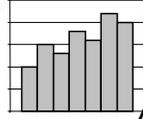




Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**C E S P A**

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

ISSN 1853-7073

# Otra racionalidad empresarial: casos de empresas argentinas\*

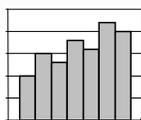
Julio Ruiz - CESPA-FCE-UBA

*DOCUMENTO DE TRABAJO Nro. 35*

Marzo 2014

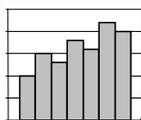
---

\* Este Documento se basa en Julio Argentino Ruiz "Preferencias Sociales y Racionalidad en la Conducta Empresarial. Un estudio de caso" (Tesis doctoral, en trámite de defensa)



## Introducción

En este documento de trabajo se exponen los resultados de un trabajo de campo, realizado en Argentina, vinculado a la posibilidad de una racionalidad empresaria basada en preferencias sociales (Ernst Fehr y Urs Fischbacher, 2002) o preferencias interesadas en los otros (David J. Cooper, y Jhon H. Kagel, 2009). El trabajo de campo se inspira en G. Homans (1954) y combina elementos de estudio de caso y de historia de las empresas. Homans en 1954 publicó algunos resultados de un estudio de caso sociológico realizado en un departamento contable de una empresa dedicada a las cobranzas. Éste es el estudio de caso en que se basa George A. Akerlof (1982) cuando propone su modelo de Intercambio de Dones para explicar la rigidez a la baja de los salarios en un contexto de desempleo. Este modelo implica un cuestionamiento al modelo del homo oeconomicus como modelo exclusivo de racionalidad económica, y se encuentra dentro del marco teórico que han contribuido a desarrollar la economía del comportamiento (*behavioural economics*) y la economía experimental (*experimental economics*). Estas corrientes 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 (Cooper y 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.<sup>1</sup>

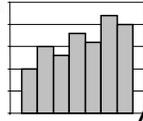
Este trabajo de campo indaga, en la práctica, una racionalidad empresaria distinta de la racionalidad auto-interesada. Sólo hay un escaso número de estudios que analicen la conducta de los empresarios en su ambiente natural. El estudio de caso de Homans (1954), ya citado, se refiere principalmente al ámbito de las relaciones laborales y se enfoca en la conducta de los empleados.<sup>2</sup> Lo mismo sucede con los experimentos de campo y con los estudios de campo, donde tampoco profundizan en la racionalidad empresaria. 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.

### Marco Teórico

Akerlof (1982), en el que podría considerarse un aporte fundacional, plantea una explicación a la rigidez de los salarios que pasa por el intercambio de dones. En este artículo plantea la idea de que en 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. Según esas normas, si el don está dentro del rango esperado, genera una respuesta recíproca. Y también 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.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> El empresario en Akerlof (1982) sigue maximizando su Beneficio, pero considerando la conducta “recíproca” de sus empleados.

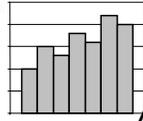


Robert Sugden (1984) enuncia un Principio de Reciprocidad, como alternativa a la racionalidad auto-interesada. Después de concluir que la superación del problema del polizón (free-rider) no puede explicarse por medio de modelos de óptimo aunque su función objetivo se haya ampliado para incluir el bienestar de otras personas, plantea que las personas actúan de acuerdo a un principio moral que les exige considerar el interés de otros.

Éste 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. Sin embargo, el modelo en su conjunto, parece ser un modelo dónde cada uno sigue su propio interés dentro de la restricción del principio de reciprocidad (Sugden, 1984; 777).

Matthew Rabin (1993) planteó el concepto de reciprocidad que hoy resulta habitual en economía, y propone un modelo que permita expresar tal conducta. Critica el concepto de “altruismo simple” como alternativa del homo oeconomicus, pues “la misma persona que es altruista con otro altruista también está motivada a perjudicar a quien la perjudica” (Rabin, 1993; 1281); conclusión a la que llega luego de presentar varios ejemplos. Las conductas analizadas pueden sistematizarse a través de tres hechos estilizados:

- (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 E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

(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 son elevados.

La forma en que están enunciados estos hechos estilizados señala una contraposición con el interés propio y no sólo una complementariedad de ambas motivaciones. Pues la gente desea sacrificar parte de su recompensa material para responder recíprocamente. El concepto de reciprocidad planteado por Rabin (1993) agrega una dimensión más a la toma de decisiones: ante un trato malévolo el bienestar obtenido es menor que el bienestar en el caso estándar del homo oeconomicus.

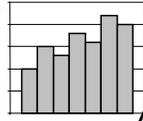
En consecuencia, plantea incluir la reciprocidad en las consideraciones sobre el bienestar y la eficiencia económica porque para él, en su modelo, el trato malévolo produce pagos menores al pago material, considerado aisladamente. También expande su análisis al aspecto institucional del bienestar:

*“El bienestar económico debería ser considerado no solamente en la asignación eficiente de bienes materiales, sino también en el 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 injustamente, entonces su infelicidad debería ser considerada en la evaluación de la eficiencia de ese intercambio.” (Rabin 1993, 1283)<sup>3</sup>*

La expresión “Homo Reciprocans” aparece explícitamente en Fehr y Gächter (1998) donde los autores señalan –basándose en evidencia experimental- que

---

<sup>3</sup> Traducción del autor.



