo es parte del don de la empresa esperado por el trabajador como respuesta en el intercambio de dones. Y la justicia del salario depende de la comparación con el grupo de referencia del trabajador (o trabajadores) (Akerlof,

⁴³ El intercambio de dones ya se presentó en el Capítulo 1.2.b

1982, pp.158). Por el otro lado, el esfuerzo a intercambiar como don depende de las normas sociales del grupo de trabajo. En consecuencia en ese desarrollo el grupo de trabajo y el grupo de referencia resultan centrales para explicar las normas sociales que rigen el intercambio de dones.⁴⁴ Y el empresario no forma parte de ninguno de esos grupos.

Por otra parte los experimentos que estudian el intercambio de dones se focalizan más bien en las respuestas de los empleados (Fehr, Kirchsteiger y Riedl, 1993; Fehr y Gächter, 2002; Hannan, R. L., 2005; Gneezy, 2004; Kube, Maréchal y Puppe, 2006; Bellemare, Charles y Shearer, 2007). Mientras en otros estudios (por ej. Kahneman, et al. 1986a) se analiza cuál es la conducta empresaria considerada correcta, justa o admisible pero desde la perspectiva del consumidor o desde el público en general.

Éste estudio de caso quiere focalizarse en la conducta del empresario.

IV.1. b) Caracterización del Estudio de Caso: Un Estudio Explicativo

Los estudios de caso pueden ser, descriptivos, explicativos, predictivos o exploratorios (Martínez Carazo, 2006, pp.171 y 172). Los estudios descriptivos pretenden identificar los elementos claves o variables que inciden en el fenómeno estudiado. Los estudios predictivos tienen por objeto examinar las condiciones límite de una teoría o hipótesis. Los estudios exploratorios tienen la intención de realizar un primer acercamiento a la realidad que es objeto de estudio (de las teorías, métodos e ideas del investigador)

El estudio realizado es un estudio de caso explicativo. Los estudios explicativos, buscan descubrir las relaciones entre las variables y el fenómeno estudiado, de modo que esas relaciones tengan suficiente racionalidad teórica (Martínez Carazo, 2006, pp.171). Ni la simple consistencia de los hechos con una hipótesis, ni la plausibilidad de su ocurrencia, son confirmaciones de la hipótesis, porque la consistencia y la plausibilidad también podrían darse con

⁴⁴ En el mismo sentido, en el modelo planteado por Akerlof (1982) la función objetivo del trabajador incluye normas de esfuerzo de los trabajadores en el grupo de trabajo. Pero la función objetivo del empresario es una función de beneficios de acuerdo a la racionalidad tradicional; sin vincular su conducta al valor que el empresario le daría a la reciprocidad o al intercambio de dones.

hipótesis alternativas. En consecuencia, conviene analizar hipótesis rivales plausibles para fortalecer la inferencia causal. (Enrique Yacuzzi, 2005 pp.19)⁴⁵

En este caso se analizaron un conjunto de posibles conductas anómalas (respecto de la racionalidad económica tradicional), buscando evidencia empírica a favor de una de tres hipótesis rivales:

- a) La conducta del empresario puede modelizarse como un caso de racionalidad auto-interesada, pero donde las circunstancias y el contexto explican las posibles anomalías. Es decir, o bien se trata de una empresa que busca maximizar sus beneficios, a la que la realidad concreta impone restricciones que no se hallan presentes en la teoría; o bien se trata de una empresa que maximiza beneficios a largo plazo y que enfrenta condiciones donde los beneficios de corto plazo no son independientes entre sí.
- b) La conducta del empresario puede modelizarse dentro de los modelos de preferencias interesadas por los otros (*other regarding preferences*).
- c) Las conductas del empresario que no pueden explicarse mediante una racionalidad auto-interesada, son conductas erráticas que no son consistentes entre sí.

Si bien estas hipótesis rivales son excluyentes entre sí, la negación de una no implica la afirmación de la otra. Es decir, si el empresario se comporta de acuerdo a preferencias auto-interesadas, no se comporta de acuerdo con preferencias interesadas por los otros, y viceversa. Pero, si el empresario no se comporta de acuerdo con preferencias auto-interesadas, ello no implica que se comporte de acuerdo a preferencias interesadas en los otros. Cabe la posibilidad teórica de que las anomalías halladas respondan a un patrón de conducta errático o con importantes elementos aleatorios.

⁴⁵ Los desarrollos teórico-metodológicos referidos al estudio de casos proponen cuatro tipos de validación. Estos serían la validación de las construcciones conceptuales, es decir la correspondencia de la observación empírica y los fenómenos que se quieren analizar; la validación interna, propia de los estudios explicativos, se refiere a la validez de la lógica causal utilizada; la validez externa, es decir la posibilidad de aplicación de las inferencias realizadas y de las conclusiones obtenidas a otros casos; y la fiabilidad del estudio que se refiere a su replicabilidad, tanto del método como de los resultados, por parte de otros investigadores a casos semejantes. Alternativamente se han propuesto los criterios de precisión y detalle del problema, del número e independencia de las hipótesis que pretende resolver y el número y diversidad de los criterios diversificación de esas hipótesis. (Yacuzzi, 2005, pp.20)

Sin embargo, el crecimiento de la empresa por sobre la tendencia del sector durante más de veinte años, parece un argumento sólido para descartar la hipótesis alternativa de una conducta errática. Si simplemente se tratara de un empresario excéntrico, no sería posible explicar su evolución de un simple taller a una de las empresas más grandes de su sector. Más aún tratándose de un sector dedicado a la prestación de servicios en un mercado con una importante libertad de entrada y salida. En otras circunstancias podría explicarse tal desempeño a partir de la genialidad excéntrica del empresario que generó innovaciones que proveyeron un Beneficio Extraordinario que le permitió a la empresa evolucionar positivamente a pesar del contenido errático de la conducción. Pero en este caso tales Beneficios Extraordinarios no se hallarían presentes y además no se trata sólo de que la empresa creció, sino que creció más que sus competidores. Corresponde, entonces indagar también acerca del crecimiento de la empresa y su contexto. Complementariamente también se analizó la consistencia de las diversas anomalías con un mismo patrón de conducta, a partir de las preferencias interesadas por los otros.

IV.2. Selección de la unidad de análisis.

Un paso clave en el diseño de este estudio de caso es la selección de la unidad de análisis. Siguiendo la propuesta de Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010, p.39), se ha seleccionado una empresa que, se estimó, ofrecía buenas posibilidades de aprendizaje, de contrastación de la hipótesis de la existencia de una conducta basada en preferencias sociales y de caracterización de tal conducta. Esta opinión se basó en la historia y características de la empresa elegida, cuya descripción se realiza en el acápite siguiente. Luego se identificaron específicamente las conductas y los comportamientos que se propuso investigar.

La variedad de ámbitos donde se identifican estas conductas y comportamientos, permite verificar si existe un conjunto de criterios vinculados a las preferencias interesadas por los otros que se aplican sistemáticamente en la actividad de la empresa.

IV.2.a. Somera descripción de la empresa elegida

Gómez Reparaciones es una empresa dedicada a la reparación de artículos electrodomésticos, y en el 2011 era servicio técnico autorizado de las principales marcas del ramo: Whirlpool, LG, Samsung, Bosch, Westinghouse, Longvie, Sanyo, Electrolux, Gafa y Cónsul en heladeras, lavarropas microondas; Whirlpool, LG, Samsung, Sanyo, De Longhi, Philco, Sansei, Electrolux en acondicionadores de aire; Whirlpool, Gafa en cocinas a gas. También trabajan para las principales aseguradoras del ramo: WG, American Bankers, AON, Asurrant y Servitec Lawsa.

La región geográfica que sirve, el mercado-meta de la empresa, incluye 1,1 millones de personas aproximadamente. Es el área más poblada de la Provincia de Mendoza que abarca la ciudad de Mendoza (capital de la Provincia) y varias ciudades circundantes.

En la actualidad realiza un promedio de 120 servicios diarios y cuenta con 29 empleados. Por cantidad de personal es la más grande del ramo en la región de Cuyo, y está entre las seis más grandes del país.

IV.2.b. Anomalías a investigar

A partir del conocimiento previo de la empresa se han identificado las siguientes conductas que serán objeto del presente estudio:

- a- Anomalías en el ingreso de personal a la empresa
- b- Anomalía: Incorporación de personas con capacidades diferentes
- c- Anomalías en la relación con los competidores
- d- Anomalías y crecimiento de la empresa

Estas conductas fueron identificadas porque, "a priori", parecieran estar presentes elementos y aspectos que permitirían aseverar la presencia de preferencias interesadas por los otros. En este estudio, también se contempló el análisis de métodos de organización, reglas internas de la empresa, estrategias y modos de relación con clientes, con proveedores, y otros agentes económicos. Además del análisis de las conductas individuales o colectivas.

IV.3. Metodología.

Este estudio recurrió básicamente a la realización de entrevistas abiertas en profundidad con el empresario, empleados e informantes clave y a la revisión de la documentación pertinente de la empresa, complementadas por la observación directa "in situ" de la conducta de la empresa y sus integrantes.

IV.3.a. Justificación

La elección del método de las entrevistas abiertas en profundidad se debe a que, dadas la relativa novedad del tema y que se trata de un estudio explicativo es necesario un cierto grado de flexibilidad en el diseño y ejecución de los instrumentos. Por otra parte, la flexibilidad parece ser una característica típica de los estudios de caso (Villarreal Larrinaga, y Landeta Rodríguez, 2010, p.46) Respecto de la realización de entrevistas, Truman Bewley (2002) señala que a la mayoría de las personas les gusta hablar de sí mismas y que también a la mayoría de las personas les gusta hablar con un profesor, la entrevista es un instrumento que puede aprovechar bien estas características de la mayoría de las personas. También menciona, que según su experiencia, las inconsistencias de las respuestas son menores en el caso de un diálogo relajado, donde el entrevistado tiene libertad de expresarse, que en las respuestas dadas en función de un cuestionario estricto. Respecto de la realización de las entrevistas abiertas señala que debe mantenerse el interés del entrevistado, ya que se trata de personas muy ocupadas en general. Interés que las entrevistas estructuradas por medio de cuestionarios no logran. La clave parece estar en mantener el contacto personal durante toda la entrevista, por ejemplo, mirándolo a la cara o dándole a entender que se escucha atentamente su relato.⁴⁶

Por otra parte, para evitar que la entrevista discurra hacia contenidos que no son interés del investigador, recomienda que la conversación se mantenga en un nivel concreto, para ello puede recurrirse a pedir ejemplos concretos de lo que se le está relatando y fundamentalmente deben evitarse las abstracciones

⁴⁶ Por el mismo motivo, recomienda no grabar las entrevistas (porque puede resultar intimidante) sino más bien, tomar notas; salvo en el caso que haya mucha información técnica y entonces se hace difícil tomar notas. Obviamente el entrevistado debe estar convencido de que la grabación es necesaria.

y el debate acerca de teorías. Pues el interés de la entrevista está en acercarse a la experiencia concreta del entrevistado, en cambio una excesiva conceptualización o bien podría generar un sentimiento de inferioridad por parte del entrevistado o bien que este decida competir intelectualmente con el entrevistador, entonces el resultado de la entrevista no ayudaría a revelar la experiencia concreta y la práctica cotidiana de ese empresario.

En este caso concreto, deberían evitarse preguntas como ¿sus programas de pasantías obedecieron a una conducta basada en preferencias auto-interesadas? ó ¿mejoró la imagen institucional de la empresa con el programa de pasantías? ò ¿cuál es la fuente de acumulación que permitió a su empresa crecer? La misma información podría obtenerse preguntando ¿qué beneficios concretos obtuvo su empresa del programa de pasantías? ó ¿puede indicarnos algunas personas que hayan hecho un comentario positivo del programa de pasantías? ó ¿cuál estima Ud. que es o fue la clave del crecimiento de Gómez Reparaciones, la calidad del servicio, la rapidez en la atención al cliente, la velocidad en la reparación, u otra?

IV.3.b. Operacionalización

Dado que los interrogantes se refieren a la realidad de una empresa en su ambiente natural, se realizó una visita a la empresa de modo de profundizar "in situ" métodos, organización del trabajo, procedimientos y otros elementos que hacían a la especificidad productiva de esta actividad en su contexto histórico-geográfico en general, y de esta empresa en particular.

Esta profundización se propuso con dos objetivos principales. Por un lado, lograr un adecuado conocimiento del contexto en el que se dan las conductas y los hechos que se analizan. Y por otro lado, para identificar concretamente aquellos elementos y aspectos que permitían afirmar o descartar la presencia de una conducta consistente con las preferencias interesadas por los otros. Ésta conducta se consideró en un sentido amplio, es decir, sin descartar la posibilidad de reciprocidad o intercambio de dones en las conductas y comportamientos ya identificados.

Se realizaron entrevistas al empresario, a otros miembros de la empresa y a otros empresarios y un ex-empleado en calidad de informantes calificados; las entrevistas se realizaron conforme a la necesidad de confrontar y profundizar la

información obtenida, y también de acuerdo al conjunto de interrogantes planteados para cada anomalía. También se recurrió a otros instrumentos como la observación directa y la documentación de la empresa, especialmente a los estados y registros contables y a los registros previsionales. Para este fin se aprovechó la visita a la empresa, de modo de recurrir a múltiples fuentes de información que permitieron la aplicación del principio de triangulación (Martínez Carazo, 2006, p.186; Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010, p.41). Es decir, fundar la fiabilidad de la información recolectada en la comparación de los resultados obtenidos de distintas fuentes.

Por otra parte, conviene aclarar que la evaluación relativa a la explicación de éstas anomalías quedó a cargo del investigador. Pues como Bewley (2002) señala, en las entrevistas debe evitarse una excesiva conceptualización, porque sus consecuencias sobre la actitud del entrevistado pueden distorsionar el resultado de la entrevista.⁴⁷

La recolección de información comenzó con los contactos previos que se realizaron con la empresa. Dichos contactos permitieron identificar las anomalías y confeccionar el plan de tesis. En cuanto al trabajo de campo en sí, se realizó una visita de una semana a la empresa que se aprovechó para observar en forma presencial hechos, conductas y procedimientos vinculados con las anomalías citadas. También se completó la recolección de información documental y testimonial que se utiliza en los capítulos siguientes.

La empresa puso a disposición del investigador un escritorio en el área de administración, donde el investigador tenía acceso a la mayor parte de la información contable y documentación de la empresa, y podía observar su gestión cotidiana. El investigador fue presentado al personal, como un economista que estaba analizando el funcionamiento de la empresa con el objeto de mejorarlo y ayudar a superar la delicada crisis en que se encontraba. Dicha presentación fue necesaria, dada la crisis en que se encontraba la empresa, para lograr una actitud de colaboración del personal y evitar suspicacias que entorpecieran la obtención de información, que era el objetivo de la visita.

⁴⁷ Una excesiva conceptualización puede generarle un sentimiento de inferioridad o provocarlo a competir intelectualmente con el entrevistador.

Durante la visita, el investigador se integró a los horarios de la empresa -salvo cuando realizó entrevistas a informantes calificados- y al ritmo de trabajo del empresario para conocer mejor su dinámica. El investigador tuvo libre acceso a las distintas áreas de la empresa -cuidando de no entorpecer las distintas tareas que se realizaban- y también a la documentación que ésta tenía disponible. Sin embargo, hubo limitaciones respecto a la información buscada, como se señalará oportunamente. Pues la investigación abarca desde los inicios de la empresa en 1989 hasta el presente, y debido a su condición de pyme que cambió de forma jurídica en el año 2003, sólo fue posible hallar documentación de más 10 años de antigüedad en forma fragmentaria.

Se contó con la colaboración del empresario para realizar las entrevistas al personal. Se entrevistaron 14 personas. Las entrevistas incluyeron, cinco personas que trabajaban en el taller y seis técnicos de calle. Se priorizó las áreas específicas de la actividad de la empresa; porque en ellas hay especificidades propias del proceso productivo de esta empresa, y también habría especificidades respecto de las políticas de capacitación del personal. En estas áreas, se ha cubierto el 71% (taller) y el 75% (técnico de calle) del personal empleado al momento de realizarse el trabajo de campo.

Se entrevistó a todos los técnicos de calle presentes en la empresa al momento de realizarse las entrevistas (primera hora de la mañana) y a todo el personal del taller que se hallaba presente, salvo un empleado que no quiso ser entrevistado. Las entrevistas al personal administrativo se realizaron en otros momentos, aprovechando las interacciones propias de la búsqueda de información. En el momento de realizar el trabajo de campo, Gómez Reparaciones empleaba a 29 personas, de las cuales tres estaban ausentes con parte de enfermo.

Los servicios que presta la empresa se realizaban en el domicilio de los usuarios o en el taller que tiene la empresa. El proceso productivo comienza cuando el usuario llama telefónicamente requiriendo un servicio. Este

requerimiento se carga en un sistema informático específico de la empresa.⁴⁸ A partir del listado de requerimientos se arma un listado de tareas donde se distribuyen los servicios a los técnicos de calle según su recorrido y complejidad. A la mañana siguiente cada técnico parte a atender sus servicios con su listado y los repuestos correspondientes. Si los técnicos solucionaron el problema, entonces rinden la factura y el dinero a la administración (si se paga con tarjeta de crédito o débito se hace telefónicamente), o la orden de servicio si se trata de un servicio en garantía. Si no han logrado solucionar el problema, y no se trata de una reparación de mayor complejidad, el servicio vuelve a entrar al sistema y se reasignará el día siguiente.⁴⁹

Si en cambio, se observa que es necesaria una reparación de mayor complejidad, se lleva el electrodoméstico al taller. Este traslado es realizado por el "área de fletes" ya que los medios de movilidad de que disponen los técnicos de calle están pensados en función de su agilidad de traslado y facilidad de estacionamiento.

La excepción a este procedimiento son los grandes comercios, que traen directamente los productos en garantía que es necesario reparar.

Por otra parte, la empresa tiene la norma de que si el técnico de calle no encuentra nadie en un domicilio que se le había asignado, debe llamar a la empresa para que ese servicio se vuelva a asignar.

Conviene aclarar que los servicios están catalogados en cuatro niveles de acuerdo a su complejidad. El nivel uno es el servicio de puesta en marcha de los aparatos, que no requiere gran nivel de conocimiento, basta leer responsablemente los manuales de instrucciones y explicarle correctamente el funcionamiento al usuario. Los servicios de complejidad dos, implican la detección de problemas muy simples que requieren soluciones muy simples, como por ejemplo cambiar una bomba. Los servicios tres y cuatro, son de alta

⁴⁸ Este sistema fue desarrollado a requerimiento de la empresa y permite conocer, además de las demandas actuales, el historial de clientes y reparaciones.

⁴⁹ Estos casos no son muy frecuentes, y en general se deben a un desperfecto oculto que encuentra el técnico de calle a reparar el aparato, o a un error en el diagnóstico previo realizado a partir de la descripción del problema hecha por el cliente cuando requiera el servicio. Obviamente, si en la primera visita el técnico lo puede solucionar, lo soluciona aunque el diagnóstico previo no sea correcto.

complejidad. Necesariamente debe resolverlos una persona con sólidos conocimientos técnicos. Los servicios cuatro son los de máxima complejidad, que implican el manejo de instrumental técnico de diagnóstico también. Por ejemplo, en el caso de las heladeras inteligentes, cuando el aparato reparado vuelve a fallar, controlar cómo están funcionando las plaquetas.

En general, el 60 o 70% de los servicios no son de alta complejidad, el 30% es de complejidad tres y el 10% de complejidad cuatro.

En el taller de la empresa trabajaban regularmente siete personas, cuatro dedicadas a lavarropas y lava-vajillas, una dedicada a heladeras, otra a aire acondicionado, y otra a pequeños electrodomésticos, la mayoría de los cuales eran hornos a microondas. En el mismo local funcionaba el depósito de repuestos y herramientas que provee a los otros sectores de la empresa los materiales necesarios para su actividad, y que estaba a cargo de dos personas. Los servicios a domicilio se realizan mediante técnicos de calle, que conforman equipos individuales salvo para el caso de aire-acondicionados. En esta sección trabajaban ocho personas y la empresa los provee de movilidad a través de cuatro vehículos chicos y tres motocicletas. El área de fletes estaba compuesta por tres personas que trabajaban conduciendo vehículos grandes, cuya función es transportar hacia la empresa los electrodomésticos a ser reparados, y una vez reparados transportarlos al domicilio de sus dueños. Además hay una persona que trabajaba como auxiliar en el taller o el transporte recién mencionado, según hacía falta.

La coordinación de los servicios y del área de fletes está a cargo de una persona. Cuatro personas más trabajan en la administración, una en la parte de contabilidad, otra se encarga de la relación con las fábricas (toda la gestión de las reparaciones de artículos en garantía) y dos personas trabajan como telefonistas. Una persona más, colabora con la coordinación de servicios o con las actividades administrativas, según donde fuera más necesario.

V. Anomalías en el ingreso de personal a la empresa

V.1. Descripción

En 1987 Gustavo Gómez inicia un taller de reparación de electrodomésticos, luego de quebrar como contratista de YPF (actividad que desarrollaba con un socio). Para completar su ingreso vendía compresores y electrodomésticos. Según su relato, vendía unas 20 unidades al mes a través de "círculos de ahorro" que él mismo organizaba. Esta modalidad le dio la posibilidad de generar una importante entrada de fondos sin necesidad de crédito, ni financiamiento previo; pues funcionaba como una actividad a pedido. En 1988 compró el terreno y edificó el primer local de Gómez Reparaciones que tenía unos 100 m².

Según el empresario el perfil de esta empresa comienza a delinearse a partir de la hiperinflación de 1989. Entre 1990 y 1991 ingresan a la empresa cinco personas que se habían quedado sin trabajo y en 1992-93 ingresaron otras dos personas que conformaron el "núcleo duro" de la empresa. La conducta respecto al empleo de Gómez Reparaciones fue contratar a las personas que se ofrecían a trabajar, si en ese momento la empresa necesitaba más mano de obra. Esta "regla" tenía una excepción: si la persona que solicitaba trabajo estaba en situación de seria necesidad, entonces se lo contrataba y se generaba una tarea para él. Un ejemplo es el caso de Gerardo Ortiz. Quien no tenía ninguna capacidad para el servicio de reparaciones, y sí tenía problemas de obesidad. Entonces se le confió el trabajo de promoción puerta a puerta – que hacía caminando- entre antiguos clientes de la empresa. Se trataba de clientes cuyos números telefónicos habían cambiado como consecuencia de una modificación en los números decidida por la empresa telefónica. A partir de la base de datos de la empresa visitaba a cada cliente, le dejaba un panfleto y le preguntaba cómo había sido el servicio, si estaba conforme o no, si necesitaba algo. En muchos casos que el cliente estaba disconforme le ofrecía una visita sin cargo, etc. Visitó mas de 10.000 domicilios durante 5 meses. Para el empresario *"El resultado fue asombroso recuperamos muchos clientes, es*

más creo que fue rentable y positivo.” Esta fue la única vez que Gómez Reparaciones hizo algún tipo de publicidad.

Un extracto del relato del empresario sobre su propia historia resulta ilustrativo:

*Estar atentos a las personas que teníamos alrededor, hizo que se incorporaran al taller personas que tenían capacidades y habilidades muy distintas a las que hubiésemos necesitado y pensado para el buen desempeño de este tipo de tareas. En algunos casos, en lugar de técnicos se incorporaron: un albañil, un ex-empleado de un banco, un vendedor de telas, un estudiante de historia, un empresario que se había fundido y otros. Sin embargo, todas estas cosas que aparentemente eran ilógicas nos posibilitaron definir un desarrollo estratégico que nosotros jamás hubiésemos sido capaces de diseñar y ni realizar.”*⁵⁰

De las entrevistas realizadas y la documentación consultada surge que las personas contratadas en esta primer etapa de la vida de la empresa no poseían capacitación en la reparación de electrodomésticos, necesaria para el desempeño de esta actividad.

Las personas que ingresaron a la empresa entre 1990 y 1991 fueron:

1-José Jacobacci, mecánico electricista con quinto año de Ingeniería electrónica que se había quedado sin trabajo y se dedicaba la instalación y mantenimiento de alarmas;

2-David Suárez. Empresario agropecuario fundido;

3-Jorge Lattuada, vendedor de telas;

4-Federico Flores, técnico electromecánico y estudiante de historia, desempleado de la Dirección de Investigación de Lucha Antigranizo y cuya experiencia laboral previa fueron “changas” sin relación con la “línea blanca”;

5-Horacio Nieto, albañil; y

6-Luis Jeréz, albañil; (ambos dos habían trabajado previamente en la construcción del taller de Gómez Reparaciones).

En 1992-1993 ingresó como administrativo Carlos Ubeda (había sido gerente de un banco), quien se quedó en la empresa y se jubiló en el año 2000.

⁵⁰ Anexo I.1.i. p.195.

También ingresó Héctor Huertas, enfermero psiquiátrico, quien trabajaba medio tiempo (unas cinco horas por día) pues se trataba de un segundo trabajo para mantener una familia numerosa. Héctor (Huertas) es otro buen ejemplo de la excepción a la norma de empleo arriba planteada. En opinión del empresario, no tenía ni la capacidad ni la vocación para este tipo de trabajo, si tenía una actitud de servicio, y tenía mucha técnica en atender a la gente, pero no así en la parte técnica específica de la empresa. Fue tomado en Gómez Reparaciones porque él tenía mucha necesidad. Luego, cuando sus hijos crecieron dejó Gómez Reparaciones (2005) y actualmente trabaja como jefe de enfermeros de hospital de día en el Hospital Central de Mendoza. Héctor Huertas los primeros años fue a la calle a realizar servicios como acompañante de otro técnico y normalmente hacía tareas menores. Luego atendía los servicios de complejidad uno e hizo también servicios de complejidad dos.

Tuvo un gran éxito –según la información relevada- porque lo más importante en los servicios uno y dos es el trato con la persona, porque muchas veces no se trata de un problema del aparato, sino del usuario que no lo sabe usar, o que está disconforme con la compra (en estos casos superaba a los técnicos, porque un técnico va directamente a solucionar el problema). A Héctor Huertas se le asignaban especialmente los servicios a los clientes conflictivos por su especialidad de enfermería psiquiátrica, además sus compañeros de trabajo aprendían como tratar a estas personas a partir de su práctica cotidiana. Esta actividad implicó una transferencia de conocimiento tácito realizada en forma no sistemática que permitió distinguir diferentes situaciones humanas. Por ejemplo, a saber cuándo el problema estaba en el aparato, en la reparación defectuosa, o cuándo era un problema de la persona que los llamaba.

V.2. Hipótesis Nula

En el marco teórico tradicional de racionalidad en economía, el problema económico fundamental en la contratación de personal es hallar la adecuada correspondencia puesto de trabajo - empleado, en un contexto de información asimétrica bilateral con costos de búsqueda. En consecuencia, la búsqueda sería un componente crítico de la selección de personal. (Paul Oyer y Scott

Schaefer, 2011, pp.1784). Por otra parte, la teoría del capital humano sugeriría que la capacitación específica en la empresa genera rentas, y en consecuencia la empresa buscaría una buena correspondencia empleado-puesto de trabajo, antes de invertir en esa capacitación (Oyer y Schaefer, 2011, pp.1805).

De acuerdo a la racionalidad tradicional sólo correspondería contratar a aquellos empleados que aseguren un piso de productividad a la empresa y requieran el mínimo de capacitación. Cuánto más capacitación requieran más tardarán en llegar a un nivel estándar de productividad, además del costo de oportunidad que debe afrontar la empresa, pues al menos una persona en condiciones de trabajar eficientemente está dedicando su tiempo a capacitar. Considerando el contexto de información asimétrica y costos de búsqueda, correspondería comparar los costos de capacitación con los de búsqueda y selección del personal; cuánto más costosa sea la búsqueda más se justifica invertir en capacitación. Desde un punto de vista comparativo, el costo de búsqueda de personal puede disminuir la necesidad y el costo de la capacitación. Inversamente, cuanto más se esté dispuesto en invertir en capacitación, menor será el costo de búsqueda y selección. Entonces, desde el punto de vista microeconómico tradicional, la minimización de costos implicará que el costo marginal de los costos de búsqueda y selección sea igual al costo marginal de la capacitación.

Para la teoría, la ausencia de actividad de búsqueda se corresponde con un mercado laboral con exceso de oferta, pues son los postulantes los que buscan empleador y la empresa no necesita realizar actividades de búsqueda. En ese contexto la decisión racional desde el punto de vista económico es la selección de aquellas personas que menos capacitación requieran, pues de este modo minimiza el costo de la capacitación y también retoma el estándar de productividad de la empresa en un tiempo menor.

Edward P. Lazear y Paul Oyer (2009, pp.25) plantean que las decisiones de contratación se ven influidas por la posibilidad de utilizar el despido para corregir errores de selección de personal y un estudio en Eslovenia encuentra que los empleadores que enfrentan altos costos de búsqueda optan por relajar las condiciones de contratación solamente en aquellos casos donde el despido

es fácil o se trata de empleo temporal; pero no encuentra evidencia empírica de tal relajación en el caso de empleos permanentes (Oyer y Schaefer, 2011, pp.1808).⁵¹

V.3. Análisis

V.3.a. Heterogeneidad de calificaciones al ingresar a la empresa

De las siete personas que se mencionan como el "núcleo duro" de la empresa, dos eran albañiles, uno vendedor de telas, uno bancario, uno empresario, uno enfermero y sólo dos tenían conocimientos técnicos; José Jacobacci Ingeniería Electrónica sin terminar y experiencia en el rubro de alarmas y Federico Flores estudiante de historia con título secundario en electromecánica, que había sido empleado en la Dirección de Investigaciones de Lucha Antigranizo. El análisis de las entrevistas realizadas al personal permiten afirmar que de las cuatro personas entrevistadas, además de José Jacobacci, que trabajaban en el taller, (60% del total), sólo uno tenía un título de nivel secundario relacionado con la actividad al ingresar a la empresa (Técnico Mecánico, Tarcisio Torres); dos tenían nivel terciario incompleto pero sin relación con la actividad específica (técnico enólogo, y varias carreras universitarias interrumpidas en el primer año, en el otro caso); y el cuarto concluyó sus estudios secundarios en la escuela comercial a los 30 años de edad, mientras trabajaba en la empresa. Es conveniente aclarar que Tarcisio Torres antes de ingresar a Gómez Reparaciones trabajaba en la actividad rural.

Por otra parte, además de Federico Flores. se entrevistaron otros cinco técnicos de calle (75% del total). Entre ellos, uno sólo alcanzó el nivel universitario pero sin finalizar (un año de Ingeniería Química, un año de Diseño, y le falta un año para recibirse de Profesor de Educación Física). Otro tenía secundario completo (sin vinculación a la actividad de la empresa); y otros dos no completaron el secundario (uno de ellos en una escuela técnica). La persona de más edad, entre los técnicos de calle entrevistados, manifestó tener sólo el primario completo. Uno solo de todos ellos tenía conocimientos

⁵¹ Donde citan a V. Brencic (2009).

específicos cuando ingresó a Gómez Reparaciones: Roberto Rodríguez había trabajado seis años en el área de servicio técnico de una fábrica importante (Whirlpool), luego trabajó en una zapatería y fue convocado por Gustavo Gómez luego de solicitar empleo en Gómez Reparaciones por quinta vez.

Cabe aclarar que también se tuvo acceso a los legajos individuales del personal de la empresa. En ellos había información relativa a cargas familiares, a licencia por enfermedad e incluso, notificación de sanciones. Pero la única información que se encontró vinculada con su ingreso a la empresa, fue la documentación personal mínima, necesaria para su contratación (en la mayoría de los casos sólo fotocopias de las primeras páginas de sus documentos de identidad). Este resultado es consistente con ausencia de actividad de búsqueda y con el criterio de selección seguido por el empresario. Pues si hubiera actividad de búsqueda, en dichos legajos sería posible encontrar los curriculum vitae de los postulantes, cartas de recomendación y otra documentación vinculada con el proceso de búsqueda y selección (formularios de datos completado por los postulantes, notas tomadas durante la entrevista de solicitud de empleo, etc.).

En consecuencia, a partir de las entrevistas al personal de la empresa pudo establecerse que el nivel educativo y calificación de los empleados al momento de ingreso a la empresa tiene un significativo grado de heterogeneidad, no sólo en cuanto nivel educativo alcanzado sino también en cuanto a la variedad de capacitaciones, por ejemplo, construcciones, capacitación bancaria y enfermería.

V.3.b. Búsqueda de Personal

Desde su inicio Gómez Reparaciones contrata a personas que estaban desempleadas y necesitaban trabajar. En esta empresa no se verifica una actividad de búsqueda y selección de personal conforme a lo que sería esperable dentro de una conducta auto-interesada (Lazear y Oyer, 2009).

Podría argumentarse que la ausencia de actividad de búsqueda se explicaría por el contexto de desempleo en las etapas iniciales de la empresa, donde el empresario no necesitaba salir a buscar trabajadores porque ellos venían a

buscar trabajo por propia iniciativa. Sin embargo, esta política continuó después de la etapa de expansión y hasta el presente:

“No hemos tomado, hasta hace dos años personas por necesidad de Gómez Reparaciones sino frente a las necesidades de las personas que venían fuimos adaptándolas de acuerdo a nuestras necesidades, por ej. cuando viene el trabajo de temporada indudablemente necesitamos más personal pero el criterio de selección fue ver la necesidad de la persona y generalmente llega en el momento que se genera un espacio. No ha habido una preselección ni una búsqueda, y el criterio es el que te comento”.⁵²

También se estableció que la necesidad generada por el trabajo de temporada se atiende recurriendo a ex-empleados que se independizaron y trabajan como cuentapropistas o tienen su propio taller.⁵³ Según el empresario esta política sólo tuvo una excepción en el año 2010. Esa excepción se debió a la renuncia de 10 personas en el transcurso de ese año por una crisis organizativa y de confianza. Esta crisis, reconoce como causa inmediata la desaparición injustificada de elementos del taller (hurto) y como causa mediata el deterioro de la situación económica de la empresa, consecuencia del cambio en las políticas de garantía de las fábricas y de los grandes comercios.⁵⁴

Esta información se ve corroborada por las entrevistas realizadas al personal, pues de los catorce entrevistados, sólo uno manifestó haber sido convocado por Gustavo Gómez. Se trató de un caso especial donde el empresario tomó la iniciativa cuando llegó a su conocimiento una trágica situación personal y familiar de un vecino desempleado.

⁵² Anexo I.1.e. p.190. El término “espacio” se refiere a que se genera una vacante o surge una necesidad en la empresa. Como se desarrolla más adelante, el propósito de dar trabajo “digno” implica que se trata de un empleo útil a sí mismo y a la empresa. Entonces, no se lo contrata inmediatamente sino recién cuando hay posibilidad de un trabajo digno (salvo las excepciones en los casos de necesidad extrema). Además, no se contrató a todos los que se presentaron como se verá en la sección siguiente,

⁵³ También se recurre a conocidos de los empleados para cubrir necesidades estacionales de tareas de ayudante. Son tareas de auxiliar de técnico (por ejemplo carga y descarga, ayudar con las herramientas, etc.)

⁵⁴ Temática que se aborda en el capítulo XI. “Anomalías y crecimiento de la empresa”

Cabe aclarar, que de las 14 entrevistas realizadas, nueve (64%) corresponden a personas que ingresaron a la empresa en el 2001 en adelante, seis de ellas desde 2003 inclusive, y en todos estos casos tampoco se registra actividad de búsqueda.

V.3. c. Selección de Personal

Para la racionalidad tradicional, aún en el caso extremo de no realizar actividad de búsqueda por sobreoferta en el mercado de trabajo, debería realizar una actividad de selección de personal con el fin de minimizar los costos de capacitación y maximizar rendimiento o la productividad de la empresa.

Pero la selección de personal realizada por Gómez Reparaciones no responde a los cánones esperables dentro de la racionalidad tradicional. La heterogeneidad de formaciones y experiencias laborales previas, recogida a través de la entrevistas al personal, corrobora esta afirmación. Pero no se trataría de ausencia de selección de personal, ya que el número de postulantes que no fueron tomados por Gómez Reparaciones ronda el centenar y algunos de ellos estaban mejor calificados que quienes efectivamente ingresaron (según la información relevada); sino que se trataría de una selección en base a la necesidad del postulante.⁵⁵ La consideración de la necesidad del postulante tenía prioridad ante la necesidad de la empresa, en casos que podrían considerarse extremos. Así, a quienes estaban en tal situación de importante necesidad se le "inventaba" un trabajo. Los casos donde se verificaría esta práctica son nueve incluyendo los ya citados más arriba (en "V.1. Descripción")⁵⁶

Por otra parte, sólo hubo seis despidos en los veinte años de historia de Gómez Reparaciones. La empresa contrató más de un centenar de empleados por no menos de un año en ese lapso; y si se considera que la planta de empleados actualmente es de treinta personas aproximadamente, los despidos no llegan a explicar ni el 10% del egreso de personal de la empresa.⁵⁷

⁵⁵ Anexo I.1.e. p.191.

⁵⁶ José Jacobacci y David Suárez que ingresaron en 1990; Jorge Lattuada, Federico Flores ingresó en 1991, Horacio Nieto y Luis Jeréz ingresados en 1992, Carlos Ubeda ingresó en 1994, Iñigo Márquez (jugador de fútbol) y Mario Iñiguez (locutor) ingresaron en 2001.

⁵⁷ Anexo I.5. p.211. El total de los empleados que pasaron por Gómez Reparaciones se estima

Victoria Castillo, Sofía Rojo Brizuela y Diego Schleser (2012) encuentran que, en Argentina, las desvinculaciones laborales se deben a decisiones de los empresarios en una proporción del 43% durante el quinquenio 2005-2009. De esa proporción los despidos eran el 39%, y el resto se debía a finalización del período de prueba, finalización de contratos temporarios o finalización de obra.

Mientras que la rotación de personal se encuentra en el rango esperado para el sector de actividad dentro del que se encuentra Gómez Reparaciones, de acuerdo con Castillo, Rojo Brizuela y Schleser (2012, pp.205), su proporción de despidos / desvinculaciones es notoriamente inferior.⁵⁸ Más aún si se tiene en cuenta que para una adecuada comparación deben incluirse en el cálculo a los trabajadores temporarios, pues los índices en Castillo, Rojo Brizuela y Schleser (2012) los incluyen. En consecuencia, puede afirmarse que el despido no es una herramienta que se utilice para corregir yerros en la selección del personal. De acuerdo con la literatura (Oyer y Schaefer, 2011) resulta esperable una actividad de selección de personal más estricta pues no se trata de empleo temporal, o de un marco institucional donde el despido sea fácil y no sea caro. En este caso la selección de personal no respondería al criterio de correspondencia puesto de trabajo-empleado, sino más bien, al criterio de dar respuesta a una necesidad del postulante.

V.4. Capacitación y Circulación de la Información

V.4.a) Capacitación mediante la circulación de la información

El empresario, en distintos momentos del trabajo de campo, manifestó su motivación de generar trabajo, y si bien este punto se desarrollará más adelante, en este capítulo conviene señalar que Gómez Reparaciones tampoco puede asemejarse a un emprendimiento cuyo objetivo es proveer empleo a cualquier costo, pues la empresa siempre se propuso brindar un servicio de calidad superior a sus clientes.

en unos 150.

⁵⁸ Si se tiene en cuenta que los índices en Castillo, Rojo Brizuela y Schleser (2012) no excluyen a los trabajadores temporarios, los despidos rondarían el 5% de los egresos de personal de la empresa.

Para lograr esta calidad de atención al cliente, era necesaria una sólida formación profesional y una buena organización del trabajo. Pero dado que la especificidad de la formación profesional no fue el criterio seguido para contratar su personal, puede inferirse que el esfuerzo invertido en capacitación excede el esfuerzo esperable de acuerdo a la racionalidad tradicional. El empresario, en su respuesta al tema de rotación del personal, señaló que un empleado nuevo tarda dos años para estar al nivel de trabajo de la empresa. También, debe señalarse que el concepto de "equipo de trabajo" utilizado en la empresa difiere del concepto tradicional, donde se articulan capacidades específicas referidas a las metas de la empresa. En éste caso, según la información recogida, la búsqueda de esas capacidades específicas no fue significativa.

De acuerdo con la teoría de la inversión en capital humano (Gary S. Becker, 1975) la capacitación en el lugar de trabajo es una forma de inversión, y en consecuencia las empresas sólo financiarán aquella capacitación de la que pueden obtener retornos. Además, las empresas estarán preocupadas por la rotación de los empleados que recibieron formación específica, al punto de ofrecerles un salario mayor al que obtendrían en otras empresas para retenerlos, porque las empresas pagaron una parte de sus costes de formación y quieren obtener el retorno de su inversión (Becker, 1975, p.30).⁵⁹

Sin embargo, el empresario se manifestó favorable a que los empleados mejor capacitados emigren e inicien su propio taller porque así se generaba más trabajo.⁶⁰ Pero no resulta claro como se compone la capacitación que se brinda en Gómez Reparaciones, cuánto tiene de específica y cuánto de general, en los términos de la teoría de la inversión en capital humano.

Según esa teoría, la capacitación está integrada por un componente específico y otro general (Becker, 1975, p.30) y las empresas sólo financiarían una parte de lo que Becker llama capacitación específica.

⁵⁹ En contraposición, las empresas están menos preocupadas por la rotación de los empleados con formación general y no tienen incentivos para ofrecerles un salario por encima de los salarios pagados en otros lugares, pues el costo de esa capacitación es asumido por los empleados en su totalidad.

⁶⁰ Anexo I.1.c. p.185.

Si la capacitación fuera totalmente específica no tendría efecto sobre la productividad de las personas capacitadas cuando emigren a otras empresas (Becker, 1975, p.26); por el contrario, si la capacitación fuera totalmente general, el empleado capacitado puede explotar esa capacitación del mismo modo en cualquier empresa (Becker, 1975, pp.19-20). En consecuencia, las empresas que brindan capacitación general no lograrán beneficiarse de ella (Becker, 1975, p.20). Sin embargo, cuando la capacitación y el trabajo resultan complementarios, los trabajadores prefieren capacitarse en el lugar del trabajo, y las empresas darán este tipo de capacitación mientras no tengan que asumir su costo. Entonces, las empresas sólo pagarán una parte del componente específico (nunca es "puro", siempre incluye algún elemento más general), y del resto del costo de la capacitación se hará cargo el empleado (Becker, 1975, p.30). Se asume que el empleado se hace cargo de este costo por medio de la disminución de sus ingresos (Becker, 1975, p.20).

Éstas hipótesis no pueden verificarse en el caso analizado, pues dado el escaso desarrollo vertical de la estructura salarial de la empresa, se hace difícil afirmar que los empleados estén pagando su propia capacitación.⁶¹ Además, la escala salarial contenida en el Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente (CCT 130/75, Art. 24) incluye un ítem por antigüedad, con lo que, aunque el empleado no pague su capacitación general, de todos modos tendrá un salario menor al inicio de su actividad.

Pero la anomalía que se analiza en esta sección no se refiere a la financiación de la capacitación, sino al método utilizado y a la política de hacer circular la información, como así también a que la capacitación ofrecida implicaría un don en términos del intercambio de dones porque excede lo que se ofrece normalmente.

La capacitación de Gómez Reparaciones está integrada a la actividad laboral y se caracteriza por su horizontalidad. El empresario respondió explícitamente que:

⁶¹ El desarrollo vertical de la estructura salarial se trata en el punto VIII.1.b. "La Crisis Presente de Gómez Reparaciones", p.119.

