

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**Mirando el trabajo a través de los activos utilizados:
estudio de caso de una empresa de servicios**

María Soledad Nión
Tutora: Ema Julia Massera

2004

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
I. ACTIVOS Y TRABAJO	3
I.1- Mirar el trabajo a través de los activos utilizados.....	3
I.2-Tipos de Productos.....	7
I.3- Activos.....	9
I.4- Clasificación de activos.....	10
I.5- Activos “articuladores” y activos “complementarios”	12
II. LA EMPRESA ESTUDIADA	14
II.1- Historia de “X”	15
II.2- La empresa como una construcción deliberada.....	19
III. LINEAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
III.1- Problema	20
III.2- Hipótesis	20
III.3- Objetivos de Investigación.....	20
III.4- Metodología.....	21
IV. PRODUCTO DE X	23
V. EL TRABAJO DEL EQUIPO TÉCNICO DIRECTOR DE LA EMPRESA	27
V.1- Etapa de creación	28
V.2- Etapa de desarrollo.....	30
VI. ACTIVOS UTILIZADOS EN EL TRABAJO	33
VI.1- Activos Identificados.....	33
VI.2- Activos según “etapa de creación” y “etapa de desarrollo”	36
VI.3- Diálogo entre activos “articuladores” y activos “complementarios”	37
VI.4- Activos según intervención de cada uno de los integrantes del equipo técnico director.....	40
CONCLUSIÓN.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXO I Lógicas del trabajo en la sociedad capitalista	53
ANEXO II Estrategia empresarial	57
ANEXO III Complemento de la estrategia metodológica.....	60
ANEXO IV Proceso de trabajo en X, según etapas de su historia.....	64

INTRODUCCIÓN

La presente Monografía parte de la investigación realizada entre los años 2001 y 2003 en el Taller Central de la Licenciatura en Sociología titulado “Formación profesional, competencias laborales y nuevas formas del trabajo”¹.

Dicha investigación tenía como objetivo explorar los activos que los profesionales de una investigadora de mercado utilizaron para crear y desarrollar la empresa. En esa oportunidad definimos como activos *al subconjunto de los recursos con los cuales la empresa cuenta a través de sus profesionales, y que tenían la posibilidad de ser o haber sido movilizados, lo cual refería a hacer frente a los distintos eventos que debía afrontar para desenvolverse dentro de su área de servicio y que hubieran posibilitado su origen, desarrollo y permanencia dentro del mercado, y más específicamente en su rubro de trabajo*. Esta primera etapa de la investigación tuvo como eje metodológico la entrevista a los cuatro profesionales que participaron en el proceso de ideación y crecimiento de la empresa.

En la actual etapa de la investigación hemos podido conceptualizar a ese grupo de nuestros cuatro entrevistados como *equipo técnico director de la empresa*². Y, nos proponemos ver cómo estos profesionales, mediante la utilización de sus activos, construyeron las situaciones de trabajo que posibilitaron el desarrollo de esta investigadora de mercado.

Creemos que enfocarnos en la utilización de activos por parte de los individuos en el trabajo, aporta al conocimiento de nuevas formas del trabajo que de manera incipiente se van encontrando en el Uruguay. Nuevas formas que vislumbran un retorno del trabajo al trabajador y que ubican al mismo como un participante activo en la construcción de las situaciones de trabajo, de los productos ofrecidos, de la empresa.

Para este estudio, entonces, nos proponemos analizar el trabajo mirando los activos que utilizan los miembros del equipo técnico director de la empresa, empleando el análisis de contenido de las entrevistas realizadas como herramienta analítica.

El análisis fue realizado para el caso de una investigadora de mercado, bajo la categoría de PyMe y con siete años de existencia. Fue seleccionado dadas las condiciones en las cuales se construyó y creció como empresa, manteniéndose en el mercado en momentos de crisis económica en nuestro país.

¹ Nión, M. S. (2003).

² Ver organigrama interno de la empresa ubicado en la página 14 de esta monografía.

Cabe aclarar que por reservarnos confidencialidad, nos referiremos a esta investigadora de mercado con el nombre de X, y a los cuatro entrevistados con las designaciones A, B, C y D.