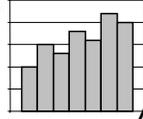
## C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

las conductas recíprocas emergen bajo condiciones bien definidas y son estables y económicamente relevantes. (Fher-Gächter, 1998; 846) La frecuencia e intensidad de estas conductas no decrece 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, no racional, implicaría conductas no consistentes, pero la estabilidad de las conductas recíprocas quita relevancia a esta objeción (Sobel, 2005, se expresará en el mismo sentido). (Fher-Gächter, 1998; 847)

Sin embargo, estos autores no se proponen sustituir el *homo oeconomicus* por el *homo reciprocans*, sino que proponen reconocer a ambos y analizar sus interacciones, donde el contexto institucional también es decisivo. Para estos autores la importancia de la reciprocidad depende no sólo del número de conductas recíprocantes, sino también de que su presencia puede cambiar la conducta de los *homo oeconomicus*, quienes pueden encontrar provechoso cooperar por puro interés, en el caso de reciprocidad positiva. Por otro lado, la reciprocidad negativa podría disuadir conductas oportunistas. Sin embargo, también es posible que la conducta agregada sea no-cooperativa, como resultado de la respuesta recíproca negativa ante la conducta auto interesada del *homo oeconomicus*. El contexto institucional haría que prime un resultado o el otro.

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 “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.<sup>4</sup>

Conceptualmente, definen conducta recíproca como aquella que retribuye buenas y malas acciones, con la peculiaridad de que las intenciones tendrían más importancia que los resultados (en la reciprocidad). Desde el punto de vista metodológico, 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

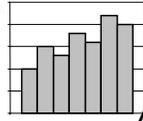
Sobel (2005) plantea un concepto de racionalidad que relaja el supuesto de “codicia”. Se trata de la reciprocidad intrínseca, donde se está dispuesto a sufrir pérdidas para retribuir/castigar la bondad/maldad del otro y donde la valoración que hace cada jugador del pago que reciben los otros jugadores depende de la intención que tuvieron esos otros en la interacción.<sup>5</sup>

En su análisis organiza los modelos alternativos en Preferencias Interdependientes (preferencias que también dependen del consumo de otras personas); modelos de Altruismo Puro (el bienestar de una persona es afectado por el bienestar de otras personas en forma directa y positiva); modelos de Altruismo Impuro (añaden al altruismo puro el supuesto de que quien da, recibe un beneficio o satisfacción del mismo hecho de dar); y Reciprocidad intrínseca. Argumenta que los modelos de altruismo impuro y los modelos de bienes de consumo genéricos siguen una racionalidad auto-interesada, que él caracteriza por la presencia de preferencias exógenas. Y que la racionalidad de la reciprocidad intrínseca no es una racionalidad

---

<sup>4</sup> El término “Bondad” representa la bondad de una acción, y es el producto entre el resultado y la intencionalidad de esa acción. La intencionalidad de la acción se establece comparando el resultado esperado de la acción elegida y los resultados esperados de las acciones descartadas. Se evalúa si descartó alguna opción que beneficiaba más a su contraparte y cuánto está dispuesto a sacrificar de su “interés propio”. Mientras el término de Reciprocidad 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.

<sup>5</sup> Sobel pretende generalizar los principales modelos de reciprocidad, no innovar en el concepto de reciprocidad.



C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

instrumental, consecuencia de la posibilidad de beneficios a largo plazo (como ocurre en la teoría de la reputación).<sup>6</sup> Su modelo de reciprocidad intrínseca, se caracteriza porque 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).

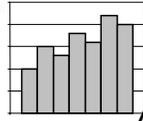
En un interesante estudio, utilizando el German-Socio-Economic Panel Study (GSEPS), que es semejante a la Encuesta Permanente de Hogares argentina, Thomas Dohmen, Armin Falk, David Huffman y Uwe Sundle (2009) incorporaron a la honda 2005 seis preguntas referidas a la reciprocidad, concretamente los encuestados debían calificar su grado de adhesión con 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 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. La asimetría entre reciprocidad positiva y reciprocidad negativa resulta más evidente si se correlacionan reciprocidad positiva fuerte con reciprocidad negativa fuerte. Es decir, ambas reciprocidades serían rasgos distintos que obedecería a mecanismos distintos.

Otro tipo de reciprocidad es planteado por Luca Stanca, Luigino Bruni y Marco Mantovani (2009, p.2), quienes 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

---

<sup>6</sup> Está implícita en su desarrollo la idea de que si las preferencias son exógenas las relaciones con otras personas serán instrumentales.