*"... el método de aprendizaje era y es por trasmisión (sic)de lo que cada uno sabe. La información nunca se ocultó siempre fue un patrimonio de todos y para todos, hubiera sido imposible de otra manera capacitar a personas que no tenían la menor idea de un producto"*⁶²

Sin embargo, no se trató de un método pasivo, sino que se alentaba la participación de todos, por ejemplo –recuerda el empresario- no había "castigos" por equivocarse en la propuesta y varias veces la solución de un problema de reparación provenía de la persona "más inesperada" (sic).⁶³

Héctor Huertas –ex-empleado- señaló que existían charlas grupales y cursos internos, que hacían a la formación del grupo humano de la empresa y a la necesidad de unificar criterios. Pero la parte más importante del aprendizaje, era en la calle; en esa época, mediante radio llamadas a los que sabían, ante la dificultad. Éste método aparece corroborado en las entrevistas al personal. Por ejemplo Ignacio Iñiguez señala que aprendió con la práctica y preguntando; Tarcisio Torres responde que la capacitación en reparación de electrodomésticos la realizó en la empresa. El aprendizaje era 50% a prueba y error, 50% experiencia de los compañeros más material (instructivos, manuales, etc.) al que tienen acceso (material de la empresa y de las fábricas); Sebastián Sánchez, que ingresó como ayudante de instalación de aire acondicionados (para picar paredes) y actualmente trabaja en todas las líneas de la empresa, manifestó que se aprende con la práctica, primero en el taller y preguntando a los que más saben (50%) y luego capacitación interna (el otro 50%).⁶⁴

Resulta interesante analizar las entrevistas de los tres empleados que sí tenían capacitación previa al ingresar a la empresa. La opinión más crítica corresponde a Víctor Vallejos quien afirma que la capacitación diversificada no se concilia con ese deseo de calidad, no está de acuerdo con la circulación de información sino que debería haber un orden jerárquico mucho más vertical

⁶² Anexo I.2. p.205.

⁶³ Anexo I.1.a. p.182.

⁶⁴ Anexo I.2. p. 203.

("no me gusta la humildad"-sic).⁶⁵ Por su parte Antonio Álvarez señala que un elemento clave es el intercambio con los compañeros; va de lo más fácil a lo más difícil, y es bastante asistemática. Y Roberto Rodríguez afirma que su capacitación la realizó con los compañeros y en la calle (hasta que resolvía el problema) enriquecida por cursos sobre la marca.

En consecuencia podría hablarse de un proceso de capacitación basada en la circulación de información entre todos, donde los roles de "maestro" y "aprendiz" van rotando entre los empleados de acuerdo a las distintas circunstancias. Es decir que, cuando se presenta un problema a solucionar, los más expertos en el tema hacen su aporte y son escuchados por lo demás. Como cada empleado fue desarrollando su propia área de experiencia, el o los expertos son distintos para problemas distintos. Pero además, los menos expertos también pueden hacer sus aportes y proponer sus soluciones, y también son escuchados por los demás. En los casos en que el empresario señala que las soluciones fueron propuestas por la persona más inesperada (sic), el aprendiz fue maestro de sus maestros.

La conciencia de ser una comunidad de trabajo juega aquí un papel importante, pues se ve al nuevo compañero de trabajo como una fuente potencial de ayudas y soluciones más que como un posible rival. En las entrevistas realizadas al personal, las dos personas que tenían capacitación previa en el rubro y no están desde el inicio, se muestran críticos con ésta forma de trabajo. Roberto Rodríguez señala que en otros servicios cada uno es responsable de su máquina, cosa que en Gómez Reparaciones no sucede (especialmente cuando no se soluciona la dificultad en la primera visita)⁶⁶ mientras Víctor Vallejos contrapone los buenos resultados a la capacitación diversificada y explícitamente señala la necesidad de "escalafones" (sic).⁶⁷ En el contexto de la entrevista no se refiere a la organización administrativa, sino a diferenciar los que saben más (y hacen mejor) de los otros. Para ambos, a partir de su experiencia laboral previa, la relación con los compañeros de trabajo debería

⁶⁵ Anexo I.2. p.204.

⁶⁶ Anexo I.2. p.202.

⁶⁷ Anexo I.2. p.204.

ser más competitiva, con mayor rivalidad, donde el incentivo está puesto en superar a los otros compañeros de trabajo, si se quiere un resultado eficiente. En este sentido, la propuesta aquí analizada es una innovación respecto de la práctica habitual en el sector. Lo cual se ve confirmado por Federico Flores quien afirma que no era habitual compartir información entre colegas en la actividad.⁶⁸

V.4.b) Circulación del conocimiento y de la información como política de la empresa.

Para el empresario, la circulación del conocimiento no sólo era una práctica de la empresa; en sus respuestas subrayó que la política de la empresa era transferir todo el conocimiento: "...*todo el conocimiento que se tenía se daba a todos*".⁶⁹ Y que esta conducta no era lo habitual en el rubro, porque retener información limita la posible "*competencia*"(sic).

En estas respuestas el empresario se refirió a la conducta hacia adentro de la empresa y especialmente a los conocimientos necesarios para hacer reparaciones de complejidad 3 y 4. También señaló que los dueños de los talleres restringían el acceso de sus empleados a estos conocimientos. El motivo principal de esta conducta –desde su visión y el diálogo que tenía con otros colegas cuando comenzó- era limitar la posibilidad de que sus empleados abrieran sus propios talleres y se transformaran en competidores de sus antiguos empleadores. Además, en la gestión interna del taller, para el dueño poseer un conocimiento que los empleados no tienen también contribuye a sustentar su autoridad. Si bien hoy, hay mucha información disponible a través de la red de Internet, la "información oficial" de las fábricas sigue siendo monopolio de quienes tienen representación de las marcas. Además, dada la diversidad de las averías posibles, no es lo mismo la información internalizada a partir de la experiencia previa, que recibir esa información sin tener experiencia concreta en ese tipo de reparaciones. En este tipo de actividades existe un conocimiento tácito, que se aprende con la práctica, y que permite

⁶⁸ Anexo I.2. p.201.

⁶⁹ Anexo I.1.a p.182.

utilizar adecuadamente el conocimiento formal que contienen, por ejemplo, los manuales e instructivos de las fábricas.

El trabajo de campo, especialmente las entrevistas a los empleados del “núcleo duro” de la empresa, permitió establecer que la circulación del conocimiento técnico necesario para hacer reparaciones de alta complejidad no responde a la práctica habitual del sector, donde estos conocimientos no se comparten para no generar nuevos competidores; es decir, para no darle a los empleados la posibilidad de poner sus propios talleres y competir con sus antiguos patrones. En consecuencia, el proceso de capacitación y la circulación de los conocimientos, que se han relevado pueden considerarse otra anomalía.

Desde la perspectiva de la racionalidad auto-interesada, la situación planteada podría representarse como un juego dinámico donde el dueño de taller tiene la iniciativa. Las estrategias que tiene disponible el dueño de taller son: compartir los conocimientos para hacer reparaciones tipo 3 y 4, o no compartir esa información. Mientras un empleado puede elegir entre poner su propio taller o continuar en relación de dependencia, y toma esta decisión conociendo la estrategia elegida por el dueño del taller. En este caso los pagos del juego serían los ingresos de ambos jugadores. Si el empleado continúa en relación de dependencia su pago será su salario, en cambio si pone su propio taller su pago será el Beneficio que obtenga. Si el dueño no comparte información, su empleado no puede realizar reparaciones tipo 3 y 4, y si abre su propio taller, su Beneficio será menor que el salario que obtiene en relación de dependencia (si así no fuera, no trabajaría como asalariado).⁷⁰ En cambio, si el dueño compartió esa información, el Beneficio que obtendría en su actividad independiente sería mayor que su salario, porque los servicios 3 y 4 son los más rentables de la actividad. En consecuencia, si el dueño del taller no

⁷⁰ Con este planteo simple, queda pendiente la posibilidad de que si comparten los conocimientos, el taller tenga mayor capacidad de absorber la demanda de servicios de alta complejidad. En este caso el incremento de ingresos sería compartido entre el dueño del taller y el empleado capacitado. Pues una práctica habitual en el sector es pagar un complemento del salario en proporción a la facturación de las tareas realizadas por el empleado. En consecuencia, los ingresos del empleado serían mayores que si sólo hace reparaciones de complejidad 1 y 2; pero serán menores a los Beneficios que obtendría teniendo su propio taller. Si así no fuera, todos los empresarios querrían trabajar como empleados en el taller de otros. Obviamente tal conducta no se verifica empíricamente.

comparte los conocimientos, la decisión óptima del empleado sería continuar en relación de dependencia. Pero, si comparte los conocimientos, la decisión óptima del empleado será poner su propio taller.

Siguiendo una lógica auto interesada, el dueño del taller elegirá la estrategia que reporte el mayor Beneficio. En consecuencia comparará los Beneficios que obtendría si él no comparte los conocimientos, y por lo tanto su empleado no pone un nuevo taller, con los Beneficios que obtendría si comparten información y el empleado pone su propio taller. ¿Es posible que el aumento de competencia que implica un nuevo taller también implicaría un aumento de los Beneficios para el dueño del antiguo taller?

En principio, un nuevo taller es una nueva unidad productiva e implica un aumento de la oferta que puede generar una baja de precios.

Por el lado de la demanda, la disminución de precios generada por el aumento de la competencia no va a aumentar el número de averías. Sin embargo, es posible que influya en la decisión entre reparar el electrodoméstico averiado o sustituirlo por uno nuevo. Pero esta comparación también es influida por las posibilidades de financiación que no son simétricas. En principio, para la teoría del consumidor, la decisión se tomaría en función de los precios relativos y el flujo de servicios futuros que se espera del bien. La razón por la cual el aspecto financiero no es importante en este esquema teórico, es porque se supone la existencia de mercados financieros perfectos. Y es este supuesto el que no se cumple en este caso, donde los grandes comercios otorgan muchas facilidades en cuanto a créditos para abonar las compras; facilidades que no alcanzan a la actividad de reparaciones.⁷¹ La compra de bienes de consumo durables puede asimilarse a una decisión de ahorro-inversión, donde se posterga el consumo presente para asegurar su flujo de servicios futuros, en un contexto donde el futuro no es conocido con certeza.⁷² En este contexto, los planes de financiación permiten disminuir la postergación del consumo presente; disminución que no se verifica en el caso de tener que pagar una reparación.

⁷¹ La información recogida en las entrevistas con informantes calificados abona la idea de que la decisión entre reparar o comprar un electrodoméstico, también está influida por la posibilidad de pagar en numerosas cuotas los electrodomésticos nuevos (6, 12, 18, etc.).

⁷² Si hubiera certeza, todos elegirían el plan de financiación que más se acerque a pagar en cada período el consumo de servicios de ese bien en ese período.

Por el lado de la oferta y en un contexto estático, el nuevo taller es una nueva unidad productiva, lo que implica un aumento de la oferta y una disminución de la cuota de mercado de todos los competidores.⁷³ Si los competidores siguen una racionalidad auto-interesada puede suponerse que cada uno de ellos estará en la posición óptima de acuerdo a la información que maneja; es decir, que cada uno habrá elegido la combinación (o combinaciones) precio-cantidad que maximiza sus Beneficios. En consecuencia, la disminución de precios que implica el aumento de la oferta no implicará un aumento de los Beneficios, porque si no, los competidores hubieran disminuido los precios sin necesidad de que otro taller ingrese al mercado. El mismo argumento es válido para la disminución de la cuota de mercado. En consecuencia, ningún taller ya instalado puede esperar que aumenten sus Beneficios como resultado del ingreso de un nuevo competidor.

Esta conclusión se ve reforzada si se considera la política de discriminación de precios seguida en el sector que se describe más adelante.⁷⁴ Dicha política de precios indicaría que el modelo de mercado que mejor se aproxima a la conducta de este sector sería el modelo de competencia monopolística. En el caso que se analiza, cada competidor tendría un limitado poder de mercado generado por la exclusividad de su ubicación geográfica, la diversidad de las reparaciones -que difícilmente puedan considerarse un bien homogéneo- y la poca transparencia del conjunto de precios al consumidor.⁷⁵ Además, a diferencia de la compra de bienes durables, el usuario que necesita una reparación no tiene tiempo para buscar el mejor precio, ni el conocimiento preciso de cuál es la reparación que necesita; y a diferencia del mercado de bienes de consumo no durable, no tiene la frecuencia de interacciones con los talleres de reparaciones que haría posible pensar en un mecanismo de precios más cercano al modelo competitivo. Entonces, la inclusión de la nueva unidad productiva representaría para el resto de los competidores una disminución de

⁷³ También podría plantearse la segmentación del mercado de reparaciones de la línea blanca entre reparaciones de alta y baja complejidad. Pero el resultado del análisis sería el mismo pues las reparaciones de alta complejidad definen la posibilidad de iniciar un taller.

⁷⁴ En Cap.VIII.3.a.i) "Innovaciones en el trato al Cliente".

⁷⁵ Si bien algunas reparaciones podrían tener suficiente frecuencia como para estandarizarse, el concepto mismo de "avería" incluye una amplia variedad de reparaciones y no es estandarizable.

la "demanda percibida" que enfrentan, con la consecuencia de que en el nuevo óptimo los Beneficios serán menores.

En un contexto dinámico, es decir de crecimiento de la demanda (como el que se dio en la década de 1990), la solución: [Compartir Conocimientos-Poner Nuevo Taller], implica una disminución en la cuota de mercado de los talleres que ya estaban instalados. En consecuencia, implicaría una disminución de los Beneficios que estos talleres esperaban obtener. En principio, el crecimiento de la demanda les posibilitaría aumentar los precios que cobran, aumento de precios que, en todo caso, sería menor dada la presencia de un nuevo competidor. Pero si todos los talleres están trabajando al máximo de su capacidad, y siguen una racionalidad auto-interesada, los precios que cobrarán serán los máximos que le permite la competencia de la actividad de reparaciones con la compra de productos nuevos. En este sentido, la diferencia entre esos precios máximos posibles y los precios realmente cobrados, se vincula a la competencia entre talleres para obtener clientes, y esta competencia se vincula, a su vez, con la existencia de algún nivel de capacidad ociosa en el sector. Pero aún en este caso, la solución [Compartir Conocimientos-Poner Nuevo Taller] para el taller donde trabajaba el empleado que se independiza, implica un Beneficio menor. Pues para ese taller existirá una inversión en capacitación que no se traducirá en ingresos.

Complementariamente puede plantearse que esta conducta resulta consistente con la racionalidad auto-interesada porque la falta de conocimientos puede operar como una eficaz barrera a la entrada al mercado de reparaciones de electrodomésticos de la línea blanca. El mercado de reparaciones de línea blanca requiere un nivel moderado o bajo de inversión para entrar en él. La mayor complejidad -nivel cuatro- puede requerir herramientas especiales para diagnosticar elementos electrónicos que tienen un costo elevado, pero que no resulta excluyente.⁷⁶

⁷⁶ Para hacer nivel 4 el costo ronda los \$ 5000 en herramientas manuales en calle y \$ 10.000 en taller además de una camioneta en calle y herramientas comunes en taller. Si quiere hacer servicios por cuenta propia necesita una inversión no menor a los \$ 40.000 para movilizarse y llevar herramientas mínimas (Anexo I.5. p. 211).

En general, un taller que espera ser exitoso debería poder hacer casi todas las reparaciones que se le soliciten. Es posible que pueda no resolver algunas reparaciones de complejidad cuatro, pero ello no afectará su actividad si resultan ser casos excepcionales. Pero un taller que no haga reparaciones de alta complejidad (reparaciones 3 y 4) quedaría rápidamente fuera del mercado. Esto es así porque, en general, el usuario que lleva su electrodoméstico a reparar ignora cuál es la complejidad de la avería (y en muchos casos, también cuál es la avería). Determinar el tipo y complejidad de la avería es la primera tarea de la actividad de reparaciones. Como no se trata de una actividad instantánea, el taller acepta el electrodoméstico antes de saber cuál es la avería. En consecuencia, rechazar un servicio requerido implica devolver el aparato sin reparar, estas devoluciones tienen un alto costo en términos de la imagen del taller, es decir en términos de demanda futura. En otras palabras, si un usuario llevó su electrodoméstico a reparar y se lo devolvieron sin reparar, es muy probable que no retorne más a ese taller y que recomiende a sus conocidos que no recurran al mismo.

La estrategia de capacitación y circulación de información seguida en Gómez Reparaciones sólo sería consistente con la racionalidad auto-interesada si la asimetría de la información fuera bilateral, es decir donde el empresario y los empleados que participan del intercambio tienen información valiosa para sus contrapartes (que sus contrapartes no tienen). Si bien en el caso analizado debería hablarse de multilateralidad y en consecuencia, se hace más difícil evaluar y analizar los intercambios; no se debe subestimar el hecho de que existen asimetrías no equivalentes o no comparables. Es decir, aunque todos tengan algo para dar (argumento de Gustavo Gómez) alguien sabe más que el resto en ciertas áreas críticas. Un buen ejemplo es el conocimiento específico en la reparación de cámaras frigoríficas. Quien conoce esta actividad no recibe mucho en términos de información de un intercambio con quien arregla lavarropas.

Asumida esta asimetría, podría plantearse un juego semejante al anterior pero entre empleados. La solución alcanzada en aquel caso se vería reforzada porque la competencia entre empleados es más directa (en el otro juego, el

dueño del taller podría recibir una parte de la mejora del empleado). De hecho, en los primeros tiempos de la empresa, la práctica de la circulación de los conocimientos no encontró eco en una de las dos personas que sabían de cámaras frigoríficas. La otra persona era Gustavo Gómez, quien no podía dedicarse a capacitar con la disponibilidad necesaria debido a las otras tareas que realizaba en la empresa.⁷⁷

Desde el punto de vista de la teoría económica, la propuesta de la circulación de los conocimientos enfrentaba el problema de las conductas oportunistas. La respuesta del empresario fue respetar la decisión de no compartir los conocimientos relativos a la reparación de cámaras frigoríficas, pero a la vez no disminuir la capacidad de respuesta de la empresa a las demandas de esos servicios. Entonces, él no-compartir información tuvo el costo de una sobrecarga de trabajo, que después de un tiempo, generó un cambio de conducta en ese empleado, que comenzó a explicarle a sus compañeros como reparar aire-acondicionados, para que hubiera una mejor distribución del trabajo que antes deseaba monopolizar.⁷⁸ Desde un punto de vista más teórico, la estrategia seguida por el empresario fue no pagar los costos de la conducta oportunista, sino cargárselos a quien ejercía dicha conducta. En este caso concreto, los costos de la conducta oportunista -para la empresa- eran una menor capacidad de respuesta a las demandas específicas de cámaras frigoríficas, pero el empresario no asumió este costo, sino que lo transfirió a la conducta oportunista a través de un exceso de trabajo.

Explícitamente Gustavo Gómez opone al criterio de “no avivar giles” (sic) el principio: “cuántas más personas sepan cómo hacer una tarea, menos esclavo somos del trabajo”. Ésta norma resulta contraria a la conducta de monopolizar información. La conducta de monopolizar los conocimientos resulta racional, desde el punto de vista tradicional, en una actividad con bajas barreras a la entrada.

⁷⁷ Gustavo Gómez daba -y sigue dando- cursos o talleres sobre los aspectos técnicos de su actividad, pero la capacitación se realizaba fundamentalmente mediante la experiencia laboral compartida.

⁷⁸ En palabras del empresario, ese empleado, después de tres meses de viajar todos los fines de semana a Malargüe para reparar cámaras frigoríficas, cambió de actitud y “le resultaba escaso el tiempo de trabajo para explicarle”(sic), (es decir enseñarle) a sus compañeros de trabajo como reparar cámaras frigoríficas (Anexo I.1.a. pág 182).

VI. Anomalía: Incorporación de personas con capacidades diferentes.

VI.1. Descripción

Durante la historia de Gómez Reparaciones se incorporaron a la empresa jóvenes con capacidades diferentes.⁷⁹ Primero se incorporaron a la empresa jóvenes con capacidades diferentes para realizar un tipo de pasantías.⁸⁰ Este programa de pasantías se realizó desde el 2003 hasta el 2005. En total, durante los tres años pasaron 18 personas. Estas personas llegaban a Gómez Reparaciones a través de la ONG "Asociación Esperanza". Gustavo Gómez participa en esa asociación desde hace 20 años. Se trata de una asociación sin fines de lucro que actualmente ofrece nivel educativo primario, post primario, talleres, playa de estacionamiento y actualmente un centro de capacitación permanente. Las pasantías comenzaban en mayo y finalizaban en octubre o noviembre. En aquel momento, el post-primario de la Escuela de la Asociación era muy chico y había pasantías en otras dos empresas importantes dentro de la región.^{81 82}

Las pasantías se formalizaron a través de un contrato con la asociación, con un seguro a cargo de la asociación y se cumplieron todos los requisitos formales. Pero después de terminadas las pasantías no se consideró necesario conservar la documentación, así que la información se basa en las entrevistas realizadas (además, al momento del trabajo de campo habían transcurrido más de 5 años de finalizada la última).

Las pautas de capacitación eran acordadas con el equipo directivo del Colegio de la Asociación, quién también ponía un Tutor (psicólogo social) que hacía el

⁷⁹ Sus edades correspondían al Post-Primario que tenía la ONG contraparte de la empresa.

⁸⁰ En los primeros años de actividad de la empresa, recibió a diez personas en distintos períodos de tiempo bajo un régimen de pasantía a través de la ACNUR (Agencia de la Organización de las Naciones Unidas para los Refugiados). En general eran personas provenientes de Chile, que recibían una beca de la ACNUR si eran contratados. El empresario aclaró que su intención no era generar "ocio popular" (sic) sino que vivieran dignamente a partir de su trabajo, por eso les pagaba su salario como a todos los demás empleados. La empresa no se vio beneficiada por este sistema de pasantías, no sólo porque no se ahorró esos salarios, sino también porque estos pasantes tenían una alta tasa de rotación, y entonces su productividad era menor a la de los otros trabajadores (A.I.1.a. p.180)

⁸¹ El post-primario, es como un nivel secundario que incluye chicos entre los 16 y 25 años.

⁸² Se trata de la sucursal local de Falabella, y Supermercados Vea.

seguimiento de los pasantes y el proceso de integración con las personas del taller. Estaba pensada como una pasantía para alumnos de la escuela secundaria, su horario de trabajo eran tres horas por día y por ley, estaba prohibido pagarles un sueldo.

A Gómez Reparaciones ingresaron 6 jóvenes discapacitados por año, que en general tenían problemas de motricidad fina. El programa se discontinuó porque se crearon tres talleres dentro de la Asociación más afines a las capacidades de los chicos y donde hacen otro tipo de pasantías. La dificultad de los chicos con la motricidad fina era un inconveniente muy serio del punto de vista laboral. En el relato del empresario fueron "descubriendo juntos" (sic) con la Directora del Colegio Esperanza que los chicos se entusiasmaban mucho pero las posibilidades de fracaso eran "totales" (sic).⁸³ Sin embargo, dos de esas personas quedaron empleadas en Gómez Reparaciones como personal estable. Pero ninguno de los dos trabaja como técnico, uno trabaja como ayudante del "área de fletes" (carga, descarga, ata y desata) y el otro en el área de limpieza. Todo lo que es mantenimiento lo pueden hacer perfectamente bien, pero no la parte de reparaciones. Las posibilidades de fracaso son muy grandes, al inicio de la experiencia se intentó que hicieran también la parte de reparaciones, pero salía perjudicado el usuario.

Desde la empresa, no se impuso la integración con los otros empleados, sino que se buscó que se diera "naturalmente" (sic).⁸⁴ Entre los empleados había quien tenía afinidad y quien no la tenía. Gustavo Gómez pone como ejemplo el caso de un chico que era muy bueno, pero que se "chanteaba" (sic), entonces algunos empleados no querían trabajar con él.⁸⁵ Una dificultad especial de la integración fue aprender a distinguir los límites propios de la discapacidad de cada uno, de estos hábitos o actitudes presentes en la condición humana. En este sentido, las pautas de trabajo fueron las mismas que para los demás: la exigencia de hacer las cosas bien, es para todos por igual. Aunque la forma de medición es distinta para uno que para otro. Partiendo del hecho de que cada

⁸³ Anexo I.1.b. p.186.

⁸⁴ Anexo I.1.d. p.187.

⁸⁵ Anexo I.1.d. p.187. La expresión "chanteaba" utilizada por el empresario puede entenderse como "hacerse el chanta", es decir que mostró una conducta poco seria, de poco compromiso, donde no hacía lo que se comprometía a hacer y/o transfería sus responsabilidades a los demás.

persona es diferente, el empresario exige a cada uno de acuerdo a lo que cree que pueden dar.

En la evaluación del empresario, ésta experiencia fue positiva porque al contacto con el dolor, los empleados maduraban como personas, por ejemplo disminuyeron las quejas o protestas por motivos triviales. En el conjunto, hubo un pequeño aumento de producción porque los chicos aportaban lo suyo, quizás no rendían tanto como otros pero aportaban; aunque el producto medio de los empleados que los tenían como ayudantes era menor al rendimiento que se puede tener con la ayuda de una persona sin esas dificultades.⁸⁶

VI.2.Hipótesis Nula

Desde el punto de vista de la maximización de beneficios, un programa de pasantías se justificaría solamente si los ingresos que genera superan sus propios costos. El aumento de los costos generados por un programa de pasantías incluye –además de los costos directos de la organización del programa- la disminución de ingresos generada por el cambio de tarea de los empleados que tienen a su cargo los pasantes y también como consecuencia de la reestructuración de las tareas que tal actividad demanda dentro la empresa en general.

En el corto plazo los ingresos extra, consecuencia del programa de pasantías, podrían generarse a partir de una mayor disponibilidad del factor trabajo en un contexto de escasez estacional de mano de obra.⁸⁷ En el largo plazo, las pasantías pueden ser un método de selección y contratación del personal estable. Desde un punto de vista teórico los empleadores prueban secuencialmente un conjunto de candidatos (Oyer y Schaefer, 2011, pp.1806); y por otra parte, las condiciones de contratación son menos exigentes cuando

⁸⁶ El término utilizado en las respuestas es "productividad" que ha sido sustituido por "producción" y "producto medio" por motivos de precisión.

⁸⁷ Sea que la escasez de mano de obra provenga de una disminución de la oferta de trabajo o de un aumento de la demanda o motivos estacionales.

existe la posibilidad de utilizar el despido para corregir errores en la selección de personal (Lazear y Oyer, 2009, pp.25); pero no hay evidencia empírica de la relajación de las exigencias en la contratación en el caso de empleos permanentes (Oyer y Schaefer, 2011, pp.1808).⁸⁸ En consecuencia, las pasantías también pueden servir como una prueba laboral, puede asumirse que ese método sería útil para minimizar la posibilidad de error en la selección de personal en un contexto de incertidumbre con búsqueda costosa e información asimétrica bilateral.

Si las pasantías sirven como prueba laboral, no se consideraría sólo el ingreso actual que puede generar esa incorporación de personal, sino también los ingresos futuros que podrían generar los nuevos trabajadores; y en este sentido el cálculo debería tener en cuenta, además del aumento de producción y ventas por incorporación de más trabajo, la duración de los nuevos empleados en su nuevo trabajo es decir, el ingreso futuro esperado sería el producto entre el aumento de producción esperada y la permanencia esperada de los nuevos trabajadores.

En este sentido el modelo desarrollado por Lazear en 1998 (Oyer y Schaefer, 2011, pp.1789) prevé que una empresa que opera el largo plazo valorará más a los "trabajadores riesgosos", pues puede obtener la sucesión completa de sus productividades.⁸⁹ El concepto de "trabajador riesgoso" se refiere a trabajadores cuya productividad tiene un amplio rango de variación, pero cuya media supera a la de los trabajadores "seguros" (es decir, cuya productividad es menos variable)⁹⁰ En cambio una empresa con altos costos de rotación o bajas barreras de información preferiría contratar trabajadores "seguros". Por otra parte, habría una opción por trabajadores relativamente nuevos porque su productividad podría seguir creciendo, en comparación con los trabajadores que ya alcanzaron su techo (Oyer y Schaefer, 2011, pp.1790).⁹¹

⁸⁸ Donde citan a Brencic (2009)

⁸⁹ Donde citan a E.P. Lazear, (1998).

⁹⁰ En el largo plazo, concebido como un período largo de tiempo, se cumpliría la Ley de los Grandes Números y la empresa gozaría de la productividad promedio de estos trabajadores.

⁹¹ Donde citan a Oyer and Schaefer (2002).

En la práctica, también puede suceder que un programa de pasantías responda a una estrategia de posicionamiento o imagen institucional de la empresa. En este caso el cálculo del incremento de ingresos esperados producido por tal actividad se hace más complejo, la respuesta puede provenir de tres actores distintos. En primer lugar están los menores que son incorporados a la empresa. En segundo lugar están las familias o grupo social al que pertenecen estos menores y en tercer lugar estaría la sociedad en general. El incremento de ingresos esperado se debe a un incremento en la demanda de servicios, claramente ese ingreso no superará los costos del programa de pasantías en los dos primeros casos.⁹² Queda entonces el aumento de servicios demandados a la empresa por la sociedad en general como consecuencia de la mejora de la imagen institucional de la empresa generada por el programa de pasantías. Pero ¿cómo se mide el aumento de servicios demandados, generado por la buena imagen de la empresa? Y además ¿cómo se discrimina entre aquellos servicios demandados por la buena imagen de la empresa generada por el programa de pasantías y aquellos servicios demandados por la buena imagen de la empresa por otros motivos?

Sin embargo, sería verificable desde otra perspectiva. El motivo de posicionamiento institucional, implica que la empresa tenía cierta capacidad excedente (presente o futura) que le permitía absorber la mayor demanda generada por tal posicionamiento. O, alternativamente, la necesidad de tal posicionamiento puede deberse a la presencia de una competencia agresiva que amenace con desplazar a la empresa de su lugar en el sector.

VI.3.Análisis

VI.3.a. Trabajadores Riesgosos

Considerando que en la actividad real no existe certidumbre, hay asimetría de información y hay costos de búsqueda, debe tomarse en consideración la

⁹² No resulta lógico esperar que, regularmente, las demandas de una familia por reparaciones de electrodomésticos supere el estipendio que cobra el pasante que pertenece a esa familia.

hipótesis de que el programa de pasantías sea una forma de prueba laboral y en consecuencia, una forma de minimizar los despidos por errores en la selección del personal. En este sentido, un programa de pasantías haría posible revelar más información relativa al trabajador, al puesto de trabajo y a la coincidencia (*matching*) entre ellos. Pues al trabajar el pasante en la empresa, ésta puede conocer mejor sus habilidades, capacidades y otras características que la empresa considere relevantes. A su vez, el pasante puede conocer mejor su futuro lugar de trabajo. Ambos conocimientos generan una contratación más eficiente de trabajadores.

También parecería necesario considerar especialmente el modelo de "trabajadores riesgosos" citado más arriba. Sin embargo, por un lado, el modelo de contratación de "trabajadores riesgosos" no se adapta a la contratación de personas con capacidades diferentes. Y por otro lado, la conducta relevada en este caso, vinculada con la rotación de personal, no es consistente con ése modelo.

El modelo no se adapta a la contratación de personas con capacidades diferentes porque el "trabajador riesgoso" sería un trabajador cuya productividad tiene un amplio rango de variación, pero cuya media supera a la de los trabajadores "seguros", y en este caso no hay razones para afirmar que la media de la productividad de personas con capacidades diferentes supera significativamente la media del resto de los empleados. De hecho, estas personas sólo trabajaron como ayudantes de otros empleados o en tareas auxiliares, pues debido a sus limitaciones de motricidad fina había tareas que no podían hacer.

En cuanto a la rotación de personal, en el caso de Gómez Reparaciones la rotación de personal era poca. El empresario manifestó el criterio de que la persona que se capacitó, debería irse porque así generará un extra de trabajo para cuatro o cinco personas más. No hace nada para retenerlas, "porque los capacitados están en condiciones de dar, no sólo recibir" (sic).⁹³ En

⁹³ Anexo I.1.c. p.185.

consecuencia, las pasantías a analizar no parecen seguir una motivación auto-interesada.

VI.3.b. Búsqueda y Selección de Personal

Un primer indicador de que la actividad de pasantías de personal que se ha relevado en Gómez Reparaciones no fue parte de una política de búsqueda y selección de personal, es el hecho de que la búsqueda y selección de personal de Gómez Reparaciones no sufrió modificaciones en las distintas etapas de la vida de la empresa, como quedó demostrado en la descripción y análisis de la anomalía I. Respecto de la actividad de búsqueda de personal, de las 14 personas entrevistadas del personal de la empresa, siete ingresaron desde el 2001, en cinco de esos casos el pedido de empleo provino de familiares de los empleados: en tres casos se trató de hermanos que trabajaban en Gómez Reparaciones, y en los otros dos se trataba de familiares que eran conocidos de Gustavo Gómez; otro fue convocado por el empresario luego de pedir trabajo cinco veces y el séptimo caso se trata de un albañil que participó de la construcción de la sucursal que la empresa tiene en San Martín (Provincia de Mendoza) y que iba a quedar desempleado por falta de obras.

La política analizada se caracteriza por la ausencia de actividad de búsqueda y un criterio de selección del personal que priorizaba la necesidad del postulante por sobre la coincidencia entre las características del puesto de trabajo y las habilidades del postulante.

Otro indicador de que esta actividad de pasantías, no se encuadra dentro de la política de selección de personal esperable dentro del marco de la racionalidad auto-interesada, es el hecho de que los pasantes no trabajaban en el área específicamente técnica, y las características de su discapacidad. ¿Tiene sentido incorporar a la empresa personas que no se dedicarán al área productiva específica y cuya adaptación requiere un esfuerzo especial? Si bien dos personas que participaban en este programa de pasantías se incorporaron definitivamente a la empresa, dicha incorporación no estaba prevista originalmente. Pero para todos ellos se solicitaba trabajo permanente en Gómez Reparaciones, porque no son muchas las posibilidades laborales que se le abren a las personas con capacidades diferentes. Las dos personas que

quedaron, según el empresario, eran las que tenían más aptitudes dentro de su discapacidad. Si bien estos dos eran los que mostraban más entusiasmo, de las respuestas del empresario se infiere que el criterio de selección también se vinculó con la posibilidad que tenían los postulantes de realizar las tareas laborales, dentro de su discapacidad.

En consecuencia, afirmar que la actividad de pasantías respondía a una necesidad de minimizar errores en la selección de personal no resulta consistente con la conducta observada en este estudio de caso.

VI.3.c. Estacionalidad

Desde la perspectiva de la racionalidad tradicional, las pasantías también pueden ser una respuesta al problema de estacionalidad en la actividad de la empresa. En este sentido, a través de las encuestas y análisis de la documentación contable se puede establecer que hay dos momentos críticos en el año: uno es el pico de actividad que se ubica, estimativamente, entre los meses de noviembre y febrero, y otro en los meses de marzo y abril, vinculado con las vacaciones de los empleados.

Desde el punto de vista de la racionalidad auto-interesada, y dado el tiempo que se requiere para la adaptación de los pasantes y también para que esa actividad resulte mínimamente productiva, las pasantías deberían cubrir, o el periodo en que parte del personal se encontraba de vacaciones, o el momento de mayor demanda estacional, o ambos. Sin embargo, las pasantías tenían una duración en el año relacionada con el ciclo de la actividad escolar (mayo-octubre) y no con los picos de demanda de trabajo que enfrentaba la empresa. Concretamente comenzaban luego del período afectado por las vacaciones y concluían antes del aumento estacional de la demanda. Además, de las entrevistas realizadas surge que, en caso de necesidad estacional, se contrataba a ex-empleados por medio tiempo.⁹⁴

Por otra parte, teniendo en cuenta el motivo de minimización del costo en la búsqueda y selección de personal y la posibilidad de un problema de estacionalidad, resulta apropiado el interrogante referido a la realización de

⁹⁴ Esta conducta es analizada en el Cáp. V. "Anomalías en el ingreso de personal a la empresa"

otros programas de pasantías por parte de la empresa, además de aquellos vinculados a personas con capacidades diferentes. También a comienzos de la primer década del siglo XXI, la empresa incorporó a jóvenes en situación de calle.⁹⁵ En ese momento, a través de la reparación de heladeras y lavarropas se tomó contacto con la Asociación Civil Los Gorriones que se ocupaba de menores en situación de calle. A partir de ese contacto se fue diseñando un programa de capacitación de estos menores en la empresa que continúa hasta el presente. En este programa las pautas de capacitación y trabajo son las mismas que para las pasantías de menores con discapacidad, pautas que – como ya se explicó- son generales para todos en la empresa. Sin embargo, la prioridad estaba puesta en la “contención social” (sic) y la generación de hábitos de trabajo. Por otra parte, debido a su problemática específica no puede hablarse de un período estándar de duración de estas experiencias (y el número de menores incorporados es muy variable) ya que les era muy difícil tolerar el “encierro” (sic) de trabajar en el taller. Trabajaban como ayudantes, en la limpieza, en la carga y descarga, en el cambio de rodamientos y otras tareas sencillas. No acompañaban a los técnicos de calle para evitar problemas con los clientes. Dada su situación se les pagaba el equivalente a un operario. Cabe precisar que, al igual que los menores discapacitados, también trabajaban medio día y al principio se contó con el apoyo de un psicólogo social de la ONG, que fue muy importante para afrontar las dificultades y costos de éste programa, que implicó también problemas de relaciones humanas, disciplina laboral y hurtos.

En el relato del empresario, el objetivo de esta experiencia era generar hábitos de trabajo, de conducta y de relación “*El resto era un valor agregado que algunos ni soñábamos que lo pudieran hacer.*”⁹⁶ Para él los resultados de este programa de pasantías fueron más variables. El número de pasantes dependió de las posibilidades de incorporación, al presente han pasado mas de 30 chicos por el taller y hoy dos son empleados efectivos. En cambio, otros han encontrado trabajo más afines a sus posibilidades fuera de la empresa. Pues el servicio técnico no siempre es el más ideal ya que la atención al cliente

⁹⁵ En este caso, las edades superaban los 18 años.

⁹⁶ Anexo I.1.d. p.189.

requiere una cierta actitud y equilibrio emocional. Sin embargo, no todos son resultados positivos, pues otros no han podido salir de su problemática y siguen en la calle.

La evaluación conjunta de ambos programas de pasantías, muestra que no estaban orientados hacia un conjunto de personas en el que pudiera esperarse razonablemente que aparezcan nuevos empleados. Las dificultades de motricidad en un caso y de integración social, en el otro, son importantes barreras para trabajar en cualquier empresa. Si bien hubo pasantes que se incorporaron a la empresa, el número de los pasantes que no fueron incorporados y el esfuerzo en la realización de estos programas (claramente ineficiente, respecto de una política razonable de búsqueda y selección de personal) muestran que la intención de los mismos era otra. En estas actividades la visión de empresa que tiene el empresario jugó un papel preponderante:

“A mí me parecía que la empresa debería ser un pedacito de la sociedad donde estuviéramos todos. Me parecía que estábamos casi todos, pero faltaban algunos actores importantes: los chicos de la calle y la gente que estuvo por algún motivo privada de su libertad.”⁹⁷

En consecuencia, no pueden vincularse estos programas de pasantías con una actividad de búsqueda y selección de personal consistente con la racionalidad tradicional

VI.3.d. Posicionamiento Institucional

Un programa de pasantías también podría tener un objetivo de posicionamiento institucional. De acuerdo con el acápite anterior, este motivo implica que o bien la empresa tenía capacidad de absorber una mayor demanda, o bien se trataba de una respuesta a la competencia.

Respecto a la hipótesis de que la actividad de pasantías respondía a la necesidad de la empresa de posicionarse en el mercado, puede observarse que tanto las pasantías con menores discapacitados como las pasantías con

⁹⁷ Anexo I.1.i. p.196. En el relato el empresario subraya el propósito de ayudar a estas personas mediante su incorporación.

menores en situación de calle, comienzan hacia el 2005, momento en que la empresa ya estaba posicionada como la principal proveedora de servicios en el área de Mendoza y era una de las más grandes del país; Gómez Reparaciones en ese momento, no tenía rivales cercanos que pudieran desplazarla del mercado, sería un error interpretar que necesitaba acciones de publicidad institucional para posicionarse bien en su contexto social. Más bien, parece que la iniciativa que se analiza en este caso, se debe al contacto personal del empresario con la Asociación Esperanza, contacto que también está motivado porque el mismo es padre de un hijo con discapacidad. Desde el punto de vista de la racionalidad auto-interesada, podría ser esperable que el padre empleara a su hijo en su propia empresa, dadas sus dificultades, pero lo que no resulta racional es armar un sistema de pasantías que duro varios años y dio trabajo a muchas personas, más allá de lo que necesitaba su propio hijo. Abonan este argumento, el hecho de que su hijo actualmente no trabaja en Gómez Reparaciones, y sí hubo dos personas discapacitadas que quedaron como empleados permanentes.

Desde otro punto de vista, como estos programas se llevaron a cabo cuando efectivamente Gómez Reparaciones era la empresa más grande de la región, podría argüirse que la empresa necesitaba el recurso de las pasantías para seguir creciendo o mantener su posición. Sin embargo, las dificultades de crecimiento de la empresa no se deben a dificultades con o de la demanda, sino a un cambio en las políticas de las fábricas (un cambio de las reglas de juego del sector) respecto de las empresas que las representan.⁹⁸

No parece razonable que los programas de pasantías tuvieran un efecto significativo en el consumidor en comparación con otras características de la empresa. Es decir, el consumidor que elige Gómez Reparaciones ¿lo hace motivado por el conocimiento del programa de pasantías, ó porque era la empresa más grande, con varias sucursales en la zona y representante oficial de muchas marcas nacionales? En el trabajo de campo no se encontraron evidencias de que el conocimiento de Gómez Reparaciones por el público en

⁹⁸ Este análisis se realiza en detalle en el acápite VII.1.b.: "La Crisis Presente de Gómez Reparaciones"

general se vinculara con este tipo de acciones, sino más bien con el tamaño de la empresa y la presencia de sus siete vehículos en la ciudad.

Por otra parte, la única vez que Gómez Reparaciones hizo publicidad fue el caso de Gerardo Ortiz que es anterior a la realización de las pasantías.⁹⁹

Tampoco hubo evidencia de algún tipo de incentivo público o privado para contratar personas con estas características (como por ejemplo, exenciones impositivas, o becas pagadas por un tercero interesado, etc.) De la información relevada, el motivo principal del programa de pasantías fue la participación del empresario en la Asociación Esperanza, y su respuesta concreta a las necesidades de dicha asociación.

⁹⁹ Este caso ya fue analizado en el Cap. V. "Anomalías en el ingreso de personal a la empresa"

VII. Anomalías en la relación con los competidores.

VII.1.Descripción

La lógica de Gustavo Gómez en la relación con los competidores parece ser la generación de una relación dónde todos tengan algo para ofrecer.¹⁰⁰ Es decir, generar un contexto proclive al intercambio de dones en el sentido que plantea Akerlof (1982). Este autor plantea como "dones" los intercambios en exceso por sobre lo que exige el mercado. No se trataría de relaciones fuera del ámbito de la actividad del sector, sino de un plus en las relaciones comerciales que excede el mínimo requerido por el intercambio comercial.

En su experiencia, la transparencia en las relaciones comerciales es necesaria para superar un trato de "posiciones" (sic).¹⁰¹ Un trato de posiciones implica una conducta estratégica donde cada competidor trata de posicionarse como líder en algún aspecto o actividad del sector, o de reservarse algún nicho de mercado para sí, excluyendo al resto. Pero su actitud respecto a la competencia trasciende lo personal. De la información recogida surge claramente que los empleados de Gómez Reparaciones tienen prohibido hablar mal de los competidores o hacer referencias peyorativas hacia ellos. No se trata de una norma declamativa, es decir una norma que obliga -en un cierto sentido- a los empleados, pero cuyo incumplimiento no tiene consecuencias. Más bien se trata de una norma no escrita que se practica y se sanciona su incumplimiento, incluso, hasta se ha llegado a sanciones formales. Entendiendo por sanción formal una notificación que queda en el legajo personal.¹⁰²

El mecanismo aplicado para conocer las transgresiones a esta norma es parte del control de calidad de las tareas realizadas por los técnicos de calle. El empresario realiza este control en forma personal, llamando telefónicamente a

¹⁰⁰ Esta opinión ha sido recogida de Sivestro, María Inés (2009) p.45.

¹⁰¹ Opinión recogida en Sivestro (2009) p.68. En ella un trato de posiciones hace referencia a la "competencia posicional" donde sólo hay un ganador (el que ocupa la posición) ó bien, a una percepción de la situación de competencia como un juego de suma cero.

¹⁰² Se tuvo oportunidad de ver algunas de estas notificaciones cuando se realizaron los legajos del personal durante el trabajo de campo.

algunos de los clientes que han sido atendidos ese día. Esta selección de clientes a llamar, combina elementos fortuitos con la intuición del empresario, quien busca corroborar la calidad del servicio prestado.

El empresario fundamenta ésta norma como parte de la política de "dignificar la actividad" (sic) de reparación de electrodomésticos. Reconoce que en un primer momento, se perdieron muchos servicios como consecuencia de no seguir la práctica de criticar a los otros talleres y a los otros servicios técnicos. Hoy, la práctica de no hablar mal de los demás se ha expandido notablemente, según la percepción del empresario.

Esta norma no sólo se refiere a la conducta de los empleados dentro del local de la empresa, sino también cuando trabajan fuera del mismo, que es la modalidad de trabajo habitual del técnico de la calle y del personal que se encarga de los fletes. Puede plantearse que hablar mal de la competencia por iniciativa propia resulta contraproducente para quien lo dice, y tendría un efecto nulo o negativo sobre la actividad a realizar. Si este fuera el planteo, sólo se trataría de un problema de buena educación. Pero el contexto en que resulta de interés esta norma es otro: ¿qué sucede cuando hay motivo aparente para hablar mal de la competencia o el cliente toma la iniciativa en ese sentido? el contexto crítico para realizar el presente análisis es, entonces, el de la visita a un cliente disconforme con la reparación o el diagnóstico de avería que hizo la competencia (en adelante, este contexto se denominará "segunda intervención" por motivo de simplicidad expositiva).

El contexto planteado (segunda intervención) implica que la reparación y el artículo son lo suficientemente caros como para que el cliente asuma los costos (al menos en tiempo y molestias) de una segunda visita. Si la reparación no fuera cara, es posible que el cliente la contrate aunque no esté del todo conforme con el diagnóstico; pues le resulta más cara -relativamente- la visita de otro técnico que pagar la reparación. Y si se trata de una reparación fallida de un artefacto que no es caro, es posible que opte por comprar uno nuevo antes de invertir tiempo y dinero en un nuevo intento de reparación.

En el contexto de la segunda intervención, el técnico que hace la visita puede hallar (o considerar) un error de diagnóstico por parte del otro técnico, o puede

hallar (o considerar) que la intervención de otro técnico estuvo acertada. En el primer caso, la norma bajo análisis no implica ocultar el error al cliente, "no hablar mal de la competencia" en este caso significa no utilizar esa circunstancia para descalificar al colega (por ejemplo, atribuyendo el error a su ignorancia, falta de compromiso, deseo de cobrar una reparación más cara, etcétera). Si el técnico encuentra que el diagnóstico de su competidor es correcto, puede coincidir con su competidor o abusar de la asimetría de información y criticar el diagnóstico hecho proponiendo otra reparación; obviamente esta segunda alternativa no está de acuerdo con la norma analizada y con la exigencia de calidad que tiene la empresa.

En cambio, si se trata de un aparato que volvió a fallar después de reparado, la falla puede deberse tanto a que la reparación no se hizo bien, como a una nueva avería (esta avería a su vez, puede estar vinculada a la avería que se reparó o no tener relación con ella). En este caso, es más fácil para un técnico que siga una racionalidad auto-interesada descalificar lo hecho por su colega. La mayoría de los clientes no tienen los conocimientos técnicos suficientes como para distinguir entre las tres causas mencionadas de la nueva falla; y además, el cliente esperaba que el aparato funcionara bien después de reparado. La norma a analizar se aplica en el sentido señalado en el párrafo anterior. En este caso, la crítica a la reparación implica no descalificar al otro servicio técnico o taller. En los otros casos, también implica que la falla no debe atribuirse a una mala reparación.¹⁰³

La actividad de reparaciones se caracteriza por la asimetría de información respecto del cliente. Esta asimetría de información favorece la crítica de la reparación (o propuesta de reparación) realizada por otro competidor. El cliente frecuentemente no conoce cómo se debe realizar una reparación, ni tampoco cuál es la reparación que debe hacerse. Arrow (1963, pág. 148) fue el primero en plantear que en esas circunstancias el cliente debe delegar parte de su libertad de elección a los especialistas que realizan estas tareas. En el análisis del mercado de servicios prestados por expertos, Henry Schneider

¹⁰³ Además la norma se complementa con el objetivo de brindar al cliente un servicio de calidad superior, lo que implica reparar aquello que es necesario para que el electrodoméstico vuelva a funcionar correctamente.

(2009) y Wolfgang Pesendorfer y Asher Wolinsky (2000) plantean que esta relación implica un problema de agencia, típico de tal delegación. Schneider (2009) revisa la literatura sobre este tema agrupándola en aquella que trata de los mercados de servicios de expertos y aquella otra en que se plantea el tema de la reputación. La literatura que trata de los mercados de servicios de expertos se plantea si estos mercados pueden funcionar eficientemente en el contexto de ese potencial conflicto de intereses (diagnóstico versus reparación) y recurre también al desarrollo de experimentos. Ha obtenido una gran variedad de resultados que dependen de los factores considerados; pero en general la respuesta es que estos mercados no funcionan eficientemente. Por otra parte, la literatura sobre reputación, analiza cómo la consideración sobre la propia reputación por parte de los agentes afecta los resultados de este mercado, dada su característica peculiar. En esta literatura la reputación se vincula con la experiencia que tiene el comprador de la conducta del empresario.

VII.2. Hipótesis Nula

¿Cómo puede explicarse esta norma de conducta dentro de la racionalidad auto-interesada?

El caso que aquí se plantea, si bien se encuadra en este tipo de mercados, difiere de los casos planteados en estos enfoques. En primer lugar, porque se plantea la acción de un competidor respecto de la reputación de otro competidor; si bien hay literatura que plantea interacciones entre competidores, ella se refiere o bien al ámbito público, o bien a la reputación como posibilidad de anticipar la conducta de los agentes.¹⁰⁴ Y en segundo lugar, porque se trata de una segunda intervención requerida por el cliente que está disconforme con el primer diagnóstico o con el servicio de reparación que recibió. La interacción entre competidores, puede pensarse como un juego, donde los jugadores son los técnicos que pueden criticar o no la reparación o el diagnóstico realizado por su colega (que también compite con él). Este juego sería más parecido al representado a través del Dilema del Prisionero en teoría de juegos, dónde

¹⁰⁴ Por ejemplo, pueden verse Ely, Fudenberg y Levine (2003); Grosskopf y Sarin (2007); ó Fudenberg, Drew y David M. Kreps (1987).

criticar a la competencia sería un equilibrio sub-óptimo. No se trata de cualquier tipo de crítica, sino de la desaprobación o desvalorización de lo hecho por la competencia. Entonces, a cualquier competidor le conviene desaprobado lo hecho por la competencia; ya que si la competencia no desaprueba lo hecho por él, él queda en una posición ventajosa, y si la competencia desaprueba lo hecho por él, es su palabra contra la de su competidor. En consecuencia, si un competidor no critica a su competencia, pero la competencia lo critica a él, él se expone a perder clientes a manos de sus colegas sin lograr la adhesión de ningún cliente nuevo (caeteris paribus las otras condiciones de contexto).¹⁰⁵

En consecuencia, la norma planteada podría interpretarse como un caso de aplicación del teorema de la tradición oral de teoría de los juegos; donde la conducta cooperativa es el resultado de interacciones repetidas entre los jugadores, cuando ninguno de ellos sabe cuál es la interacción final. En ese caso la conducta cooperativa se produciría en el contexto de una racionalidad auto-interesada.

Sin embargo, el contexto de la "segunda intervención" aquí planteado, obliga a considerar interacción con el cliente disconforme. Esta situación podría representarse más bien por medio de un juego dinámico con información incompleta.¹⁰⁶ Donde primero el técnico puede criticar o no criticar la intervención de su colega; y el cliente puede aceptar o no aceptar los dichos del técnico. El técnico cuando toma su decisión, no conoce la opinión del cliente, en cambio el cliente decidirá si está de acuerdo o no con el técnico, después de escucharlo. Si no acepta los dichos del técnico se termina el juego. En cambio si los acepta se puede generar un pedido de reparación. Dado que

¹⁰⁵ Es un lugar común que en estos mercados de expertos es habitual encontrarse con el argumento de que el otro taller hizo mal su trabajo o abusó del desconocimiento técnico del cliente. Tal conducta resulta en principio razonable porque ayudaría a generar lealtad a la empresa por parte del cliente que ve su disconformidad avalada.

¹⁰⁶ Una posibilidad de formalización sería:

- 1- Aleatoriamente se decide si la intervención del primer técnico fue correcta o incorrecta.
- 2- El técnico de la segunda visita, observa 1- y decide si critica o no critica.
- 3- El cliente que no puede observar 1-, pero sí observa 2- y decide si acuerda o no acuerda.

También podría formalizarse, planteando que el juego se desarrolla simultáneamente en dos escenarios, donde 1- El técnico observa en cual escenario está y decide si critica o no; y 2- el cliente observa la acción elegida por el técnico (pero no sabe en que escenario está) y decide si acuerda o no. Ambos planteos se resuelven por inducción hacia atrás, donde el técnico anticipa la decisión del cliente, y este elige de acuerdo a sus conjeturas respecto al escenario en el cual está.

el cliente llamó para pedir una segunda opinión, puede inferirse que no está de acuerdo con la reparación o el diagnóstico previo. En consecuencia, hay más probabilidades de que el cliente acuerde con los dichos del técnico, si éste critica la intervención de su colega (o competidor). En cambio, si no critica la intervención de su colega, el cliente tendría menos incentivos para creerle o para confiarle la reparación que necesita. Además, en este último caso, si el cliente acuerda con el técnico, también existe la posibilidad de que le confíe la reparación al otro colega.

En consecuencia, no resulta fácil explicar esta norma desde el auto-interés, sino se supone que, en la conducta de los clientes, o la conducta de algunos servicios de reparaciones responde a pautas distintas que la racionalidad auto-interesada. Es interesante destacar que David M. Kreps, Paul Milgrom, John Roberts y Robert Wilson (1982) llegan a una consecuencia semejante. Estos autores para explicar las conductas cooperativas en contextos como el del Dilema del Prisionero, plantean un juego repetido finito con información incompleta. Su intención es mostrar que las fallas de información son una explicación alternativa a la explicación de los juegos repetidos infinitamente. Utilizan dos modelos. En el primero, uno de los jugadores sigue la estrategia del "talión". En consecuencia, la solución racional será cooperar (en la mayor parte del juego) si es de conocimiento general que ese jugador no maximiza sus pagos, sino que decide según la estrategia del talión. En el segundo modelo, los autores se preguntan si es posible una solución cooperativa si ambos jugadores son racionales (en este contexto, se entiende racionalidad auto-interesada). La respuesta es afirmativa pero con dos limitaciones: primero debe haber asimetría bilateral de la información, es decir incertidumbre acerca de los pagos del otro jugador; y segundo el juego admite soluciones no-cooperativas, es decir que en cada juego de etapa hay equilibrios de Nash múltiples (Kreps, et al., 1982 pag. 251). Esta segunda condición es clave, pues la característica del "Dilema del Prisionero" es que ya hay un único equilibrio de Nash. Reforzando así la idea aquí planteada: es necesario, al menos, la posibilidad hipotética, aunque sea en términos de expectativas, de una racionalidad distinta al auto-interés.

Aun así, desde la perspectiva de la racionalidad auto-interesada, esta conducta por parte del empresario podría explicarse como un intento de generar un código de conducta donde no hablar mal de los demás implica que los demás no hablen mal de él (código que no existía a ese momento).¹⁰⁷ Sin embargo, a fin de plantear una hipótesis nula debería existir una clara vinculación entre tal código de conducta y el auto-interés. Podría argumentarse, que en el largo plazo tal código de conducta implicaría un mayor nivel de confianza que implique un mayor nivel de actividad para todo el sector porque los clientes preferirían hacer algunas reparaciones costosas a comprar artículos nuevos. Si se supone la validez de este argumento, debe también plantearse la posibilidad operativa de tal norma de conducta, es decir que a partir en cierto momento, el costo de no cumplir con esta norma -aunque no sea explícita- sea mayor al costo de la decisión no respetarla. En el contexto planteado sería necesario un elemento punitivo de la conducta no cooperativa.

También, desde la perspectiva del auto-interés, podría explicarse como otra forma de retener clientes en el largo plazo. No descalificar el trabajo de la competencia le permitiría a la empresa derivar clientes a otros competidores en circunstancias de sobre demanda de servicios o cuando por algún otro motivo la empresa decida no prestar algún servicio.

En consecuencia, corresponde indagar acerca de la posibilidad de sustitución entre la compra aparatos nuevos y las reparaciones caras; como así también por la posibilidad de punición de la conducta no cooperativa.

Una explicación alternativa de tal norma de conducta, sería que la empresa busque diferenciarse del resto, pues un servicio técnico que no necesita hablar mal de los otros servicios técnicos sería considerado como un servicio más serio. Es decir que se trataría de una norma de conducta que genera una diferencia de confianza de los clientes en favor de la empresa, comparada con los otros servicios técnicos.

¹⁰⁷ La posibilidad de abusar de la asimetría de información es mayor en un ambiente de más confianza, en consecuencia tal código de conducta tendría los problemas señalados en la fragilidad de los acuerdos para el mercado oligopólico.

VII.3. Análisis

Desde el auto-interés una explicación posible es que a la empresa le interese tener a quien derivar clientes en caso de no poder atenderlos. En el caso de Gómez Reparaciones se verificó que la práctica de derivar clientes sólo tiene cierta significación en el rubro aire acondicionados. La política general de la empresa para atender los excesos de demanda estacionales es contratar temporalmente a ex-empleados. Si la norma bajo análisis tuviera una motivación auto-interesada, se limitaría a los colegas en el rubro de aire acondicionados y a los ex-empleados de la empresa.

Pero ambas respuestas son negativas, la norma no se limita a un tipo específico de competidores. En consecuencia, puede interpretarse que esta conducta excede el objetivo de retener clientes arriba planteado.

Con respecto al argumento de que se busca establecer un código de conducta en ese sector de actividad, que en el largo plazo implicaría un mayor nivel de actividad para todo el sector porque los clientes preferirían hacer algunas reparaciones costosas a comprar artículos nuevos. A partir de las entrevistas con informantes calificados puede afirmarse que en esta decisión resultan más importantes las políticas comerciales de promoción de ventas y créditos, que el clima de las relaciones entre los colegas del sector. Por otra parte, en el contexto específico planteado, tal norma podría llevar a niveles más homogéneos de confianza de los clientes hacia los competidores, pero no necesariamente mayores. Es decir, que la comparación entre competidores no mostraría grandes variaciones en cuanto a la confianza de los clientes. Pero dada la disconformidad del cliente, sería aventurado afirmar que la no-crítica generalizada genere una mayor confianza por parte de los clientes; quienes podrían interpretarla como una defensa corporativa de los intereses del sector.

Por otra parte, en lo que se refiere a la existencia de mecanismos o medios de punición de las conductas no cooperativas, al no poder concretarse directamente, es decir criticando al que critica, deben analizarse otros

mecanismos.¹⁰⁸ El mecanismo alternativo es la exclusión de actividades o negocios conjuntos. En este caso se encontró que existen actividades conjuntas con otras empresas grandes del sector, pero no con los talleres. Como por ejemplo, en el presente, Gómez Reparaciones está desarrollando un programa de Energía Limpia con otros dos colegas grandes.¹⁰⁹ Las actividades conjuntas no incluyen a los talleres. Se trata de actividades puntuales y los talleres no tienen capacidad económica para adherir, por lo tanto la exclusión de las actividades conjuntas no es un medio de punición. La norma de no hablar mal de la competencia, no obedece a una conducta estratégica.

Respecto a la motivación de diferenciarse de sus competidores mediante la norma de no criticar, un interrogante clave es si Gómez Reparaciones pierde servicios por no criticar. En las entrevistas al empresario y al personal de la empresa se señaló que la empresa sí había perdido muchos servicios por no hablar mal de la competencia, en circunstancias donde la competencia hablaba mal de ellos.¹¹⁰ En esos casos el cliente no estaba conforme y la segunda opinión de su colega atribuyó el error (supuesto o real) a la falta de conocimientos, compromiso, dedicación o calidad del servicio prestado por Gómez Reparaciones. Como Gómez Reparaciones no responde estas acusaciones con otras acusaciones similares, habrá quienes interpretan que el colega tiene razón y que Gómez Reparaciones no actuó correctamente. En consecuencia esta norma de conducta, a partir de la información relevada, no obedece a la meta de ganar más clientes mediante la diferenciación con otras empresas o talleres del sector.

La prohibición de hablar mal, de hacer referencias peyorativas respecto de la competencia, sería una anomalía respecto de las prácticas en el sector, y también respecto de la racionalidad auto-interesada.¹¹¹

¹⁰⁸ Si un competidor sigue hablando mal del resto, no se puede castigarlo hablando mal de él.

¹⁰⁹ Este programa implica el reaprovechamiento del agua y la reutilización de gases que en general se desechan. En este caso, se refiere a los gases vinculados al funcionamiento de los aparatos de refrigeración, que no serían liberados a la atmósfera, sino reutilizados.

¹¹⁰ Los distintos entrevistados no necesitaron "hacer memoria" para responder que habían perdido servicios por criticar. Para ellos es parte de su experiencia habitual de trabajo.

¹¹¹ El empresario, en sus respuestas, especula que posiblemente esta expansión de la práctica de no hablar mal de los colegas sea resultado de que en el largo plazo, esta conducta gana la confianza de los clientes, pues un servicio que no necesita hablar mal de los otros para posicionarse, aparece como un servicio más serio. Sin embargo, si ésta especulación fuera cierta, no habría perdido tantos servicios en manos de sus críticos. Y tal explicación sólo

VIII. Anomalías y crecimiento de la empresa

VIII.1. Descripción

Gómez Reparaciones comenzó como un pequeño taller y llegó a ser la empresa más grande del ramo en su área de influencia. El crecimiento de la empresa es concomitante en el tiempo con las anomalías citadas y se da en un lapso de tiempo que podría considerarse largo plazo. Es decir que no se trata de variaciones de corto plazo que podrían resultar confusas. Y además, creció más que sus competidoras (sino no sería la empresa más grande de su área de influencia), entonces la explicación de su crecimiento excedería al boom de la línea blanca más adelante citado.

En consecuencia resulta de interés estudiar qué vinculación hay entre las anomalías citadas y el crecimiento de la empresa. Una respuesta posible es que las anomalías fueron factibles dada la tasa de crecimiento de la empresa. Pero también es posible que las anomalías halladas aporten a explicar dicho crecimiento. Finalmente, también es posible –al menos teóricamente- que ambos fenómenos sean independientes entre sí.

VIII.1.a. Evolución de Gómez Reparaciones

De acuerdo a las entrevistas con el empresario, informantes calificados y empleados, Gómez Reparaciones creció durante el boom de la "línea blanca".¹¹² La línea blanca incluye los siguientes electrodomésticos: lavarropas, microondas, acondicionadores de aire, y heladeras.¹¹³

En el inicio de la década de 1990 el sector de los grandes electrodomésticos tuvo un importante auge, del que participaron tanto la producción como la demanda para consumo.¹¹⁴ Según el Centro de Estudios para la Producción de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía y Producción (2004), éste auge se explicaría en parte

tiene sentido mientras sea una minoría la practique esta norma; sin son la mayoría ¿de quién se estarían diferenciando? Quizás la explicación deba buscarse en otro tipo de racionalidad presente en la conducta humana.

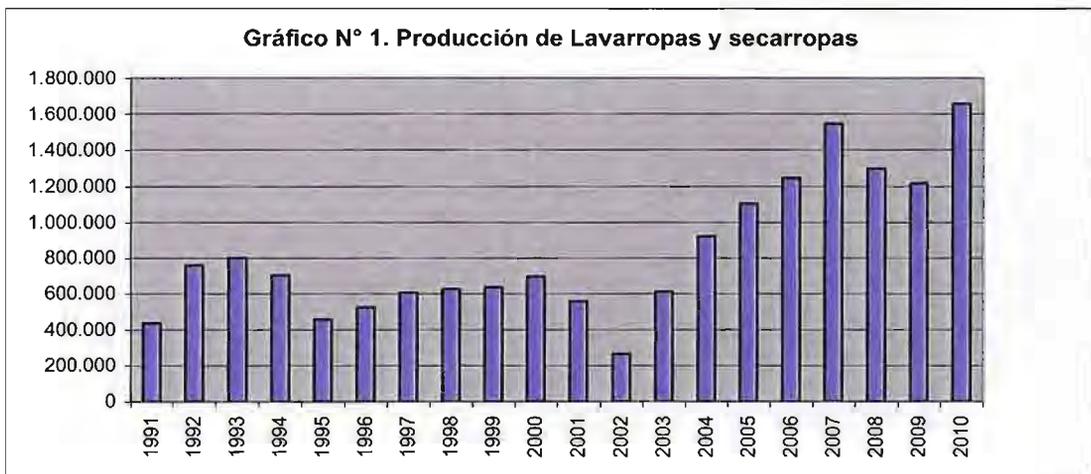
¹¹² Anexo I.1.a. pp.182-183. Esta información es corroborada por las entrevistas realizadas a un empleado del núcleo duro (Anexo I.2.p.201) y un informante clave (Anexo I.3.b. p.209)

¹¹³ También incluye otros aparatos del hogar como cocinas, calefones y termotanques. Centro de Estudios para la Producción (2004) pp.61-82.

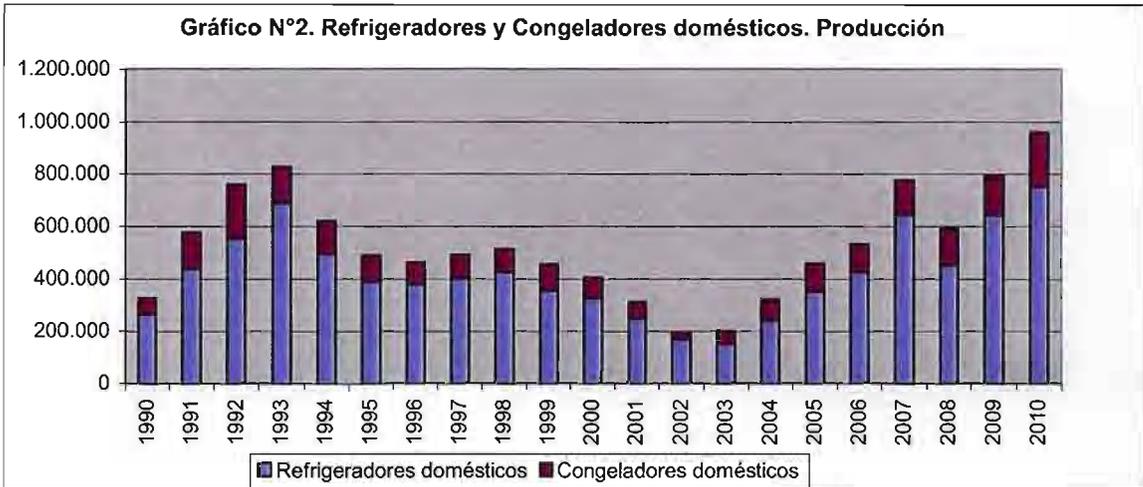
¹¹⁴ Centro de Estudios para la Producción (2004) p.25.

por la presencia del importante consumo atrasado consecuencia de la alta inflación, la escasez de crédito y la recesión a finales de la década de 1980. La estabilidad de precios y la reaparición del crédito en conjunto con la apertura comercial generaron una renovación de la oferta que incorporó productos y desarrollos tecnológicos, junto con una reducción del número las empresas productoras.

En el marco de la recuperación económica de inicio de la década de 1990, la producción y la demanda interna de grandes electrodomésticos muestran una evolución similar pero con algunas diferencias entre heladeras y lavarropas. La producción de ambos tiene un máximo en 1993 y una caída importante con la recesión de 1995 (efecto Tequila). Luego ambas series se recuperan (más leve en el caso de las heladeras) en un proceso que se interrumpe a fin de siglo. Luego de la crisis del 2001/2002 ambas series retoman un sendero creciente, más marcado en el caso de la producción de lavarropas y secarropas. Puede tenerse una idea de la magnitud de este boom, al comparar las cifras de producción de 1993 con las de 1991. La producción del lavarropas y secarropas aumentó un 84% entre esos años, mientras que la producción de heladeras se incrementó en un 44% en el mismo período. En 1993 se superaron las 800.000 unidades anuales en ambos tipos de productos. Recién en el año 2004 se superará esta magnitud en lavarropas y secarropas, mientras que la producción de refrigeradores y congeladores domésticos (heladeras) alcanzará ese orden magnitud en el 2009. La evolución de estos productos se muestra en los gráficos números 1 y 2.

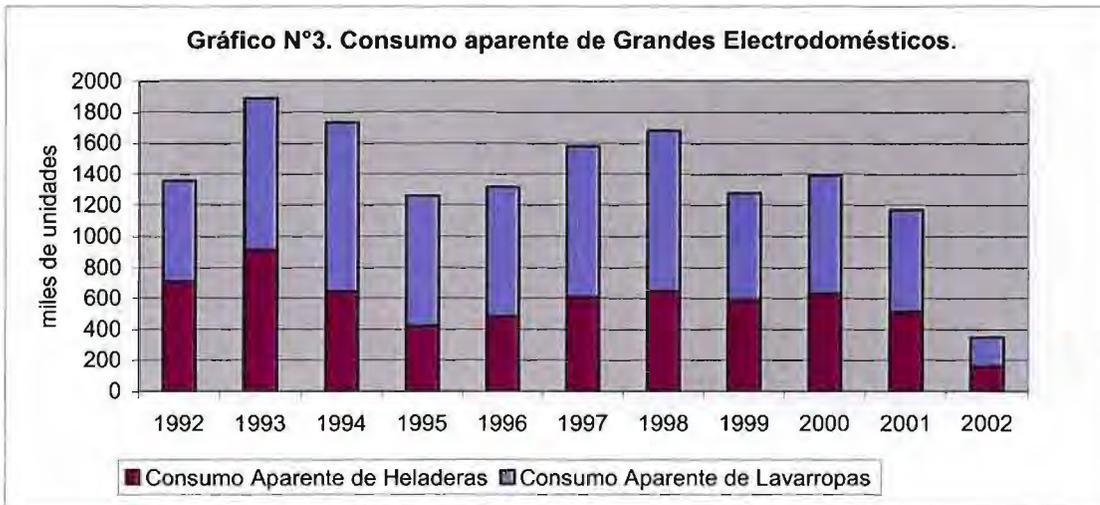


Fte: elaboración propia en base a datos del INDEC



Fte: elaboración propia en base a datos del INDEC

La evolución del consumo durante la década de 1990 es semejante a la evolución de la producción durante esa década pero muestra una mayor recuperación después de la caída de 1995. En el gráfico número 3 se presenta la evolución del consumo aparente para los años que se obtuvo la información necesaria para su cálculo (producción, exportaciones e importaciones).¹¹⁵



Fte: elaboración propia en base a datos del INDEC y de Centro de Estudios para la Producción (2004)

¹¹⁵ La creciente presencia de fábricas transnacionales en estos productos hace que la diferencia entre producción y consumo sea significativa. Desde la década de 1990 una proporción importante de electrodomésticos se importó (mínimo: 30% de lavarropas en 1993, máximo: 61% en 1999; para heladeras el mínimo fue en 1992: 23% y el máximo: 56% en 2001) Centro de Estudios para la Producción (2004) p.6.

Según el relato de los entrevistados (empresario e informantes calificados) en un principio, tuvieron más importancia los lavarropas y heladeras, después vino el boom de los aire acondicionados.¹¹⁶ Si bien heladeras y lavarropas son anteriores a los televisores, reproductores de video, etc. (la "línea marrón" tuvo su boom en los 80) el boom de los 90 se vincula con la automatización de la línea blanca. Por ejemplo, la automatización de los lavarropas implicó el aumento del nivel de complejidad del producto y también el aumento de conocimientos técnicos para repararlos. La industria cambió y comenzó a ofrecer aparatos de mucho menor duración pero que ofrecían otros servicios. Además el lavarropas pasó de ser un aparato caro para una población con un determinado poder adquisitivo, a un aparato de consumo masivo, y esto implicó necesariamente la disminución de la calidad de los materiales y de su vida útil.

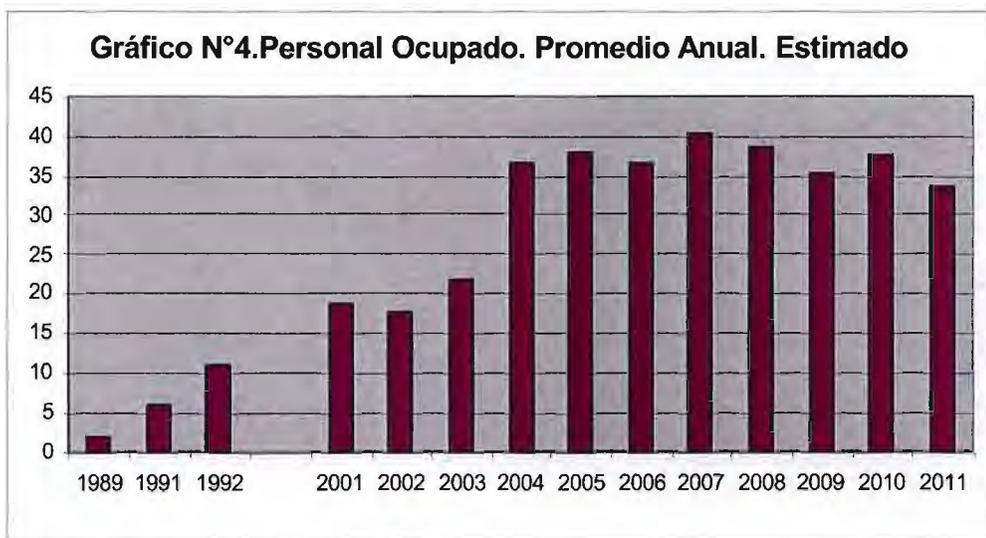
Esta expansión del consumo de electrodomésticos de la línea blanca tiene un efecto más permanente en el nivel de actividad del rubro al que pertenece la empresa analizada. Los servicios de complejidad 1, que se vinculan con la instalación y puesta en marcha de nuevos aparatos, evolucionarán al mismo ritmo que la demanda; el resto de los servicios de complejidad 2, 3 y 4 evolucionarán a una tasa creciente a medida que aumente el reemplazo por nuevos electrodomésticos más complejos y de menor vida útil. En consecuencia es dable esperar que el incremento de la actividad de reparaciones en esa década no se haya detenido a partir del máximo de 1993, porque los nuevos aparatos requerían más reparaciones (en promedio) que aquellos aparatos a los cuales reemplazaban.

La evolución del personal ocupado en la empresa puede tomarse como un indicador de la evolución de la misma. En el año 2007 la empresa alcanzó un máximo de 40,1 personas ocupadas (promedio anual), a partir de ese año hay una leve tendencia decreciente llegando a un promedio de 32 personas ocupadas en el año 2011.¹¹⁷ Dado que se pretende mostrar la evolución de la

¹¹⁶ Anexo I.1.a. p.182; Anexo I.1.b. p.183; Anexo I.3.b. p.209

¹¹⁷ La empresa adoptó la forma jurídica de sociedad anónima a partir de julio del 2003, bajo el nombre de Gómez Reparaciones (anteriormente la razón social era "Gustavo Gómez"). El traspaso de personal a la nueva forma jurídica se realizó paulatinamente, en parte porque algunas de las fábricas eran representadas por esta empresa se demoraron en reconocer la

empresa en cuanto a actividad, en el caso de los empleados a tiempo parcial se ponderó su participación cuando se obtuvo la suma de personal ocupado.



Fte: elaboración propia a partir de los datos relevados en el trabajo de campo

VIII.1.b. La Crisis Presente de Gómez Reparaciones

El contexto favorable para las empresas que hacían reparaciones en garantía, cambia en el segundo lustro de este siglo. Este cambio se vincula con la generalización de las garantías extendidas.¹¹⁸ La garantía extendida es ofrecida por el comercio al cliente y se agrega a la garantía de fábrica. Éste fenómeno se vincula con importantes empresas aseguradoras a través de las grandes cadenas comerciales.¹¹⁹ Las reparaciones de artículos en garantía no son pagadas al servicio técnico por los clientes, sino por la fábrica en el caso de la garantía de fábrica, o por el comercio vendedor en el caso de la garantía extendida. Las entrevistas con informantes clave y con el empresario mostraron una opinión coincidente en el sentido de que la reparación de productos en garantía no genera un beneficio económico para las empresas de reparaciones. Gustavo Gómez aclara que en los últimos años se ha perdido mucho dinero por servicios en garantía, y que antes -si bien no se ganaba- la

nueva forma jurídica (y la nueva razón social) y exigían para liquidar y pagar los servicios realizados a la empresa que hubiera empleados activos bajo la razón social a la cual le facturaban.

¹¹⁸ Anexo I.3.a. p.207; Anexo I.3.a. p.205; Anexo I.1.a. p.181.

¹¹⁹ Anexo I.1.i. p.197

pérdida no era significativa.¹²⁰ Tener la representación de una fábrica (y en consecuencia hacer las reparaciones durante la garantía de fábrica) permitía el acceso a la información de fábrica para hacer reparaciones, y también el acceso a repuestos originales.¹²¹ ¹²² Pedro Pérez expresa rotundamente que los servicios en garantía no son rentables y que el beneficio está en la información a la que permiten acceder.¹²³ Mientras Enrique Esteros coincide con estos puntos de vista y añade que el argumento que daban las fábricas sostenía que el período de garantía no era para producir beneficios, sino para que las empresas de servicios de reparaciones se ganaran al cliente para después del período garantía.¹²⁴ Esta lógica de funcionamiento de la relación fábricas – servicios técnicos con representación de fábrica, puede entenderse como inversión en capacitación general que realizan las fábricas hacia los servicios que tienen la representación, y conforme con la teoría de la inversión en capacitación, pagan estos últimos porque es capacitación general (Becker, 1975). Esa lógica, comienza a deteriorarse cuando aparece la práctica de la garantía extendida. Las garantías extendidas no son garantías otorgadas por las fábricas, sino un seguro que venden las empresas comercializadoras.¹²⁵ Estas garantías extendidas pueden abarcar dos, tres, y hasta cuatro años. Plazo que es posterior al plazo de la garantía de fábrica (generalmente un año).

En consecuencia, los servicios realizados -después del plazo de garantía- a los clientes que los servicios técnicos se ganaron durante ese plazo de garantía, no compensan la inversión realizada. Ello es así fundamentalmente porque la extensión de los plazos de garantía terminan abarcando casi toda la vida útil del electrodoméstico. En este contexto, los ajustes de precios de las tarifas a las cuales las fábricas y los comercios liquidaban la reparación de sus productos, fue inferior a los ajustes de precios de los repuestos y al alza de los salarios. En consecuencia, si bien el nivel de actividad no se vio afectado en general, la rentabilidad de las empresas que operan en el rubro de reparación

¹²⁰ Anexo I.1.b. p.183

¹²¹ Anexo I.1.b. p.183 y Anexo I.3.b. p.209

¹²² La posibilidad de acceder a información de fábrica por lo general incluye capacitación dada por las fábricas.

¹²³ Anexo I.3.b. p.209

¹²⁴ Anexo I.3.a. p.207

¹²⁵ Anexo I.1.i. p.197

de electrodomésticos se vio profundamente afectada. Las empresas que eran representante de fábrica, eran controladas frecuentemente por las fábricas, en cuanto al cumplimiento de la normativa laboral y fiscal vigente. Este cumplimiento era un requisito de los contratos de representación. Esto implicaba costos mucho mayores que los costos de los talleres que operaban en el mercado fuera de garantía (muchas veces en condiciones de precariedad laboral). Lo cual además, hacía difícil para los servicios representantes de fábrica, solucionar los problemas generados en el segmento de mercado de reparaciones en garantía recurriendo al segmento de reparaciones fuera de garantía.

Este contexto también afectó la evolución de Gómez Reparaciones. El empresario, en sus respuestas, describe con claridad los múltiples aspectos presentes en la crisis que atraviesa la empresa, incluyendo también una autocrítica: "*No supimos dar un giro cuando cambiaron las reglas de juego del mercado*".¹²⁶ Esta opinión es avalada, al menos por uno de los empleados del núcleo duro de la empresa, que señaló la falta de reacción ante un problema que "hemos visto venir" (sic).¹²⁷ El empresario relató que hacia el 2009 aproximadamente el 80% de la mano de obra era ocupada por las fábricas, es decir se dedicaba a atender requerimientos de productos en garantía. Durante la década de 1990, los servicios en garantía no superaban el 50%. Pero el hecho de tomar más servicios en garantía daba la posibilidad de contratar más personal.¹²⁸ También señaló que las fábricas, desde el 2009/2010, cambiaron el criterio de ajuste de las tarifas que les pagan a los servicios técnicos. Antes, el empresario las renegociaba anualmente. Luego, sólo tuvieron aumentos de tarifas por el índice de precios del INDEC (o directamente no hubo aumento de tarifas en algunos casos).¹²⁹

En consecuencia, comenzaron a tener problemas para atender sus pagos, pues los salarios siguieron ajustándose de acuerdo al Convenio Laboral correspondiente (ya se aclaró que los empleados de este rubro están dentro

¹²⁶ Anexo I.2. p.206

¹²⁷ Anexo I.2. p.199

¹²⁸ Anexo I.1.b. p.183

¹²⁹ Anexo I.2. p.206

del régimen de empleados de comercio) y en consecuencia el aumento de los costos laborales superaba ampliamente los aumentos de tarifas otorgados por las empresas.¹³⁰ Además de estas dificultades vinculadas con los pagos al personal ("Sueldos y Jornales", "Cargas Sociales" y "Asignaciones no Remunerativas") que son los rubros más importantes dentro de sus costos, también se dieron en los rubros vinculados a obligaciones fiscales.¹³¹ Como resultado de estas dificultades algunos buenos técnicos se fueron y el índice de re-trabajo pasó del 15% al 30%.¹³² Además los productos van disminuyendo su calidad; por lo que en el plazo de la garantía exigida a los servicios técnicos, actualmente se hacen dos servicios que resultan a costo de la empresa.¹³³ Las fábricas les exigen a sus representantes una garantía respecto de la reparación realizada, que implica que cualquier desperfecto vinculado con la reparación durante el período siguiente a la reparación (en general 120 días) debe ser resuelta por la empresa que hizo ese servicio sin poder reclamar compensación por ese concepto.

En el relato del empresario hasta el año 2004 no trabajaban con bancos y las compras eran de contado obteniendo muy buen precio debido al volumen que compraban. Pero, como consecuencia de la evolución descrita, a partir del año 2009 empezaron a financiarse con los bancos, y no lo hicieron bien, por lo que una parte de las pérdidas son Pérdidas Financieras.¹³⁴

¹³⁰ En sus respuestas relata que ante el reclamo a las fábricas le sugirieron cobrar una diferencia o compensar con robo de materiales la falta de ajuste de las tarifas. Métodos que no utilizó.

¹³¹ En los balances de la empresa los rubros vinculados con costos laborales son los más importantes en casi todo el período, y van perdiendo participación en los Costos Totales a favor de los repuestos, como consecuencia de los cambios impuestos por las fábricas: los repuestos deben comprarse por anticipado. Únicamente en el ejercicio 2011 son superados por los repuestos. En ese ejercicio representaron el 33% del Costo Total (repuestos: 35%). Tomando todo el período los costos laborales son la mitad de los costos totales de la empresa.

¹³² El índice de re-trabajo indica la proporción de tareas que deben volver a realizarse como consecuencia de alguna falla en su ejecución. Además, la capacitación de un empleado insume unos dos años Anexo I.1.c. p.185.

¹³³ En las respuestas obtenidas, la disminución de la calidad es un proceso secular íntimamente unido al consumo masivo de electrodomésticos, no sería correcto identificarlo con los cambios en las reglas de juego impuestos por las fábricas. (Anexo I.3.b. p.209; Anexo I.2. p.206)

¹³⁴ En los ejercicios 2010 y 2011 los cargos financieros representaron el 5% y el 4,5% de los Ingresos Totales de la empresa.

En el ámbito interno, las dificultades de la empresa se vieron agravadas. Desde el punto de vista de la evolución administrativa de la empresa, Silvestro (2009, pp.76, 77) señala que la misma se encontraba en una etapa de transición desde un estilo de toma de decisiones altamente centralizado -típico de las pymes en su etapa inicial- hacia un estilo más descentralizado en la toma de decisiones. Pero este proceso se vio truncado por la renuncia de 10 personas en el transcurso del año 2010 por una crisis organizativa y de confianza.¹³⁵

Algunas de las personas que renunciaron tenían responsabilidades importantes en la empresa, Gustavo Gómez responde sobre la organización interna, que el taller quedó "tan descabezado" (sic) que debe seguir a cada sector de la empresa e interviene fundamentalmente en todos los conflictos.¹³⁶

La crisis mencionada, reconoce como causa inmediata la desaparición injustificada de elementos del taller (hurto) y como causa mediata el deterioro de la situación económica de la empresa. En las entrevistas al empresario, y a los empleados también menciona, como una de las explicaciones de la presente crisis, que actualmente hay un menor compromiso con el estilo de trabajo de la empresa.¹³⁷

Gustavo Gómez señala que se perdió la visión solidaria en gran parte y como consecuencia no se interpretaron bien algunos criterios no escritos que seguía la empresa. Por ejemplo, la consigna que si una persona era diez y daba 7 era un mediocre, y si uno era 3 pero daba 3 era excelente, es decir que cada uno debía dar el máximo de lo que podía dar, generó una dinámica que en el tiempo niveló "*hacia abajo*" (sic).¹³⁸ El análisis de la documentación revela que la pirámide salarial de Gómez Reparaciones es bastante aplanada como muestra la tabla N°1.¹³⁹ La relación entre el salario bruto más alto y el salario bruto más bajo fue de 1,8 veces en Enero del 2012 y no llegó a cinco veces para Junio del 2004 y del 2008, tomando en cuenta todos los salarios pagados

¹³⁵ Anexo I.1.c. p.185

¹³⁶ Su trabajo se divide en coordinar el área logística: organización de los técnicos de la calle, taller y fletes; resolver los conflictos con los clientes (cuando los hay); supervisar el área administrativa y el área bancos. Anexo I.2. p.205.

¹³⁷ Anexo I.2.1 p.185; Anexo I.2. p.199

¹³⁸ Anexo I.2. p.206

¹³⁹ Se tomaron valores netos de los importes del salario familiar.

por Gómez Reparaciones (si sólo se toman en cuenta los salarios a tiempo completo, la relación entre el salario más alto y el más bajo no llega a tres).

Tabla N°1. Rango de sueldos brutos pagados por E. Breccia

	jun-04	jun-08	ene-12
Proporción	4,83	4,52	1,81
Salario Bruto maximo	881,50	3.038,78	6234,16
Salario Bruto mínimo	182,54	672,11	3453,13
Promedio Salario Bruto	558,06	558,06	4214,24
observaciones	32	40	31

Fte: elaboración propia a partir de la información contable, libro sueldos y duplicados de recibos de sueldos

En consecuencia, la consideración de “excelente” o “mediocre” antes señalada no tenía un efecto directo sobre las remuneraciones. Desde el punto de vista de la racionalidad auto-interesada, los empleados que podían dar más, tenían un fuerte incentivo para no dar el máximo. Entonces, el éxito de la exigencia de que cada uno diera el máximo de sí mismo, está condicionado a un contexto como el descrito en Akerlof (1982). En este contexto los trabajadores desarrollan afinidades entre ellos. Estas afinidades o de tal tipo que, por ejemplo un aumento del esfuerzo mínimo requerido que supere lo que pueden dar los trabajadores menos rendidores (y por lo tanto quedarían fuera de ese trabajo) es considerado una falta de reciprocidad de la empresa hacia el grupo de trabajo en su conjunto. Entonces, la diferencia de rendimiento entre los empleados, no es percibida como algo negativo por ellos, pues se ven a sí mismos como un grupo de trabajo.