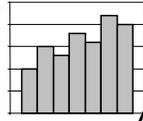


consistente con el concepto de reciprocidad de Rabin (1998). Mientras la reciprocidad directa implica conductas que son respuestas a la acción de la contraparte en la relación; en la reciprocidad indirecta participa un tercero. Stanca (2009, p.2) identifica dos mecanismos de reciprocidad indirecta. En el primero, denominado "reciprocidad indirecta social", una acción amable (o desagradable) es retribuida a quien la realizó por un tercer agente. En el segundo, llamado "reciprocidad indirecta generalizada", una acción amable (desagradable) genera otra acción amable (desagradable) hacia un tercer agente. 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.<sup>7</sup>

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, 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.<sup>8</sup> Los autores a partir de los resultados plantean 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. Bruni y Sugden (2008, p.19) explican el concepto de racionalidad de equipo: cada miembro de un grupo o "equipo" no

<sup>7</sup> Para Dirk Engelmann y Urs Fischbacher (2003) El término "reciprocidad indirecta" fue presentado por Alexander (1987). 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).

<sup>8</sup> 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.



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.

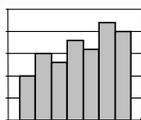
La idea de que un agente puede mostrar conductas recíprocas hacia un grupo de personas o hacia la sociedad, también remite al concepto de preferencias sociales, como las presentan Ernst Fehr - Urs Fischbacher (2002, p.2). Para estos autores. Una persona exhibe preferencias sociales, si esa persona no 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.<sup>9</sup>

A partir de este concepto, similar a las preferencias interesadas en los otros, estos autores asimilan preferencias sociales a preferencias recíprocas, el debate referido a la especificación de las preferencias mostró la complejidad de la conducta humana que, habitualmente, tiene múltiples motivaciones. En esta investigación se asume que las preferencias sociales se manifiestan de distintos modos en diferentes circunstancias, que han dado lugar a su representación mediante diversos modelos.<sup>10</sup> Las expresiones “preferencias

---

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Parte de la complejidad también puede ser interpretada como consecuencia de una línea de análisis que se encuentra en plena evolución. 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 (Amartya Sen, 1993).



sociales” se utilizará en el sentido general que tienen en Fehr - Fischbacher (2002).<sup>11</sup>

## Interrogantes

¿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?

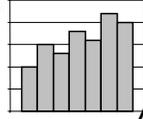
El estudio realizado es un estudio de caso explicativo.<sup>12</sup> Este tipo de estudios busca descubrir las relaciones entre las variables y el fenómeno estudiado, de modo que esas relaciones tengan suficiente racionalidad teórica (Piedad Cristina Martínez Carazo, 2006, pp.171). Ni la simple consistencia 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 hipótesis alternativas. En consecuencia, conviene analizar hipótesis rivales plausibles para fortalecer la inferencia causal. (Enrique Yacuzzi, 2005 pp.19)

El estudio de caso que se presenta se analizó un conjunto de posibles conductas anómalas (respecto de la racionalidad económica auto-interesada), buscando evidencia empírica a favor de una de tres hipótesis rivales:

---

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> Los estudios de caso pueden ser, descriptivos (pretenden identificar los elementos claves o variables que inciden en el fenómeno estudiado), predictivos (tienen por objeto examinar las condiciones límite de una teoría o hipótesis), exploratorios (tienen la intención de realizar un primer acercamiento a la realidad que es objeto de estudio), o explicativos (Martínez Carazo, 2006, pp.171 y 172).



- 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.

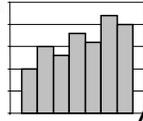
### **Descripción de la Empresa<sup>13</sup>**

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

---

<sup>13</sup> 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.



**C E S P A**

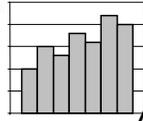
Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

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.

### **Ingreso de Personal a la Empresa. Criterios de Selección de Personal y Ausencia de Actividad de Búsqueda**

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 también se verificó que la selección de los postulantes no responde a una racionalidad auto-interesada. Desde la perspectiva del auto-interés, el empresario busca maximizar la coincidencia (*matching*) entre las características personales del postulante y las necesidades de la empresa, y también busca minimizar costos de capacitación y maximizar la productividad de la empresa (Paul Oyer y Scott Schaefer, 2011). 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



**C E S P A**

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

60% de los empleados de las áreas técnicas y de administración no provenían de áreas disciplinares o laborales afines a la reparación de electrodomésticos).

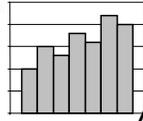
### **Ingreso de Personal a la Empresa. Capacitación**

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 empresario 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.

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

*"... 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*



## C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

*para todos, hubiera sido imposible de otra manera capacitar a personas que no tenían la menor idea de un producto*<sup>14</sup>

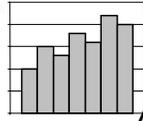
Sin embargo, no se trató de un método pasivo, sino que se alentaba la participación de todos, por ejemplo –recuerda el empresario- no había "castigos" por equivocarse en la propuesta y varias veces la solución de un problema de reparación provenía de la persona "más inesperada" (sic).<sup>15</sup>

El trabajo de campo, especialmente las entrevistas a los empleados del "núcleo fundacional" 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. Esta innovación no puede explicarse a partir de la racionalidad auto-interesada, como se muestra a continuación, en el contexto de las preferencias auto-interesadas no resulta racional hacer circular la información.

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

<sup>14</sup> Testimonio recogido en el trabajo de campo.

<sup>15</sup> Testimonio recogido en el trabajo de campo.



## C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

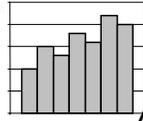
empleado no puede realizar reparaciones tipo 3 y 4, y si abre su propio taller, su Beneficio será menor que el salario que obtiene en relación de dependencia (si así no fuera, no trabajaría como asalariado).<sup>16</sup> En cambio, si el dueño compartió esa información, el Beneficio que obtendría en 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 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 comparte información y el empleado pone su propio taller. Si el dueño del taller cree estar maximizando sus Beneficios, conducta consistente con el auto-interés, entonces sus beneficios disminuirán si el empleado se independiza, porque su cuota de mercado será menor.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> Por el lado de la oferta y en un contexto estático, el nuevo taller implica un aumento de la oferta y una disminución de la cuota de mercado de todos los competidores. 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 entre la compra y la reparación. 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. 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.



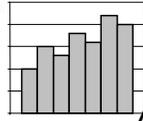
C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

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], también 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. Aún si esta disminución no fuera significativa, para el 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.

También puede plantearse un juego semejante al anterior entre empleados. La solución alcanzada en aquel caso se vería reforzada porque la competencia entre empleados es más directa. 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.

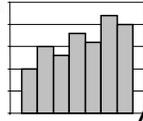
Desde el punto de vista de la teoría económica, la propuesta de la circulación de los conocimientos enfrentaba el problema de las conductas oportunistas. La respuesta del empresario fue respetar la decisión de no compartir los conocimientos relativos a la reparación de cámaras frigoríficas, pero a la 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 cámaras frigoríficas, para que hubiera una mejor distribución del trabajo que antes deseaba monopolizar. 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.

### **Inclusión de Jóvenes con capacidades diferentes y en situación de riesgo 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. Las pasantías para jóvenes con capacidades diferentes se desarrollaron entre el 2003 y el 2005. Incluyeron en total a dieciocho personas, desde mayo hasta septiembre durante media jornada laboral. Esta actividad se formalizó a través de un convenio con la Asociación Esperanza (una sucesión civil, sin fines de lucro, que se dedica a los jóvenes con capacidades diferentes). Dicha actividad no puede explicarse por expectativas de un mayor rendimiento futuro de los jóvenes empleados (Oyer y Schaefer, 2011), ni por motivos de estacionalidad, ni para minimizar errores de selección de personal (Edward P. Lazear y Paul Oyer, 2009). 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 pasantías con menores discapacitados como las pasantías con menores se vinculan con la apertura de la empresa ante grupos con dificultades de en situación de calle, comienzan hacia el 2003, 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.



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"<sup>18</sup> esta visión fue llamada la "visión inclusiva" por uno de los entrevistados y considerada una explicación del éxito de la empresa.

### **Norma de no hablar mal de la competencia**

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.

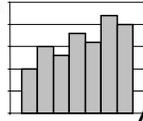
Se trata de una norma no escrita que se practica y se sanciona su incumplimiento, incluso, con sanciones formales.<sup>19</sup>

El empresario fundamenta ésta norma como parte de la política de "dignificar" (sic) la actividad de reparación de electrodomésticos.<sup>20</sup> 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.

<sup>18</sup> Testimonio recogido en el trabajo de campo.

<sup>19</sup> Entendiendo por sanción formal una notificación que queda en el legajo personal. 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 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.

<sup>20</sup> Testimonio recogido en el trabajo de campo.



## C E S P A

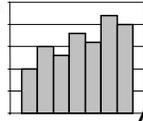
Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

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. El contexto en que resulta de interés esta norma se denominará "segunda intervención": ¿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 otro servicio técnico o un taller.

El contexto planteado 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. 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).

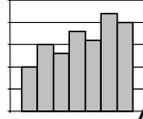
La actividad de reparaciones se caracteriza por la asimetría de información respecto del cliente. El cliente frecuentemente no conoce cómo se debe realizar una reparación, ni tampoco cuál es la reparación que debe hacerse. Kenneth Arrow (1963, pág. 148) fue el primero en plantear que en esas circunstancias 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 (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 (diagnosis 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.