En las respuestas obtenidas en el trabajo de campo, se mencionan dos tipos de causas del deterioro del contexto de intercambio de dones y reciprocidad. Por un lado, a partir de las dificultades financieras de la empresa arriba mencionadas, se vio afectado profundamente el pago de los salarios que llegaron a ser pagados en cuotas.¹⁴⁰ Por otro lado, se afirma que los empleados más nuevos tienen una actitud de menos compromiso con su trabajo, actitud que ya traen cuando llegan a la empresa.¹⁴¹

La dificultad que genera el pago de salarios en cuotas, afecta la lógica del intercambio de dones. Porque como no se trata de cuotas fijas, sino de acuerdo

¹⁴⁰ Anexo I.1.g. p.192; Anexo I.2. p.199

¹⁴¹ Anexo I.2. p.199; Anexo I.2. p.185

a las posibilidades de la empresa, buscando atender a los más necesitados primero, no se pueden evitar todas las conductas oportunistas.¹⁴² Y en consecuencia se ve comprometido el don que hacía el empresario a través del salario. Y además, entonces, es posible que las dificultades en el pago de los salarios llevaran a una pérdida de la visión de la empresa, de algún modo el cambio de las condiciones externas hizo que se relajaran las exigencias en el funcionamiento interno de la empresa. Éste cambio en las condiciones internas de funcionamiento (incluido el pago escalonado de los salarios) parece ser la principal causa de las renunciaciones antes mencionadas, cuyo detonante fue la decisión del empresario de dar otra oportunidad a los empleados sospechados del hurto antes citado.¹⁴³

Sin embargo, en las entrevistas y durante el trabajo de campo no hubo elementos que permitan afirmar que el relajamiento de algunas exigencias internas a la empresa implique un abandono de estas exigencias basadas en preferencias sociales. Entre los empleados que formaban parte de la empresa al momento del trabajo de campo, la adhesión a estas exigencias seguía vigente. Y en el funcionamiento de la empresa en general, continuaban las conductas basadas en preferencias sociales.

Al momento del trabajo de campo, la empresa había renunciado a varias representaciones, según su contabilidad ya no atendía garantías extendidas, y semanalmente se reunía un equipo de trabajo formado por algunos empleados del núcleo duro, de la administración y coordinación, y el empresario para analizar la situación y las decisiones a tomar.

VIII.2. Hipótesis Nula

En un aporte fundamental respecto al crecimiento de las empresas, Edith Penrose (1966) plantea que dentro de la "teoría de la firma" el crecimiento de una empresa es simplemente un proceso de ajuste para llegar a su tamaño

¹⁴² Anexo I.2. p. 199

¹⁴³ Esta decisión parece haber sido interpretada como falta de severidad disciplinaria y falla de funcionamiento interno por parte de los empleados que renunciaron.

óptimo (Penrose, 1966, pág.11). Este tamaño óptimo estaría determinado conjuntamente por el mercado, la tecnología disponible, la habilidad administrativa y la incertidumbre. Sin embargo, basta plantear la posibilidad de que una empresa genere innovaciones ampliando, o bien los bienes que produce, o bien los mercados que atiende, para que el tamaño óptimo se vuelva un tema muy complejo (Penrose, 1966, pág.13). Para esta autora un límite a la expansión del tamaño de la empresa viene dado por la habilidad para mantener la coordinación administrativa de las distintas actividades que se articulan en la misma (Penrose, 1966, pág.21), porque a diferencia del mercado, la asignación de factores productivos que se realiza en una empresa, se hace dentro de una organización administrativa (Penrose, 1966, pág.15). La empresa también puede verse como un conjunto de recursos productivos, pero no debe confundirse los servicios que estos prestan al proceso productivo con los recursos mismos. Y puntualiza que la diferencia entre servicios y recursos no es un problema de durabilidad, sino que de cada recurso pueden obtenerse diferentes servicios que no pueden considerarse independientemente de su función en el proceso productivo (Penrose, 1966, pág.25). En consecuencia, la empresa no enfrentaría un problema de asignación óptima de factores productivos, más bien enfrentaría el problema de la gestión de los servicios de los recursos productivos por una determinada estructura administrativa.

En general, la literatura no hace referencia a la explicación de las diferencias en el crecimiento entre empresas de un mismo sector. Más bien trata el tema del crecimiento de una empresa, y generaliza sus resultados a las empresas de una industria, o de un contexto específico. Más aún si se restringe el análisis al marco de las preferencias auto-interesadas.¹⁴⁴ En este sentido Richard R. Nelson (1991) plantea que, dentro de la teoría neoclásica (que es la que provee el marco dentro del cual la economía ve a la empresa), no puede explicarse por qué empresas semejantes pueden crecer distinto. A pesar de los esfuerzos en abrir la "caja negra" y tratar la innovación tecnológica como una variable, como se sigue suponiendo que el conjunto de las elecciones de la empresa es conocido y "obvio" (sic) todo se reduce a un problema de optimización y en

¹⁴⁴ Una buena síntesis de los desarrollos teóricos referidos al crecimiento de las empresas puede hallarse en Correa Rodríguez (1999).

consecuencia, las diferencias entre empresas estarán determinadas por diferencias en sus condiciones iniciales (Nelson, 1991, pág.65).

Este autor propone como respuesta a este interrogante, lo que él llama una teoría evolutiva de la empresa (Nelson, 1991, pág.66). Resulta interesante destacar que, aunque este autor no se refiere explícitamente al tema de las preferencias, su propuesta se ubicaría en el marco de las preferencias auto-interesadas, por lo cual el concepto de racionalidad que implica su teoría sería distinto al concepto de racionalidad utilizado en esta tesis. Cuando define el concepto de estrategia (explícitamente señala que no es el concepto de Teoría de Juegos) afirma que las estrategias no son la solución de un problema de maximización de beneficios, porque los acuerdos que implican son antes un "acto de fe" en la dirección y en las tradiciones de la compañía; porque las estrategias no son acciones concretas; y porque no existe razón alguna para argumentar que los compromisos que implican sean óptimos, y más aún, ni siquiera que no sean autodestructivos. El autor enfatiza que la afirmación de que la competencia implica estrategias rentables debería ser un teorema a demostrar y no un supuesto de la teoría (Nelson, 1991, pág.67). En consecuencia, desde una racionalidad basada en preferencias auto-interesadas, no habría una explicación para el hecho de que una empresa crezca más que las otras empresas, si compartieron las mismas condiciones iniciales y pertenecen al mismo ramo.

Gómez Reparaciones es una empresa de servicios que se dedica a la reparación de electrodomésticos, es decir que es una empresa que trabaja "a demanda" porque su producción no es almacenable; y su actividad también puede identificarse como un servicio prestado por expertos con las características descritas en el capítulo VII.¹⁴⁵ La asimetría de información que caracteriza estos mercados hace difícil calificarlos como mercados competitivos, pero ello no impide que las empresas que forman parte de la oferta de estos mercados se comporten como tomadoras de precios. En consecuencia, corresponde considerar como marco de referencia tanto la

¹⁴⁵ En el punto 1."Descripción" del Cap. VII: "Anomalías en la relación con los competidores".

conducta precio-aceptante, como el caso de la empresa que cuenta con algún grado de poder monopólico.¹⁴⁶

En el caso que las empresas de ese sector tuvieran algún grado de poder monopólico, cuando una empresa de éste tipo crece por sobre la media del sector al que pertenece, una respuesta tradicional explicaría tal crecimiento por medio de una productividad mayor que la de sus competidores, en este caso específico sería un mayor producto medio por trabajador ocupado; o también por medio de la generación de beneficios superiores a los del sector a través de salarios más bajos que sus competidores y/o precios más elevados que su competencia.

En el caso de Gómez Reparaciones a partir de la relación entre el crecimiento de la empresa y las anomalías analizadas pueden plantearse dos hipótesis nulas.

La primera, es que las anomalías se explican, en parte, por la alta rentabilidad de la empresa. La rentabilidad de la empresa debería ser tan alta como para sostener económicamente las anomalías descritas en los capítulos anteriores. Pero, ¿por qué esperar que crezca más que sus competidoras? Pues una parte de los fondos que podría re-invertir para crecer se destinan a financiar las anomalías descritas o sus efectos. Más aún si se considera que el crecimiento de la empresa se da en el largo plazo.

La segunda hipótesis nula plantea que crecimiento y anomalías son independientes entre sí. Lo cual no implica que no estén vinculados, sino que no puede establecerse una relación causal entre ellos. Es decir que, es posible que la empresa hubiera mostrado las anomalías estudiadas cualquiera fuera su rentabilidad, y que el crecimiento de la empresa se deba a decisiones “correctas” para el marco teórico tradicional.

¹⁴⁶ El modelo de competencia perfecta supone conocimiento perfecto: los decisores conocen el verdadero valor de las variables significativas para su toma de decisiones (en un contexto de incertidumbre, puede reformularse como la verdadera distribución de probabilidades de los valores de esas variables). El conocimiento del precio de mercado por parte de los consumidores hace posible que descarten los precios mayores a aquel, pero si los consumidores no saben a ciencia cierta cuál es la reparación que necesitan (no saben cuál es su demanda) ¿resulta lógico suponer que si saben el precio de esa reparación? al menos se trata de un supuesto que no resulta obvio.

VIII.3. Análisis

La tercera posibilidad de la relación crecimiento-anomalías es que las anomalías expuestas ayuden a explicar el crecimiento de la empresa. Esta hipótesis se verificaría si es posible atribuir las anomalías a un patrón de conducta que las haga consistentes entre sí. Entonces sería posible explicar el crecimiento de la empresa a través de un patrón de conducta del que derivan decisiones estratégicas y operativas distintas de las esperadas por la teoría en el caso de preferencias auto-interesadas.

La posibilidad de que las anomalías presentadas obedezcan a un patrón de conducta distinto de la conducta auto interesada también se contrasta indagando sobre las motivaciones de las decisiones que se tomaron en cada una de ellas. Para obtener respuestas que pudieran contrastarse, se averiguó sobre los motivos del empresario, al momento de la investigación de cada anomalía, de modo que las respuestas obtenidas fueran en el contexto de la explicación de cada anomalía. Operativamente se le preguntó al empresario sobre el objetivo concreto que perseguía la empresa en cada caso, sus ventajas y desventajas y motivaciones personales. Como no se utilizaron entrevistas estructuradas, se aprovechó la evolución espontánea del diálogo que se dio durante las distintas entrevistas.

VIII.3.a. Factores explicativos del Crecimiento de Gómez Reparaciones.

Para el análisis de los factores que podrían explicar el crecimiento de Gómez Reparaciones se recurrió en primer lugar a las entrevistas al personal, y complementariamente a la documentación obtenida en la visita a la empresa. Pues la empresa cambió de forma jurídica en el año 2003, pasó de ser una empresa unipersonal a organizarse jurídicamente como una sociedad anónima. A partir de ese momento fue posible obtener información contable y documental razonablemente completa y consistente (primer balance: del 1 julio 2003 al 30 junio 2004). Sin embargo, el traspaso de personal, operaciones y bienes de una razón social a otra se extendió en el tiempo. Una razón fue que las fábricas no reconocieron inmediatamente la nueva razón social y siguieron facturando y haciendo liquidaciones a nombre de la forma jurídica pre-

existente.¹⁴⁷ La representación de fábrica implica la celebración de un contrato que da a las fábricas la posibilidad de controlar aspectos fiscales y laborales de la empresa que las representa. La demora en reconocer la nueva forma jurídica de la empresa implicó que ésta tuviera que mantener empleados, tener bienes y realizar operaciones bajo la forma anterior (porque las fábricas no podían facturar a una empresa que no tenía empleados ni bienes).¹⁴⁸ De acuerdo a la documentación analizada, el proceso de transferencia de empleados y facturación a la nueva razón social se completó en el año 2008. En consecuencia, el primer balance completo sería el que cerró el 30 de Junio del 2009. En cuanto a la información contable y documental correspondiente a la forma jurídica anterior, se obtuvo en forma parcial porque la obligación de conservar documentación no supera los 10 años. Este hecho no puede ser evaluado negativamente ya que era esperable dada su condición de pyme, y porque la elaboración y presentación de los balances están a cargo de un estudio contable externo a la empresa. La información que se necesitaba, en este análisis, abarcó un periodo de entre 12 y 22 años de antigüedad.

Se analizaron especialmente las entrevistas de aquellos empleados que están desde su inicio, de Gustavo Gómez, y de los informantes calificados. Las entrevistas se realizaron en distintos momentos y lugares, por lo que se toman como distintas fuentes de información a fin de establecer la verosimilitud de los relatos.

A partir de las entrevistas pudieron identificarse los siguientes factores: innovación en el trato al cliente, política de reinversión, cohesión del grupo de trabajo, visión inclusiva, y circulación de la información. Estos factores interactúan entre sí, al punto que en las entrevistas no es posible hallar la mención a uno de ellos en forma aislada, siempre aparecen al menos dos en los distintos relatos. Así por ejemplo, Federico Flores expresó que la empresa creció principalmente porque hubo una visión inclusiva, la idea era generar trabajo para otros; ayudó el momento en donde este rubro era muy rentable, y

¹⁴⁷ Según se observó a través de las impresiones del Libro IVA-Ventas, recién en el año 2008 se factura a nombre de Gómez Reparaciones, encontrando incluso algunas Facturas aisladas a nombre de la razón jurídica anterior en el año 2011.

¹⁴⁸ Pareciera que la administración de las empresas que fabrican electrodomésticos tiene su propia inercia y una vez celebrado un contrato, el cambio de forma jurídica no estaba previsto y no se transfería automáticamente de una razón a otra.

también el plus que trataban de darle a la relación con los clientes, esto último los distinguió de la competencia. Para José Jacobacci, la causa del crecimiento fueron las sinergias entre las personas que trabajaban en Gómez Reparaciones, que se dieron en la primera etapa de la empresa, combinada con un trato diferencial al cliente.

VIII.3.a.i) Innovaciones en el trato al cliente.

Como se señaló en la sección anterior, para Federico Flores y José Jacobacci uno de los factores explicativos del éxito de Gómez Reparaciones fue un trato distinto hacia el cliente, Héctor Huertas también coincide con esta explicación, pues para él la clave del éxito inicial estuvo en la responsabilidad en el seguimiento de los clientes, en la "prontitud" de la respuesta, que generaba confianza. En la visión del empresario:

"Los clientes son las personas que nos dan, primero la razón de ser de nuestra existencia como empresa, si no, no tenemos a quien darle nuestro trabajo, no podemos hacer nada. Segundo, son las personas a las cuales estamos dispuestos a servir, "pero no con servilismo sino con dignidad". ... se hizo el esfuerzo de atenderlos como personas, no como una cosa, como un cajero automático que hay que exprimirlo para sacarle toda la plata."¹⁴⁹

La novedad, en este caso, es que esta visión generó conductas e innovaciones concretas. El empresario recuerda que en esos primeros años, se dedicó personalmente también a la comercialización de electrodomésticos y de motores para heladera; esa actividad generaba un "valor agregado" (sic) importante y la ganancia se reinvertía en repuestos, que eran de difícil acceso, por lo que podían dar una respuesta rápida y eficiente a sus clientes. Resulta interesante remarcar que el destino lógico de los resultados de esa actividad, deberían ser bienes durables o herramientas, pues se trata de ingresos extraordinarios que no se iban a prolongar en el tiempo. En cambio, se destinaron a la provisión de repuestos, que son bienes que posibilitaban una mejor respuesta a sus clientes, a pesar de que se consumen en el corto plazo. La importancia dada al cliente en ésta empresa también es confirmada por otra

¹⁴⁹ Anexo I.1.h. p.192

entrevista al personal. Roberto Rodríguez, que ingresó en el 2001, mencionó espontáneamente que en la empresa importa todo respecto del cliente.¹⁵⁰ Esta mención debe valorarse a partir del hecho de que no formaba parte de los temas de las entrevistas que se realizaron con aquellos empleados que no estuvieron al inicio de la vida de la empresa y porque se trata de un empleado que trabajó en otros servicios técnicos.

Varias entrevistas coinciden en que al inicio rápidamente se captó mucha clientela, porque tenían otra forma de tratar a las personas. El empresario señala que en ese momento no se distinguían por una gran diferencia técnica, pero sí por la forma, el modo, y el fin de relacionarse *“persona a persona”* (sic):

“... sin intentar estafar a nadie, moviéndonos en la verdad como base primaria, y eso rápidamente fue una novedad, porque no existía, si había en otras escalas pero no la escala nuestra, había empresas de servicios que prestan un servicio, pero sin llegar a la persona.”¹⁵¹

Una concreción importante de esta visión es la innovación -respecto a su contexto- de una política de tarifas por tarea. En su relato, el empresario, vincula la dignidad en la relación con los clientes también a la ausencia de discriminación de la empresa hacia los clientes, *“... ni por la cara, ni por color, ni por religión, ni por elecciones morales.”¹⁵²* Recuerda que en el ámbito en que la empresa se manejaba había discriminaciones de todo tipo. Por ejemplo, se cobraba el doble a los más ricos que a los pobres, o de acuerdo a la *“cara del cliente”* (sic), *“no había un respeto hacia una tarifa, un respeto hacia la persona; si el servicio técnico era muy exclusivo, hasta había maltrato en forma cotidiana”*.¹⁵³ Gómez Reparaciones comenzó a trabajar con listados de tarifas según el tipo de actividad y el tipo de tarea, esta renuncia unilateral a la discriminación de precios cayó muy bien entre los clientes. Gustavo Gómez aclara que había empresas de servicios que se manejaban con tarifas, pero en otros segmentos de la actividad que atendían a empresas o instituciones importantes. Es decir, que se trató de una innovación en el segmento del cliente doméstico particular, donde los talleres solían ejercer distintas formas

¹⁵⁰ Anexo I.2. p.202.

¹⁵¹ Anexo I.1.h. p.193

¹⁵² Anexo I.1.h. p.193

¹⁵³ Anexo I.1.h. p.194

de discriminación a partir de la asimetría de información y la condición de necesidad del cliente que busca reparar un electrodoméstico averiado. Ésta conducta por parte de los talleres también se cita como una de las ventajas competitivas de los talleres respecto a las empresas como la analizada.¹⁵⁴ En el contexto de información asimétrica, no se trataría de una ventaja competitiva en el sentido habitual del término. La reflexión del entrevistado más bien señala que al regirse por un cuadro de tarifas las empresas no obtienen todas las ventajas que obtendría un taller (suponiendo circunstancias semejantes).

Por otra parte, Kahneman, et al. (1986a) aportan evidencia empírica referida a la no-existencia de un efecto reputación en la reparación de automóviles. Esta actividad comparte con la reparación de electrodomésticos la característica de ser un mercado de servicios prestados por expertos, caracterizado por una asimetría de información que genera un problema de agencia (Schneider, 2009) y donde el cliente debe delegar parte de su libertad de elección a los especialistas (Arrow, 1963).¹⁵⁵ En ese estudio de campo, la evidencia empírica señalaría que, si los clientes esperan un trato correcto por parte de un mecánico, no lo esperan como consecuencia de una conducta estratégica que contempla el largo plazo de la relación, sino más bien, como consecuencia de características personales o motivaciones intrínsecas del mecánico.

Kahneman et al. (1986a) plantean que muchas anomalías de mercado pueden explicarse asumiendo que el estándar de justicia (*fairness*) influye en la conducta de los agentes económicos. Señalan que Okun en 1981 fue el primero en aplicar este concepto a los mercados de consumo. El argumento consideraba que respetar la justicia era una decisión instrumental para maximizar beneficios en el largo plazo. El concepto de justicia implicaría la existencia de un contrato implícito y exigible que funcionaría como una reciprocidad negativa (punición de la injusticia). Kahneman et al (1986a, p.729) afirman que este tipo de conductas tiene importantes efectos agregados

¹⁵⁴ Anexo I.2. p.198

¹⁵⁵ Tema abordado en el Capítulo VII: "Anomalías en la relación con los competidores", acápite 1: Descripción"

aunque haya empresas que no respeten estas “normas”.¹⁵⁶ Pero en el caso bajo análisis en esta tesis, no resulta claro cuál sería el concepto de justicia o la norma a respetar, pues el contexto en que se propone el sistema de tarifas común, es el de discriminación de precios con asimetría de información, donde el cliente no sabe cuál es la reparación que necesita su electrodoméstico, ni cuál es su precio. En ese contexto, falta el patrón de referencia para considerar un precio como injusto o una propuesta de reparación como abusiva.

La conducta analizada parece más fácil de explicar desde el concepto de reciprocidad positiva. Una conducta digna por parte de la empresa y la dignidad del cliente son parte clave del relato del empresario, pero él no conoce cuál será la respuesta del cliente. Esta situación puede representarse por medio de un juego dinámico con información incompleta, donde el jugador que tiene la iniciativa cooperará si considera que los demás jugadores siguen una racionalidad basada en preferencias sociales. En el caso bajo análisis, donde el empresario toma la iniciativa, tratar con dignidad a los clientes puede ser visto como una respuesta a la dignidad que él ve en los clientes.

Para el presente análisis también resulta importante destacar que la política de respetar las tarifas es seguida por la empresa, aún cuando implica costos materiales desde su punto de vista. La explicación de esta conducta excede el marco de las preferencias auto-interesadas.

VIII.3.a.ii) Circulación de la información

También del relato del empresario se desprende que la peculiar política de circulación de la información -ya analizada- permitió a Gómez Reparaciones alcanzar una escala mayor que sus competidores. Las otras empresas, necesitaban técnicos muy formados para alcanzar un cierto volumen de actividad, y los técnicos eran pocos. En cambio en Gómez Reparaciones esta restricción no operó, dada la política de dar la posibilidad de que todos supieran todo.

Si una sola persona sabe hacer servicios de complejidad 3 y 4, esa unidad productiva encuentra rápidamente un límite a su expansión que ya no le

¹⁵⁶ Arthur Okun (1981) *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis*. Washington D.C., The Brooking Institution. Citado en Kahneman et. al. (1986 a) pp.728.

conviene contratar más personal. Supóngase un taller que quiere duplicar su tamaño pero sin compartir información ni contratar técnicos capacitados en los servicios más complejos. En principio puede duplicar su personal y también la demanda de servicios que recibe, pero como no comparte información su capacidad de realizar los servicios más complejos no aumentó, en consecuencia deberá postergar la mitad de esos servicios de mayor complejidad que se le han requerido para el período siguiente. Pero -en promedio- el período siguiente también recibirá el doble de demanda de este tipo de servicios, que deberán ser postergados todos porque ya tiene su tiempo ocupado con los servicios del período anterior. En consecuencia, los retrasos se van acumulando en forma creciente y ese modo de funcionamiento se vuelve no sustentable.¹⁵⁷

Teóricamente, podría recibir sólo la cantidad de reparaciones de mayor complejidad que puede resolver, e incrementar los otros servicios que pueden resolver los nuevos empleados. Sin embargo esta discriminación de servicios sólo es realizable parcialmente por lo que no puede evitarse el proceso descrito en el párrafo anterior. Esta discriminación sólo puede realizarse parcialmente dadas las características de la actividad: a) el usuario no sabe a qué complejidad corresponde el servicio que solicita; b) en la mayoría de los casos, el nivel de complejidad de la reparación solicitada sólo se conoce después de aceptar hacer el servicio; c) los rechazos de servicios empeoran el posicionamiento del negocio, no sólo por un problema de imagen, sino también porque el usuario buscará otro taller, y no retornará a la próxima vez.¹⁵⁸ Esto explicaría por qué la mayoría de los talleres no superan las cuatro o cinco personas, cuando sólo el dueño puede hacer servicios de alta complejidad.

Por otra parte, un empleado capacitado para realizar servicios de alta complejidad, de acuerdo con la racionalidad tradicional, podría ganar buenos salarios pero debería estar permanentemente custodiando su información;

¹⁵⁷ La crisis de esa unidad productiva puede sobrevenir por pérdida de clientes, por falta de espacios para guardar los aparatos a reparar, etc.

¹⁵⁸ Dadas estas características podría modelizarse la demanda de servicios como una demanda compuesta con proporciones estables de los servicios de las distintas complejidades.

porque correría riesgo de que el empresario contrate a otro empleado más barato pero que sepa lo mismo. Éste tipo de conductas no-cooperativas también son un obstáculo para el crecimiento de la unidad productiva.

En el caso bajo análisis hubo una mayor capacidad de respuesta a las demandas de servicios a partir de la circulación de la información y también más capacidad de dar empleo: *“Fuimos las primeras empresas del rubro que en poco tiempo éramos 15, 20, 25 personas; cuando los competidores locales normalmente eran talleres de cuatro o cinco personas.”*¹⁵⁹ ¹⁶⁰

VIII.3.a.iii) Cohesión del grupo de trabajo.

Una conducta empresarial innovadora, que modifica las prácticas establecidas necesitaba la cohesión del grupo de trabajo hacia adentro de la empresa. José Jacobacci señala como una de las claves del éxito las sinergias que se dieron en la primera etapa de la empresa. Para Gustavo Gómez el nivel de estudios del primer grupo era alto para la media que existía en ese momento, y los que no tenían estudios avanzados eran oficiales de excelencia (pintor, albañil, plomero) con una mano de obra de primer nivel.¹⁶¹ Y además muchos eran amigos, y compartían procesos familiares similares, con hijos de edades similares lo que también les permitía compartir necesidades de cada familia.

Avalan la importancia de la cohesión del grupo de trabajo las entrevistas a Ignacio Iñiguez, quien calificó espontáneamente a la forma de trabajo como comunitaria (sic), señalando que él, incluso alguna vez sustituyó a una telefonista.¹⁶² También las respuestas de Federico Flores contribuyen a esta aseveración, ya que señala que al inicio eran un grupo de amigos y compartían una visión.¹⁶³ En el mismo sentido puede interpretarse las respuestas de Néstor Nutte, Roberto Rodríguez, Omar Ordóñez, Sebastián Sánchez, Antonio Álvarez, Tarcisio Torres, que señalan el intercambio con compañeros como una

¹⁵⁹ Anexo I.1.a. p.183

¹⁶⁰ Fuera del contexto regional, otras empresas también crecieron durante el boom de la línea blanca. Sin embargo, lo que aquí se analiza es como un pequeño taller llegó a convertirse en la empresa más importante de su región y una de las cinco o seis más grandes del país.

¹⁶¹ Ya se vio en el Cap. V que la gran mayoría no tenía capacitación en la actividad de reparación de electrodomésticos, a pesar de sus estudios.

¹⁶² Anexo I.2. p.204

¹⁶³ Federico Flores manifestó: *“no existe el mismo compromiso que había en los comienzos cuando éramos un grupo de amigos que compartíamos una visión”*.

de las principales formas de capacitación. Sin cohesión del grupo de trabajo tales respuestas no serían posibles, pues la experiencia de aprender de los compañeros de trabajo como forma principal no podría ser una experiencia generalizada.

Desde otro punto de vista, para el empresario, otra clave del crecimiento de Gómez Reparaciones sería que todos habían pasado por la experiencia de ser desempleados, (el criterio siempre fue tomar gente desocupada) esto generaba que cada integrante de la empresa intentara poner lo mejor de sí. Sin embargo, no cree que tuviera una mayor productividad individual (se refiere a producto medio por empleado) que otras empresas del sector.

VIII.3.a.iv) Reinversión

En opinión del empresario, otra causa del crecimiento de Gómez Reparaciones en la década de 1990 se debió a la conducta de reinvertir todas las utilidades en la empresa, en un contexto de demanda creciente por el boom de la línea blanca. En el resto del sector, primó la conducta de pequeños talleres orientados más hacia la acumulación de las ganancias fuera de la actividad o a su consumo.¹⁶⁴

Sin embargo, para el empresario esta conducta no obedeció a una planificación de largo plazo, sino a la necesidad de dar trabajo a sus empleados.¹⁶⁵

Ya se aclaró que no se tienen los Balances de esa época. Pero en los Balances consultados, a partir del momento en que Gómez Reparaciones toma la forma de S.A. (año 2004) puede verse una marcada propensión a invertir. En la Tabla No.1, se muestran las inversiones y sus posibles fuentes de financiamiento para el trienio 2009-2011, y también se incluye una columna con la variación de Bienes de Cambio, de modo que la diferencia entre las fuentes de financiamiento y sus usos, corresponde a la variación de efectivo de la empresa en cada uno de los tres años analizados.¹⁶⁶ Este trienio también corresponde a la crisis de la empresa descrita al inicio de éste capítulo. En éste análisis se considera inversión el aumento del rubro Bienes de Uso en general, específicamente se tomó la incorporación de vehículos, instalaciones

¹⁶⁴ Anexo I.1.a. p.181; Anexo I.1.a. p.183

¹⁶⁵ Anexo I.1.a. p.181

¹⁶⁶ A partir del ejercicio 2009 los balances incluyen toda la información de la empresa, pues se ha finalizado el traspaso de la razón social unipersonal a la nueva forma jurídica (S.A.)

del taller, herramientas y equipos de computación.¹⁶⁷ En el ejercicio 2009 se reinvertieron todas las Utilidades y los fondos generados por Amortizaciones (los rubros principales fueron Equipos de Computación con una proporción del 51%, Instalaciones 25% y rodados 17%) El aumento de Bienes de Cambio corresponde al valor de los repuestos que la empresa se veía obligada a comprar a partir del cambio de política de las fábricas ya expuesto (VIII.1.b. “La Crisis Presente de Gómez Reparaciones”). En el ejercicio siguiente, el 80% de las inversiones corresponden a vehículos de la empresa, de ese valor más de la mitad fue adquirido bajo la modalidad de leasing.¹⁶⁸ Esta modalidad pareciera la más adecuada para poder seguir funcionando, dada la delicada situación en que se hallaba la empresa. El año 2011 es el peor de toda la serie, con un Resultado Contable negativo de más de \$366.000.- (que explica el escaso nivel de rubro “Inversiones” en la Tabla N°2); aún así, la empresa renovó sus vehículos (41% de la inversión de ese ejercicio) e instalaciones (46%).

Si en la etapa en que la empresa atraviesa una importante crisis, muestra tal conducta, no resulta sorprendente en la etapa de crecimiento haya re-invertido la mayor parte de su ganancia.

Tabla N°2. Política de Inversiones. Pesos de 2011

Años	Inversiones	Amortizaciones	Resultados	Endeudamiento Neto	Aumento de B. de C.
2009	70.940,30	51.574,98	9.163,08	78.330,21	65.962,18
2010	189.574,88	91.336,64	-70.917,13	259.482,88	4.944,29
2011	9.870,31	63.196,35	-366.955,09	264.016,99	-32.840,00

Fte: elaboración propia a partir de los Balances de la empresa

Para completar este punto es necesario analizar la Política de retiros de Gustavo Gómez. En principio, el empresario se fija un límite de entre 2,5 y tres veces el sueldo del que menos gana, considerando las horas trabajadas. Desde el 2010 retira \$6000 mensuales (gastos necesarios).

El análisis de la información contable corrobora estas afirmaciones. Se estimaron los retiros de Gustavo Gómez para algunos ejercicios contables específicos. Esta estimación se realizó a partir de la información contenida en

¹⁶⁷ También incluye cifras menores correspondientes a Muebles y Útiles y Elementos de Carga y Descarga

¹⁶⁸ Gómez Reparaciones S.A. Estados Contables Ejercicio Anual N° 8. Anexo I: Bienes de Uso al 30 de Junio del 2010.

los Estados de Evolución del Patrimonio Neto, en los Anexos a los estados contables donde se detallan los costos, en los Estados de Origen y Aplicación de Fondos, y en las Notas a los estados contables donde se detalla las deudas y/o acreencias de la empresa con el empresario. En el análisis se tuvo en cuenta que el salario normal implica ocho horas de trabajo y que en general, el empresario trabaja aproximadamente 11 horas diarias, según se pudo observar en el trabajo de campo. La información se sintetiza en la Tabla No.3.¹⁶⁹

Tabla N°3. Comparación Retiros estimados de MB y salario más bajo

Período	Retiros Totales			menor salario pagado	Relación	mayor salario pagado	Relación
	Anual	mensual	considerando 8 hs diarias				
Total 2011	143.000,00	11.000,00	8.000,00	3453,13	2,3	6234,16	1,3
Total 2008	69.500,00	5.346,15	3.888,11	1.415,00	2,7	3.038,78	1,3

Fte: elaboración propia a partir de la información contable, libro sueldos y duplicados de recibos de sueldos

A partir de ella puede concluirse que, según la información contenida del balance del 2011, los retiros de Gustavo Gómez equivaldrían a 2,3 veces el salario más bajo de tiempo completo y a 1,3 veces el salario más alto. También se realiza la comparación con el año 2008 corroborándose las afirmaciones del empresario.

VIII.3.a.v) Visión Inclusiva: trabajo y dignidad.

En la entrevista a Federico Flores, éste se refiere a la visión inclusiva como una clave del éxito de la empresa.¹⁷⁰ Esa visión inclusiva se refiere especialmente a dar trabajo, siempre que se pueda. Pero no cualquier tipo de trabajo, sino trabajo digno. La dignidad se concreta al menos de dos formas, por una parte a través de las condiciones de trabajo y por otra parte, en la relación con los clientes.¹⁷¹ Ya se vio que una de las razones para invertir era mejorar las condiciones de trabajo y seguir dando empleo. Y también la no-discriminación hacia los clientes puede verse como una propuesta inclusiva: se atiende a todos los clientes por igual. Por otra parte, la empresa está comenzando a

¹⁶⁹ La comparación se realizó a partir de la información recogida. Los salarios del 2008 corresponden al mes de Agosto. Se asume que los salarios de Diciembre del 2011 no cambiaron respecto de Enero del 2012 (que es el dato que se relevó). La escala salarial vigente a Diciembre del 2011 se modificó en Abril del 2012. Convención Colectiva de Trabajo N°130/75 "Empleados de Comercio". Escala salarial: <http://www.seclaplata.org.ar/infogremial.htm>.

¹⁷⁰ Anexo I.2. p.201

¹⁷¹ Ya se analizó en este capítulo, en el ítem "Innovaciones en el trato al cliente".

desarrollar un programa de energías limpias con otras empresas colegas, de modo que puede pensarse que la inclusión no se acota a clientes y empleados.¹⁷²

En las entrevistas a los empleados que están desde el inicio y especialmente en las respuestas del empresario aparece una motivación o finalidad que él identifica como "dignificar la actividad". Para su análisis debe tenerse en cuenta cómo era la cultura de los talleres en ese momento histórico (cuando se inició Gómez Reparaciones). El concepto normal por parte de los usuarios, era que quien recurriría a un taller, sabía que le iban a robar. El empresario recuerda que decir que se tenía un taller producía una cierta "*vergüencita*" (sic)¹⁷³ y que en ese momento en la actividad se argumentaba: *todos piensan que nosotros somos ladrones, por lo tanto nosotros robamos; pues robemos o no igual nos van a tratar como ladrones.*¹⁷⁴ El empresario considera que, después de 20 años, la percepción de la actividad de reparaciones es probablemente lo que más cambió. Pero no se trató de una conducta estratégica; el análisis de las entrevistas revela que la concepción de trabajo digno, no-discriminación y dignidad de la propia actividad fue un aporte del "núcleo duro" a la empresa y claramente anterior a la empresa misma. La reacción en respuesta a la vinculación de la política de no-discriminación seguida por la empresa, con el éxito y el crecimiento de la primera etapa resulta esclarecedora: *"La idea de no hacer discriminación, es anterior a la empresa, con esta idea ya veníamos... no una cuestión de la primera etapa, sino un valor que cada uno de nosotros tenía."*¹⁷⁵

VIII.3.b. Evaluación de las Hipótesis Nulas.

VIII.3.b.i) Causas del Mayor crecimiento de Gómez Reparaciones

Cuando una empresa con algún grado de poder monopólico crece por sobre la media del sector al que pertenece, es conveniente indagar acerca del

¹⁷² Como se aclaró más arriba (VII.3, p. 114) Este programa implica el reaprovechamiento del agua y la reutilización de los gases de los aparatos de refrigeración.

¹⁷³ Anexo I.1.a. p.183

¹⁷⁴ Anexo I.1.a. p.183

¹⁷⁵ Anexo I.1.h. p.192

comportamiento de su producto medio, de los salarios que paga y de sus precios, en relación al producto medio, salarios y precios de sus competidores. En el caso analizado no se verifican diferencias entre estas variables que puedan explicar por sí, el crecimiento diferencial de Gómez Reparaciones, según se desarrolla en los párrafos subsiguientes.

Productividad. No hay evidencia empírica que permita aseverar que el producto medio por empleado de Gómez Reparaciones fuera mayor que la de su competencia. El empresario señala que probablemente la productividad por empleado fuera menor que la de su competencia, a partir del hecho de que los dueños de los talleres eran ricos. Por otra parte, comparando el número de servicios por empleado de Gómez Reparaciones con el de su inmediato competidor (entrevistado como informante calificado) no hay una diferencia significativa: 120 servicios diarios con 29 empleados vs. 35 servicios diarios con nueve empleados.¹⁷⁶ Además, a partir las respuestas relativas a la rotación del personal, se deduce que muchos de los empleados más capacitados emigraban (y el empresario no hacía nada para retenerlos).¹⁷⁷ Y teniendo en cuenta que el proceso de formación dura unos dos años, puede concluirse que el producto medio por empleado debería ser menor que si retuviera a los empleados más capacitados. Al momento del trabajo de campo la distribución por antigüedad de los empleados mostraba un grupo importante que ingresó al inicio de la empresa, hasta el año 1992 (35%), y luego una distribución más o menos pareja para la primer década del 2000. No había empleados ingresados entre 1993 y 1998. Lo que confirmaría la hipótesis de la emigración de los más capacitados.¹⁷⁸

En el mismo sentido, entre los empleados entrevistados, los dos que habían trabajado en otros servicios técnicos cuestionaron la falta especialización y la co-responsabilidad por las reparaciones realizadas, pues en otros servicios

¹⁷⁶ Anexo I.3.a. p.207 y Cap. IV.2.a "Somera descripción de la empresa elegida".

¹⁷⁷ Tema analizado en el capítulo VII: en general estos empleados iniciaban su propio emprendimiento.

¹⁷⁸ Estos cálculos se hicieron en base a las entrevistas al personal. Debido a los cambios de forma jurídica de la empresa, el ingreso registrado en los libros de sueldo no se corresponde con el ingreso histórico a la empresa.

cada uno era responsable de "su máquina" (sic).¹⁷⁹ Si bien estos empleados estaban conformes con otros aspectos de la empresa, la cuestionaban en términos de eficiencia tradicional, según el criterio que habían aprendido en sus trabajos anteriores. Es de destacar, que la línea de la empresa parece ser exigir a cada uno según sus posibilidades, por lo tanto no se trata de una falta de esfuerzo por parte del resto de los empleados, sino del concepto de eficiencia aplicado que, en el caso de estos empleados, se refiere más a los resultados del trabajo realizado que al esfuerzo, la dedicación y el compromiso puestos en el trabajo per se.¹⁸⁰

Salarios. En las entrevistas al empresario, éste manifestó que los sueldos pagados por Gómez Reparaciones durante la etapa de expansión fueron similares a los de la competencia. Y que eran buenos salarios, comparados con lo que podían ganar en otras actividades, porque no había muchos técnicos capacitados. Pero también señaló que se trató de un hecho más general, pues también personas que no eran técnicos ganaban salarios superiores a los que podían ganar en otras actividades.¹⁸¹

En ese sentido, si los salarios pagados por la Gómez Reparaciones hubieran sido significativamente inferiores a los de su competencia, la peculiar política de contratación de personal que ya se ha analizado, no hubiera sido posible. Esta política se caracteriza por la ausencia de actividad de búsqueda de postulantes, y una selección de personal basada en la necesidad del candidato.¹⁸² Es razonable pensar, que si pagaba salarios menores, en algún momento hubiera tenido que salir a buscar postulantes, para no detener el crecimiento de la empresa, pero siempre hubo postulantes dispuestos a trabajar en Gómez Reparaciones. En consecuencia, la ausencia de actividad de búsqueda -en el contexto de crecimiento de la empresa- es un indicador claro de que los salarios pagados por Gómez Reparaciones no eran inferiores significativamente en otras unidades productivas del ramo. Por otra parte, una

¹⁷⁹ Anexo I.2. p.202.

¹⁸⁰ Ya se mostró que en el caso bajo estudio, no hay relación directa entre salarios y rendimiento (Cap.VIII.1.b. p.124)

¹⁸¹ Anexo I.1.a. p.182

¹⁸² Tema analizado en el Cap.V. "Anomalías en el ingreso de personal a la empresa", en este análisis se diferencia la actividad de búsqueda de postulantes, de la actividad de selección de personal.

proporción importante de sus competidores trabajaban en condiciones de informalidad, lo que implica que no pagaban Cargas Sociales ni Aportes Previsionales.¹⁸³ Mientras Gómez Reparaciones, por su condición de representante de fábrica debía tener, al menos, una parte de su personal formalizado. Es decir que, al mismo salario de bolsillo cobrado por el empleado, Gómez Reparaciones tenía un costo laboral mayor respecto de los competidores que trabajaban en condiciones de informalidad. En consecuencia, el crecimiento Gómez Reparaciones tampoco parece explicarse por ganancias obtenidas a través de salarios inferiores a los de la competencia.¹⁸⁴

Precios. En cuanto a la posibilidad de cobrar precios más elevados que la competencia, deben distinguirse los servicios "en garantía" de aquellos que no están cubiertos por una garantía de fábrica o del comercio vendedor. Los servicios en garantía son abonados a la empresa por el garante (fábrica o comercio, según corresponda). En consecuencia, estas reparaciones no aportaron ningún tipo de ventaja en comparación con los otros competidores que también eran representantes o servicios técnicos autorizados. A partir de la explicación de la crisis que actualmente atraviesa la empresa, puede afirmarse que la proporción de servicios en garantía aumentó hasta ocupar el 80% de la mano de obra disponible. Subrayando la conclusión que, en estos servicios, Gómez Reparaciones no obtuvo mayores precios que sus competidores.

En los servicios "fuera de garantía", es decir la reparación de aquellos electrodomésticos que no cuentan con garantía de fábrica, todas las empresas del sector enfrentan la competencia de talleres, que de acuerdo a los informantes clave, ocupan al menos el 50% de este mercado, y probablemente una proporción bastante mayor.¹⁸⁵ Sin embargo, las diferencias de precio entre los servicios en garantía y fuera de garantía no justifican el crecimiento de

¹⁸³ Anexo I.3.b. p.207; Anexo I.5. p.211; Anexo I.1.a. p.183; Anexo I.3.b. p.208.

¹⁸⁴ Para la etapa de crecimiento de la empresa (década de 1990) no se obtuvieron datos cuantitativos, como ya se señaló, la empresa no tenía obligación de conservar dicha información y no la conservó.

¹⁸⁵ Un informante clave, cuya empresa es la más grande y antigua de las entrevistadas, afirmó que dicha participación ronda entre 70% y un 80%.

Gómez Reparaciones. Por un lado, la política de tarifas de Gómez Reparaciones implicó una renuncia a la discriminación de precios y en consecuencia, no puede aseverarse que los precios de Gómez Reparaciones fueran mayores a los de su competencia.

VIII.3.b.ii) La alta rentabilidad de la empresa explica, en parte, las anomalías

Esta hipótesis nula supone que la rentabilidad de la empresa debería ser tan alta como para sostener económicamente las anomalías descritas. Las anomalías podrían obedecer también a otras motivaciones, pero la rentabilidad de la empresa sería una condición necesaria. Esta hipótesis supone la conducta de un empresario que sigue una racionalidad auto-interesada en la gestión de la empresa y que además tiene algunos fines altruistas, pero a diferencia de la conducta recíproca definida por Rabin (1998) estos fines no se persiguen a costa del auto-interés material. Si las anomalías responden, en parte, a una circunstancia de alta rentabilidad, entonces debería verificarse en el período de crisis la empresa abandone dichas conductas anómalas. Pero la empresa no ha abandonado ninguna de las conductas investigadas como anomalías. Por ejemplo, jóvenes en situación de calle siguen trabajando en la empresa; sigue aplicando su sistema de tarifas sin discriminar precios entre los clientes; sigue aplicándose la norma de no hablar mal de la competencia, a pesar de que la empresa podría sacar ventaja de su posición relativa del mercado regional; ni tampoco modificó su forma de contratar personal y la circulación de la información dentro de la empresa sigue siendo una de sus claves de funcionamiento.

Por otro lado, si una parte de los fondos que podría re-invertir para crecer se destinan a financiar las anomalías descritas o sus efectos, a largo plazo no podría crecer más que los otros talleres.¹⁸⁶ Ésta consecuencia tampoco se verifica, pues la empresa es hoy una de las más grandes del país, con un tamaño varia veces superior al de un taller.