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.<sup>21</sup> 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, podría 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). 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

<sup>21</sup> Por ejemplo, pueden verse Jeffrey Ely, Drew Fudenberg y David K. Levine (2002); Grosskopf y Sarin (2007); ó Fudenberg, Drew y David M. Kreps (1987).



por él, él queda en una posición ventajosa, y si la competencia desaprovecha 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).<sup>22</sup>

Desde este punto de vista, 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 que podría formalizarse del siguiente modo:

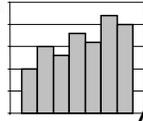
1. Aleatoriamente se decide si la intervención del primer técnico fue correcta o incorrecta.
2. El técnico de la segunda visita, observa 1- y decide si critica o no critica.
3. El cliente que no puede observar 1-, pero sí observa 2- y decide si acuerda o no acuerda.<sup>23</sup>

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 el cliente llamó para pedir una segunda opinión, puede inferirse que no está de acuerdo

---

<sup>22</sup> 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 resultaría, en principio, razonable porque ayudaría a generar lealtad a la empresa por parte del cliente que ve su disconformidad avalada.

<sup>23</sup> También podría formalizarse, planteando un juego que 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 decisión del técnico (pero no en que escenario está) y decide si acuerda o no. Ambos planteos se resuelven por inducción hacia atrás: el técnico anticipa la decisión del cliente, y este elige de acuerdo a sus conjeturas respecto al escenario en el cual está.



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.

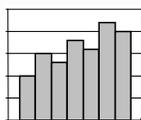
Entonces, de acuerdo con este análisis, la norma analizada no es consistente con una racionalidad auto-interesada.

### **Crecimiento de la empresa**

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. Si bien todo el sector de electrodomésticos de la línea blanca (lavarropas, heladeras, aire acondicionados, etcétera) experimentó una importante expansión desde la década de 1990, el análisis se enfoca en aquellos factores que pueden explicar porque esta empresa creció más que el resto.

En este caso se debe descartar que tales factores explicativos no tengan relación con las conductas analizadas. Como así también, de las conductas analizadas hayan sido posibles como consecuencia del crecimiento de la empresa (como por ejemplo, cuando una alta tasa de rentabilidad permite al empresario desarrollar actividades que no contribuyen a los beneficios).

Un factor que el mencionado en varias entrevistas puede denominarse “innovación en el trato al cliente”. En su inicio la empresa se distinguió de sus



C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

competidores por el buen trato y la no-discriminación hacia el cliente. En el segmento de clientes domésticos era común, no sólo la discriminación de precios, sino también la diferenciación en el trato al cliente (según la “ cara del cliente” se le cobraba y se lo trataba). La no-discriminación es una práctica relacional, los empleados señalan que en esta empresa “importa todo” respecto del cliente; y también dio lugar a políticas empresaria más concretas, como la innovación para ese segmento del mercado, de establecer un tarifario común para todos los clientes.

Daniel; Kahneman, Jack L. Knetsch, y Richard Thaler (1986) aportan evidencia empírica referida a la no-existencia de un efecto reputación en la reparación de automóviles.<sup>24</sup> 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).<sup>25</sup>

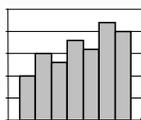
Kahneman et al. (1986) plantean que muchas anomalías de mercado pueden explicarse asumiendo que el estándar de justicia (*fairness*) influye en la conducta de los agentes económicos. Señalan que Arthur Okun (1981) fue el primero en aplicar este concepto a los mercados de consumo. El argumento consideraba que respetar la justicia era una decisión instrumental para maximizar beneficios en el largo plazo.<sup>26</sup> Pero en el caso bajo análisis 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

---

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> Tema planteado en el punto “Norma de no hablar mal de la competencia”

<sup>26</sup> Arthur Okun (1981) *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis*. Washington D.C., The Brookings Institution. Citado en Kahneman et. al. (1986 a) pp.728.



## C E S P A

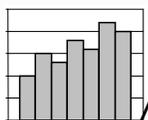
Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

discriminación de precios con asimetría de información, donde no hay un criterio de justicia previo.

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.

Un factor explicativo, que parece importante desde el análisis, es la política de circulación de información y el conocimiento que tenía la empresa. La decisión racional, para una conducta auto interesada, de no compartir la información para realizar reparaciones de alta complejidad, limita la posibilidad de crecimiento. Dada la asimetría de información ya planteada, no es posible discriminar servicios de alta y baja complejidad. Si una la unidad productiva quiere crecer, necesariamente debe poder realizar más servicios de alta complejidad. Gómez Reparaciones tenía esa posibilidad como consecuencia de la política mencionada, pero sus competidores no podía superar el tamaño de un taller (cuatro o cinco personas).



## C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

Otro factor explicativo que aparece en las entrevistas, es la política de reinvertir las utilidades en la actividad.<sup>27</sup> En cambio, la conducta común de los talleres es sacar las ganancias fuera de la actividad. Este factor merece dos comentarios, por una parte esta política se vincula a la “visión inclusiva” que se analizará más adelante; y por otra parte, también podría explicarse por el límite de crecimiento que se planteó en el párrafo anterior.

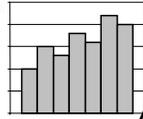
A partir de las entrevistas y ganancias realizado, se plantea la importancia de la cohesión del grupo de trabajo. Algunas de las respuestas señalan las sinergias del primer grupo de trabajo como una clave de la expansión de la empresa en los 90. Por otra parte, la integración de jóvenes con capacidades diferentes, la norma de no hablar mal de la competencia, la capacitación por circulación de la información y las otras conductas analizadas no serían posibles sin la cohesión del grupo de trabajo.<sup>28</sup>

El último factor explicativo que aparece en las entrevistas es la “ Visión Inclusiva” que tenía la empresa. Esta visión se concreta tanto en la no-discriminación de los clientes, en la norma no hablar mal de la competencia, como en el objetivo de dar trabajo digno siempre que se pueda. Justamente la conducta de seguir dando trabajo es también una explicación del crecimiento diferencial de la empresa analizada.

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-

<sup>27</sup> No se tienen los Balances de la década de 1990. Pues se trata de una pyme que el que obligación de conservar la documentación por más de diez años. 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.

<sup>28</sup> También reafirmaron importancia de este factor, la respuesta que señalan el deterioro de esa cohesión como una causa de la crisis precedente de la empresa.



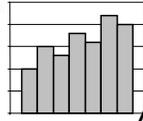
implicó la posibilidad de un aumento de tamaño mucho mayor que si hubiera adherido a la práctica de retener información. También se verifica una renuncia unilateral a la posibilidad de discriminar precios en el contexto de asimetría de información propia de esta rama de actividad, renuncia que no puede 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.

### **Motivación y replicabilidad de la conducta analizada.**

#### **Motivación**

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



C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

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".<sup>29</sup> 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.

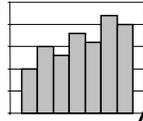
El grupo de empresas a que se refiere forman parte de una propuesta llamada "Economía de Comunión".<sup>30</sup> Con respecto al tipo de relación que mantiene con las otras empresas de este grupo, señaló que se basa en el intercambio de experiencias y conocimientos propios de este estilo de gestión, pero que no se trata de relaciones comerciales.<sup>31</sup> Gustavo Gómez hizo especial énfasis en que el objetivo de este grupo no era conformar una red endogámica de 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.

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

<sup>29</sup> Testimonio obtenido en el trabajo de campo.

<sup>30</sup> 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](http://www.edc-online.org/es/component/docman/doc_download/1333-informe-edc-2010-11-esp.html)

<sup>31</sup> Testimonio obtenido en el trabajo de campo.



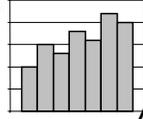
movimiento mutualista) hasta experiencias y propuestas relativamente nuevas (como por ejemplo los "clubes de trueque" o los "microcréditos") (Bruni, 1999 p.1) (Chiara Lubich, 2003c pp.26-27). Estas experiencias y propuestas, que buscan plantear una alternativa a lo que ellas entienden como un sistema 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)<sup>32</sup>

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 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

<sup>32</sup> 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, 2003c, pp.27)



## C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

Manfred Max Neef (1986, pp.39-41).<sup>33</sup> 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.<sup>34</sup> 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)...”*<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> En ese contexto, su novedad característica se vincula con la distribución de utilidades, que se destinan a tres fines: ayudar a las personas en situación de necesidad; desarrollar estructuras útiles para la formación en la “cultura del dar” (sic) (Lubich, 2003c Pp.27) (se interpreta que la pobreza es una consecuencia de la cultura del tener); y para desarrollar las empresas, de

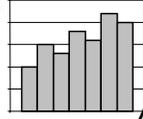
---

<sup>33</sup> Max Neef plantea que muchas actividades económicas domésticas o 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.

<sup>34</sup> Buber, Martin (1998, pp.100, 101, 180) plantea que las experiencias cooperativas que pueden considerarse exitosas, comenzaron como respuesta a condiciones muy adversas.

<sup>35</sup> Lubich, Chiara (1998) –“Doctorado Honoris Causa por el Diálogo con la Cultura Contemporánea. Otorgado por la Universidad de Buenos Aires” en Chiara Lubich, (2003a)

<sup>36</sup> 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 espiritualidad dentro de la Iglesia Católica, es 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.



modo de generar trabajo y recursos para ayudar a quien está en necesidad”(Lubich, 2003b Pp.13).

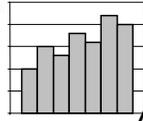
Sin embargo, no se plantea una propuesta altruista o asistencialista donde los pobres son beneficiarios. Pues por una parte, la idea de empresas sostenidas por muchos pequeños aportantes está desde el inicio, así como la idea de aprovechar recursos y capacidades de todas las personas que quisieran participar, claramente no es un esquema de ricos ayudando a pobres (Lubich, 2003b pp.13) (Lubich, 2003c Pp.29). Por otra parte, se afirma explícitamente 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, 2003c Pp.29)<sup>37</sup>

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

### Replicabilidad

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, se eligieron las conductas de dos empresas que adhieren a la economía de comunión por motivos de

<sup>37</sup> Referido al aporte de los pobres, 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 (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.



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.