¹⁸⁶ La comparación con los otros talleres resulta adecuada porque la empresa analizada se inició como un taller y la mayoría de las anomalías comienzan en esa etapa de la empresa.

VIII.3.b.iii) Crecimiento y anomalías son independientes entre sí

Esta hipótesis nula implica que la empresa mostraría las conductas estudiadas como anomalías cualquiera fuera su rentabilidad, y que el crecimiento de la empresa se debe a decisiones correctas desde el punto de vista de la racionalidad auto-interesada. El punto clave de la verificación de esta hipótesis nula es la explicación del crecimiento de la empresa. Pero no del crecimiento de la empresa en sí, sino la explicación del crecimiento de la empresa en relación a sus competidores, porque lo específico de Gómez Reparaciones es que creció más que sus competidores, como puede verse en la Tabla N°4.¹⁸⁷ Esta Tabla se elaboró a partir de la enumeración de los competidores de Gómez Reparaciones en Silvestro (2009, p.67), y de los listados de las fábricas de los servicios técnicos que las representan. Se tomaron las fábricas consideradas más importantes en CEP (2004).¹⁸⁸ Se identificaron un total de 52 servicios técnicos en la Provincia de Mendoza, y en la Tabla N°4 se incluyeron aquellos servicios que figuraban como empleadores ante la Administración Federal de Ingresos Públicos.¹⁸⁹

Las tres empresas que siguen en tamaño a Gómez Reparaciones, son empresas más antiguas y cuya actividad principal no es la reparación de artefactos electrodomésticos del hogar. Así, Video Sistemas, fue fundada en 1975, y desde su inicio se dedicó al servicio técnico con alto contenido tecnológico.¹⁹⁰ Mientras Auto Audio tiene sus inicios en 1979 y se dedica principalmente a sistemas de aire acondicionado. Y Wynne Industrial S.R.L. tiene sus inicios en 1976 y es contratista en calefacción y aire acondicionado, su principal actividad no está referida al cliente domiciliario.

¹⁸⁷ El CUACM es una clasificación utilizada por la Administración Federal de Ingresos Públicos. Los códigos de la Tabla corresponden a: 526200 Reparación de artículos Eléctricos de uso Doméstico; 742103 Servicios Relacionados con la Electrónica y las Comunicaciones; 453300 Instalaciones de Gas, Agua, Sanitarios y de Climatización, con sus Artefactos Conexos; 523550 Venta al por Menor de Artefactos para el Hogar Eléctricos, a Gas, a Kerosene u otros Comb.; 523560 - Venta al por Menor de Instrumentos Musicales, Equipos de Sonido, Casetes de Audio y Video, Discos de Audio y Video; 523590 - Venta al por Menor de artículos para el Hogar NCP;

¹⁸⁸ Aquellas cuya producción sumada alcanza al 90% de la producción del subsector (heladeras y refrigeradores domésticos por un lado, y lavarropas, lavavajillas, etc. por el otro)

¹⁸⁹ Éste no es el total de servicios técnicos con representación de fábrica, porque sólo se tomaron las fábricas más importantes.

¹⁹⁰ <http://www.videosistemas-sa.com.ar/empresa.html>

Las cuatro empresas (incluyendo a Gómez Reparaciones) estarían en el mismo rango de Ingresos Anuales (aunque no hay información para una de ellas). Sin embargo, de las tres empresas, sólo Video Sistemas se asemeja en tamaño a Gómez Reparaciones, medido por la cantidad de empleados (entre 18 y 22 empleados, vs. los 24 a 18 de Gómez Reparaciones). En cambio, Gómez Reparaciones tiene más del doble de empleados que cualquiera de las otras dos.

Tabla N°4. Principales servicios técnicos representantes de fábrica en la Provincia de Mendoza

Servicio	Localidad	Rubro CUACM*	Orientación Principal -Tipo producto	empleados	Facturación Anual en miles de \$
Gómez Reparaciones	Godoy	526200	Artefactos	24 a 28	1000 - 5000
Video Sistemas	Godoy	742103	Refrigeradores domésticos Aire	18 a 22	1000 - 5000
Auto Audio	Mendoza	523560	Aire	8 a 12	s/d
Wynne Industrial	Godoy	523550	Contratista en calefacción y acondicionad	6 a 10	1000 - 5000
Aconcagua	Mendoza	453300	Instalaciones de calefacción y aire	4 a 8	s/d
Mansilla Fernando	Mendoza	453300	Aire	4 a 8	s/d
AR Taller	Godoy	526200	Artefactos	4 a 8	s/d
Tecnigam SRL	San José	526200	Lavarropas	4 a 8	500 - 1000
Servicio Técnico	San	526200	Lavarropa	1 a 5	s/d
Borel	Mendoza	526200	Refrigeradores	1 a 5	s/d
Santini	Mendoza	526200	Refrigeradores	1 a 5	s/d
Roberto Calvo	Godoy	526200	Refrigeradores	1 a 5	s/d
Ánibal	Guaymallé	526200	Aire	1 a 5	s/d
Vavrik	General	526200	Aire	1 a 5	s/d
Alfrío S.R.L	Mendoza	519000	Aire	1 a 5	500 - 1000
Neme Clima S.R.L.	San	523590	Aire	1 a 5	500 - 1000
Sanyi Refrigeración	General San	526200	Aire	1 a 5	500 - 1000
Connect & Trade	Mendoza	453300	Aire	s/d	500 - 1000

Fte: elaboración propia en base a Silvestro (2009), información recogida en el trabajo de campo, y bases de Nosis (web: trade.nosis.com/es) y Cuitonline (web:

* CUACM : Código Único de Actividades del Convenio

** Se dedica principalmente a aire acondicionados industriales, (se ubica dentro de comercio

En el punto XI.3.b.i) ya se descartó la explicación de su crecimiento basada en la utilización del poder del mercado que la empresa pudiera tener (sea como ofertante o como demandante). Basta agregar aquí que al inicio de su actividad el poder de mercado que podría tener la empresa, como consecuencia de la asimetría de información y la incertidumbre propia de su actividad, no difería en mucho del poder de mercado que tenían los otros talleres, pues las características citadas -asimetría de la información e

incertidumbre- son parte de la actividad de todas las unidades productivas del sector.

Hay otro argumento que debe considerarse y que surge en las entrevistas al empresario: las distintas políticas de inversiones que siguieron los talleres respecto de Gómez Reparaciones. Los talleres crecen menos porque reinvierten menos (no porque tengan menos ganancias).¹⁹¹

Si se puede suponer una mínima racionalidad por parte de los dueños de los talleres, no tendría explicación que dejen de invertir, salvo que no sea conveniente, es decir que la actividad se torne no rentable. También puede argumentarse que reinvierte fuera del sector porque existen actividades más rentables fuera de él. Sin embargo, dado el pequeño tamaño de los talleres, cabe preguntarse por qué la inversión no se realizó inicialmente en esas otras actividades. La respuesta sería que la actividad de reparación de electrodomésticos muestra una importante declinación de su rentabilidad ni bien comienza a aumentar el tamaño de las unidades productivas.

Sin embargo, la experiencia de Gustavo Gómez demuestra claramente que la actividad sigue siendo rentable para un tamaño mucho más grande de unidad productiva. En consecuencia la dificultad para aumentar el tamaño debería ser buscado en otro ámbito: las diferencias entre la política de inversión de Gómez Reparaciones y los talleres, con quienes compartía su situación al inicio de su vida, responden a factores que exceden el marco de la racionalidad auto-interesada.

La explicación del crecimiento Gómez Reparaciones estaría dada por el conjunto de factores previamente analizado en este capítulo (VIII.3.a). Entre ellas, las diferencias de crecimiento pueden explicarse, principalmente, por las distintas políticas de comunicación del conocimiento dentro de las unidades productivas. Parece plausible la explicación de la limitación al crecimiento elaborada en este capítulo (VIII.3.a.ii) que vincula la política generalizada de no comunicar el conocimiento con una capacidad de expansión muy limitada por parte de los talleres. Esta sería una buena explicación de por qué Gómez Reparaciones muestra un mayor tamaño que sus competidores.

¹⁹¹ Anexo I.1.a. p.183 Se trata de una opinión del empresario, que parece verosímil, pero no se ha verificado.

En este sentido, los talleres invierten fuera de la actividad porque para que sea conveniente reinvertir dentro de la actividad, sus dueños deberían compartir información y conocimientos con sus empleados, y ya se vio que esta conducta no es consistente con una racionalidad auto-interesada.¹⁹²

VIII.3.c Preferencias Sociales y Crecimiento de la Empresa

VIII.3.c.i) Consistencia de los Factores Explicativos

Los factores explicativos del crecimiento de Gómez Reparaciones: innovación en el trato al cliente, política de reinversión, cohesión del grupo de trabajo, visión inclusiva, y circulación de la información; resultan ser un conjunto diverso y consistente.

Las innovaciones en el trato al cliente resultan coherentes con la visión inclusiva y la propuesta de trabajo digno. La circulación de la información responde también a una visión inclusiva y hace posible dar trabajo digno a personas con heterogeneidad de capacitaciones. Tales factores explican, por su lado, la cohesión del grupo de trabajo que, a su vez es necesaria para sostener la conducta empresarial innovadora que se observa en este estudio de caso.

Las innovaciones en el trato al cliente, que se analizaron en este capítulo, son consistentes con una visión inclusiva que se opone a la discriminación entre clientes y propone el respeto a un cuadro de tarifas como parte del respeto a la persona del cliente.¹⁹³ Los clientes son identificados por el empresario con la existencia misma de la empresa: si no hubiera clientes, no habría a quien "darle" (sic) el trabajo de la empresa. Se trata de un dar con dignidad.¹⁹⁴ En este contexto, la relación digna con el cliente implica actuar sin abusar de la asimetría de información y respetando el cuadro de tarifas. Se descartan así conductas estratégicas y oportunistas respecto del cliente.¹⁹⁵ El concepto de trabajo digno no sólo se refiere a la relación con el cliente; también incluye el propósito de brindar un servicio de calidad superior.

¹⁹² Cap.V.4. "Capacitación y Circulación de la Información"

¹⁹³ Anexo I.1.h. p.193

¹⁹⁴ Anexo I.1.h. p.193

¹⁹⁵ Anexo I.1.h. p.193

Por su parte, la circulación de la información, donde todos participan o pueden participar del conocimiento relacionado con las reparaciones más complejas, también es consistente con una visión inclusiva. La visión inclusiva era compartida por el núcleo duro de la empresa y en cierto modo es anterior a ella.¹⁹⁶ Al reafirmarse esta visión a través de distintas políticas de la empresa (dar trabajo, circulación de la información, no discriminar clientes, etcétera) se genera un mayor compromiso con la empresa que implica una mayor cohesión. Por otro lado, esa mayor cohesión es necesaria para concretar las innovaciones propuestas como por ejemplo, la norma de no hablar mal de la competencia, el aprendizaje por participación o la política de circulación de la información.

Por último, y como se señaló en el acápite anterior, la política de reinversión seguida por la empresa tenía la meta de generar trabajo y condiciones dignas de trabajo.

VIII.3.c.ii) Consistencia de las Anomalías Analizadas

Las anomalías analizadas: anomalías en el ingreso de personal a la empresa, Incorporación de personas con capacidades diferentes, anomalías en la relación con los competidores, y anomalías y crecimiento de la empresa, también son consistentes con estos factores y entre sí.

Las conductas, criterios y políticas analizados dentro de las anomalías en el ingreso del personal a la empresa (Capítulo V) son consistentes con el propósito de dar trabajo al que no tiene, lo cual implica una visión inclusiva. De hecho, la empresa se inicia con esta práctica que luego se transforma en una política empresarial: para la selección de personal se tiene en cuenta la necesidad del postulante, pero sólo se toma personal cuando la empresa lo necesita. Porque un trabajo digno es un trabajo que es útil a otros. Esta regla tiene una excepción cuando la necesidad del postulante es extrema.¹⁹⁷ En este último caso se generaba una tarea o una actividad para él. Desde su inicio, el

¹⁹⁶ Anexo I.1.h. p.193; Anexo I.2. p.201

¹⁹⁷Analizado en Cap.V "Anomalías en el ingreso de personal a la empresa" acápite 1:"Descripción"

empresario se propuso no generar lo que él llama "ocio popular" sino trabajo digno que les permita vivir a las personas.¹⁹⁸

El estilo específico de contratación y capacitación de personal se vincula con la cohesión del grupo de trabajo que permitía a su vez, dar mejores respuestas a los clientes. Además, sin una política de circulación del conocimiento hubiera sido imposible capacitar a personas provenientes de ámbitos muy heterogéneos conforme a las expectativas (y necesidades) de la empresa.

También se mostró que la incorporación de personas con capacidades diferentes y jóvenes en situación de calle no respondía a una racionalidad auto-interesada. Estas conductas son consistentes también con una visión inclusiva: *A mí me parecía que la empresa debería ser un pedacito de la sociedad donde estuviéramos todos. Me parecía que estábamos casi todos, pero faltaban algunos actores importantes: los chicos de la calle y la gente que estuvo por algún motivo privada de su libertad.*¹⁹⁹

En el análisis de las anomalías en relación con los competidores aparece claramente el propósito de dar dignidad a la actividad que desarrollan. En este propósito excede a la empresa, para incluir al sector en general.²⁰⁰

La vinculación entre la política de circulación de la información y el crecimiento de la empresa ya se mostró en el capítulo VIII (acápites 3.a.2 y 3.b.3); donde la posibilidad de aumentar el tamaño de la empresa está limitada por la circulación, en la empresa, de la información referida a las reparaciones de mayor nivel de complejidad. Sin embargo, aún teniendo esta política, la empresa no hubiera crecido si no hubiera encontrado un número suficiente de clientes a quienes brindar sus servicios. En este sentido las innovaciones respecto del trato al cliente juegan un rol importante en la expansión de la actividad de la empresa. Y estas innovaciones no hubieran sido sustentables sin la cohesión del grupo de trabajo, que también se ve beneficiado por la política de inversiones de la empresa. El crecimiento de la empresa está profundamente vinculado a las conductas, criterios y políticas que han sido

¹⁹⁸ La expresión "ocio popular" se refiere a la posibilidad de estar empleados sin trabajar que tenían algunos exiliados a partir de la beca que les pagaba la ACNUR (Anexo I.1.a. p.180)

¹⁹⁹ Anexo I.1.i. p.196.

²⁰⁰ Una respuesta del empresario es muy clara en éste sentido: "Lo que nos propusimos fue dignificar nuestro trabajo"(sic), que algo que era mal visto, fuera bien visto. Esto fue lo que quizás, más cambió" (VIII.3.a.v. pag.140; Anexo I.1.a. p.183).

objeto de análisis en esta tesis. Si bien estos elementos pueden separarse para fines analíticos, en la realidad actúan conjuntamente y atribuir el crecimiento de la empresa, o parte del crecimiento, a uno de ellos y no a los otros resulta artificioso.

VIII.3.c.iii) Anomalías, Factores Explicativos y Preferencias Sociales

En cada uno de los capítulos correspondientes se mostró que las conductas analizadas no pueden explicarse mediante preferencias auto-interesadas. Y se acaba de mostrar que no se trata de conductas erráticas sino que son consistentes entre sí y que han posibilitado la expansión de la empresa. Por lo tanto se trata de conductas que responden a una racionalidad basada en preferencias distintas a las preferencias auto-interesadas.

La identificación de las preferencias a las que responden las conductas analizadas debe considerar la multiplicidad de motivos en la conducta humana (Cooper y Kagel, 2009; y Mc Fadden, 1998). Pero sin perder generalidad puede afirmarse que la visión inclusiva, antes mencionada, resulta consistente con el concepto de preferencias sociales o preferencias interesadas en los otros (alther regarding preferences); del mismo modo, el propósito de dar trabajo digno, las políticas de ingreso de personal a la empresa también resultan consistentes con estas preferencias.

Por una parte, la regla de no hablar mal de la competencia y la propuesta de un cuadro de tarifas común a todos los clientes han implicado pérdidas (al menos en términos de costo de oportunidad) que sólo puede ser comprendidas dentro del concepto de reciprocidad, donde se está dispuesto a sufrir pérdidas materiales para premiar (o castigar) las buenas (o malas) acciones de la contraparte.²⁰¹ Esta conclusión también se ve avalada por el hecho de que el empresario no considera un riesgo negativo la posibilidad de que los empleados más preparados abandonen la empresa. Al contrario, sostiene que esos empleados están en condiciones de dar, no sólo de recibir y que así se generan trabajo para cuatro o cinco personas más.²⁰² En este caso el dar sería una pérdida, que se puede entender como una respuesta positiva del

²⁰¹ Esta opción no es parte de las conductas elegidas en el marco de altruismo impuro (Andreoni, 1990) o del altruismo puro.

²⁰² Anexo I.1.c. p.185.

empresario a una conducta de compromiso y aprendizaje por parte del empleado.²⁰³

Por otra parte, la excepción que contempla la política de dar trabajo, cuando el solicitante estaba en una situación de necesidad significativa, revela una conducta más fácil de explicar en el modelo de Reciprocidad Intrínseca de Sobel (2005). En ese modelo las preferencias son contexto-dependientes, especialmente las que se refieren a la respuesta recíproca. Es decir que la respuesta puede ser distinta en cada caso y para cada contraparte.²⁰⁴

En el mismo sentido, la exigencia hacia los empleados de acuerdo a lo que cada uno puede dar (y no de acuerdo a estándares de rendimiento) es consistente con el concepto de preferencias que dependen de la contraparte y sus circunstancias.²⁰⁵

Para finalizar, la crisis que atraviesa la empresa obedece a un cambio en las condiciones del contexto del sector, combinado con una crisis normal de crecimiento. El cambio en las condiciones del contexto es consecuencia de un cambio en la política de las fábricas hacia sus servicios técnicos y también del crecimiento de las garantías extendidas. Este cambio afecta a todo el sector y genera una crisis que atraviesa a todo el conjunto de empresas de servicios técnicos y por lo tanto no puede atribuirse a una racionalidad basada en preferencias sociales (sino no abarcaría a todas las empresas del sector). Tampoco puede atribuirse a la racionalidad que sigue esta empresa, la crisis de crecimiento que atraviesa, que es parte del paso de una estructura más personalizada a una mayor delegación de funciones. Pues dicha delegación de funciones es una necesidad de cualquier empresa en su desarrollo, sin importar en qué preferencias base su racionalidad.

En consecuencia, las preferencias sociales no son responsables por la crisis que atraviesa la empresa, cuyas causas se vinculan a cambios en el contexto y a cambios en el ámbito administrativo propios de una pyme en crecimiento.

²⁰³ Una pérdida que no es explicable en el marco del altruismo puro o impuro

²⁰⁴ Los modelos de altruismo no implican respuestas personalizadas.

²⁰⁵ Ver XI.1.b.: "La Crisis Presente de Gómez Reparaciones" p.123 y VII.: "Anomalía: Incorporación de personas con capacidades diferentes". p.95

IX. Motivación y replicabilidad de la conducta analizada

IX.1. Motivación y sustentación de esta conducta

Las conductas analizadas en el caso de Gómez Reparaciones no se corresponden con el modelo de racionalidad auto-interesada; también se ha mostrado que esta empresa siguiendo una racionalidad distinta ha tenido en su historia una muy importante tasa de crecimiento, que ha superado a la mayoría de sus competidoras. Queda entonces por abordar el interrogante referido a si esta conducta es replicable, o por el contrario se trata de una conducta claramente marcada por las características personales e idiosincráticas del empresario.

Con este objeto, al empresario se le preguntó qué consejos o recomendaciones daría él a otros empresarios que quisieran seguir su estilo de gestión. En la respuesta, el empresario manifestó que se trata de una elección personal y colectiva. La dimensión personal está dada por la convicción de la vinculación del trabajo con la dignidad de cada persona y con la posibilidad de su participación en "algo más grande".²⁰⁶ La dimensión colectiva está dada por la pertenencia a un grupo de empresas, donde la interacción con los otros da "la fuerza para continuar" en los momentos difíciles, y también implica una riqueza porque la mirada del otro ayuda a plantear alternativas, compartir problemas y encontrar cursos de acción. En consecuencia, no es el único que trata de gestionar su empresa con este tipo de racionalidad.

El grupo de empresas a que se refiere forman parte de una propuesta llamada "Economía de Comunión".²⁰⁷ Con respecto al tipo de relación que mantiene con las otras empresas de este grupo, señaló que se basa en el intercambio de experiencias y conocimientos propios de este estilo de gestión, pero que no se trata de relaciones comerciales.²⁰⁸ Gustavo Gómez hizo especial énfasis en que el objetivo de este grupo no era conformar una red endogámica de

²⁰⁶ Anexo I.1.h. p.194

²⁰⁷ Es parte de un grupo de alrededor de 50 empresarios que adhieren a esta propuesta (En Argentina); la cual en el mundo reúne poco más de 850 empresas. *Economía de Comunión. Informe Anual 2010/2011*. Secretaría Internacional – Economía de Comunión. http://www.edc-online.org/es/component/docman/doc_download/1333-informe-edc-2010-11-esp.html

²⁰⁸ Anexo I.1.h. p. 194

empresas, sino que es posible desarrollarse en un contexto competitivo de mercado siguiendo este peculiar estilo de gestión. A partir de la información recogida se puede afirmar que las transacciones con otras empresas de la "economía de comunión" no son significativas ni como proporción de las ventas, ni como aporte al margen de rentabilidad, ni como fuente de crédito.

IX.2. Breve descripción de la "economía de comunión"

La Economía de Comunión encuentra en sí misma muchas similitudes con las que podríamos llamar Economía Social o Economía Solidaria, englobando en estos nombres un conjunto de experiencias, propuestas y movimientos que incluyen desde movimientos antiguos, sólidos y maduros con una vasta experiencia práctica y conceptual (como el movimiento cooperativo o el movimiento mutualista) hasta experiencias y propuestas relativamente nuevas (como por ejemplo los "clubes de trueque" o los "microcréditos") (Lugino Bruni, 1999 p.1) (Chiara Lubich, 2003b. pp.26-27). Estas experiencias y propuestas, que buscan plantear una alternativa a lo que ellas entienden como un sistema basado en el lucro y el auto-interés, durante estos últimos dos siglos acompañaron siempre al desarrollo de la teoría y práctica económica. Dos buenos ejemplos son el movimiento cooperativo y el antecedente histórico de Robert Owen (1771-1858) para quien las condiciones de vida de sus trabajadores fueron un objetivo prioritario de su actividad concreta como empresario (George Soule, 1982; pp.87) en el contexto de una visión más amplia de la sociedad (Martin Buber, 1998, pp.32-37)²⁰⁹

Las similitudes más importantes que plantea la Economía de Comunión con las alternativas señaladas en el párrafo anterior son según Bruni (1999, p.3):

- a) Una fuerte tendencia a conjugar la lógica y la cultura de la empresa con la de la solidaridad.
- b) Proponer la actividad económica también como una *búsqueda de sentido y significado, donde los valores jueguen un rol crucial*. Se trata de superar

²⁰⁹ Asimismo dentro de la economía de mercado actual, es posible encontrar empresarios y trabajadores movidos por otra motivación distinta al auto-interés (también mencionado en Lubich, 2003b, pp.27)

una visión dicotómica (una lógica cuando se está en la empresa y otra cuando se vive en familia por ejemplo), buscando en cada ámbito de la vida una conducta coherente con sus valores personales.

- c) Se intenta, generar un pensamiento capaz de una mejor comprensión y explicación de esas alternativas en nombre de una pluralidad de teorías económicas: la dimensión práctica y la conceptualización operativa no resultan suficientes.

Las preferencias sociales, o preferencias interesadas por los otros, no son una novedad en la historia humana. Sin embargo, la creciente hegemonía del homo oeconomicus hizo invisible la racionalidad de estas conductas en el sentido de Max Neef (1986, pp.39-41).²¹⁰ Pero los desarrollos de la economía experimental y la economía de la conducta, hoy permiten abordar estas conductas, no como ejemplos de falta de racionalidad, sino como ejemplos de una racionalidad distinta que la teoría debe tener en cuenta.

La Economía de Comunión también comparte con el movimiento cooperativo y muchas otras alternativas de la economía social y de la economía solidaria la característica de haberse iniciado como una respuesta concreta ante la experiencia de la pobreza y la exclusión.²¹¹ En efecto, esta propuesta surge en 1991; como una respuesta concreta ante el gran contraste social que sufre la ciudad de San Pablo (Brasil): *"Al comprobar los enormes contrastes que afectan a ese país (desarrollo y subdesarrollo, despilfarro e indigencia, abundancia y miseria)..."*²¹² En términos prácticos la propuesta fue generar empresas para producir riquezas en favor de los más necesitados con la finalidad específica de ofrecer una experiencia de comunidades sin indigentes.²¹³ En ese contexto, su novedad característica se vincula con la

²¹⁰ Este autor plantea que muchas actividades económicas domésticas o desarrolladas en condiciones de extrema pobreza son invisibles para la teoría económica, dadas las limitaciones de sus marcos teóricos. Por ejemplo, los intercambios que no se hacen dentro del mercado y no siguen las reglas no se consideran al elaborar el PBI: esa "riqueza" es invisible para la economía.

²¹¹ Buber, Martin (1998, pp.100, 101, 180) plantea que las experiencias cooperativas que pueden considerarse exitosas, comenzaron como respuesta a condiciones muy adversas.

²¹² Lubich, Chiara (1998) –"Doctorado Honoris Causa por el Diálogo con la Cultura Contemporánea. Otorgado por la Universidad de Buenos Aires" en Chiara Lubich, (2003)

²¹³ La "economía de comunión" nace como una propuesta concreta dentro del Movimiento de los Focolares. Este movimiento surge a mitad del siglo XX a partir de una nueva

distribución de utilidades. Las utilidades no se distribuyen entre quienes aportan el capital sino que se distribuyen con tres fines: ayudar a los pobres, generando trabajo y dándoles los medios para que puedan vivir hasta que lo encuentren; desarrollar estructuras útiles para la formación en la "cultura del dar" (sic) (Lubich, 2003b. Pp.27) (se interpreta que la pobreza es una consecuencia de la cultura del tener); y "*para desarrollar las empresas, ya que si se detienen no producen*"(Lubich, 2003^a. Pp.13).

Sin embargo, no se plantea una propuesta altruista o asistencialista donde los pobres son beneficiarios. Pues por una parte, la idea de empresas sostenidas por muchos pequeños aportantes está desde el inicio, así como la idea de aprovechar recursos y capacidades de todas las personas que quisieran participar, claramente no es un esquema de ricos ayudando a pobres (Lubich, 2003a. pp.13) (Lubich, 2003b. Pp.29). Por otra parte, se afirma explícitamente que: "*...los destinatarios de una parte de las utilidades, no son considerados como "asistidos" o "beneficiarios" de la empresa. Son, en cambio, miembros esenciales del proyecto,...*" y luego se especifica que "*...el énfasis no está puesto en la filantropía por parte de algunos, sino más bien en el compartir, donde cada uno da y recibe, con igual dignidad, en el ámbito de una relación de reciprocidad sustancial.*"(Lubich, 2003b. Pp.29)²¹⁴

En este sentido, se proponen "*...comportamientos inspirados en la gratuidad, solidaridad y atención a los últimos –comportamientos que normalmente se consideran típicos de las organizaciones sin ánimo de lucro –también a empresas cuyo fin es obtener beneficios.*"(Lubich, 1999. pp.2) Una característica central entonces, es que se trata de un estilo de gestión que

espiritualidad dentro de la Iglesia Católica, esa renovación lo lleva a ser aceptado y reconocido por otras denominaciones cristianas y otras religiones. Actualmente forman parte de dicho movimiento cristianos de distintas denominaciones, personas de religión hebrea, musulmanes, hinduistas, sintoístas y personas que no profesan religión alguna.

²¹⁴ Puede preguntarse cuál es el aporte de los pobres de modo que esa reciprocidad no sea sólo declamativa. Por una parte, se sostiene que toda persona siempre tiene algo para aportar, y en el caso más extremo el pobre tiene sus necesidades para donar. Esta idea puede entenderse a partir del intercambio de dones que propone Akerlof (1982). En el marco del auto-interés el pobre podría mostrar conductas estratégicas a partir de su necesidad, tratando de maximizar la ayuda recibida, minimizar su aporte o ambas cosas. La renuncia a una conducta estratégica puede ser vista como un don y por lo tanto como un elemento reciprocidad.

puede modelizarse a través de preferencias sociales, más allá de la forma jurídica y la estructura que tenga la empresa concreta.

La teoría sigue a la experiencia en el caso de ésta propuesta. Desde el punto de vista conceptual se proponía extender la práctica de la comunión de bienes a la actividad productiva (*Lubich, 2003a. pp.12*).²¹⁵ Si bien esta recibe el apoyo y el aporte de personas vinculadas al ámbito académico, recién en 1998 se hace explícita la necesidad de articular por medio de desarrollos teóricos los conceptos aplicados en la experiencia de la Economía de Comunión, nacidos de la cultura arriba señalada, de modo que la experiencia de quienes adhieren a ella pueda ser expresadas en uno o varios discursos teóricos consistentes (*Lubich, 2003c. Pp.83*).

En consecuencia la visión teórica que surge de la Economía de Comunión está en permanente construcción y admite varias claves de aproximación; de modo que el conocimiento más seguro para acercarse a este fenómeno desde la investigación es la experiencia de las empresas y los empresarios que adhieren a esta propuesta.

De todos modos, a los fines de esta tesis, puede mencionarse el planteo de los conceptos de don, gratuidad y reciprocidad como un trinomio, donde se entiende por acción gratuita no sólo aquella que se hace sin esperar nada a cambio, sino también aquella acción que se valora por sí misma, en consecuencia hay una relación directa entre gratuidad y motivaciones intrínsecas, pero además la gratuidad es una propiedad necesaria de las relaciones que consideran al otro una persona (Bruni, 2009). Esta distinción implica una vinculación entre ambas: la falta de práctica de la pobreza elegida es vista como una causa de la pobreza sufrida y también su principal remedio

²¹⁵ Conviene aclarar que esta práctica, típica de las primeras comunidades cristianas, había sido retomada por las personas que adherían a un estilo de vida, que es expresión de una nueva cultura, animada por una espiritualidad cuya visión del mundo es la de una fraternidad universal. En este contexto no resulta extraño que se retomara la práctica de la comunión de bienes. Sin embargo, esta práctica ejercitada a nivel individual no lograba resolver el problema de las personas con necesidades no satisfechas en la comunidad de Brasil, la propuesta de ampliar la comunión a las actividades productivas es una respuesta concreta a los más necesitados. Debe aclararse que la práctica de la comunión de bienes no se vivía en modo cerrado, por ejemplo a una comunidad local o regional, sino que también había una comunión internacional porque la dimensión de la fraternidad era universal. Lubich, Ch. (2003) pp.12, 21-24 y 26

(Cristina Calvo, 2009, p.234). Por último, se menciona que investigadores vinculados a la Economía de Comunión, como Benedetto Gui (2011), han aportado al desarrollo de la teoría de los Bienes Relacionales, que serían un tipo específico de bienes inmateriales caracterizados porque su generación y su consumo requieren condiciones de gratuidad y no puede darse individualmente.

IX.3. Verificación de preferencias sociales en otros casos

A partir de la información obtenida, se seleccionaron varios comportamientos empresarios que siguen una racionalidad semejante a la hallada en Gómez Reparaciones. Dado que el fin de este análisis es indagar acerca de la replicabilidad de las conductas analizadas en esta tesis, se eligieron las conductas de dos empresas que adhieren a la economía de comunión por motivos de accesibilidad y posibilidad de verificación, sin desarrollar otros estudios de caso. Además estas empresas pertenecen a rubros de actividad (turismo y metal-mecánica) diferentes al rubro de Gómez Reparaciones.

IX.3.a Metalúrgica Luminotécnica

Se trata de una pyme metalmeccánica, radicada en el Gran Buenos Aires (localidad de Pilar), que se dedica a la fabricación de luminarias, especialmente para alumbrado público, industrial y comercial, aunque también produce luminarias ornamentales.²¹⁶

En 2002, como consecuencia de la caída de la actividad económica, Metalúrgica Luminotécnica se encontró ante la circunstancia de tener que despedir a sus empleados por falta de trabajo. Los empresarios, siguiendo su práctica de dar participación a los trabajadores en las decisiones de la empresa, comunicaron esta dificultad a los empleados para buscar juntos la estrategia a seguir. Espontáneamente se propuso el criterio de que los primeros en ser despedidos o suspendidos fueran los trabajadores más jóvenes, que tenían más oportunidad de conseguir un nuevo empleo, y

²¹⁶ Jurídicamente se trataba de una sociedad de hecho gestionada por dos hermanos, de los cuáles se entrevistó a Benito Bacca.

aquellos que tuvieran menos cargas de familia para disminuir los efectos negativos de la crisis.

Los empresarios, no conformes con la alternativa del despido, propusieron realizar actividades alternativas aprovechando algunos bienes de la empresa. Y en forma participada se resolvió organizar una parrilla, de modo que sus empleados pudieran seguir ganándose la vida. También propusieron y decidieron, que los trabajadores dispusieran libremente de las herramientas que tenía la empresa para realizar trabajos por cuenta propia. Es decir, que aquellos empleados que optaban por seguir ejerciendo su oficio de modo particular, podían utilizar las herramientas con que trabajaban en la empresa.

Esta experiencia es consistente con la prioridad de las personas, especialmente las necesitadas, por sobre los recursos materiales. Dicha prioridad también se encuentra presente en el peculiar estilo de selección de personal que mostró Gómez Reparaciones.²¹⁷

La crisis de la economía argentina del año 2001 implicó la salida de la convertibilidad, en ese momento el tipo de cambio experimentó un "overshooting" llegando a cotizarse a cuatro pesos para después caer a tres. En ese contexto histórico resultaban de suma importancia las decisiones de ajustes de precios tomadas por los agentes económicos. Una posibilidad, dadas las experiencias inflacionarias anteriores, era que el aumento del tipo de cambio se trasladara automáticamente a los precios internos. Sin embargo, la crítica situación económica hacía contraproducente un ajuste de precios de este tipo por falta de ventas. Pero luego de muchos años con muy baja inflación, el cálculo de costos se había vuelto una práctica poco habitual en muchas empresas de ese sector productivo.²¹⁸ Metalúrgica Luminotécnica emitió una circular que envió a proveedores y clientes explicando el procedimiento que había seguido para corregir sus precios, diferenciando los componentes importados, de los otros rubros cuyo aumento era menor. Un efecto directo de esta conducta fue que un proveedor se apersonó en la

²¹⁷ La conducta de dar participación a los trabajadores en las decisiones de la empresa también es consistente con la política de circulación de la información de Gómez Reparaciones.

²¹⁸ La estabilidad de precios implicó, en muchos casos, el cálculo de costos lo realizaron profesionales externos a las empresas y sólo en ocasión de lanzar un nuevo producto al mercado. Anexo I. p. 181

empresa para solicitarles ayuda para calcular sus costos, colaboración que se le prestó en forma gratuita.

En este caso, se muestra una conducta consistente con la política de hacer circular la información, relevada en Gómez Reparaciones, pero además en este caso se la hace circular entre clientes y proveedores, también aquí se puede ver una visión inclusiva como la analizada en el Cap. VIII.3.a.v)

Por otra parte, resulta evidente la preferencia por conductas agregadas cooperativas y el compromiso por tratar de generarlas. Preferencias que también están presentes en las anomalías observadas en la relación con los competidores y en la relación con los clientes antes analizadas en esta tesis.

IX.3.b Turismo A-Z²¹⁹

Esta empresa fue fundada en la Ciudad de Buenos Aires, en plena crisis de la economía argentina en el 2001 por el deseo de la empresaria Analía Zetta de adherir al proyecto de Economía de Comunción. En ese contexto, asumió riesgos que excedían a los contemplados en la racionalidad tradicional, como por ejemplo contratar más personal, y mudarse a una nueva oficina cuando la situación económica de la empresa no estaba todavía resuelta, por la simple convicción de que más personas de su alrededor tenían necesidad de trabajo, y los empleados "tenían necesidad de un lugar con más aire y luz donde trabajar a gusto."²²⁰ Esta conducta resulta consistente con la anomalía analizada en la selección de personal, y también con la conducta de Metalúrgica Luminotécnica respecto de los empleados, expuesta más arriba.

Frente a la crisis de 2001, Turismo A-Z, mostró una interesante capacidad de innovación. De esta manera surgió la propuesta de "Turismo Solidario", que fue una respuesta creativa que ayudó a la empresa a superar la crisis. La idea comenzó a partir de los viajes que contrataban a Misiones los colegios secundarios. La propuesta fue pasar alguna noche en Monte Caseros (Provincia de Misiones) en la región de Las Flores, es uno de los lugares

²¹⁹ Estas conductas también se encuentran relatadas en Calvo, Cristina (2009) pp.242-243.

²²⁰ Caravaggio, Leonardo Andrés (2010) pp.37

menos desarrollados y con más problemas económicos de esa provincia, en vez de permanecer toda la estadía en Puerto Iguazú, una ciudad con un desarrollo turístico muy importante. De esta forma se colaboraba con el desarrollo económico local a través de la demanda de los servicios típicos vinculados al turismo (hospedajes, gastronomía, excursiones, etc.) que generan nuevos puestos de trabajo para la gente del lugar. Esta conducta resulta consistente con la preferencia por conductas cooperativas descrita el caso de Metalúrgica Luminotécnica, específicamente en la comunicación de la metodología de recálculo de precios durante la salida de la convertibilidad.

Sin embargo, en algunos casos esta propuesta no significaba un menor costo para los clientes de la empresa, de hecho, explícitamente se descartaba la idea de explotar menores costos en estos casos. La propuesta del turismo solidario también buscaba generar conciencia en sus clientes. Es decir que se proponía también a los clientes participar de una experiencia solidaria. El concepto explícito en la respuesta de la empresaria es que todos tienen algo que aportar, y a partir de la reciprocidad y la comunión entre culturas, cada transacción persigue una estrategia “win-win” (sic), de lo contrario no es un negocio justo. Esta concepción, es coherente con las respuestas obtenidas en Gómez Reparaciones en el caso de la relación con los competidores y con los clientes.

IX.4. La racionalidad empresaria basada en preferencias sociales es replicable

En este capítulo se han presentado conductas de otras empresas consistentes con las anomalías analizadas en esta tesis. Cabe destacar que las dos empresas mencionadas difieren de Gómez Reparaciones tanto en el tamaño como en el tipo de actividad, y también pertenecen a un contexto geográfico distinto. En consecuencia la conducta analizada en el estudio de caso no es consecuencia de las características idiosincráticas del empresario, ni de especificidades propias de su rama de actividad, ni de la región donde desarrolla normalmente esa actividad.

X. Conclusiones

Esta tesis se propuso indagar, en la práctica, una racionalidad empresarial distinta de la racionalidad auto-interesada. En la revisión realizada se encontró un escaso número de estudios de caso que analicen la conducta de los sujetos en su ambiente natural. Se tomó como modelo el estudio de caso de Homans (1954), en que se basa Akerlof para plantear su explicación de la rigidez salarial a partir del intercambio de dones. Dicho caso se refiere principalmente al ámbito de las relaciones laborales. Por su parte, los experimentos de campo también se focalizar en las conductas de los empleados y los estudios de campo tampoco profundizan en la racionalidad empresarial.

En consecuencia resulta apropiado interrogarse sobre la práctica de la reciprocidad en la actividad de las unidades productivas en general. Y específicamente sobre la conducta del empresario en su medio ambiente natural.

¿Los conceptos de preferencias sociales (other regarding preferences), de conducta recíproca, son válidos en el contexto del comportamiento del empresario? Y si la respuesta es positiva, ¿cómo se aplica en la práctica concreta esta racionalidad?

Y también, pero con carácter accesorio: ¿Una racionalidad basada en este tipo de preferencias sería aplicable a la teoría de la empresa?

En el estudio de caso de esta tesis se analizaron un conjunto de posibles conductas anómalas (respecto de la racionalidad económica auto-interesada), buscando evidencia empírica a favor de una de tres hipótesis rivales:

- a) La conducta del empresario puede modelizarse como un caso de racionalidad auto-interesada, pero donde las circunstancias y el contexto explican las posibles anomalías. Es decir, o bien se trata de una empresa que busca maximizar sus beneficios, a la que la realidad concreta impone restricciones que no se hallan presentes en la teoría; o bien se trata de una empresa que maximiza beneficios a largo plazo y que enfrenta condiciones donde los beneficios de corto plazo no son independientes entre sí.

- b) La conducta del empresario puede modelizarse dentro de los modelos de preferencias interesadas por los otros ("other regarding preferences") o preferencias sociales.
- c) Las conductas del empresario que no pueden explicarse mediante una racionalidad auto-interesada, son conductas erráticas que no son consistentes entre sí.

Esta tesis, a través de su estudio de caso, muestra un comportamiento empresario consistente con una racionalidad basada en preferencias interesadas en los otros. Las conductas analizadas no se explican por medio de una racionalidad basada en preferencias auto-interesadas. Tampoco se trata de conductas irracionales ni de actos dispersos o desarticulados, estas conductas son consistentes entre sí y también son consistentes con las preferencias interesadas en los otros. Comportamientos semejantes a las investigados también se encontraron en otras empresas que no pertenecen al sector de actividad del caso estudiado, ni al mismo ámbito geográfico, y también difieren en cuanto al tamaño de empresa. En consecuencia, esta racionalidad sustentada en preferencias sociales es una conducta replicable. En otros términos, las anomalías analizadas no constituyen un caso idiosincrático excepcional, sino más bien las decisiones coherentes y racionales de empresarios que muestran preferencias sociales.

No se propone aquí sustituir la racionalidad basada en preferencias auto-interesadas por una racionalidad basada en preferencias que se interesan en los otros, ni tampoco se propone completar la racionalidad auto-interesada con otro tipo de intereses. Lo que se plantea aquí es la existencia de una racionalidad distinta en el ámbito de la economía, que también resulta exitosa. Cabe destacar que se verifica que una racionalidad basada en preferencias sociales no genera conductas que van en desmedro de la capacidad de crecimiento y de competitividad de la empresa.

Un primer grupo de conductas anómalas respecto de la racionalidad auto-interesada se verifican en el ingreso de personal a la empresa. La política de la empresa analizada ha sido, desde su inicio, contratar a las personas que se

ofrecían a trabajar en ella, si en ese momento la empresa necesitaba más mano de obra, aunque esas personas no tuvieran el perfil de capacitación que la empresa requería. También se encontró que la necesidad del postulante tenía una importante ponderación cuando había varias personas que se ofrecían a trabajar simultáneamente. Esta empresa no realiza una actividad de búsqueda y selección de personal conforme a una racionalidad auto-interesada. Específicamente, se verificó que no realiza actividades de búsqueda de personal. Y que la selección de los postulantes no responde a los cánones esperables dentro de la racionalidad auto-interesada (maximizar la coincidencia entre las características personales del postulante y las necesidades de la empresa, minimizar costos de capacitación y maximizar la productividad de la empresa) u otras explicaciones coherentes con ella (contexto de desempleo o contratación ocasional o por temporada). El nivel educativo y calificación de los empleados al momento del ingreso a la empresa mostró un significativo grado de heterogeneidad, en cuanto nivel educativo alcanzado y en cuanto a la diversidad de áreas disciplinares (más del 60% de los empleados no provenían de áreas disciplinares o laborales afines a la reparación de electrodomésticos).

El esfuerzo formativo que realiza la empresa es consistente con el concepto de don del modelo de Intercambio de Dones, pues excede la capacitación y las condiciones de capacitación esperables de acuerdo a la racionalidad auto-interesada. Durante el trabajo de campo se ha observado un nivel de capacitación de los empleados consistente con el objetivo empresarial de brindar un servicio de calidad superior a los clientes; y dada la amplia heterogeneidad de disciplinas y niveles de educación de los empleados al momento de ingresar a la empresa, el esfuerzo en capacitación que realiza la empresa es mayor al esperable si la empresa siguiera una racionalidad auto-interesada en la selección de personal.

El proceso de capacitación de los empleados también se aparta de la racionalidad auto-interesada, y de las prácticas del sector. La forma de capacitación, consistente con la política de la empresa de hacer circular la información y el conocimiento, es también una innovación respecto a las

prácticas habituales en el sector. Una innovación que no puede explicarse a partir de la racionalidad auto-interesada, pues como se muestra en el capítulo IV (punto 4: Capacitación y Circulación de la Información), en el contexto de las preferencias auto-interesadas no resulta racional hacer circular la información.