Metalúrgica Luminotécnica Se trata de una pyme metalmecánica, 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.<sup>38</sup>

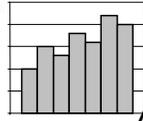
En 2002, como consecuencia de la caída de la actividad económica, Metalúrgica Luminotécnica se encontró ante la circunstancia de tener que despedir a sus empleados por falta de trabajo. Los empresarios, siguiendo su práctica de dar participación a los trabajadores en las decisiones de la empresa, comunicaron 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 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

---

<sup>38</sup> Jurídicamente se trataba de una sociedad de hecho gestionada por dos hermanos, de los cuáles se entrevistó a Benito Bacca.



prioridad también se encuentra presente en el peculiar estilo de selección de personal que mostró Gómez Reparaciones.<sup>39</sup>

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. 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.<sup>40</sup> 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.<sup>41</sup>

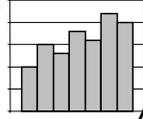
En este caso, se muestra una conducta consistente con la política de hacer circular la información, relevada en Gómez Reparaciones, en este caso se la hace circular entre clientes y proveedores, también aquí se puede ver una visión inclusiva como la analizada en el punto "Crecimiento de la Empresa".

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

<sup>39</sup> 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.

<sup>40</sup> A partir del trabajo de campo se obtuvo la explicación de que 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.

<sup>41</sup> Un efecto directo de esta conducta fue que un proveedor se apersonó en la empresa para solicitarles ayuda para calcular sus costos, colaboración que se le prestó en forma gratuita.



**C E S P A**

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

competidores y en la relación con los clientes antes analizadas en el trabajo de campo.

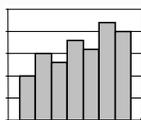
Turismo A-Z<sup>42</sup> Esta empresa fue fundada en la Ciudad de Buenos Aires, en plena crisis de la economía argentina en el 2001 por el deseo de la empresaria Analía Zetta de adherir al proyecto de Economía de Comunción. En ese contexto, asumió riesgos que excedían lo razonable en la racionalidad tradicional, como por ejemplo contratar más personal, y mudarse a una nueva oficina cuando la situación económica de la empresa no estaba todavía resuelta. El motivo fue su convicción de que más personas de su alrededor tenían necesidad de trabajo, y los empleados tenían necesidad de un lugar con mejores condiciones donde trabajar a gusto.<sup>43</sup> 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. La propuesta de “Turismo Solidario” fue una respuesta creativa que ayudó a la empresa a superar la crisis. A partir de los viajes a Misiones que contrataban los colegios secundarios, se les propuso pasar alguna noche en Monte Caseros en la región de Las Flores (Provincia de Misiones), uno de los lugares menos desarrollados y con más problemas económicos de esa provincia, en vez de permanecer toda la estadía en Puerto Iguazú.<sup>44</sup> 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

<sup>42</sup> Estas conductas también se encuentran relatadas en Cristina Calvo (2009) pp.242-243.

<sup>43</sup> Leonardo Andrés Caravaggio (2010) pp.37

<sup>44</sup> Puerto Iguazú, una ciudad con un desarrollo turístico muy importante



en la comunicación de la metodología de recálculo de precios durante la salida de la convertibilidad.

Además, esta propuesta no significaba un menor costo para los clientes de la empresa, sino que también buscaba generar conciencia en sus clientes y se les proponía participar de una experiencia solidaria.<sup>45</sup>

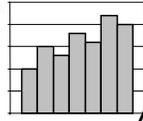
El concepto explícito en la respuesta de la empresaria es que todos tienen algo que aportar, y a partir de la reciprocidad y la comunión entre culturas, cada transacción persigue una estrategia ganador-ganador de lo contrario no es un negocio justo. Esta concepción, es coherente con las respuestas obtenidas en Gómez Reparaciones en el caso de la relación con los competidores y con los clientes.

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, 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

<sup>45</sup> De hecho, explícitamente se descartaba la idea de explotar menores costos en estos casos.



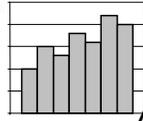
## C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

conductas son consistentes entre sí y también son consistentes con las preferencias interesadas en los otros. Comportamientos semejantes a los 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 son 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.

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.

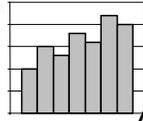
Del mismo modo, sólo a partir del concepto de conducta recíproca pueden entenderse la pérdida de clientes consecuencia de la regla de no hablar mal de la competencia y la pérdida de ingresos que implica la propuesta de un cuadro de tarifas común a todos los clientes.

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.<sup>46</sup>

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

---

<sup>46</sup> 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.

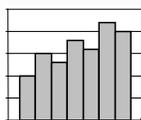


la iniciativa cooperará si considera a los demás como personas que siguen una racionalidad basada en preferencias sociales.

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



## C E S P A

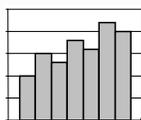
Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

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 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



C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

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.

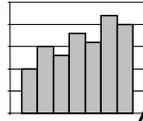
En cambio, la consistencia de conductas de este tipo en la relación con los clientes, o con los otros empresarios y con la sociedad en general (que sería el “otro” colectivo), todavía no se ha caracterizado como un equilibrio desde la literatura teórica. Queda mucho por investigar referido a las características 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

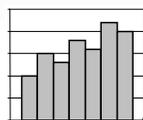
Alexander, Richard D. (1987) *The Biology of Moral Systems*. New York: Aldine de Gruyter.

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.

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*. 2<sup>nd</sup> ed. NBER.  
<http://www.nber.org/books/beck>
- 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.
- 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)
- 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](http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/macroeconomia_2012.pdf)



## C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

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.

Cooper, David J. Y Jhon H. Kagel (2009). "Other Regarding Preferences: A Selective Survey of Experimental Results" (mimeo). National Science Foundation SES-0451981.

Dohmen, Thomas, Armin Falk, David Huffman y Uwe Sundle (2009). "Homo Reciprocans: Survey Evidence on Behavioral Outcomes." *The Economic Journal* Vol.119. March, pp.592-612.

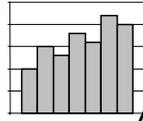
Dufwenberg, Martin, Uri Gneezy, Werner Güth & Eric van Damme (2000). "Direct vs Indirect Reciprocity: An Experiment" May 22. También publicado en *Homo Oeconomicus*. Vol. 18 (2001) pp.19-30.

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.

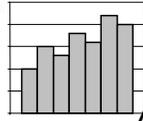
Engelmann, Dirk y Urs Fischbacher (2003). "Indirect Reciprocity and Strategic Reputation Building in an Experimental Helping Game" *Working Paper Series* 215 Charles University- Center for Economic Research and Graduate Education- Academy of Sciences of the Czech Republic -Economics Institute (CERGE-EI) Electronic Version. July. <https://www.cerge-ei.cz/pdf/wp/Wp215.pdf>

Falk, Armin y Urs Fischbacher (2001) "A Theory Of Reciprocity" *CESifo Working Paper* No. 457. April

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.



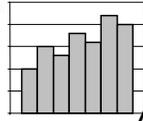
- Fehr, Ernst y Simon Gächter (2000) "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity" *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, N°3, Summer, pp.159-181.
- Fehr, Ernst y Simon Gächter (1998) "Reciprocity and economics: The economic implications of Homo Reciprocans". *European Economic Review* Vol.42, pp.845-856
- Fehr, Ernst y 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.
- Fudenberg, Drew y David M. Kreps (1987) "Reputation in the Simultaneous Play of Multiple Opponents" *Review of Economic Studies* Vol. LIV, pp.541-568
- 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](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
- 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.319-37
- 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.



**C E S P A**

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

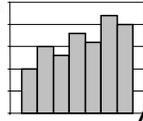
- Kahneman, Daniel; Jack L. Knetsch, & Richard Thaler (1986). "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market" *American Economic Review* Sept. Vol.76 Issue 4, pp.728-41.
- Lazear, Edward P. y Paul Oyer (2009). "Personnel Economics". July. Draft del capítulo correspondiente a Gibbons, Robert y D. John Roberts (ed). *Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press (en prensa).
- 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](http://www.centrochiaralubich.org/es/docman-downloads/doc_download/824-chi-19990129-en.html)
- Lubich, Chiara (2003a) *Una cultura nueva para una nueva sociedad. Doctorados Honoris Causa. Congresos Internacionales (1996-2001)* 1ª Edición. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Lubich, Chiara (2003b). "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 (2003c). "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.
- 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.



## C E S P A

Centro de Estudios de la Situación  
y Perspectivas de la Argentina

- 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: Experiencias in 'Barefoot Economics'*. Dag Mammarskjöld Foundation, 1982.
- Nelson, Richard R. (1991) "Why do firms differ, and how does it matter?" *Strategic Management Journal* Vol.12. Winter. pp.61-74
- Okun, Arthur (1981) *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis*. Washington D.C. The Brooking Institution.
- 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.
- 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.



- 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).
- Sen, Amartya (1993). "Internal Consistency of Choice". *Econometrica*. Vol.61 N°3. pp.495-531
- Stanca, Luca (2009). "Measuring Indirect Reciprocity: Whose Back Do We Scratch?" *Working Paper Series* N° 131. Dipartimento di Economia Politica - Università degli Studi di Milano – Bicoca. December. También publicado en *Journal of Economic Psychology*, 30(2), pp.190-202.
- Stanca, Luca, Luigino Bruni y Marco Mantovani (2009) "The Effect of Motivations on Social Indirect Reciprocity: an Experimental Analysis" *Working Paper Series* N° 19. Dipartimento di Economia Politica - Università degli Studi di Milano – Bicoca. August
- Sugden, Robert (1984). Reciprocity: "The Supply of Public Goods Through Voluntary Contributions" *The Economic Journal*, Vol. 94, N°376 Dec. pp.772-787
- 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>.