Otras conductas anómalas, respecto de la racionalidad auto-interesada, se vinculan con la apertura de la empresa ante grupos con dificultades de inclusión laboral o social. La empresa realizó pasantías para jóvenes con capacidades diferentes, y jóvenes en situación de calle que continúan en el presente realizando estadías laborales en la empresa. Dicha actividad no puede explicarse por expectativas de un mayor rendimiento futuro de los jóvenes empleados, ni por motivos de estacionalidad, ni para minimizar errores de selección de personal. La evaluación conjunta de ambos programas mostró que no están orientados hacia un conjunto de personas que, razonablemente, pudieran ser nuevos empleados de la empresa. La empresa no recibe ningún aporte público o privado vinculado con estas pasantías. Y tampoco se realizaron por motivos de "posicionamiento institucional". Estas actividades son consistentes con la visión que tiene el empresario de su empresa, donde ésta *"... debería ser un pedacito de sociedad donde estuviéramos todos". (...), pero faltaban algunos actores importantes: los chicos de la calle y la gente que estuvo por algún motivo privada de su libertad"* ²²¹ esta visión fue llamada la "visión inclusiva" por uno de los entrevistados y considerada una explicación del éxito de la empresa.

En la relación con sus colegas y competidores se verificó la norma de la empresa que prohíbe a sus empleados hablar mal de los competidores o hacer referencias peyorativas hacia ellos. Esta norma es una anomalía, respecto de la racionalidad auto-interesada, pues no obedece al propósito de ganar más clientes mediante la diferenciación con otras empresas o talleres del sector, que por lo general tienen la práctica de no hablar bien de su competencia. Ni tampoco obedece, de acuerdo al estudio realizado, al propósito de tener colegas a quienes derivar algunas reparaciones por motivos especiales.

²²¹ Anexo I.1.i. p.196.

El último conjunto de anomalías, respecto de la racionalidad auto-interesada, se vinculan con el crecimiento de la empresa, que nació como un pequeño taller en 1987 y en menos de dos décadas se transformó en la empresa más grande de ese rubro en su región. En consecuencia, su crecimiento fue mayor que el crecimiento de sus colegas regionales. Este crecimiento diferencial se encuentra vinculado a conductas consistentes con las preferencias interesadas en los otros, conductas que no pueden explicarse a partir de la racionalidad auto-interesada. La política de circulación de la información y comunicación del conocimiento -mencionada más arriba- implicó la posibilidad de un aumento de tamaño mucho mayor que si hubiera adherido a la práctica de retener información. También se verifica una renuncia unilateral a la posibilidad de discriminar precios en el contexto de asimetría de información propia de esta rama de actividad, renuncia que no puede explicarse dentro de una racionalidad auto-interesada. Los factores explicativos de este crecimiento son la política de circulación de la información, la innovación en el trato al cliente, la política de reinversión de las ganancias, la cohesión del grupo de trabajo y la visión inclusiva que tiene la empresa. Estos factores resultan consistentes entre sí, es decir que no se trata de conductas erráticas, en consecuencia responden a una racionalidad distinta a la racionalidad basada en preferencias auto-interesadas. Del mismo modo, las conductas anómalas -respecto de la racionalidad auto interesada- resultan consistentes entre sí, y también resultan consistentes con una racionalidad distinta de la del homo oeconomicus.

La identificación de las preferencias a las que responden las conductas analizadas en esta tesis considera la multiplicidad de motivos de la conducta humana. En este contexto, las conductas analizadas responden a preferencias interesadas en los otros. Las anomalías halladas en el ingreso del personal a la empresa se explican por el propósito explícito de dar trabajo digno a quien más lo necesita. Este propósito excede la búsqueda laboral en función de la necesidad de la empresa. Del análisis de su crecimiento queda claro que la empresa se expande para dar trabajo, no que busca trabajo para expandirse. Corroboran la importancia del propósito de dar trabajo digno, dentro de la conducta de la empresa, la excepción a la política de contratación, hecha a

favor de quien estaba en una seria situación de necesidad, de contratarlo y generarle un trabajo; y el hecho de que el empresario no considere en forma negativa la emigración de los empleados más calificados, porque si ponen su propio taller generan trabajo para más personas. La excepción recién citada se explica dentro del modelo de Reciprocidad Intrínseca (Sobel, 2005), donde las preferencias son contexto-dependientes y en consecuencia la respuesta puede ser distinta en cada caso y para cada contraparte.

Además, la emigración de los empleados más calificados genera costos que la empresa debe asumir, y que sólo pueden interpretarse como parte de una respuesta de reciprocidad positiva por parte del empresario a una conducta de compromiso y aprendizaje por parte del empleado.

Del mismo modo, sólo a partir del concepto de conducta recíproca pueden entenderse la pérdida de clientes consecuencia de la regla de no hablar mal de la competencia y la pérdida de ingresos que implica la propuesta de un cuadro de tarifas común a todos los clientes.

Estas conductas son consistentes con el propósito, manifestado por el empresario, de dar dignidad a la actividad. En este sentido, estas conductas, y políticas empresarias, son parte de reconocer y valorar la dignidad del otro, sea que fuera empleado, competidor o cliente. La vinculación de la dignidad de la propia actividad con la dignidad de los otros actores remite a la visión inclusiva que tiene el empresario de su empresa.²²²

Las conductas analizadas también se caracterizan por no ser una mera reacción, sino que la empresa toma la iniciativa y muchas de ellas son verdaderas políticas de la empresa. Pero no se trata de altruismo puro ni de altruismo impuro, sino de una racionalidad basada en preferencias interesadas por los otros que tiene capacidad de iniciativa. Esta capacidad de iniciativa puede modelizarse teóricamente a partir de la valoración de la dignidad del otro. Por ejemplo, en un juego con información incompleta, el jugador que tiene la iniciativa cooperará si considera a los demás como personas que siguen una racionalidad basada en preferencias sociales.

²²² Esta visión inclusiva también abarca a otras personas en situación de necesidad a través de la donación de parte de sus ganancias en el marco de economía de comunión.

La revisión de la racionalidad del homo oeconomicus como modelo exclusivo dentro de la economía se encuentra fundada tanto a nivel experimental como en la literatura teórica. Las limitaciones explicativas respecto de los flagelos de la pobreza y la exclusión, plantean la necesidad de ampliar el horizonte de análisis y probablemente renovar herramientas y contenidos de la economía como actividad disciplinar. Los conceptos de preferencias sociales o preferencias interesadas en los otros, de conducta recíproca e intercambio de dones están entre las innovaciones más importantes en la revisión del modelo y del concepto de racionalidad económica.

Las preferencias sociales y la racionalidad basada en ellas son parte de la realidad. En consecuencia debería tenerse en cuenta a la hora de analizar el diseño y funcionamiento de las instituciones, o la conducta de los agentes económicos. En este último sentido son importantes los avances de la economía experimental y la economía de la conducta, que plantean sociedades complejas integradas por unos agentes que tienen preferencias auto-interesadas junto con otros agentes que tienen preferencias interesadas en los otros.

En estos modelos la conducta agregada es el resultado de la interacción de agentes que tienen distintas preferencias, no de la imposición de un único tipo de racionalidad. Y esa interacción no es indiferente a su contexto institucional. Pero no se trata de una influencia unidireccional, es decir desde las instituciones o normas sociales hacia las interacciones entre los agentes económicos. También la influencia puede darse en sentido contrario, Fehr y Gächter (1998) plantean que la reciprocidad puede ser un mecanismo clave para la vigencia de ciertas normas sociales. Es decir que instituciones, políticas e interacciones se influyen mutuamente. Entonces, si el análisis económico no tiene en cuenta las preferencias sociales, la generación de conductas agregadas no cooperativas sería, en parte, el resultado de suponer que basta con sólo considerar la racionalidad auto-interesada.

Sin embargo, la proyección teórica de las preferencias sociales no se agota en la generación de conductas agregadas cooperativas a partir de contextos

institucionales que articulen adecuadamente las diferentes racionalidades presentes en una sociedad. También se vincula a la calidad de las relaciones, pues además de los resultados materiales importan también el modo en que son alcanzados. Rabin (1998) menciona explícitamente la necesidad de adecuar los conceptos de la Economía de Bienestar para incluir el diseño de instituciones tales que *"la gente esté feliz del modo en que interactúa con los otros"* (Rabin, 1993, p.1283).

En este estudio de caso, se ha verificado que la racionalidad basada en preferencias sociales no se contrapone a la necesidad de crecimiento de la empresa, y que su crecimiento puede explicarse a partir de políticas empresarias decididas de acuerdo a una racionalidad basada en preferencias sociales, en preferencias que se interesan por el otro. Este interés en el otro, sea éste identificado individualmente, como en los modelos de reciprocidad directa, o se trate de un otro colectivo, como en la reciprocidad indirecta, es propio de la economía como ciencia social. Un interés, que la racionalidad basada en preferencias auto-interesadas no consideraba, y entonces la ciencia -como afirma Hirschleifer (1978, p.28)- estudiaba la relación del hombre con las cosas, pero no del hombre con los otros hombres.

Una clave del éxito de esta empresa es su visión inclusiva. El otro es visto a partir de su dignidad y se actúa en consecuencia, de acuerdo a lo que predicen los modelos de reciprocidad; el otro no es visto como un obstáculo o un instrumento para la maximización de beneficios. Esta conducta genera una respuesta acorde del otro, o los otros, en la que puede considerarse una situación de equilibrio, pues las conductas observadas de los agentes son consistentes entre sí. Este tipo de equilibrios fue planteado por Rabin (1993) en el contexto de teoría de juegos y por Akerlof (1982) en el contexto de intercambio de dones entre el empresario y sus empleados.

En cambio, la consistencia de conductas de este tipo en la relación con los clientes, o con los otros empresarios y con la sociedad en general (que sería el "otro" colectivo), todavía no se ha caracterizado como un equilibrio desde la literatura teórica. Queda mucho por investigar referido a las características de

los equilibrios de reciprocidad, especialmente en cuanto a sus propiedades de eficiencia, y también respecto al concepto de eficiencia en un contexto de múltiples racionalidades; como así también sobre las conductas recíprocas en general en el ámbito de la conducta empresarial, acerca de las instituciones que promueven las conductas cooperativas, y de la gratuidad y la generación y preservación de bienes relacionales.

Referencias Bibliográficas

- Alexander, Richard D., 1987. *The Biology of Moral Systems*. New York: Aldine de Gruyter.
- Alles, Martha Alicia (1999). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias; las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Ed. Gránica. Bs. As. 1999. PP.188.
- Akerlof, George A. (1982). "Labor contracts as partial gift exchange" *The Quarterly Journal of Economics* 97. November. pp.543-569. Luego publicado en Akerlof, George A. *An Economic Theorist's Book of Tales*. Cambridge University Press 1984. Reimpreso 1993.
- Andreoni, James (1990). "Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving". *The Economic Journal*, Vol.100 Issue 401 Jun. pp 464-477
- Andreoni, James y B. Douglas Bernheim (2008) "Social image and the 50-50 norm." *Econometrica* Vol.77 N°5.
- Arrow, Kenneth (1963). "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care," *American Economic Review*, Vol.53 N°5, 941-973.
- Becker, Gary S.(1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 2nd ed. NBER. <http://www.nber.org/books/beck>
- Bellemare, Charles y Bruce Shearer (2007). "Gift exchange within a firm: Evidence from a field experiment." *Working Paper*, Université Laval, CIRPEE
- Bewley, Truman (2002). "Interviews as a valid empirical tool in economics" *Journal of Socio-Economics*, Vol. 31 Issue 4, Pages 343-353
- Blount (1995) "When Social Outcomes aren't Fair: The Effect of Causal Attributions on Preferences." *Organizational Behaviora and Human Decision Processes*. Vol.63, pp.131-44.
- Bolton, Gary E y Axel Ockenfels (2000). "ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition" *The American Economic Review*, Vol. 90, N°1, Mar., pp.166-193.
- Brencic, V. 2009. "Employers' hiring practices, employment protection, and costly search: a vacancy-level analysis" *Labour Economics* Vol.16, 461-479.

- Bruni, Luigino y Robert Sugden (2008). "Fraternity: Why The Market Need Not Be a Morally Free Zone" *Economics and Philosophy*, Vol.24 Issue 01, pp 35-64.
- Bruni, Luigino (1999), "Pistas para una economía de comunión: cosas antiguas y nuevas" *Escuela de Economía de Comunión*. Mariápolis Andrea (mimeo)
- Bruni, Luigino (2009). "El Precio de la Gratuidad" en Luigino Bruni y Cristina Calvo, *El Precio de la Gratuidad. Nuevos Horizontes en la Práctica Económica*. Ciudad Nueva. 1ra edición. Buenos Aires, Abril. Pp.15-172.
- Buber, Martin (1998) *Caminos de Utopía*. Serie Breviarios. Fondo de Cultura Económica. México. Quinta reimpresión. Trad. de Buber, Martin (1950) *Pfade in Utopia*.
- Calvo, Cristina (2009). "Nuevos Horizontes en la Práctica Económica" en Luigino Bruni y Cristina Calvo, *El Precio de la Gratuidad. Nuevos Horizontes en la Práctica Económica*. Ciudad Nueva. 1ra. edición. Buenos Aires, Abril. Pp.177-254.
- Caravaggio, Leonardo Andrés (2010) "¿Es el proyecto de Economía de Comunión capaz de producir el cambio social prometido? Puesta a prueba en la realidad Argentina de una propuesta de economía alternativa que crece en el mundo." Tesina de Graduación Lic. Economía FCE UBA (mimeo)
- Castillo, Victoria, Sofía Rojo Brizuela y Diego Schleser (2012). "Dinámica del empleo formal en contextos de crisis" en Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, y Oficina de País de la OIT para la Argentina, *Macroeconomía, empleo e ingresos: debates y políticas en Argentina frente a la crisis internacional 2008-2009*. Buenos Aires, Mayo. (versión web .pdf) Pp.187-215. http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/macroeconomia_2012.pdf
- Centro de Estudios para la Producción-Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa-Ministerio de Economía y Producción (2004). "El Sector de Grandes Electrodomésticos en Argentina" en *Síntesis de la Economía Real* N°44. pp.61-82.
- Charness, Gary y Mathew Rabin (2002). "Understanding social preferences with simple tests". *Quarterly Journal of Economics*, Vol.117, 817-69

Convención Colectiva de Trabajo N°130/75 "Empleados de Comercio". Renegociación escala salarial 22 de Junio del 2011 homologada por Resolución S.T.N°685/11 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Argentina.

Cooper, David J. Y Jhon H. Kagel (2009). "Other Regarding Preferences: A Selective Survey of Experimental Results" (mimeo). National Science Foundation SES-0451981.

Correa Rodríguez, Alicia (1999) "Factores Determinantes del Crecimiento Empresarial" Tesis de Doctorado. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de La Laguna. Tenerife, Canarias, España.

Cox, James C. (2001) "On the Economics of Reciprocity". *Working Paper*. University of Arizona. January

Dohmen, Thomas, Armin Falk, David Huffman y Uwe Sunde (2009). "Homo Reciprocans: Survey Evidence on Behavioral Outcomes." *The Economic Journal* Vol.119. March, pp.592-612.

Dawes, Robyn M. y Richard H.Thaler (1988) "Anomalies: Cooperation," *Journal of Economic Perspectives* Vol.2 Issue 3.Summer, pp. 187-97.

Dufwenberg, Martin, Uri Gneezy, Werner Güth & Eric van Damme (2000). "Direct vs Indirect Reciprocity: An Experiment" May 22. También publicado en *Homo Oeconomicus*. Vol. 18 (2001) pp.19-30.

Ely, Jeffrey, Drew Fudenberg y David K. Levine (2002). "When is Reputation Bad?" *Discussion Papers* 1358, Center for Mathematical Studies in Economics and Management Science, Northwestern University. October 23.

Engelmann, Dirk y Urs Fischbacher (2003). "Indirect Reciprocity and Strategic Reputation Building in an Experimental Helping Game" *Working Paper Series* 215 Charles University- Center for Economic Research and Graduate Education- Academy of Sciences of the Czech Republic -Economics Institute (CERGE-EI) Electronic Version. July. <https://www.cerge-ei.cz/pdf/wp/Wp215.pdf>

Engelmann, D. y Martin Strobel (2004). "Inequality aversion, efficiency, and maximum preferences in simple distribution experiments". *American Economic Review*, Vol. 94, 857-869.

- Falk, Armin y Urs Fischbacher (2001) "A Theory Of Reciprocity" *CESifo Working Paper* No. 457. April
- Fehr, Ernst y Armin Falk (1999). Wage rigidity in a competitive incomplete contract market. *Journal of Political Economy*, Vol.107, 106-134
- Fehr Ernst y Urs Fischbacher (2002). "Why Social Preferences Matter - The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives" *Working Paper Series* N°84. Institute for Empirical Research in Economics - University of Zurich. January. También publicado en: *Economic Journal*. Vol.112 N°478 pp. C1-C33. Mar. 2002.
- Fehr, Ernst y Simon Gächter (2000). "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity" *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, N°3, Summer, pp.159-181.
- Fehr, Ernst y Simon Gächter (1998). "Reciprocity and economics: The economic implications of Homo Reciprocans". *European Economic Review* Vol.42, pp.845-856
- Fehr, Ernst y Simon Gächter (2002). "Do incentive contracts undermine voluntary cooperation?" *Working Paper* N°34 University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.
- Fehr, Ernst, Erich Kirchler, Andreas Weichbold, Simon Gächter (1998). "When Social Norms Overpower Competition: Gift Exchange in Experimental Labor Markets" *Journal of Labor Economics*, Vol. 16, N°2, Apr., pp.324-351
- Fehr, Ernst, Georg Kirchsteiger, y Arno Reidl (1993) "Does fairness prevent market clearing? An experimental investigation." *Quarterly Journal of Economics*, 108, 437-460. pp.452
- Fehr, Ernst y Klaus M. Schmidt (1999). "A theory of fairness, competition and cooperation". *Work Paper Series No 4* Institute for Empirical Research in Economics - University of Zurich publicado también en *Quarterly Journal of Economics*, Vol.114, pp.817-68.
- Fehr, Ernst y Klaus M. Schmidt (2006). "The economics of fairness, reciprocity and altruism – experimental evidence and new theories2. *Handbook on the*

Economics of Giving, Reciprocity and Altruism, ed. by Serge-Christophe Kolm y Jean Mercier Ythier.

Fudenberg, Drew y David M. Kreps (1987). "Reputation in the Simultaneous Play of Multiple Opponents" *Review of Economic Studies* Vol. LIV, pp.541-568

Gneezy, Uri (2004). "Do high wages lead to high profits? An experimental study of reciprocity using real effort." *Working Paper*. University of Chicago, Graduate School of Business.

Greanokopulos, John, Pearce David y Stacchetti, Ennio (1989) "Psychological Games and Sequential Rationality" *Games and Economic Behaviour*. Vol.1 March.

Goranzon, Richard E. y Leonard Berkowitz (1966). "Reciprocity and Responsibility Reactions to Prior Help," *J. Personality & Social Psychology* Vol.3 Issue 2. pp.227-32.

Grosskopf, Brit y Rajiv Sarin (2007). "Is Reputation Good or Bad? An Experiment" Department of Economics Texas A&M University. June 21, mimeo. https://www.cerge-ei.cz/pdf/events/papers/080520_t.pdf

Gui, Benedetto (2005) "From transactions to encounters: the joint generation of relational goods and conventional values" en Gui, Benedetto y Robert Sugden *Economics and Social Interactions*. Cambridge University Press. Cambridge. Pp.23-51

Hannan, R. Lynn, John Kagel, y Donald Moser (2002) "Partial gift exchange in experimental labor markets: Impact of subject population differences, productivity differences, and effort requests on behavior." *Journal of Labor Economics*, vol.20, pp.923-51

Hannan, R. Lynn (2005). "The combined effect of wages and firm profit on employee effort" *The Accounting Review*, Vol. 80, pp.167-188.

Healy, Paul J. (2007). "Group reputations, stereotypes, and cooperation in a repeated labor market". *American Economic Review*, Vol.97, pp.1751-1773.

Hirschleifer, J. (1978) "Natural Economy Versus Political Economy", *Working Paper* 129 UCLA Economics Department. August. Pp.30. También publicado en *Journal of Social and Biological Structures*, Volume 1 Issue 4 October Pp.319-

- Homans, G. (1954). "The Cash Posters" *American Sociological Review*, Vol.XIX, Dec., pp.724-33; reimpresso en G. Homans (1962) *Sentiments and Activities* New York Free Press of Glencoe.
- Kahneman, Daniel; Jack L. Knetsch, & Richard Thaler (1986a). "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market" *American Economic Review* Sept. Vol.76 Issue 4, pp.728-41.
- Kahneman, Daniel; Jack L. Knetsch, y Richard Thaler (1986b) "Fairness and the Assumptions of Economics" *Journal of Business*. Vol.59 Issue 4. Oct. pp.S285-S300
- Kreps, David M., Paul Milgrom, John Roberts y Robert Wilson (1982) "Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoners'Dilemma" *Journal of Economic Theory* Vol.27, pp.245-252
- Kube, S., M.A. Maréchal, C. Puppe (2006). "Putting reciprocity to work – positive versus negative responses in the field". *Working paper*. Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich
- Kube, S., M.A. Maréchal, C. Puppe (2008). "The Currency of Reciprocity - Gift-Exchange in the Workplace". *Working Paper* N°377. Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich.
- Lazear, E.P. (1998) "Hiring risky workers". In: I.Ohashi y T. Tachibanaki, (Eds.) *Internal Labor Market, Incentives and Employment*. St. Martin's, New York.
- Lazear, Edward P. y Paul Oyer (2009). "Personnel Economics". July. draft del capítulo correspondiente a Gibbons, Robert y D. John Roberts (ed). *Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press (en prensa).
- Levine, David (1998) "Modeling Altruism and Spitefulness in Experiments." *Review of Economic Dynamics*. Vol.1, pp.593-622.
- List, John A. (2007). "On the interpretation of giving in dictator games." *Journal of Political Economy*, Vol.115 N°3, pp.482-493
- Lubich, Chiara (1999). "Para una economía de comunión. Extracto de la lección desarrollada el 29 de enero de 1999 en la sede de la Universidad Católica del

“Sagrado Corazón” en ocasión de la asignación del doctorado honoris causa en economía a Chiara Lubich”. Centro Chiara Lubich-Movimiento de los Focolares.
http://www.centrochiaralubich.org/es/docman-downloads/doc_download/824-chi-19990129-en.html

Lubich, Chiara (2003) *Una cultura nueva para una nueva sociedad. Doctorados Honoris Causa. Congresos Internacionales (1996-2001)* 1ª Edición. Ciudad Nueva, Buenos Aires.

Lubich, Chiara (2003a). “29 de Mayo de 1991: Nace la Economía de Comunión” en *Economía de Comunión. Historia y Profecía*. Ed. Ciudad Nueva, Buenos Aires. Trad. De *L'economia di comunione – storia e profecía*. Citta Nuova Editrice, Roma, Italia. 2001.

Lubich, Chiara (2003b). “La Economía de Comunión: hacia una gestión económica a “medida del hombre”” en *Economía de Comunión. Historia y Profecía*. Ed. Ciudad Nueva, Buenos Aires. Trad. de *L'economia di comunione – storia e profecía*. Citta Nuova Editrice, Roma, Italia. 2001.

Lubich, Chiara (2003c). “Dar Dignidad a una Vocación” en *Economía de Comunión. Historia y Profecía*. Ed. Ciudad Nueva, Buenos Aires. Trad. de *L'economia di comunione – storia e profecía*. Citta Nuova Editrice, Roma, Italia. 2001.

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión, N°20* Universidad del Norte, pp.165-193.

Mas-Colell, Andreu; Michael D. Whinston and Jerry R. Green (1995) *Microeconomic Theory*. Oxford University Press, New York Oxford

Max-Neef, Manfred (1986) *La Economía Descalza. Señales desde el Mundo Invisible*. Editorial Nordan, Estocolmo, Buenos Aires, Montevideo. Trad. de *From de Outside Looking In: Experiencies in 'Barefoot Economics'*. Dag Mammarskjöld Foundation, 1982.

Mc Fadden, Daniel (1998). “Rationality for economists?” University of California Berkeley (mimeo). Publicado también en *Journal of Risk and Uncertainty*. Vol. 19. Issue 1-3. Dic 1999. pp.73-105.

Nelson, Richard R. (1991) “Why do firms differ, and how does it matter?” *Strategic Management Journal* Vol.12. Winter. pp.61-74

- Oberholzer-Gee, Felix y Reiner Eichenberger. "Fairness in extended dictator game experiments." *B.E. Journal of Economic Analysis & Policy* 8 (1) Art. 16. 2008.
- Okun, Arthur (1981) *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis*. Washington D.C. The Brookings Institution.
- Oyer, Paul y Scott Schaefer (2002) "Litigation costs and returns to experience." *American Economic Review* Vol.92, pp.683-705.
- Oyer, Paul y Scott Schaefer (2011). "Chap.20: Personnel Economics: Hiring and Incentives" en David Card, y Orley Ashenfelter (ed) *Handbook of Labor Economics*. North Holland – Elsevier B.V. First edition
- Penrose, Edith T. (1966) *The Theory of the Growth of The Firm*. Basil Blackwell. Oxford.
- Pesendorfer, Wolfgang y Asher Wolinsky (2000). "Second Opinions and Price Competition: Inefficiency in the Market for Expert Advice" *Discussion Papers* 1306, Northwestern University, Center for Mathematical Studies in Economics and Management Science. April
- Rabin, Matthew (1993). "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics". *The American Economic Review*, Vol. 83, N°5. Dec., pp.1281-1302.
- Rabin, Matthew (1998). "Psychology and Economics". *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, N°1. Mar., pp.11-46.
- Sen, Amartya (1993). "Internal Consistency of Choice". *Econometrica*. Vol.61 N°3. pp.495-531
- Schneider, Henry (2009). "Agency Problems and Reputation in Expert Services: Evidence From Auto Repair" *Johnson School Research Paper Series N°15-07*. Johnson Graduate School of Management Cornell University. December 21.
- Schvarzer, Jorge (1995). "Grandes Grupos Económicos en la Argentina. Formas de Propiedad y Lógicas de Expansión" en Bustos, Pablo, *Más allá de la Estabilidad*. F. Ebert, Buenos Aires.
- Sivestro, María Inés (2009). *Empresas de Economía de Comunción. Dos Estudios de Casos en la Argentina*. Tesis de Maestría. Universidad Católica de Salta. (mimeo) Mendoza.

- Smith, Vernon L (1987). "Experimental Methods in Economics". *The New Palgrave: A Dictionary of Economic Theory and Doctrine*. Ed. J. Eatwell, M Milgate y P. Newman. Macmillan Press, Inc.
- Sobel, Joel (2005). "Interdependent Preferences and Reciprocity" *Journal of Economic Literature*, Vol. 43, N°2, Jun. pp.392-436
- Soule, George (1982). *Ideas de los grandes economistas*. Tercera edición. Compañía General Fabril Editora S.A. Traducción de *Ideas of the Great Economists* (primera edición 1961).
- Sugden, Robert (1984). Reciprocity: "The Supply of Public Goods Through Voluntary Contributions" *The Economic Journal*, Vol. 94, N°376 Dec. pp.772-787
- Thaler, Richard H. (1985) "Mental Accounting and Consumer Choice." *Marketing Sci.* Vol.4 Issue 3. Summer. pp.199-214
- Varian, Hall (1992) *Análisis Microeconómico* Trad. de *Microeconomic Analysis* 3rd Edition. Antoni Bosch Editor, Barcelona, Septiembre.
- Villar, Antonio (1996) *Curso de Microeconomía Avanzada. Un enfoque de equilibrio genera.*" Antoni Bosch Editor, Barcelona.
- Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). "El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una Aplicación a la Internacionalización" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa - Universidad del País Vasco*. Vol. 16, N° 3, pp.31-52.
- Güth, Werner and Eric Van Damme. 1998. "Information, strategic behavior and fairness in ultimatum bargaining: An experimental study". *Journal of Mathematical Psychology*, 42, 227-47
- Yacuzzi, Enrique (2005). "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación", *Serie Documentos de Trabajo*, Universidad del CEMA, N°296, Agosto.
<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>.
- Yin, Robert K. (2004). *Investigacion Sobre Estudio de Casos. Diseño Y Métodos* Segunda Edición *Applied Social Research Methods Series*. Vol. 5. SAGE Publications International Educational and Professional Publisher

Anexo I. Trabajo de Campo.

Este Anexo incluye información obtenida antes y durante el trabajo de campo. En ocasión de tomar contacto previo con la empresa se obtuvo información que también se incorpora a esta tesis. Durante el trabajo de campo se siguió el método de entrevistas abiertas por las razones antes expuestas (capítulo IV.3).

En consecuencia, si bien el investigador tenía sus prioridades y temas focales, las preguntas al entrevistado no fueron estructuradas, sino que trataron de priorizar la profundización de los diferentes temas según se fueron presentando los distintos diálogos. Las prioridades del investigador fueron presentadas a través del tema (o los temas) con que se planteaba la entrevista.

A.I.1. Entrevistas a Gustavo Gómez

A.I.1.a. Historia de la empresa.

¿Cómo se inició Gómez Reparaciones?

Experiencia previa: fue un contratista de YPF. Se fundió en 1987. En ese año comienza el taller de reparación de electrodomésticos, además de esta actividad vendía compresores y electrodomésticos. Según su relato, vendía unas 20 unidades al mes a través de "círculos de ahorro" que él mismo generaba. Esta modalidad le dio la posibilidad de generar una importante entrada de fondos sin necesidad de crédito, ni financiamiento previo; pues funcionaba como una actividad a pedido.

En 1988 tomó contacto con una organización no gubernamental cuyo objeto era ubicar laboralmente a personas exiliadas (ACNUR) contratando en primera instancia a exiliados chilenos. A partir de la relación con esa ONG trabajaron en la empresa 10 personas en distintos períodos de tiempo bajo un régimen de pasantía. La ONG pagaba una beca de U\$S 150 a los exiliados contratados, cuando la Argentina el salario promedio efectivo era de U\$S 50. Sin embargo, el empresario nunca dejó de pagar el salario correspondiente. Su intención era, según su relato, no generar "ocio popular" (sic) sino que vivieran dignamente a partir de su trabajo, por eso les pagaba su salario como a todos lo demás.

La empresa no se vio beneficiada por las becas de este sistema de pasantías. No se ahorra el salario de los trabajadores y estos pasantes tenían una alta tasa de rotación, de modo que su productividad era menor a la de los otros trabajadores.

En 1988 compró el terreno y edificó el primer local de Gómez Reparaciones que tenía unos 100 m². El perfil de esta empresa comienza a delinearse a partir de la hiperinflación de 1989. Entre 1990 y 1991 ingresan a la empresa cinco personas que se habían quedado sin trabajo:

1-José Jacobacci mecánico electricista con quinto año de Ingeniería electrónica que se dedicaba la instalación y mantenimiento de alarmas, y se había quedado sin trabajo;

2-Federico Flores, técnico electricista que trabajaba en la "Lucha Anti-granizo", le habían dejado sin trabajo;

3-Jorge Lattuada, vendedor de telas;

4-Horacio Nieto, albañil; y

5-Luis Jeréz, albañil; (ambos dos habían trabajado previamente para Gómez Reparaciones en la construcción del nuevo taller)

La etapa de expansión, duró hasta este siglo, cuando las fábricas comenzaron a extender garantías de la venta de sus productos.

La causa de su crecimiento en la década del 90 se debió a la conducta de reinvertir todas las utilidades en la empresa, en un contexto de demanda creciente por el boom de la línea blanca. Si bien heladeras, lavarropas y otros electrodomésticos ya existían, esta expansión del mercado se debía a la incorporación del control automático en los mismos. Además la lógica en la fabricación de estas máquinas cambió hacia la producción masiva de bienes que se deterioraban más rápido. En el resto del sector, primó una conducta de pequeños talleres orientados más hacia la acumulación de las ganancias fuera de la actividad o a su consumo.

Pero esa conducta (de reinversión) no obedeció a una planificación de largo plazo, sino a la necesidad de dar trabajo a sus empleados.

¿El perfil de la empresa quedó delineado con estas cinco personas?

No, entre 1992 y 1993 ingresaron Carlos Ubeda (había sido gerente de un banco), Héctor Huertas, enfermero psiquiátrico. Carlos Ubeda entró como administrativo, se quedó y jubiló en la empresa en el año 2000. Héctor (Huertas) trabajó en la empresa hasta siete años atrás, hasta que sus hijos crecieron y ahora está como jefe de enfermeros del hospital de día en el Hospital Central. Dejó su puesto de enfermero psiquiátrico. Se trataba de un segundo trabajo para mantener una familia numerosa, trabajaba medio tiempo (unas cinco horas por día). También se le dio trabajo en el taller, él trabajaba en Gómez Reparaciones porque necesitaba, no tenía ni la capacidad ni la vocación para este tipo de trabajo, sí tenía una actitud de servicio, atender a la gente, y en eso tenía mucha técnica, pero no así en la parte técnica específica de la empresa. Él atendía los servicios de complejidad uno.

¿Qué significa servicios de complejidad uno?

Los servicios están catalogados en cuatro niveles de acuerdo a su complejidad. El nivel número uno es el servicio de puesta en marcha de los aparatos, que no requiere gran nivel de conocimiento, basta leer responsablemente los manuales de instrucciones y explicar correctamente el funcionamiento al usuario. Los servicios de complejidad dos, implican la detección de problemas muy simples que requieren soluciones muy simples, como por ejemplo cambiar una bomba. Los servicios tres y cuatro, son de alta complejidad. Necesariamente los debe resolver una persona con sólidos conocimientos técnicos. Los servicios cuatro son los de máxima complejidad, que implican el manejo de instrumental técnico de diagnóstico. Por ejemplo, cuando el aparato reparado vuelve a fallar, como en el caso de las heladeras inteligentes controlar cómo están funcionando las plaquetas.

¿Qué proporción de servicios son de alta complejidad?

En general, el 60 o 70% de los servicios no son de alta complejidad, el 30% es de complejidad tres y el 10% de complejidad cuatro.

Hay muchos talleres de nivel 2, pocos de nivel 3 casi ninguno de nivel 4 (te diría que ni nosotros llegamos hoy a ese nivel sino algunas personas pero no el conjunto ni como empresa) En cuanto a nivel 2, no podría tener un taller propio sin tercerizar a otros talleres casi todas las reparaciones más complejas.

¿Héctor (Huertas) sólo hizo servicios de complejidad uno?

Alguna vez Héctor (Huertas) hizo también este tipo de servicios (dos). Donde tuvo un gran éxito porque lo más importante en los servicios uno y dos es el trato con la persona; porque muchas veces no se trata de un problema del aparato, sino al usuario que no lo sabe usar, o que está disconforme con la compra, en esto era mejor que un técnico, porque un técnico va directamente a solucionar el problema del aparato.

¿Esto implicó algún aprendizaje para sus compañeros de trabajo?

En este caso, hubo transferencia de capacidades hacia el resto de la empresa, en el sentido que se aprendió a distinguir diferentes situaciones humanas. Por ejemplo, a saber cuando el problema estaba en el aparato, en la reparación defectuosa, o cuando era un problema de la persona que nos llamaba. Pero no se trató de una transferencia de conocimientos normal, se dio más bien a través de la experiencia concreta. Esta transferencia se hizo en un lenguaje no escrito, muchas veces actitudinal.

¿Podés explicar un poco más como era esa transferencia de conocimientos?

En los inicios de Gómez Reparaciones, los competidores resolvían servicios de complejidad tres y cuatro pero no transmitían este conocimiento a sus empleados, para evitarse futura competencia. La norma era "no avivar giles"(sic). En cambio nosotros seguíamos otro criterio; decíamos que cuantas más personas supieran resolver un problema, menos esclavos seríamos del trabajo. En esa época, habían dos personas que sabían reparar cámaras frigoríficas, Antonio Álvarez y yo (Gustavo Gómez). Antonio tenía aquel concepto tradicional de no transmitir los conocimientos. Entonces él tuvo que atender todas las reparaciones que nos pedían... "*después de tres meses seguidos de ir a Malargüe y no tener fines de semana, le faltaban horas para transferir sus conocimientos*" (sic).²²³

La política de la empresa era transferir todo el conocimiento, todo el conocimiento que se tenía se daba a todos.²²⁴ Esto no es lo habitual en el rubro, porque retener información limita la posible competencia. Esta política también produjo beneficios ... a veces la solución venía de la persona más inesperada, también porque se alentaba la participación, no había "castigos" por equivocarse en la propuesta.

¿Gómez Reparaciones creció con el boom de los electrodomésticos...?

No, Gómez Reparaciones creció en el contexto del boom de la "línea blanca": lavarropas, microondas, acondicionadores de aire, y heladeras (la "línea marrón" tuvo su boom en los 80). Al principio más importante fueron lavarropas y heladeras, después vino el boom de los aire acondicionados. Si bien heladeras y lavarropas son anteriores a los televisores, reproductores de video, etc. el boom de los 90 se vincula con la automatización de la línea blanca. Por ejemplo, la automatización de los lavarropas implicó aumentar el nivel de complejidad y el aumento de conocimientos técnicos para repararlos, también pasó de ser un aparato caro para una población con un determinado poder adquisitivo, a un aparato de consumo masivo. Esto implicó necesariamente la disminución de la calidad (de los materiales) y de la vida útil. Antes un lavarropas a paleta duraba 20 años y prácticamente no se rompía, porque era una caja y un motor. La industria cambia y comenzó a ofrecer aparatos con mucho menor duración que se averiaban más, pero que ofrecen otros servicios.

¿Los salarios que pagaba Gómez Reparaciones eran mayores, menores o semejantes a los pagados por tus colegas?

Los sueldos pagados por Gómez Reparaciones en esa época eran similares a los de la competencia. En esa época eran buenos salarios porque no había muchos técnicos capacitados, comparado con lo que podían ganar en otras actividades. Lo que pasa es que acá se produjo un hecho más masivo, también personas que no eran técnicos ganaban salarios superiores a los que podían ganar en otras actividades. En Gómez Reparaciones esto fue resultado de la política de compartir información. En otros lugares por una racionalidad diferente, podían ganar buenos salarios pero tenían que estar permanentemente custodiando su información, porque el empleado corre el

²²³ Se respetó su decisión, pero se le exigió que no alterar al rendimiento de la empresa.

²²⁴ Se refiere a los empleados de la empresa.

riesgo que el empresario contrate otro empleado que sepa lo mismo pero más barato. En cambio en Gómez Reparaciones cada uno aportaba el máximo de lo que podía.

¿Esto implica que tenían una mayor productividad individual que las otras empresas, tomadas en conjunto?

No puedo decir que teníamos mayor productividad individual que otras empresas del sector. Sí, que hubo más gente incorporada a una actividad donde no había gente y en consecuencia las ganancias se multiplicaban. Con la racionalidad de las otras empresas, se necesitaban técnicos muy formados para alcanzar un cierto fin, y los técnicos eran pocos. En cambio en Gómez Reparaciones al haber más personas aportando al mismo fin se lograba un resultado mayor, porque era mayor la cantidad de gente aportando. "Fuimos de las primeras empresas del rubro que en poco tiempo éramos 15, 20, 25 personas; cuando los competidores locales normalmente eran talleres de cuatro o cinco personas."

Si el resultado dividido la cantidad de gente era mayor, posiblemente no, pensándolo en el concepto economista. Llego a esta conclusión a partir del hecho de que los dueños de los talleres eran "ricos", lo que pasa es que se sacaba la ganancia de la empresa. En cambio Gómez Reparaciones reinvertía todas las ganancias en la empresa; en mejorar los puestos y la capacidad de trabajo y generar "*condiciones más dignas de trabajo*"(sic).

Salvo las tres o cuatro empresas más grandes a nivel país, al resto no le interesaba este tipo de política. Su interés era maximizar las ganancias de corto plazo y mantener una actividad lo más "(en) negro" (sic) posible. Hay que tener en cuenta cómo era la cultura de los talleres en ese momento. El dueño del taller más grande de Mendoza cuando Gómez Reparaciones comenzó nos decía: "todos piensan que nosotros somos ladrones, por lo tanto nosotros robamos; pues robemos o no igual nos van a tratar como ladrones". Éste era el concepto normal por parte de los usuarios, el que recurriría a un taller, sabía que lo iban a robar. "Decir que se tenía un taller producía una cierta "*vergüencita*"(sic). Lo que nos propusimos fue "*dignificar nuestro trabajo*"(sic), que algo que era mal visto, fuera bien visto. Esto fue lo que quizás, más cambió.

A.I.1.b. Crecimiento y Crisis.

Sé por tus respuestas que los últimos años, la proporción de servicios en garantía te ocupó el 80% de la mano de obra. En los 90, cuando Gómez Reparaciones creció, ¿qué proporción ocupaban los servicios en garantía?

Los servicios en garantía no superaban el 50% el hecho de tomar más servicios en garantía daban la posibilidad de tomar más mano de obra. Hasta el 2005 si bien no generaban una ganancia, pero no se perdía como desde el 2009 y se acentuó 2010 y 2011 y además nos permitía que el personal aprendiera con la información de fábrica.

Gómez Reparaciones tuvo éxito y creció, por un trato distinto con el cliente y porque reinvertió sus Beneficios en la actividad. Esto es una clara diferencia con su medio cercano. Pero, ¿las otras empresas que también crecieron en el resto del país, a qué debieron su éxito?

En general todas las empresas del sector tuvieron un crecimiento importante desde el 1995 hasta el 2007, primero porque hasta el 2003 no se podía comprar nuevo (1995 - 2003) diría que fueron los años del servicio técnico. Todos los que tuvimos una estructura medianamente organizada crecimos cada uno de acuerdo a sus posibilidades. No todos reinvertieron en la empresa, pero muchos sí. Luego del 2004 al 2007 fue un boom de ventas si bien no se reparaba tanto se ponían muchos productos en marcha (servicio nivel 1) lo cuál también generaba ganancia.

Entre tus respuestas, argumentas que la práctica de hacer circular el conocimiento entre todos fue lo que te permitió tomar más gente y crecer. Éste argumento va bien en la comparación con tu competencia local, pero tus colegas de otras regiones que hoy son tan grandes como Gómez Reparaciones ¿También seguían la práctica de hacer circular todo el conocimiento o seguían la norma de "no avivar giles"?

El conocimiento sigue poniéndose en común pero hemos visto que tiene que ser en forma ordenada. Hasta ahora los que sabían informaban permanentemente, lo cuál ocasionaba mucha pérdida de tiempo y poco compromiso de algunos. Estamos en lo posible de ver la posibilidad de hacer una reunión semanal de dudas y capacitación. Igualmente en el día a día se va resolviendo con información necesaria, tratando de que no salga la información hacia en afuera, o sea otros técnicos, en forma indiscriminada, pero si viene un colega también se le da la información. A través de la cámara, nos pasamos informaciones, fue una propuesta bien aceptada.

Complementariamente, ¿alguno de ellos fue un taller que se hizo empresa con el boom de la línea blanca? ¿O todos ya eran empresas cuando comenzó el boom?

No, solamente algunos, que tenían una estructura similar al taller en ese momento. Hay algunos a nivel país que hacen línea marrón (electrónica) y también línea blanca también (lavarropas, heladeras, aire acondicionados) que son grandes. Electrotel tiene varias sucursales creo que hoy es el más grande del país. Pensá que hay gente mucho más antigua que yo en el rubro, sobre todo los de línea marrón que están llegando a la tercera generación, creo que además es la línea que más ha crecido en los últimos 40 años, la innovación tecnológica es diaria. En línea blanca la innovación tecnológica es muchísimo menor: las heladeras siguen funcionando con compresores, a lo sumo tienen una parte pequeña de electrónica, van a llegar en cualquier momento innovaciones que hoy existen en los países como Corea, con computadoras para el testeado donde te conectas on line con la fábrica y tenés la información del error y podés pedir ayuda para informarte cómo resolverla o quién lo pueda hacer, por darte un ejemplo. Hay muchísimas empresas que fueron de línea marrón que tenían una mejor organización y trayectoria que también hacen línea blanca. A nosotros nos ofrecieron hacer línea marrón pero no quisimos.

¿Si poner en común es tan importante, tan clave, entonces las otras empresas grandes del país también ponían en común el conocimiento? ¿Y si no, como crecieron?

Siempre tenés que poner en común el conocimiento, creo que la diferencia radica en que uno puede contratar técnicos y darle exclusivamente lo que uno necesita y otra cosa es abrir la información, y eso es lo que nadie quiere hacer. Igualmente hoy con Internet la información se ha masificado, conseguís muchísima información supuestamente oficial. El crecimiento fue de todos por derrame.

A.I.1.c. Funcionamiento de la empresa.

Según tus respuestas, Gómez Reparaciones creció como consecuencia de la necesidad de dar trabajo ¿Cómo se elegía a quién dar trabajo?

La regla era contratar a las personas que se ofrecían a trabajar, si en ese momento la empresa necesitaba más mano de obra. Esta regla tenía una excepción: si la persona que solicitaba trabajo estaba en situación de seria necesidad, entonces se lo contrataba y se generaba una tarea para él. Como ejemplo, una persona que, no teniendo ninguna capacidad para el servicio de reparaciones, se le confió el trabajo de promoción puerta a puerta de la empresa entre antiguos clientes. Los números telefónicos habían cambiado como consecuencia de una modificación de los números decidida por la empresa telefónica.

La promoción puerta a puerta ¿Qué lugar ocupa entre las medidas o prácticas de publicidad de Gómez Reparaciones? Esta fue la única vez Gómez Reparaciones hizo algún tipo de publicidad.

Control.

El empresario aclaró que él personalmente, realiza un control de calidad. En el caso de los servicios prestados fuera del local de la empresa, él en persona realiza llamados telefónicos a algunos de los clientes que requirieron los servicios de Gómez Reparaciones. Este control tiene una frecuencia mínima de una vez a la semana, pudiendo en general, realizarse más veces. De este modo puede evaluar directamente la satisfacción del cliente en sus más variados aspectos, desde los aspectos técnicos hasta el trato humano, incluyendo también, el tipo y calidad de respuestas que el técnico dio al cliente en ese caso. No se trata de un cuestionario formal, sino de una llamada "con fundamento técnico" pues Gustavo Gómez tiene la información del requerimiento del usuario y de qué tipo de falla podría tratarse, a partir del requerimiento del usuario y de la información previa que la empresa recolecta y guarda respecto a cada cliente y aparato (salvo los clientes que solicitan servicios por primera vez).

Este control de calidad, también resulta significativo en cuanto a la puesta en práctica de la regla de no hablar mal de la competencia que es política de la empresa.

¿Cómo se determinan o deciden los retiros de Gustavo Gómez en Gómez Reparaciones?

En principio, el empresario se fija un límite de entre 2,5 y tres veces el sueldo del que menos gana, considerando las horas trabajadas. Desde hace un año retira \$ 6000 (gastos necesarios); también cobraba un alquiler de \$ 7000, que hoy no cobra porque el negocio no da. "Gustavo Gómez" empresa, tiene un patrimonio de 1,5 millones y le alquila los inmuebles a Gómez Reparaciones. Esta división es consecuencia de una mala experiencia judicial donde la empresa se vio imposibilitada de funcionar normalmente, y casi va a la quiebra, como consecuencia del embargo por un accidente de tránsito, donde la empresa fue la damnificada (un vehículo menor se llevó por delante un vehículo de Gómez Reparaciones).

Estructura de Gómez Reparaciones.

José Jacobacci es el segundo de Gustavo Gómez. Es el jefe del taller y de los técnicos de calle, y ahora incorporó el Depósito (hacer pedidos y entregar repuestos y herramientas a los técnicos). La organización sigue en manos de Gustavo Gómez. Beatriz Bueno es la responsable administrativa.

Rotación del personal: ¿se iban los mejores? ¿Se iban los peores?

La rotación de personal era poca, pero los más capacitados se fueron del país. El empresario manifestó el criterio de que la persona que se capacitó, debería irse porque generará un extra de trabajo para cuatro o cinco personas más. No hace nada para retener, "porque los capacitados están en condiciones de dar, no sólo recibir"(sic) **Costos:** los primeros años, siempre se fueron con alguna "gratificación". Se tarda un tiempo largo (seis meses) en volver a la productividad anterior.

Respecto de la capacitación en la empresa, señaló que se tarda dos años para estar al nivel de trabajo de la empresa.

Búsqueda de personal.

No realiza búsqueda de personal, en todo caso contrata ex empleados, como por ejemplo sucedió este año por un exceso de demanda estacional. Todos los ex empleados contratados, salvo uno, lo fueron por medio tiempo. Esta circunstancia especial también se debió a la renuncia de 10 personas en el transcurso del año 2010 por una crisis organizativa y de confianza. Esta crisis, reconoce como causa inmediata

la desaparición injustificada de elementos del taller (hurto) y como causa mediata el deterioro de la situación económica de la empresa, consecuencia del cambio en las políticas de garantía de las fábricas y de los grandes comercios.

Obtuve varias respuestas que me daban los meses de noviembre y marzo como los de mayor actividad ¿puede ser? ¿Cómo se explica? (¿No debería ser diciembre con los aire acondicionados? ¿y marzo, que se vende o descompone en marzo?)

Están las vacaciones de los empleados y se genera un problema.

¿Cuántos servicios diarios hacían en los años 2003, 2004 y 2005, estimativamente?

150 diarios o sea un 20 o 25 por ciento más.

¿Entonces, hay un aumento de demanda estacional desde Noviembre a Enero? ¿O desde Noviembre a Febrero?

De noviembre a febrero. Marzo, abril y septiembre los peores meses del año

A.I.1.d. Pasantías.

¿Cuántas personas con capacidades diferentes entraron en el programa de pasantías? ¿En que fechas fue?

En el programa de pasantías entraban por año hasta 8 chicos discapacitados, de una ONG que se llama Asociación Esperanza. Luego no se siguieron haciendo, ya que creamos tres talleres dentro de la institución más afines a las capacidades de los chicos. En general todos tienen problemas de motricidad fina (yo trabajo en esta asociación desde hace 20 años, es una ONG sin fines de lucro que tiene primario, post primario, talleres, playa de estacionamiento y ahora un centro de capacitación permanente y están haciendo otro tipo de pasantías) De estos chicos quedaron dos como empleados efectivos.

Las pasantías de chicos con capacidades diferentes se realizaron durante dos años.

Comenzaban en mayo y finalizaban en octubre o noviembre.

La contraparte era la Asociación Esperanza. Las pasantías se realizaron desde el 2003 al 2005; entonces fueron tres años y no dos.

Se dejaron de hacer porque la dificultad de los chicos con la motricidad fina era un inconveniente muy serio desde el punto de vista laboral; en su momento la Directora del Instituto Esperanza, dentro de la Asociación Esperanza, vio que las pasantías no eran una actividad muy afín a la capacidad de los chicos; en realidad fuimos descubriendo juntos que los chicos se entusiasmaban pero la posibilidad de fracaso eran totales.

El empresario también invitó a otras empresas a que hicieran esta experiencia. Se argumentó que generaba un espíritu más positivo, era motivador y respondía a un anhelo personal de toda persona. Ésta invitación fue respondida por dos empresas de otros sectores.

¿Y los chicos que continuaron en Gómez Reparaciones?

Ninguno de los dos trabaja como técnico, uno trabaja como ayudante y otro en el área de limpieza. El que trabaja como ayudante, es como ayudante de taxi-flet, carga, descarga, ata y desata. Todo lo que es mantenimiento lo puede hacer perfectamente bien.

¿Y la parte de reparaciones?

No, eso no lo pueden hacer. Las posibilidades de fracaso son muy grandes, yo intentaba que lo hicieran, pero salía perjudicado el cliente.

¿Hubo formalización?

Sí, un contrato con la asociación, con un seguro a cargo de la asociación y todas esas cosas...(pero después de terminadas las pasantías no se consideró necesario conservar la documentación)

Estaba pensada como una pasantía para alumnos de la escuela secundaria, su horario de trabajo eran tres horas por día y por ley. Un dinero para gastos se les daba, porque por ley está prohibido pagarles un sueldo.

En el caso de los chicos de la calle, eran cinco horas por día y en el caso de los chicos de la escuela técnica también eran cinco horas por día. Al principio se intentó que ayudaran en todo tipo de tareas, nunca se les propuso que las hicieran en primera persona porque no las podían hacer, sin embargo, como se trabaja en espacios reducidos la experiencia no era fructífera (las pasantías siempre fueron en el taller).

También, acompañaron a los técnicos de la calle, iban, charlaban, aprendían, ayudaban a bajar algún producto, pero más que eso no podían hacer.

¿Respecto de la capacitación, quien seguía a los pasantes?

Había un tutor del colegio, que era un psicólogo social, que seguía a los chicos y era el que hacía el intercambio con las personas del taller. Después, el colegio pasó una crisis y el psicólogo social dejó de venir, y eso fue una pata que faltó en el proyecto. Porque para integrar hay que saber cómo.

En total, durante los tres años pasaron 18 chicos. No hubo grandes variaciones en esos tres años, el post-primario era muy chico y había tres pasantías: una acá, otra en Falabella, y otra en el Veá. El post-primario, es como una especie secundario que incluye chicos entre los 16 y 25 años.

Las pautas de capacitación se fijaban de acuerdo con la institución.

¿Los menores discapacitados que hicieron las pasantías en Gómez Reparaciones, qué edades tenían? Sé que eran del post-primario, pero el post-primario incluye hasta los 25 años, que no serían "menores"...

No eran menores de 18 años, concurrían a un post-primario de la Asociación esperanza y las edades eran entre 18 y 25 años

¿Dentro de la empresa, había alguna persona que seguía a cada uno de los chicos?

Sí, había quien tenía afinidad y quien no la tenía. No impusimos la integración, sino que buscamos que se diera más "naturalmente". Cuando alguna vez quisimos imponerla, el resultado no fue bueno; por ejemplo, había un chico que era muy bueno, pero se "chanteaba" (sic) porque los discapacitados son personas como todos los demás, entonces algunos empleados no querían trabajar con él. Integrar fue un trabajo difícil, también había que aprender a distinguir los límites propios de la discapacidad de cada uno, de estas picardías.

¿Cómo afectó la productividad de los empleados esta actividad?

La redujo, comparado con el rendimiento que se puede tener con una persona sin esas dificultades.

¿Para la empresa se notaba esa disminución de productividad?

No, no era sustancial; más bien es una realidad que nos "agrandaba el corazón"(sic), frente a la realidad del otro uno dejaba de protestar, de quejarse, al conocer una realidad muy distinta, muy dolorosa, al contacto con el dolor, las personas maduraban. Éste fue el efecto positivo de esta experiencia. Sin embargo en conjunto, hubo un pequeño aumento de productividad porque los chicos aportaban lo suyo, quizás no rendían tanto como otros pero aportaban.

¿Cómo fue el caso de los dos que se quedaron?

Fueron los que tenían más ganas, más entusiasmo, y también los que tenían más aptitudes dentro de su discapacidad. Hubieron otros -que los veo en otras actividades- que no les daba el perfil físico para hacer este tipo de tareas. Los que se quedaron, tienen más bien discapacidad mental, no física.

¿Cómo fue el proceso mediante el cual se incorporaron en forma permanente a la empresa?

Todos querían venir, a los chicos discapacitados les cuesta mucho encontrar trabajo, encontrar un lugar que les abrió las puertas genera mucho entusiasmo tanto de ellos como de sus padres. Lo digo por experiencia personal, cuando se te abre una puerta es una posible solución, un posible camino; es más, yo me encuentro con algunos de los que han pasado y me siguen preguntando si no hay lugar.

¿Cuántas personas entraron en el programa de pasantías para los chicos de la calle y/o menores en conflicto con la ley? ¿En que fechas fue?²²⁵

Esto es más aleatorio, depende de las posibilidades de incorporación. Han pasado más de 30 chicos por el taller y hoy dos son efectivos. Otros han encontrado trabajo también más afines a sus posibilidades. El servicio técnico no siempre es el más ideal ya que la atención al cliente requiere un poco más de salud mental y la parte de reparación es en general compleja, otros no han podido salir de su problemática y siguen en la calle. Lo que queda siempre es lo relacional construido

Respecto de los chicos de la calle, ¿cuántas veces hubo pasantes en Gómez Reparaciones? ¿Durante qué períodos...?

Con los chicos de la calle es distinto, no se trata de una pasantía formal como la otra, más bien es una pasantía de la vida. Los pibes que llegaban al Hogar, venían de la droga, de la calle.²²⁶ Cuando experimentaban alguna mejoría, se buscaba una inserción laboral para crear hábitos, normalmente hacían esta experiencia en el taller un tiempo, de acuerdo a las posibilidades del taller y a la posibilidad de ellos, entre 3 y 8 meses. Y después ya estaban listos para salir al mercado laboral. La inserción era primero social y después laboral.

Lo primero era la aceptación de su problemática, y comprender que una parte de la sociedad no los rechazaba (por parte de los menores).

¿Qué años abarcó esta experiencia?

Esta experiencia todavía continúa, y empezó alrededor del 2004 o 2003.

¿En general, cuántos chicos de la calle trabajan en el taller?

Hoy, uno. En una época hubo hasta siete, cuando éramos casi 90 personas.²²⁷ Igual era una proporción exagerada, porque no los podíamos atender ni contener. Yo creo que debe haber una proporcionalidad pues requieren otros tiempos. Funcionó muy bien al inicio con apoyo de la psicóloga que trabajaban en el Hogar, al no tener el apoyo de la psicóloga (hoy) surgieron muchos problemas. Además, es impresionante la marginación que le hacemos a los excluidos, como sociedad.

²²⁵ Técnicamente no se trata de pasantías, más bien se trata de "estadias laborales".

²²⁶ Se refiere al Hogar "Los Gorriones" una ONG dedicada a rescatar y contener a menores en situación de calle.

²²⁷ En ese momento la empresa aceptó incorporar personal de otros emprendimientos por motivos de solidaridad con otros colegas y con sus empleados (para que no quedaran desprotegidos).

¿Cuántos chicos de la calle fueron pasantes por año?

Diría que cuatro o cinco. Lo que pasa es que simultáneamente formamos un taller que se llamaba "soldando sueños", entonces se vio que era importante...-esto también era medio día porque los chicos tenían que estudiar-

¿Hubo formalización de las pasantías en este caso?

Sí, pero más informal. Los seguros los pagamos nosotros, porque la Asociación Civil "Los Gorriones" no tiene recursos, entonces los pagamos nosotros.

¿Cómo se establece una relación con esta asociación?

Atendiéndole las heladeras y los lavarropas, como a todas las personas que atendemos.

¿Qué tipo de tareas hacían? Así como en el caso de los chicos con capacidades diferentes, que trabajaban de ayudantes haciendo ciertas tareas y no otras, aquí también había una distribución específica de tareas?

Primero, no los sacábamos a la calle, por seguridad de los clientes. Trabajaban como ayudantes, en la limpieza, en la carga y descarga, en cambio de rodamientos... con el tiempo hubo dos que trabajaron muy bien, uno está trabajando en una destilería, logró formarse bien, tenía mucho resto, y el otro está trabajando en Pescarmona. El resto trabajó un tiempo y luego realizan tareas informales porque no logran soportar el encierro. Incluso hay casos, que decidieron no trabajar y retornar al mundo del cual venían.

¿Cómo son las pautas de trabajo respecto a los pasantes?

Las mismas que para los demás, la exigencia de hacer las cosas bien, es para todos por igual. Aunque la forma de medición es distinta para uno que para otro.

¿También se le daba un dinero a estos pasantes?

Sí, mucho más que a los otros pasantes, porque estos lo necesitaban para vivir. Los otros tenían sus papás, a estos le pagamos prácticamente el sueldo de un operario.

¿Ha habido un tipo de capacitación especial para ellos?

No, la misma que para todos. Además a los chicos de la calle, la tarea más importante no era la capacitación, sino la contención. La función más importante del taller es la contención social y cambiar hábitos, generar hábitos de trabajo, de conducta, de relación. El resto era un valor agregado que algunos ni soñábamos que lo pudieran hacer.

En cuanto a la eficiencia en el trabajo, siempre he tenido la visión de que cada persona se debe ganar lo que gana, la dádiva por la dádiva no nos interesó nunca.

¿Y respecto de la productividad?

Cada persona es diferente, nosotros exigimos a cada uno de acuerdo a lo que creemos que cada uno puede dar, al que 10, 10, al que 3, 3, y al que 1, 1.

¿Y en el caso que no rendían según esas pautas?

En el caso en que no rendían sólo se corregía "fraternalmente", otra cosa no se podía hacer (sic). La corrección fraterna consiste en tomarse el tiempo para hablar, para explicar, para poner pautas claras y límites. También hemos llegado el caso de decirle a alguno "hoy andate a tu casa, y mañana vení a trabajar en serio", sin que fuera una penalidad sino parte de la generación de hábitos; a veces hacer un re-trabajo sobre el mismo trabajo, diciéndole que lo haga bien, que lo haga "a fondo" (sic), pero no como una imposición sino como parte de un aprendizaje.

¿En tu opinión, como era la productividad de los chicos en sí comparada con un técnico normal?

Primero son personas, y cada persona es distinta, cada uno rinde de acuerdo a sus posibilidades. Después, salvo dos que trabajan muy bien, el resto tiene grandes dolores, de resentimientos, de adicciones, pero fundamentalmente de resentimiento con la vida. Entonces, los rendimientos aparecen en la medida que pueden "curar el corazón"(sic). En la medida que logra curar el corazón pueden hacer mínimamente. Pero insisto, la idea no era que se quedaran a trabajar en el taller, sino que el taller los capacitara en otra función.

¿Hubo en este caso un efecto positivo sobre los técnicos, como el caso de los discapacitados?

En este caso un efecto positivo y negativo. Hubo quienes los odiaban y quienes los amaban. Porque los chicos de la calle son difícilísimos, "pesados", "canberos"; desde una mirada negativa son "insoportables" y hacen todo lo posible para ser insoportables. Y si te toman de "punto" son el doble de insoportables. No les gusta hacer tarea rutinaria, por ejemplo no les gusta limpiar (pocas veces hicieron esas tareas en su vida), tienen una cultura machista de que ciertas tareas son esclavitud,... entonces a veces se generaban choques muy fuertes porque no se comprendía muy bien esta problemática. También hubo casos que anduvieron muy bien y personas que realmente los integraron. Pero no es un proceso fácil, es muy complejo, y nosotros debíamos haberlo hecho con más ayuda de un asistente social en el tiempo, para tratar problemas específicos, como por ejemplo robos.²²⁸ También se dieron casos de auto-robo, porque el odio que tiene la sociedad como segmentación es impresionante, la gente se auto-robó cosas para inculparlos a ellos (a los chicos) para que se fueran, y no fue sólo una vez, sino varias veces.

A.I.1.e. Ingreso de Personal a la Empresa

Según entendí, la política era tomar a aquella persona que solicitaba empleo si Gómez Reparaciones tenía trabajo para hacer. La excepción eran los casos en que tenían mucha necesidad, a esas personas se las tomaba y se les buscaba una tarea. Creo que la primer tarea de Héctor (Huertas) fue una panfleteada, ¿recordás que tarea se generó para cada uno de ellos?

No hemos tomado, hasta hace dos años, personas por necesidad de Gómez Reparaciones, sino frente a las necesidades de las personas que venían fuimos adaptándolas de acuerdo a nuestras necesidades, por ej . cuando viene el trabajo de temporada indudablemente necesitamos más personal pero el criterio de selección fue ver la necesidad de la persona y generalmente llega en el momento que se genera un espacio. No ha habido una preselección ni una búsqueda, y el criterio es el que te comento. En algunos casos se inventaron trabajos: el caso de la panfleteada fue para darle trabajo a Gerardo Ortiz que tenía problemas de obesidad. No fue una panfleteada sino un trabajo sacado de nuestra base de datos donde visitaba a cada cliente, le dejaba un panfleto pero le preguntaba cómo había sido el servicio, si estaba conforme o no, si necesitaba algo. En muchos casos que el cliente estaba disconforme le ofrecía una visita sin cargo, etc. Visitó mas de 10.000 domicilios durante 5 meses, en algunas cuadras del microcentro pueden haber 20 personas que habíamos visitado y en general en 1 Km. del centro pueden haber más de 100. El resultado fue asombroso recuperamos muchos clientes, es más creo que fue rentable y positivo.

Respecto del caso de Héctor Huertas durante dos años por lo menos fue a la calle a realizar servicios como acompañante de otro técnico y normalmente hacía tareas menores, pero me preocupaba de mandarlo sobre todo a los clientes conflictivos por

²²⁸ Técnicamente no se trata de robos sino de hurtos.

su especialidad de enfermería siquiátrica porque nos enseñaba en el día a día como tratar a estas personas. Luego empezó a realizar servicios con una lista normal.

Además del caso de Héctor Huertas, ¿a cuáles otras personas se les dio trabajo porque estaban en necesidad, generando tareas para ellos, aunque Gómez Reparaciones no necesitaba más trabajadores? ¿Podría darme los nombres y el año de ingreso de cada uno?

A todas se las tomó primero por la necesidad de ellos luego se buscó las tareas a realizar

- a. José Jacobacci año 1990 técnico electrónica
- b. David Suárez 1990 empresario fundido
- c. Jorge Lattuada vendedor de tela
- d. Federico Flores 1991 estudiante historia
- f. Horacio Nieto albañil 1992
- g. Luis Jerez 1992
- f. Carlos Ubeda 1994
- j. Iñigo Márquez jugador de fútbol 2001
- k. Mario Iñiguez locutor 2001

en realidad son todos

Cuando Gómez Reparaciones podía dar trabajo, ¿cuántos solicitantes de empleo no fueron contratados por decisión de la empresa?

En algunos momentos presentaron casi 2 curriculum por semana sobre todo durante el verano y por lo tanto deben haber presentado 100.

¿Entre las 100 personas que presentaron CV pero no fueron tomados por Gómez Reparaciones, ¿había postulantes mejor calificados técnicamente que las personas que sí se contrataron?

Si había gente con mejor CV.

¿Cuándo se contrata a un trabajador nuevo ¿hay período de prueba?

No hay período de prueba,

¿Cuántos despidos hubo de trabajadores contratados en forma permanente?

Desde que se inició ha habido 6 despidos sobre todo en este último tiempo (4)

¿Cuál era el rubro de actividad de David Suárez cuando se fundió?

Tenía una finca que era de la familia y un galpón de empaque de ajo y se fundió

Entre los empleados que entrevisté, uno de ellos me dijo que vos lo habías convocado para trabajar cuando era fletero de Frávega (Ignacio Iñiguez) ¿cómo fue su contratación?

Ignacio Iñiguez había sido despedido como fletero de Frávega por un tema de robo la semana anterior al igual que su hermano, y éste se suicidó tirándose con la camioneta desde un puente. Nos encontramos en el velorio y estaba destruido. Yo lo conocía porque en esa época visitaba siempre los negocios, daba cursos de electrodomésticos a los empleados y él había participado en varias capacitaciones. Teníamos una buena relación.

A.I.1.f. Entrevista sobre sucursales

-¿El inicio de la sucursal de San Rafael fue 1996 y la de General Alvear 1998?

Sí

-¿Ambas se transformaron en talleres independientes simultáneamente en 2006?

Sí

-¿De las 8 personas que se capacitaron para San Rafael, cuántas quedaron en el nuevo taller? ¿Qué pasó con las otras?

En San Rafael hay dos talleres uno de Oscar Gutiérrez y otro de Jorge Lattuada con personas nuevas, dos trabajan en la industria petrolera, la telefonista se puso un kiosco el resto no sé.

-¿De las 3 personas que se capacitaron para Gral. Alvear, cuántas quedaron en el nuevo taller? ¿Qué pasó con las otras?

Todas y se hizo cargo Pablo Fernández

-Si la rentabilidad "indirecta" tampoco era positiva, ¿por qué tardaron 6 años en transformarla en taller? Por no hacer un análisis de la realidad serio

-Es posible que hayan o hayas intentado hacerla rentable con distintas estrategias, en ese caso ¿qué "alternativas" o "políticas" o "soluciones" se intentaron?

Sí, se hicieron algunas, tomamos el mantenimiento de algunos bancos y hacíamos electromedicina pero no lo pude mantener. Las reglas de juego no eran claras y no fui claro nos faltó experiencia además de un momento especial para el sur de Mendoza pero no hubo métodos de control y de premios etc. y las personas capacitadas eran absorbidas por trabajos mucho más rentables

Fecha de apertura de la sucursal de San Juan: No se abrió

¿Cómo se atendía ese mercado local antes por parte de Gómez Reparaciones?

Hay muchos talleres similares, más chicos

¿Qué costos implicó la "fundación" del taller?

La posible fundación implicó los costos de capacitación de las personas y vivían en la casa que estaba en la calle Beltrán (durante dos años hubieron 4 personas viviendo en forma permanente)

¿Qué activo tangible e intangible transfirió Gómez Reparaciones al nuevo taller?

No se abrió

¿Consideró usar un Sistema de franquicia? ¿Por qué?

Si, pero no avanzamos no lo teníamos claro a pesar de hacer varias entrevistas con otros empresarios y expertos en el tema.

Otros comentarios

Nunca abrimos la sucursal de San Juan. Sí estuvieron trabajando algunas personas de San Juan en total 8. Sí, dos de ellos abrieron talleres en San Juan y a los otros la capacitación les permitió trabajar en talleres de la zona.

A.I.1.g. Sistema de remuneraciones

En el sistema de remuneraciones que tenía Gómez Reparaciones para que no se facturaran cosas innecesarias, ¿cómo se determinaba la parte variable?

Para evitar tentaciones que resultan ser las comisiones por facturación (es decir que cuando llegas a un sueldo mínimo participas de una comisión) lo cuál en nuestro caso hace que se facturen cosas innecesarias por cambio de repuestos que están bien o

más o menos bien, de alguna manera se dio un extra a cada uno de acuerdo a su dedicación, interés y compromiso. Esto también tiene sus falencias porque fue a ojometro en función de lo que uno veía. En temporada de mayor trabajo hay mayores extras (por ej. en verano) Queda mucho por hacer en este tema, pero no es el mejor momento ya que ni siquiera llegamos a pagar los sueldos en tiempo y forma en este momento, están cobrando en cuotas (3 veces). El desafío que existe es no presentarnos en convocatoria, al menos por hoy, ya que las condiciones están mas que dadas para hacerlo.

A.I.1.h. Entrevista sobre proyecto de empresa.

¿Cuál es el lugar de los clientes en el proyecto de empresa?

Son las personas que nos dan, primero la razón de ser de nuestra existencia como empresa, si no tenemos a quien darle nuestro trabajo, no podemos hacer nada.

Segundo, son las personas a las cuales estamos dispuestos a servir, pero no con servilismo sino con dignidad. Sin ningún tipo de discriminación, ni por la cara, ni por color, ni por religión, ni por elecciones morales. Primero se hizo el esfuerzo de atenderlos como personas, no como una cosa, como un cajero automático que hay que exprimirlo para sacarle toda la plata.

¿La idea de no discriminar entre clientes, tuvo que ver con el crecimiento de la empresa en la primera etapa?

La idea de no hacer discriminación, es anterior a la empresa, con esta idea ya veníamos... no una cuestión de la primera etapa, sino un valor que cada uno de nosotros tenía.

En otra respuesta planteaste la idea de una empresa-escuela o una escuela-empresa ¿por qué seguiste sólo con la empresa?

No nos animamos a lanzarnos al otro proyecto. Yo había leído la experiencia de una metalmecánica que tiene su propia escuela, y me había gustado mucho como medio de integración social. Yo también trabajo en una asociación donde hemos generado dos escuelas para chicos discapacitados con niveles de primaria y post primaria. Entonces, alguna experiencia tenía en la parte de escolaridad, pero el otro paso implica una apertura que no nos da el tiempo para hacerlo. Pero en muchos momentos me venía a la mente la idea de que el taller se podía transformar en una escuela de formación de las personas, con un terciario o una tecnicatura, quizás una escuela de oficios más que un terciario, fue más bien un sueño...

¿La empresa te gusta más?

No sé si me gusta más, no sé si puedo decir qué me gusta más, menos en estos momentos, pero la escuela no era una cosa que podía amar sólo, no tenía las fuerzas para hacer ese proyecto.

¿Cuándo comenzó la empresa, había algún tipo de discriminación hacia los clientes en el medio, por parte de la competencia?

Si, en general era el "modus operandi"(sic) de todos los talleres. Era la mentalidad común, nuestra actividad se veía como "los ladrones"(sic). Entonces, cuando aparecimos nosotros éramos como una gota de agua en un mar salado. Rápidamente captamos mucha clientela, primero porque teníamos estudios universitarios, segundo porque teníamos otra forma de tratar a las personas, creo que no nos distinguíamos por una gran diferencia técnica, pero si por la forma, el modo, y el fin de relacionarnos persona a persona, sin intentar estafar a nadie, moviéndonos en la verdad como base primaria, y eso rápidamente fue una novedad, porque no existía, sí había en otras escalas pero no la escala nuestra, había empresas de servicios que prestan un servicio, pero sin llegar a la persona.

¿La discriminación que había en ese momento, era en base social, económica...?

De todo tipo, por ejemplo, mis colegas le cobraban el doble a los más ricos que a los pobres, o de acuerdo a la cara del cliente, no había un respeto hacia una tarifa, un respeto hacia la persona. Si los services eran muy exclusivos, hasta había maltrato en forma cotidiana. No es que a nosotros nunca se nos "sale la cadena"(sic), pero aquello era en forma cotidiana.

¿Qué consejo le darías a otra persona que tenga tu "forma" de hacer las cosas, o que quiera seguir un estilo de gestión como el tuyo en Gómez Reparaciones?

Primero que es una elección personal y colectiva. Personal porque se necesita que estés convencido que es a partir del trabajo que cada persona puede sentirse dignificado y participe de algo más grande, que es un camino y quizás haya que abrir surcos, es trabajoso, arduo pero muy gratificante. Colectivo porque sin otro grupo de empresas con las que podés compartir las experiencias se pierde la riqueza que es la mirada del otro, que en el fondo es la que nos da las fuerzas para continuar, la sabiduría en los momentos de duda y el calor en los momentos de frío. Nosotros que venimos de las montañas sabemos que siempre después de subir una montaña viene un valle, una bajada y después una montaña mas alta, no he hecho la experiencia de llegar a la cumbre más alta.

Al inicio de los noventa, Néstor Henríquez –exiliado chileno que trabajó en la empresa a través de la ACNUR- me convence de adherir al proyecto de Economía de Comunidad. En esa etapa era más fácil aplicar esta propuesta a la empresa, pues dado su pequeño tamaño era más sencillo modificar la distribución de ganancias, la asignación de tiempo de trabajo, etc.

¿Que tipo de relación tiene con estas otras empresas?

La relación se basa en el intercambio de experiencias y conocimientos propios de este estilo de gestión, pero no se trata de relaciones comerciales.

Gustavo Gómez hizo especial énfasis en que el objetivo de este grupo no era conformar una red endogámica de empresas, y en que es posible desarrollarse en un contexto competitivo de mercado siguiendo este peculiar estilo de gestión.

A.1.1.i. Intercambios Previos.

10 de Marzo del 2011

Hola Julio

Buen día, ante todo disculpá por el silencio y la demora, (...).

Vamos al grano, te adjunto en todo caso una experiencia que tengo en la máquina que me hicieron escribir que creo que muestra los primeros pasos. La empresa al principio del 80 al 2003 fue del tipo unipersonal "Gustavo Gómez", a partir del 2003 fue traspasándose a Gómez Reparaciones. En la actualidad son 39 personas las que trabajan, quizás por cantidad de personal es una de las más grandes pero hoy estaríamos posicionados entre las 5 primeras del mercado, en algún momento fuimos la número 1 y estuvimos posicionados entre las 5 primeras del país, cambiaron algunas personas que fueron creciendo y generaron sus propios emprendimientos (por ej. las ex sucursales de San Rafael, General Alvear, o ayuda aunque sea en apoyo logístico y comercial a formar un taller en Malargüe y en San Juan por ex-empleados, también hay 5 pequeños talleres en Mendoza con los cuáles mantenemos relación por repuestos e información técnica que nosotros tenemos de las fábricas)

Respecto de la cantidad de personas del gran Mendoza 800000 aproximadamente (esto comprende Capital, Godoy Cruz, Guaymallén y Las Heras) y los departamentos que vamos además son Maipú, Luján, San Martín, Junín y Rivadavia con otras 300000 personas aproximadamente.

Fíjate si esto te sirve y en todo caso llámame (...) ya que cuando llamas al taller antes de las 12 casi te diría que no atiendo el teléfono ya que estoy con los técnicos y con los clientes (siempre los conflictos, que son los que me especializo) lo más cómodo es después de las 12 hasta las 14 hs o después de las 17 hs.

...

Gustavo

Archivo Adjunto (fechado el 22 de Abril del 2009)

Me llamo Gustavo Gómez, estoy casado tengo 5 hijos y trabajo en una empresa que se dedica a la reparación de artículos del hogar: lavarropas, heladeras, microondas y acondicionadores de aire. En la actualidad somos servicio técnico autorizado de varias marcas conocidas Whirlpool, Sanyo, Carrier, Bosch, Surrey, Samsung, LG, Westinghouse La cantidad de personal que trabaja en relación de dependencia es de 44 personas. Actualmente hacemos cerca de 200 servicios diarios.

Pero mirando atrás, cuando todo esto no existía, menos aún en mis proyectos, me doy cuenta que detrás esta actividad, que se inició como un medio de subsistencia, estuvo la mano de Dios presente. En ese tiempo había descubierto, en un encuentro como éste la presencia de Dios en el hermano, por lo que ya no era necesario hacer grandes actividades sino intentar amar a cada prójimo, en cada momento que estuviera: en el trabajo, en la facultad o en mi cada.

Intentar vivir de esta manera hizo que se incorporaran al taller primero 3 personas, y luego al poco tiempo pasamos a ser 15. Estar atentos a las personas que teníamos alrededor, hizo que se incorporaran al taller personas que tenían capacidades y habilidades muy distintas a las que hubiésemos necesitado y pensado para el buen desempeño de este tipo de tareas. En algunos casos, en lugar de técnicos se incorporaron: un albañil, un empleado de un banco, un vendedor de telas, un estudiante de historia, un empresario que se había fundido y otros. Sin embargo todas estas cosas que aparentemente eran ilógicas nos posibilitaron definir un desarrollo estratégico que nosotros jamás hubiésemos sido capaces de diseñar y ni realizar..

El hecho de incorporar gente con capacidades muy distintas a las que nosotros en un primer momento necesitábamos, trajo como consecuencia que cada uno, consciente de esta realidad, aportaba lo mejor de sí mismo. En una visita a nuestro taller de un Ingeniero que venía de Brasil, representando a una fábrica que tiene sede en casi todo el mundo y cuyo puesto es la gerencia de Servicio técnico a nivel mundial, nos remarcaba nuestra inteligencia y precisión en la selección del personal. Nosotros sabemos que dicha inteligencia no fue tal. **Fue la Providencia y el gran amor que existió, al menos en muchas oportunidades, entre todos nosotros,** lo que nos permitió encontrar un lugar posible, aunque sea por un tiempo determinado con las características de este tipo de trabajo. También hemos visto que esta experiencia, para algunos ha sido un paso intermedio para acceder (a) una mejor realidad laboral y económica de acuerdo a sus verdaderas aptitudes.

El intentar abrirnos a nuevas realidades nos permitió cambiar muchas veces nuestros preconceptos culturales, por el (sic) ejemplo, el darle trabajo a un ayudante, que tenía problema de adicción a las drogas y alcohol lo que hacía que cuando entraba en estas crisis robara o nos robara para adquirir sus necesidades, lo cual generaba malestar entre sus propios compañeros pero lo ha dejado y lo hemos vuelto a reincorporar en reiteradas oportunidades. En un momento nos hicimos ayudar por un centro de atención a drogadictos y por alcohólicos anónimos, durante casi un año, con lo que logró dejar las drogas, pero no el alcohol, ya que por seguir viviendo en la villa miseria era normal y aceptado entre sus pares y familia que el fin de semana se emborrachara. No fuimos lo suficientemente claros y constantes en las sucesivas oportunidades, y luego de estar estable un tiempo volvía a reincidir en su problemática del alcohol y terminaba en un vacío cada vez mas profundo.

Hace 6 meses nos volvió a pedir trabajo si bien decidimos reincorporarlo, comprendidos que debíamos dejar de ser paternalistas y relacionarnos como hermanos, lo cuál permitió que también otros empleados cambiaran y mejoraran el modo de relación. Luego de dos meses a la salida de un cumpleaños lo embistió un vehículo y falleció. El velorio se hizo en el comedor comunitario de la villa (ya que su familia así lo quiso). Éramos muchísimos, estaban todos los empleados del taller gran parte con sus familias y muchas personas de la villa juntos, era realmente comprobar que el amor construido y sufrido supera todas las barreras de inseguridad, de miedo.. Debido a nuestro trabajo hemos ido creando relaciones con algunas instituciones y ONG. Incorporamos en primera instancia dos chicos discapacitados a los cuáles vamos encontrando de a poco su lugar, luego a otros chicos de otras instituciones sociales.

A mí me parecía que la empresa debería ser un pedacito de la sociedad donde estuviéramos todos (me parecía que estábamos casi todos, pero faltaban algunos actores importantes: los chicos de la calle y la gente que estuvo por algún motivo privada de su libertad. Nunca pensamos en incorporarlos sí en ayudarlos.

La problemática de estos chicos todos los conocemos: viven en la calle siendo la droga, la delincuencia, la prostitución, la violencia su medio de vida. Vivir en estas condiciones no es simple y la concepción de la vida, la muerte, en general son muy distintas a las nuestras. Las experiencias anteriores de intentar amar a las personas que Dios nos había puesto al lado, nos alentaba a decir que sí, por lo cuál, incorporamos a dos. A partir de allí nos encontramos con otros inconvenientes que no habíamos tenido en cuenta por ej. no tenían Documentos (no podían tenerlos ya que si querían obtenerlos que presentarse en la Policía a realizar el trámite y en estos casos seguramente iban presos ya que tienen algunos procesos penales todavía abiertos). Tampoco teníamos claro ni quiénes eran ni por las experiencias que habían pasado, pero sentimos que esto no podía, ni debía ser un obstáculo, aún si podíamos llegar a tener por estas irregularidades algún inconveniente de tipo laboral.

Un día tenía que mandar a la tarde a última hora un dinero bastante importante a una Escribanía (\$ 6500) no los había logrado depositar, y todos estábamos muy ocupados para ir, pero era muy urgente y había que llevarlo. Sólo estaba Gastón disponible, que es uno de estos chicos que hace dos meses estaba con nosotros. Como no apareció otra mejor oportunidad para enviar a otra persona, sentí que realmente tenía que confiar en él, ya que sino es imposible hablar de una relación de confianza, de reciprocidad, de reinserción sino estaba dispuesto a creer en él a fondo, aún a costa de que no fuera bien, por lo cuál le di el dinero en un sobre abierto. Él me miraba sorprendido, no entendía mucho, me recibió el dinero y se fue. El lugar donde iba era a 7 cuadras y pasaba media hora una hora y no llegaba. En un primer momento pensé chau se fue con el dinero,Llegó después de dos horas y me dijo: Nunca antes alguien había confiado en mí. Y que se había demorado porque estaba llena la Escribanía.

Para mí fue una gran alegría experimentar que estos nuevos vínculos que da el amor, rompen todo tipo de barreras y prejuicios.

Por otro lado muchas veces en el día a día nos encontramos con nuestros propios límites y con los que exige el trabajo, la relación entre nosotros no siempre es fácil, no siempre estamos dispuestos a ir adelante en este camino de amar al otro y nos desalentamos pero siempre surge una nueva posibilidad, me doy cuenta sobre todo ahora que es con la presencia del socio oculto que habla en la EdC que nos permite seguir adelante.

12 de Abril del 2011

Estimado Gustavo:

Gracias por tu respuesta (...)

Te envío las páginas que pondría en mi tesis.²²⁹

Cordiales saludos
Julio

27 de Abril del 2011

Buenas tardes Julio

Espero que nos veamos el fin de semana. Respecto de lo que contás me parece bien pero las marcas no están bien. Te cuento las empresas que representamos son Whirlpool, LG, Samsung, Bosch, Westinghouse, Longvie, Sanyo, Electrolux, Gafa, Cónsul en heladeras, lavarropas microondas Whirlpool, LG, Samsung, Sanyo, De Longhi, Philco, Sansei, Electrolux en acondicionadores de aire Whirlpool, Gafa en cocinas a gas

Fijáte es importante ya que por ej Whirlpool tiene el 40% del mercado y no lo mencionás.

Además trabajamos para las aseguradoras del Rubro; TWG, American Bankers, AON, Asurrant, Servitec Lawsa (Responden a empresas de seguros naciones e internacionales): estas son empresas de seguros de electrodomésticos que manejan el 60% del mercado de los electrodomésticos nuevos que se venden en los comercios y venden garantías a través de sus socios comerciales Frávega, Garbarino, Falabella, Marquez etc. de 2,3 4 y 5 años. Este rubro no es menor ya que se ha ido posicionando como un producto más en la venta y le genera a todos una buena ganancia. Respecto de estas garantías no tenemos contrato de exclusividad (tampoco en las otras) para nosotros esto ha sido un logro importante ya que es sumamente difícil cuando sos el único que puede atender los servicios ya que se genera una relación bastante enferma con los clientes que tienen problemas, ya que no pueden elegir.

Cualquier otra duda me consultás. Saludos.

Gustavo

28 de Abril del 2011

Gracias Gustavo!!

Los datos los saqué de una tesis mendocina y no sé si de tu experiencia... Pero eran las aclaraciones que quería.

Una pregunta que me surge ahora, pero para que la respondas con tiempo es: si a tu empresa le sumas los "desprendimientos" emancipados ¿qué parte del mercado ocupan?

...

Julio Ruiz

28 de Abril del 2011

Hola Julio

Con las personas que han trabajado acá en el taller, posiblemente tendríamos un 15% del total del rubro garantía y fuera de garantía. No te lo puedo precisar, por ej. recién me viene a saludar una persona que está en San Juan y estuvo 6 meses capacitándose cuando quisimos abrir la sucursal en San Juan y me saluda (por supuesto ni siquiera me acoraba quien era ya que siempre estuvo en otro taller que teníamos a dos cuadras) y he charlado en algunas oportunidades sobre todo cuando perdió el embarazo su señora y me dice Ud. es mi mentor, como yo no me acordaba ni de la cara (problema de edad míos) pensé que era un cliente caliente por alguna cosa pero después hablando está trabajando muy bien allá en San Juan y me doy cuenta que también el taller cumple una función de aprendizaje para algunas personas que buscan su lugar en el mercado. Un abrazo

Gustavo

²²⁹ Se refiere a la presentación de la empresa, no al desarrollo de la tesis

A.I.2. Entrevistas al Personal

Las entrevistas al personal tuvieron cuatro tópicos principales: año de ingreso, tareas específicas, experiencia laboral previa, capacitación y también se les planteó si querían agregar algún comentario libremente.

En el caso de algunos empleados que eran parte del "núcleo duro" se les solicitó que respondieran por escrito. El motivo principal fue que no podían responder en el momento que se hizo la entrevista por estar organizando la actividad de los otros empleados. Las preguntas que respondieron abarcaron los mismos tópicos que el resto de sus compañeros de trabajo, pero se les agregó una pregunta referida a la crisis que atraviesa la empresa.

También se consideró valiosas las respuestas del empresario respecto de estos temas, por lo que se le solicitó que respondiera por escrito los mismos interrogantes que se le hicieron a los empleados que estuvieron en la etapa inicial.

1- Daniel Gómez.

Hijo del empresario, segundo de cinco, ingresó a la empresa en el 2004.

Área de trabajo: coordinación y administración.

Respecto de la norma de no hablar mal, precisó que se trata de una norma tácita (no-escrita) que se practica y "corrige" en el ámbito interno de la empresa. Lo que pasa afuera de la empresa, sólo se puede conocer a través del cliente.

Sí, se han perdido servicios por las críticas de otros colegas, en general pequeños talleres. Estas críticas a veces complican la relación con los clientes. Los competidores más grandes se conocen entre sí, y hoy, no recurren a estas conductas para asegurarse o ganar clientela.

En cuanto a la derivación de clientes a otros talleres respondió que pasa mucho con los aire acondicionados, y muy poco con lavarropas. Con estos artículos no sucede. Pero estos productos se envían a técnicos particulares que fueron empleados de la empresa.

Respecto de la evolución de la empresa, señaló las dificultades que genera la competencia de los pequeños talleres. Por una parte, estos talleres tienen la posibilidad de hacer una cierta discriminación de precios según la cara del cliente; mientras los servicios tipo empresa se manejan con listas de precios.

Salvo el rol de Gustavo Gómez, no existe una estructura formal jerárquica en la empresa, pero hay una estructura informal vinculada con especialización de cada uno.

En el presente, Gómez Reparaciones está desarrollando un programa de energía limpia con otros dos colegas grandes. Este programa implica el reaprovechamiento del agua y la reutilización de gases, en este caso de los gases vinculados a la refrigeración.

2-José Jacobacci

Año de ingreso: 1991

Experiencia laboral previa: Trabajé en un comercio de ramos generales familiar (primero como entretenimiento, ayuda a mis viejos, luego más seriamente). Mientras

estudiaba, como independiente, servicios de electrónica varios. Luego en una empresa de electrónica que fabricaba e instalaba alarmas y otros aparatos electrónicos. Estuve desocupado un año aproximadamente y luego comencé con Mario. En ese entonces Gómez Reparaciones era un emprendimiento unipersonal de Mario.

¿Cuál fue el método concreto (o los métodos concretos) mediante los cuales adquiriste tu capacitación específica en Gómez Reparaciones?

La capacitación técnica la adquirí de boca en boca de mis compañeros más experimentados. También estudiando la información técnica de las distintas empresas que nos contrataban (hice hasta 5º año de Ingeniería, así que no me costaba interpretar este tipo de información).

La capacitación humana vino mucho del intercambio de ideas y experiencias con los compañeros de trabajo con los que compartíamos ideales humanísticos.

La veta comercial venía un poco por la familia, pero en la relación sobre todo con Mario la mejoré, también aprendí de él la actitud en el trabajo y el esfuerzo por hacerlo bien

Los principios de EdeC influyeron mucho y a muchos cursos que asistí fui como empleado de la empresa

Hice muchos cursos en las empresas que nos contratan

La capacitación es "no convencional", se aprendió mucho del boca a boca, y según el esfuerzo personal. En lo personal siempre impulsé buscar de capacitar al personal, hace tres años que implementé diversos cursos de tono práctico-técnico, de atención al cliente etc. Durante varios años me encargué de corregir errores técnicos sobre todo a los técnicos que hacen visitas domiciliarias. También de mejorar la metodología de atención telefónica. De manera aleatoria se ha intentado comunicar la misión y la visión de la empresa. Con los años se ha empezado a hablar de "organización, capacitación, resultados, procedimientos" esto es relativamente nuevo

¿Cuál fue, para vos, la clave del crecimiento de la empresa en los 90? (pueden ser varias) ¿Porqué creció más que sus competidoras?

La causa del crecimiento fueron las sinergias que se dieron en la primera etapa de la empresa combinada con un trato diferencial al cliente.

¿Cuales son los factores más importantes que generan la crisis que está atravesando Gómez Reparaciones?

Hay varios factores externos e internos, nombro algunos que me parecen importantes: En la época de Menem, se cerraron las Escuelas Técnicas, no hay una base técnica sobre la cual trabajar, hay que empezar de cero

En la actualidad, el sector servicios está pasando por un momento de crisis, cotejado con colegas del rubro

Las empresas que nos contratan casi no dan curso técnicos

Los nuevos trabajadores tienen otra mirada sobre el trabajo, el compromiso es de alguna manera menor

No hemos tenido aumento de tarifas en los últimos tiempos, hemos aumentado el trabajo en administración por la misma paga (misma torta, mas comensales).

El tipo de trabajo, induce a valorar más "lo urgente, que lo importante".

Ha habido errores de conducción, hemos visto venir el problema pero no se actuó rápidamente.

Hace tiempo que el personal no cobra su sueldo completo, el pago es en cuotas no fijas, sino en la medida que se puede, buscando atender a los más necesitados primero (aunque también a veces el más "vivo", el que presiona más o el que maneja la plata cobra primero)

En un tipo de conducción personalista, en este tipo de empresa pyme, todo se mueve al ritmo del líder, y hoy el líder está desconcertado y agobiado en distintos frentes

3- Beatriz Bueno.

Ingresó a la empresa en 1990, a fines de ese año, con 17 años de edad. No tenía experiencia laboral y entró para limpiar.

Tenía secundaria incompleta, le faltaba un año para recibirse de técnico en administración de empresas (seis años).

Al crecer la empresa, comenzó a trabajar como secretaria de Gustavo Gómez, aprendiendo con la práctica. Completó la secundaria, trabajando en la empresa.

Luego trabajó como asistente contable, y actualmente se encarga de la facturación a fábrica. Una vez hizo un curso de facturación en una fábrica.

La informatización ha implicado una complicación de la relación con la fábrica, antes alcanzaba con verificar todos los datos y hacer el envío postal correspondiente; hoy debe cargar todos los datos en la página de cada fábrica a través de Internet, lo que lleva mucho más trabajo.

Circuito administrativo de la empresa. Primero, el usuario llama requiriendo un servicio, este requerimiento se carga en el sistema. A partir del listado de requerimientos se arma un listado de tareas donde se distribuyen los servicios a los técnicos según su recorrido y complejidad. A la mañana siguiente cada técnico parte a atender sus servicios con su listado y los repuestos correspondientes. Si los técnicos solucionaron el problema, entonces se rinden la factura y la plata a la administración (si es por tarjeta se hace telefónicamente), o la orden de servicio si se trata de un servicio en garantía. Si no han logrado solucionar el problema, se lleva el electrodoméstico al taller.

Los grandes comercios, traen directamente los productos en garantía que es necesario reparar.

Norma de procedimiento: si el técnico de calle no encuentra nadie en un domicilio que se le había asignado, debe llamar a la empresa para que ese servicio se vuelva a asignar.

4- Leonardo López.

Ingresó marzo 2007, pero comenzó en noviembre del 2006

Hizo un curso de capacitación en metalurgia (Proyecto Joven) y otro de electricidad domiciliaria y del automotor en una escuela técnica (todos nocturnos)

Leonardo proviene de un barrio marginal.

Técnico de calle.

Hace aire acondicionados y lavarropas, ingresó sin conocimientos específicos y aprendió en 15 días a instalar aire acondicionados (asistió a un instalador de Gustavo Gómez) al año hizo un curso de aire acondicionado y también hizo otro en el 2011.

La reparación de lavarropas la aprendió una semana en el taller, y luego hizo un curso largo de tres meses (dos horas dos veces a la semana) para los lavarropas nuevos, un año después.

"Es mejor hacer la práctica primero y el curso después".

Tenía experiencia en metalurgia en otra empresa.

Su hermano trabajaba en Gómez Reparaciones y pidió trabajo por él.

"Se le enseña al que quiere aprender".

Conmigo no existen problemas en compartir la información.

El ingreso es superior aquí que en la metalúrgica porque es más constante.

5- Federico Flores.

Ingresó en 1992.

Es Técnico electromecánico lo específico lo adquirió en la empresa.

Experiencia laboral previa: primero fueron changas pero sin relación con la "línea blanca" luego consiguió empleo en la Dirección de Investigación de Lucha Anti-Granizo.

¿Sos responsable de algún área o aspecto? Si trabajas como técnico en la calle, a qué tipo de aparato te dedicas principalmente (lavarropas, heladeras, aires, etc.)

No soy responsable de área, sí posiblemente una especie de referente para los más jóvenes. Principalmente mi tarea es diagnóstico de fallas de lavarropas y heladeras en domicilio.

¿Cuál fue el método concreto (o los métodos concretos) mediante los cuales adquiriste tu capacitación específica en Gómez Reparaciones?

Aprovechar la experiencia de otros, con el complemento de algunos cursos, investigación por motus propio, y sustentado en la base de la secundaria (soy técnico electromecánico).

¿Cuál fue, para vos, la clave del crecimiento de la empresa en los 90? (pueden ser varias) Porqué creció más que sus competidoras?

La empresa creció principalmente porque hubo una visión inclusiva, la idea era generar trabajo para otros, ayudo el momento en donde este rubro era muy rentable, y el plus que tratábamos de darle a la relación con los clientes, eso nos distinguió de otros.

¿Cuándo Uds. comenzaron, los dueños de los talleres compartían toda la información que tenían sobre cómo hacer reparaciones? ¿O habían algún tipo de información que sólo conocían ellos y no compartían con sus empleados?

Este rubro es bastante individualista, yo no recuerdo que se haya compartido información con algún colega, salvo raras excepciones, y esto fue al comienzo del taller, hace ya varios años. O sea que en general. No se comparte nada, es más, cada uno es muy celoso de la información que posee.

¿Cuales son los factores más importantes que generan la crisis que está atravesando Gómez Reparaciones?

Justamente la crisis se da en un momento en donde el rubro nuestro ya no genera la misma rentabilidad que hace unos años, y ha decaído nuestra fuerza como equipo de trabajo, pues no existe el mismo compromiso que había en los comienzos cuando éramos un grupo de amigos que compartíamos una visión, luego se incorporo otra gente, cuyos valores y disponibilidad no es la misma.

6- Manuel Moratto.

Ingresó 2005/6 (25 años)

Técnico de calle.

Secundario completo

Experiencia laboral anterior: seguridad, albañil y changas. No sabía nada de electrodomésticos.

Capacitación por participación

7- Omar Ordóñez.

Ingresó en el 2006 (36 años).

Técnico de calle.

Tiene secundario completo, y comenzó varias carreras que no concluyó: hizo un año de Ingeniería Química y de diseño, y le faltó un año para recibirse de profesor de educación física.

Experiencia laboral anterior: filmación de videos, reparto y reposición externa en el sector de panificación, trabajó en la construcción; y reparto y encomiendas en la empresa TAC.

En cuanto a su capacitación, entró como fletero y aprendió de los técnicos.

Entró por su hermano, cuando estaba desempleado.

8- Roberto Rodríguez

Ingresó en el 2001 (28 años).

Técnico de calle.

Tienen hecho tercer año del secundario en una escuela no técnica.

Experiencia laboral previa: seis años de trabajo en el servicio de Whirlpool, luego trabajó en una zapatería.

Lo llamó Mario después que él pidiera ingresar cinco veces.

La capacitación la realizó con los compañeros y en la calle (hasta que lo resolvía) enriquecida por cursos sobre la marca.

Aquí aprendió a dominar su carácter. Acá importa todo respecto del cliente. Allá (Whirlpool) los cursos se hacían en la fábrica.

La rivalidad entre los técnicos de calle y el taller; no deberíamos traer los productos al taller.

En Whirlpool cada uno era responsable de su máquina, acá eso se divide pero sólo se tiene en cuenta lo que se cobra.

Existen diferencias en la calidad de la tarea técnica de la calle.

(parece quejarse de la falta de calidad o de reconocimiento en algunos casos)

Todos los puestos son difíciles porque (Gustavo Gómez) no sabe presionar (falta aliento)

9- Sebastián Sánchez

Ingresó en el 2001 (33 años).

Taller.

Título secundario: técnico agrario y enólogo (falta tesis de grado).

Experiencia laboral previa: TAC encomiendas, estación de GNC: playero, a cargo de la administración, encargado de la estación.

Entró como ayudante de instalación de aire acondicionados (picar paredes).

Se aprende con la práctica, primero en el taller y preguntando a los que más saben (50%) y luego capacitación interna (el otro 50%) (sobre todo en el área)

Trabaja en todas las líneas.

10-Antonio Álvarez.

Está desde el inicio de la empresa, en realidad ya trabajaba en las experiencias previas (46 años).

A los 30 años concluyó su secundaria comercial.

Hace todas las líneas en el taller.

Ya tenía capacitación de antes a lo que agregó cursos, sobre todo del tema de refrigeración, y también le gusta leer libros aunque hoy recurre a Internet.

Capacitación: informal, intercambio con compañeros; va de lo más fácil a lo más difícil, es bastante a-sistemática.

Cree que hay una involución en la empresa, ahora son más grandes pero no se ha ordenado, están menos tranquilos y falta organización interna; falta hacer producir la experiencia que tienen.

11-Tarcisio Torres.

Ingresó en 2003 (23 años).

Taller - todo.

Secundaria completa: técnico mecánico.

Experiencia previa: actividad rural.

La capacitación específica la realizó acá. Aprendizaje 50% a prueba y error y 50% experiencia de los compañeros más material al que tienen acceso (material de la empresa y de las fábricas).

12-Ignacio Iñiguez.

Ingresó en el año 2000 (50 años).

Escolaridad primaria.

Taller

Experiencia laboral: fue metalúrgico (fundidor), luego se dedicó a la suspensión de autos, fue camionero, hizo fletes (quebró), y sereno (Cooperativa de servicios, posiblemente).

Gustavo lo invitó a trabajar cuando era fletero de Frávega.

Aprendió con la práctica y preguntando, en unos tres meses.

Señala que el trabajo aquí es comunitario, alguna vez sustituyó a la telefonista.

13-Víctor Vallejos.

Ingresó en 1991 (26 años).

Taller: refrigeración y aire acondicionado.

Terciario incompleto (educación física, derecho, y medio año de Ingeniería electrónica) técnico electrónico y técnico en refrigeración (instituto privado).

Tiene capacitación de familia, su abuelo y su papá.

Si se quiere actitud, la exigencia conspira contra la capacitación diversificada (especialización).

La política de la empresa no cambió su conducta con el trabajador.

Problema de comunicación ("conventillo"); debería haber escalafones, no me gusta la "humildad", hoy cada uno por su lado.

14-Néstor Nutte.

Ingresó en el 2008 (19 años).

Administración.

Tiene secundaria completa, hoy le faltan dos años para la licenciatura en obstetricia (Universidad Aconcagua).

Sin experiencia laboral previa.

Entró como reemplazo en la parte de telefonía, en ambas tareas la capacitación fue a través de los compañeros de trabajo.

Cree que aprendió bien por los resultados son correctos. Existe un buen compañerismo en compartir la información.

Gustavo Gómez

Área de tu trabajo en Gómez Reparaciones: ¿Sos responsable de algún área o aspecto? Si trabajas como técnico en la calle, a qué tipo de aparato te dedicas principalmente (lavarropas, heladeras, aires, etc.)

En realidad el taller quedó tan descabezado que soy responsable de cada sector e intervengo fundamentalmente en todos los conflictos. Mi trabajo se divide en organización de los técnicos de la calle, taller y taxis (o sea área logística) después me dedico a resolver los conflictos con los clientes, supervisar el área administrativa (hice un curso de dos años de impuestos) y bancos. En general en el taller no intervengo técnicamente, estoy desactualizado salvo que exista un problema muy puntual que trato de comprenderlo y buscar las posibles vías de solución y contactos con fábricas.

¿Cuál fue el método concreto (o los métodos concretos) mediante los cuales adquiriste tu capacitación específica en Gómez Reparaciones?

Yo primero me recibí de técnico electromecánico (independiente, tuve mi primer taller antes de recibirme y me dedicaba a bobinados de motores e instalaciones eléctricas hasta el año 1983) y además estudié ingeniero electromecánico donde cursé hasta 6to año pero abandoné porque ya estaba trabajando muchísimo y estaba casado en el año 1986. Respecto del aprendizaje específico fue en contacto con la realidad, además hice muchísimos cursos en las distintas fábricas que me habrían la cabeza. En general siempre fui muy osado, me preguntaban si sabía algo e inmediatamente le decía que lo iba a tratar de resolver. La primera vez que vi una heladera no-frost (eran americanas y en Mendoza no existían personas que la reparan) no tenía la menor idea como funcionaba, la corría un relojito (después me enteré que era un defrost control y se paraba, luego lo seguía girando y arrancaba) como no tenía la menor idea le propuse que la retiraba al taller para intentar descubrir el funcionamiento sino la tenía que enviar a un servicio técnico a Bs. As, tuve la heladera más de un mes para comprender cómo era sus circuitos y fui a Chile a comprar los repuestos que me parecía que necesitaba e increíblemente funcionaron. Las escuelas técnicas daban un criterio de razonamiento que te permitía al menos comprender para poder intentar resolver. En los primeros años los artefactos eran electromecánicos y podía de alguna manera resolverlos. Cuando se sumó José Jacobacci él estudió Ingeniero Electrónica hasta 5to año por lo que también tenía un conocimiento en general. Con el resto del personal el método de aprendizaje era y es por trasmisión de lo que cada uno sabe. La información nunca se ocultó siempre fue un patrimonio de todos y para todos, hubiera sido imposible de otra manera capacitar a personas que no tenían la menor idea de un producto.

¿Cuál fue, para vos, la clave del crecimiento de la empresa en los 90? (pueden ser varias) Por qué creció más que sus competidoras?

La clave del crecimiento de los 90 fueron por varios motivos: Muchos éramos amigos, el nivel de estudios del primer grupo era alto para la media que existía en ese momento, los que no tenían conocimientos eran oficiales de excelencia (pintor, albañil, plomero) con una mano de obra de primer nivel. Creo que una clave era que todos habían pasado por el flagelo de la desocupación, el criterio siempre fue tomar gente desocupada, esto generaba que cada uno intentara poner lo mejor. Además esos primeros años me dediqué mucho a la comercialización lo que generaba un valor agregado importante (venta de motores para heladera, venta de electrodomésticos) y la ganancia se reinvertía en repuestos (que eran de difícil acceso) por lo que podíamos dar una respuesta rápida y eficiente. Compartíamos familiarmente procesos similares, con hijos de edades similares lo que también permitía compartir necesidades de cada familia.

¿Cuales son los factores más importantes que generan la crisis que está atravesando Gómez Reparaciones?

No supimos dar un giro cuando cambiaron las reglas de juego del mercado. En un momento hasta hace 2 años el 80 por ciento de la mano de obra era ocupada por las fábricas, y durante 2 años tuvimos índices de aumento (de tarifas) por el INDEC y en algunos casos ningún aumento. Anteriormente siempre yo arreglaba las diferencias una vez por año, pero cambiaron el criterio y nos dejamos someter. No quise emplear los métodos de ajuste que me sugirieron: cobrar una diferencia o compensar con robo de materiales, esto generó que empezábamos a pagar mal y algunos técnicos buenos se fueron, con lo cuál empezamos a tener un índice de re-trabajo importante (del 15% pasamos a mas del 30%) ya que no es fácil capacitar a las personas, además los productos cada día empeoraron la calidad por lo que, como la garantía exigida es de 120 días, en general hay dos servicios durante ese período. Hasta el año 2004 nosotros no trabajábamos con bancos todas las compras eran de contado por lo que conseguíamos muy buen precio por volumen. Desde el año 2009 empezamos a financiarnos mal con los bancos por lo que una parte de la pérdida son intereses, y luego intereses sobre intereses. Tampoco se entendió mucho el nivel de apertura del taller y permitir reglas de juego no escritas que no eran claras, (ejemplo: no se despidió a nadie por un robo, hasta el 2011) y siempre todos tenían varias oportunidades, lo que generaba malestar en los que se consideraban buenos, siempre se apostaba a fondo a cualquier costo por las personas y no siempre podían o querían dar el máximo que cada uno tenía. Una consigna que si una persona era diez y daba 7 era un mediocre, y si uno era 3 pero daba 3 era excelente, con el tiempo se niveló hacia abajo porque se perdió la visión solidaria en gran parte.

A.1.3. Entrevistas a Informantes Calificados

A.1.3. a. Entrevista a Enrique Esteros, dueño de Reparaciones Mendoza

Se trata de una empresa iniciada en 1998, que ocupa nueve personas y brinda unos 35 servicios diarios. Es una de las más importantes en su sector.

El empresario se mostró dispuesto al diálogo, contestó pausadamente cada uno de los interrogantes.

Respecto del crecimiento del mercado afirmó que el mercado está creciendo pero combinado con una baja de rentabilidad de las empresas. Responsabilizó a la AFIP y al gobierno, especialmente por la política de restricción a las importaciones.

Otro factor importante en la baja rentabilidad son las "garantías extendidas" que duran hasta cuatro años. Esto genera una situación de excesivo control de las fábricas que, según el entrevistado, plantean explícitamente a sus representantes que "deben cuidar al cliente para después de la garantía"(sic), dando a entender que la rentabilidad asociada a la representación de las fábricas se genera después de finalizado el período de garantía. Además, las tarifas que proponen las fábricas no resultan rentables y los precios de los repuestos de fábrica son provistos a valores más caros que en el mercado. Las empresas que operan como representante de fábrica son controladas permanentemente en sus diversos aspectos, incluida la contratación laboral. En estas condiciones, estas empresas no pueden competir con los pequeños talleres que no tienen la representación de ninguna fábrica y tienen la mayoría de su facturación y de sus empleados "en negro". El costo fijo laboral que deberán absorber estas empresas, las pone en una situación de rentabilidad muy complicada.

Respecto de la participación de los talleres pequeños en el mercado fuera de garantía, estimó que la misma alcanza a un 50% de ese mercado.

Respecto del porcentaje de los ingresos que provienen servicios en garantía, afirmó que hoy es "muy poco" y no dio más precisiones. Las empresas que tiene la representación de alguna fábrica, no puede negarse a atender los servicios en garantía.

Respecto al sistema de remuneraciones respondió que antiguamente una parte la retribución de los empleados se fijaba en proporción a la facturación que realizaban. Sin embargo, hoy es imposible dado que los costos de la garantía extendida no lo permiten. La garantía extendida, muchas veces otorgada por las grandes casas de comercio intermediarias de este tipo de artículos, implica la realización de varias visitas al domicilio del usuario por una misma causa y además de que la empresa se hace responsable por tres meses de los resultados de su intervención, con lo que la facturación de cada empleado pierde relevancia.

Otra información: este empresario era el mejor tornero de Mendoza, y quedó sin trabajo en 1998 debido a la crisis macroeconómica (que fue determinante en el cierre de la empresa donde trabajaba). El negocio es marcadamente familiar y hoy extraña su ingreso de metalúrgico.

A.1.3.b. Entrevista a Pedro Pérez de PP Servicio Técnico

Inicia actividad aproximadamente 1982, realiza unos 70 servicios diarios. Pero combinada línea marrón con línea blanca y dentro de la primera la instalación en el automóvil.

¿Cómo ves el comportamiento del mercado de reparaciones de electrodomésticos?

Actualmente la tendencia es más al cambio que a la reparación. En pequeños electrodomésticos prácticamente no hay demanda de reparaciones y en los electrodomésticos más grandes, uno a dos sueldos de una familia normal, se prefiere comprar uno nuevo a hacer reparaciones grandes, es decir reparaciones que superan el 30% del valor del electrodoméstico. La clave está en las facilidades de pago que se tienen para comprar pero no para reparar. Es una deslealtad de los grandes comercios para con los más chicos. (las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la reparación) Concretamente esa deslealtad consiste en que los grandes comercios adosan sus garantías a la garantía de fábrica y no dan cuotas para pagar las reparaciones como las dan para pagar las ventas.

En tu empresa, ¿cuál es la proporción de servicios que se hacen en garantía y fuera de garantía?

En la línea blanca hacemos muy poco, trabajamos más con línea marrón. Hoy los servicios en garantías son un 40% o más.

¿La competencia de los talleres más chicos, que quita mercado, afecta su actividad?

Mercado siempre te quita, pero no llega a afectar mi actividad. No creo que sea perjudicial, tampoco puedo pretender ser el único. Lo que sería muy bueno es que todos saliéramos de la misma línea de partida, es decir equiparar las cargas sociales, equiparar las cargas impositivas, el nivel de gasto es totalmente distinto.

Nosotros partimos de un conjunto de costos fijos mayores que los del taller, y además cuando facturamos, el 50% lo tenemos que pagar en impuestos. No es lo mismo que la persona, que con una camionetita va a hacer servicios, no está tributando, no paga nada, ni la patente municipal; entonces eso lo traslada a su costo, entonces, como todo lo que cobra es para él, para competir cobra valores que rondan la mitad de lo que nosotros tenemos que cobrar, por ejemplo.

¿Qué proporción tienen los talleres pequeños del mercado fuera de garantía, en tu opinión?

Más de 50%, estimo que deben tener un 70 u 80% del mercado.

Entonces, ¿por qué decías que esa competencia no te afectaba?

Quizás me expresé mal, yo no puedo competir con ellos, pero ellos compiten conmigo. Vos me lo planteaste como si ellos fueran competencia mía, y ellos no son competencia mía porque el cliente que llega al negocio está buscando la solvencia, está buscando una garantía, una responsabilidad, que no la va a tener en el mercado informal. En este sentido, no compiten conmigo; pero si equipararan todo, posiblemente tendría un 40% más de actividad.

¿Podría decirse, que a vos esa competencia no te afecta, por que te quedas con el descreme?

Claro, nosotros sabemos qué cuota de mercado tenemos, yo no podría competir nunca con las reparaciones que ellos hacen, porque lo primero que te pide un cliente acá, es la factura, la garantía y toda otra serie de cosas. A nosotros nos llegan cosas que son insolubles, que si nosotros las hacemos nos matan, pero como las hizo un taller, la gente las acepta, esto es así, es parte del folklore.

¿Las reglas que les ponen las fábricas a ustedes, perjudican su rentabilidad?

Para mí no, se debe trabajar sobre ciertos parámetros con las fábricas, las fábricas no te dicen al precio al que vos tenés que vender, la fábrica te sugiere que vos no te abuses, de por sí nosotros tenemos un piso alto, la persona que está en el mercado informal tiene un piso más bajo, en consecuencia tenemos que "arrancar remando" (sic): explicarle al cliente que los repuestos son originales, que hay una garantía,... nosotros tenemos un costo operativo alto, y ese costo lo tiene que pagar el cliente, se traslada al cliente de una manera o de otra, si no sería imposible operar. El que trabaja en el mercado informal esos costos los asume él: él hace los traslados, él hace los servicios, él hace todo

¿Los servicios prestados en garantía, resultan rentables?

No, no son rentables,

¿Entonces, por qué lo sigue haciendo?

Los seguimos haciendo por el plus que implica, hoy se trabaja con información, el que no tiene información queda afuera. Nosotros tenemos información y repuestos, que el del mercado informal no lo tiene, éste es el retorno que tenemos.

¿Cómo se aprovecha esa información?

Hoy todos los aparatos tienen información, nosotros tenemos el camino allanado en ese sentido, hoy todo tiene electrónica.

La información es lo que nos hace ser rentables, manejar información del producto y tener acceso a los repuestos son las dos cosas que el mercado informal no tiene.

Si nosotros no manejamos la información ni los repuestos oficiales estaríamos fritos. Si al usuario se le avería una "placa", ahí es donde trabajo yo. La garantía no es rentable, el retorno viene por otro lado.

¿En el sector cómo se compone el sistema remuneraciones de los empleados?

Nosotros hacemos una parte fija y comisiones, eran un incentivo para el empleado.

¿Cómo se establece el monto de las comisiones?

Es por aparato, por reparación. Pero más que la característica del sector, refleja cómo se maneja cada uno, como le resulta más cómodo al propietario del negocio. Dentro del sector, hay negocios que pagan sólo remuneración fija, otros pagan al tanto, otros pagan por aparato, también hay gente que te dice si vos reparas tantos aparatos por día de pago tanto.

Es como todo, todo cambia, por ejemplo, hoy hay reparaciones de autos, que son imposibles. A valores mayores hay más reparación, pero cuando llega a electrodomésticos pequeños no hay prácticamente reparación...

¿En ese contexto, que oportunidad tiene tu sector?

Ninguna, por ejemplo, si vos tenés una Mini-Pimer de hace 20 años atrás, que es un producto de buena calidad, y como es de muy buena calidad sería conveniente repararla, no tendrías repuestos para hacerlo. Entonces, estás obligado al cambio. Entonces, no tenés oportunidad. Para que tuviéramos oportunidad, las fábricas deberían incluir también una línea de productos de alta calidad y alto precio,... el tema es el siguiente, hoy comprar una Mini-Pimer que cuesta 300 o 400 \$, esa Mini-Pimer se rompe, porque es de mala calidad (engranajes plásticos, etc.), una licuadora que te costó barata, se pasa de revoluciones, se agranda el hueco (de la jarra) y comienza a tomar juego..., te costó barata, pero la tenés que tirar. Por ejemplo hoy, la gente pide el lavarropas Aurora de 20 años atrás, pero ese lavarropas no existe. Hoy, se compra un lavarropas Aurora, y en garantía, le tiene que cambiar dos veces los rodamientos, porque los rodamientos son de mala calidad. Ese lavarropas de hace 20 años, de buena calidad era un regalo caro, equivalía a cinco o seis sueldos, hoy día, cuesta un sueldo y la calidad tiene esa misma relación, porque el costo es menor. Antes un lavarropas duraba 20 años, hoy día durará tres o cuatro años.

A.1.3.c. Entrevista a Héctor Huertas (ex empleado).

Ingresó 1993 (38 años) hasta el 2000.

Nivel educativo: enfermero profesional.

En 1993, cuando ingresó hizo un horario de 15 a 21 que era más adecuado a sus necesidades. Ya que éste era su segundo trabajo, explicó que necesitaba "cambiar de aire" y además tenía una familia numerosa que mantener. Este horario era más restringido y flexible que un horario normal de trabajo.

La capacitación específica la recibió en la empresa. Se dedicaba a la puesta en marcha de lavarropas y recomendaciones de uso.

Lo volvieron a convocar en el 2004 y hasta el 2008 para que atendiera la zona en la cual vivía (Este del gran Mendoza).

En cuanto a la capacitación, señaló que existían charlas grupales y cursos internos, que hacían a la formación del grupo humano de la empresa y a la necesidad de unificar criterios. La parte más importante del aprendizaje sin embargo, era en la calle, en esa época, mediante radio llamadas a los que sabían, ante la dificultad.

Cada "actividad" tenía una tarifa (de acuerdo a su complejidad) y en consecuencia cada servicio tenía un valor. Y él cobraba de acuerdo al trabajo realizado.

Para él, la clave del éxito inicial estuvo en la responsabilidad en el seguimiento de los clientes, en la "prontitud" de la respuesta, que generaba confianza.

En esa época Gustavo Gómez manejaba la "recepción", la atención al cliente.

Me gustaba la relación con la gente, escuchar "el problema" antes de dar la solución, sin personalizarlo. Muchas veces el problema se vinculaba con la decepción ante la compra, dificultad en el manejo del aparato nuevo, inconformidad con la decisión colectiva de compra, etc. y en consecuencia se podía "personalizar".

A.1.4. Otras Notas

Aquí se presentan otras notas correspondientes al trabajo de campo que no corresponden a alguna entrevista en particular. Estas notas corresponden a información obtenida en forma ocasional, aprovechando la permanencia en la empresa durante la visita "in situ". Dada la espontaneidad de las respuestas y del contexto no era conveniente requerir el nombre del interlocutor. Pero se verificó su contenido.

Manuel Moratto (2006) ingresó primero su hermano que lo conocí por problemas de adicción y él nos pidió por su hermano

Sebastián Sánchez (2001) era empleado en la empresa que nos construyo la sucursal de San Martín y como no tenía más obras la constructora me lo pidió su empleador, Eduardo Roma.

Tarcisio Torres (2003) me lo pidió su hermano que era el guitarrista en ese momento de mi esposa.

Néstor Nutte (2008) lo pidió su tía Fernanda Peretti cuando su papá se quedó sin trabajo

Costo Nivel 4:

- \$ 5000 en herramientas manuales en calle
- \$ 10000 en herramientas en taller
- camioneta

herramientas comunes en taller

Costo Nivel 4 Independiente:

No menor a los \$ 40000 para movilizarse y llevar herramientas mínimas.

Nivel 3 y 4 necesitan las mismas herramientas. De acuerdo a si trabaja en lavarropas, heladeras o acondicionadores de aire necesita distintas herramientas pero son similares para ambos niveles.

¿Cuántas personas, estimas, trabajaron en Gómez Reparaciones, desde que comenzó?

Más de 150 personas

De las 150 personas que estimas trabajaron en Gómez Reparaciones, ¿cuántas trabajaron al menos un año en Gómez Reparaciones?

Seguramente mas de 100 el resto son trabajadores eventuales por temporada no tengo todos los registros.

Entre 110 y 120 ¿Cuál sería el más correcto, según te parece?

Mirá que estoy haciendo mas menos ponele 110.

¿A quienes te referís como trabajadores eventuales por temporada? ¿Qué tareas hacen? ¿Cuántos de esos trabajadores por temporada son ex-empleados recontratados?

Eventuales son personas que te dan una mano por un día, por una semana, o por un mes y, el contacto con ellos es por algún otro empleado de taller. Ha sucedido que algunos que han venido a dar una mano han quedado efectivos ¿Cuántos? aproximadamente un 10%.

¿Entonces también se contrata a otras personas que no habían sido ex-empleados para esos picos de actividad? ¿En estos casos, como es la actividad de búsqueda?

No, se los contrata solamente como ayudantes de fletes por ej, o como ayudantes de aires donde por dos meses o menos tienen que llevar la caja, la escalera, etc. no hacen otro trabajo que ayudantía. La búsqueda es por algún contacto directo con algún empleado.

A.I.5. Información Cuantitativa

Cantidad de empleados de la empresa.

Fuente: área administrativa de Gómez Reparaciones

Gustavo Gómez

Enero 2001: 19 Empleados
Febrero 2001: 18 Empleados
Marzo 2001: 18 Empleados
Abril 2001: 18 Empleados
Mayo 2001: 18 Empleados
Junio 2001: 19 Empleados
Julio 2001: 19 Empleados
Agosto 2001: 20 Empleados
Septiembre 2001: 20 Empleados
Octubre 2001: 19 Empleados
Noviembre 2001: 19 Empleados
Diciembre 2001: 19 Empleados

Enero 2002: 18 Empleados
Febrero 2002: 17 Empleados
Marzo 2002: 17 Empleados
Abril 2002: 17 Empleados
Mayo 2002: 18 Empleados
Junio 2002: 18 Empleados
Julio 2002: 18 Empleados
Agosto 2002: 18 Empleados
Septiembre 2002: 18 Empleados
Octubre 2002: 18 Empleados
Noviembre 2002: 17 Empleados
Diciembre 2002: 19 Empleados

Enero 2003: 19 Empleados
Febrero 2003: 19 Empleados
Marzo 2003: 20 Empleados
Abril 2003: 19 Empleados
Mayo 2003: 19 Empleados
Junio 2003: 19 Empleados
Julio 2003: 19 Empleados
Agosto 2003: 19 Empleados
Septiembre 2003: 19 Empleados
Octubre 2003: 18 Empleados
Noviembre 2003: 18 Empleados
Diciembre 2003: 17 Empleados

Enero 2004: 17 Empleados
Febrero 2004: 16 Empleados
Marzo 2004: 15 Empleados
Abril 2004: 14 Empleados
Mayo 2004: 14 Empleados
Junio 2004: 14 Empleados
Julio 2004: 14 Empleados
Agosto 2004: 14 Empleados
Septiembre 2004: 14 Empleados
Octubre 2004: 14 Empleados
Noviembre 2004: 14 Empleados
Diciembre 2004: 14 Empleados

Enero 2005: 14 Empleados

Febrero 2005: 14 Empleados
Marzo 2005: 13 Empleados
Abril 2005: 13 Empleados
Mayo 2005: 13 Empleados
Junio 2005: 12 Empleados
Julio 2005: 12 Empleados
Agosto 2005: 12 Empleados
Septiembre 2005: 12 Empleados
Octubre 2005: 12 Empleados
Noviembre 2005: 12 Empleados
Diciembre 2005: 11 Empleados

Enero 2006: 11 Empleados
Febrero 2006: 11 Empleados
Marzo 2006: 11 Empleados
Abril 2006: 11 Empleados
Mayo 2006: 10 Empleados
Junio 2006: 10 Empleados
Julio 2006: 10 Empleados
Agosto 2006: 10 Empleados
Septiembre 2006: 10 Empleados
Octubre 2006: 10 Empleados
Noviembre 2006: 10 Empleados
Diciembre 2006: 10 Empleados

Enero 2007: 10 Empleados
Febrero 2007: 10 Empleados
Marzo 2007: 10 Empleados
Abril 2007: 10 Empleados
Mayo 2007: 10 Empleados
Junio 2007: 10 Empleados
Julio 2007: 10 Empleados
Julio 2007: 10 Empleados
Agosto 2007: 10 Empleados
Septiembre 2007: 9 Empleados
Octubre 2007: 9 Empleados
Noviembre 2007: 9 Empleados
Diciembre 2007: 9 Empleados

Gómez Reparaciones SA

Septiembre 2003: Sin Empleados
Octubre 2003: Sin Empleados
Noviembre 2003: 18 Empleados
Diciembre 2003: 18 Empleados

Junio 2004: 23 Empleados
Julio 2004: 28 Empleados
Agosto 2004: 26 Empleados
Septiembre 2004: 24 Empleados
Octubre 2004: 24 Empleados
Noviembre 2004: 24 Empleados
Diciembre 2004: 24 Empleados

Enero 2005: 29 Empleados
Febrero 2005: 27 Empleados
Marzo 2005: 27 Empleados
Abril 2005: 27 Empleados
Mayo 2005: 27 Empleados

Junio 2005: 26 Empleados
Julio 2005: 25 Empleados
Agosto 2005: 25 Empleados
Septiembre 2005: 25 Empleados
Octubre 2005: 23 Empleados
Noviembre 2005: 22 Empleados
Diciembre 2005: 21 Empleados

Enero 2006: 21 Empleados
Febrero 2006: 20 Empleados
Marzo 2006: 19 Empleados
Abril 2006: 19 Empleados
Mayo 2006: 26 Empleados
Junio 2006: 26 Empleados
Julio 2006: 29 Empleados
Agosto 2006: 30 Empleados
Septiembre 2006: 30 Empleados
Octubre 2006: 32 Empleados
Noviembre 2006: 32 Empleados
Diciembre 2006: 30 Empleados

Enero 2007: 32 Empleados
Febrero 2007: 32 Empleados
Marzo 2007: 29 Empleados
Abril 2007: 30 Empleados
Mayo 2007: 30 Empleados
Junio 2007: 29 Empleados
Julio 2007: 29 Empleados
Agosto 2007: 31 Empleados
Septiembre 2007: 31 Empleados.
Octubre 2007: 31 Empleados
Noviembre 2007: 31 Empleados
Diciembre 2007: 31 Empleados

Enero 2008: 31 Empleados
Febrero 2008: 40 Empleados
Marzo 2008: 39 Empleados
Abril 2008: 39 Empleados
Mayo 2008: 39 Empleados
Junio 2008: 39 Empleados
Julio 2008:
Agosto 2008: 38 Empleados
Septiembre 2008: 38 Empleados
Octubre 2008: 38 Empleados
Noviembre 2008: 37 Empleados
Diciembre 2008: 36 Empleados

Enero 2009: Empleados 37 (3 media jornada)
Febrero 2009: Empleados 37 (3 media jornada)
Marzo 2009: Empleados 37 (3 media jornada)
Abril 2009: Empleados 37 (3 media jornada)
Mayo 2009: Empleados 35 (3 media jornada)
Junio 2009: Empleados 34 (3 media jornada)
Julio 2009: Empleados 34 (3 media jornada)
Agosto 2009: Empleados 34 (3 media jornada)
Septiembre 2009: Empleados 39 (3 media jornada)
Octubre 2009: Empleados 39 (3 media jornada)
Noviembre 2009: Empleados 39 (3 media jornada)
Diciembre 2009: Empleados 39 (3 media jornada)

Enero 2010 : Empleados 40 (3 media jornada)
Febrero 2010 : Empleados 40 (3 media jornada)
Marzo 2010 : Empleados 39 (3 media jornada)
Abril 2010 : Empleados 39 (3 media jornada)
Mayo 2010 : Empleados 38 (3 media jornada)
Junio 2010 : Empleados 40 (3 media jornada)
Julio 2010 : Empleados 39 (3 media jornada)
Agosto 2010 : Empleados 39 (3 media jornada)
Septiembre 2010 : Empleados 39 (3 media jornada)
Octubre 2010 : Empleados 39 (3 media jornada)
Noviembre 2010 : Empleados 38 (3 media jornada)
Diciembre 2010 : Empleados 38 (3 media jornada)

Enero 2011 : Empleados 37 (3 media jornada)
Febrero 2011 : Empleados 37 (3 media jornada)
Marzo 2011 : Empleados 35 (3 media jornada)
Abril 2011 : Empleados 35 (3 media jornada)
Mayo 2011 : Empleados 35 (3 media jornada)
Junio 2011 : Empleados 35 (3 media jornada)
Julio 2011 : Empleados 35 (3 media jornada)
Agosto 2011 : Empleados 35 (3 media jornada)
Septiembre 2011 : Empleados 35 (3 media jornada)
Octubre 2011 : Empleados 34 (3 media jornada)
Noviembre 2011 : Empleados 34 (3 media jornada)
Diciembre 2011 : Empleados 33 (3 media jornada)

A.I.6. Caso Metalúrgica Luminotécnica (entrevista al empresario: Benito Bacca)

Se trata de una pyme metalmecánica que se dedica a la fabricación de luminarias, especialmente para alumbrado público, industrial y comercial, aunque también produce luminarias ornamentales.

Jurídicamente se trataba de una sociedad de hecho gestionada por dos hermanos, uno de los cuales falleció en Octubre del 2007.

En 2002, como consecuencia de la caída de la actividad económica, Metalúrgica Luminotécnica se encontró ante la circunstancia de tener que despedir a sus empleados por falta de trabajo. Los empresarios comunicaron esta dificultad a los empleados para buscar juntos la estrategia a seguir. Espontáneamente se propuso el criterio de que los primeros en ser despedidos o suspendidos fueran los trabajadores más jóvenes, que tenían más oportunidad de conseguir un nuevo empleo, y aquellos que tuvieran menos cargas de familia para disminuir los efectos negativos de la crisis.

Consideran que los empleados son parte de la empresa y en consecuencia instalaron la práctica de dar participación a los trabajadores en las decisiones de la empresa. "el empleado que trabajó mucho tiempo en la empresa es casi-dueño de su parte de la empresa" (sic)

Los empresarios, no conformes con la alternativa del despido, propusieron realizar actividades alternativas aprovechando algunos bienes de la empresa. Y en forma participada se resolvió organizar una parrilla, de modo que sus empleados pudieran seguir ganándose la vida.

Esta alternativa no fue bien para todos, entonces decidieron que los trabajadores dispusieran libremente de las herramientas que tenía la empresa para realizar trabajos por cuenta propia.

Crisis del 2001. Contexto: suba de costos (productos importados) y muchos años con muy baja inflación habían vuelto al cálculo de costos en una práctica poco habitual. Con la estabilidad de precios el cálculo de costos lo realizaban profesionales externos y una vez hechos servían de un año a otro. Metalúrgica Luminotécnica optó por corregir los precios diferenciando los componentes importados, de los otros rubros. Y emitió una circular que envió a proveedores y clientes explicando el procedimiento que había seguido para corregir sus precios. Efecto directo: un proveedor se apersonó en la empresa para solicitarles ayuda para calcular sus costos, colaboración que se le prestó en forma gratuita.

Anexo II. Listado de personas entrevistadas o mencionadas en esta tesis.

Alegretti, Aurelio

Agüero, Gustavo

Aguilar Gamboa, José Luis

Argumedo, Rafael

Belmonte, Juan

Belmonte, Leonarda

Breccia, Mario

Breccia, Pedro

Buzarkis, Ricardo

Caballero, Roberto

Cucchi, Cesar

Godoy, Carlos

González, Bettina

Guerrero, Ramón

Grecco, Gustavo

Izquierdo, Nelson

Lizarraga, Ezequiel

Micale, Juan

Morales, Alberto

Moreno, Luis

Moreno, Víctor

Muñoz, Luis

Ortega, Mario

Pinillos, Sergio

Prosetti, Horacio

Puebla, Jorge

Save, Juan Carlos

Schewart, Rodrigo

Sona, Luis Javier

Sosa, Jorge

Vavrik, José

Vera, Adriana