En el capítulo I, desarrollamos el marco teórico construido para este estudio, junto con los antecedentes y la justificación del mismo. El capítulo II contiene la contextualización de la empresa estudiada y su evolución histórica. En el capítulo III, veremos los lineamientos de la investigación. El capítulo IV y el V están dedicados al desarrollo del perfil del producto y a caracterizar el trabajo en esta empresa. El capítulo VI contiene la descripción de los activos identificados en el trabajo de manera general y según la intervención en él de cada uno de los entrevistados. Por último, tenemos la conclusión y reflexiones finales.

Cabe agregar que la Monografía tiene cuatro anexos –dos teóricos, uno metodológico, y un cuadro descriptivo del proceso de trabajo según dos etapas identificadas en la historia de X-, los cuales consideramos como un complemento significativo para el lector.

I. ACTIVOS Y TRABAJO

Para centrarnos en el objeto de análisis de nuestra monografía, es decir, en la descripción de los activos que los profesionales entrevistados de la empresa estudiada utilizan en la elaboración del producto, comenzaremos en este primer capítulo por exponer qué papel juegan los activos en el trabajo. Para ello haremos –antes que nada- una breve presentación de cuáles son las características que el trabajo manifiesta hoy día, comparándolo con formas del trabajo anteriores y describiendo el aporte que el enfoque de los activos consideramos que brinda al estudio de este fenómeno.

Luego, pasaremos a definir los conceptos –elaborados a partir de investigaciones y bibliografía sobre el tema- que enmarcan el objeto que pretendemos estudiar.

I.1- Mirar el trabajo a través de los activos utilizados.

¿Por qué mirar el trabajo a través de los activos utilizados?

Pensamos que describir el proceso de trabajo es describir el espacio que permite o no el despliegue y la creación de activos; espacio que a su vez es configurado por el entramado de las diferentes movilizaciones de recursos de los individuos.

Tanto espacio como activos se configuran con una lógica de trabajo, y con una determinada estrategia empresarial que contiene un tipo específico de producto como objetivo.

De la misma forma que espacio de trabajo y activos se configuran mutuamente, producto y lógica de trabajo tienen un diálogo recíproco con esa movilización de recursos y con ese espacio.

De este modo, el espacio puede ser visto de forma menos abstracta y ser tomado como el propio proceso de trabajo. Y, como ese espacio-proceso de trabajo es configurado por-y configura al mismo tiempo- la movilización de recursos, se piensa que si se describen cuáles son los activos utilizados en esa elaboración del producto, es posible hacer una descripción más desarrollada del propio trabajo, no acotándolo sólo a procedimientos, tareas e interacciones sino también vinculándolo a los individuos que participan en él, a la forma en que intervienen y a las decisiones que toman en y para él.

Esta vuelta del trabajo al trabajador que encontramos en algunas actividades laborales hoy en día, es una consecuencia de las lógicas del trabajo que surgieron a partir de la década de 1970, en respuesta a la crisis del modelo operativo. Estas lógicas son identificadas como la sistémica y la de la acción.³

En la lógica sistémica, hay un retorno del trabajo al trabajador como una exigencia propia del sistema, por la necesidad de que los individuos participen integralmente en pro de la búsqueda del mejor funcionamiento de la organización a la cual pertenecen y de esa forma encontrar el mejor camino para llegar al resultado. En este caso el trabajo retorna a los individuos, pero los resultados perseguidos son dados, lo cual implica limitaciones a ese retorno. Las competencias son requeridas por la propia empresa. Se necesita que los individuos sean capaces de intervenir, pero ese involucramiento de los trabajadores se presenta como una imposición externa a ellos mismos y a la cual deben adaptarse.

En el caso de la lógica de la acción –la cual es encontrada en nuestro país de forma incipiente y parcial- el trabajo aparece como un emergente de los individuos. Como manifiesta Zarifian: *“El trabajo se torna el prolongamiento directo de la competencia personal que un individuo moviliza frente a una situación profesional.”*⁴

El trabajo no es más homogéneo, lineal y –por ende- objetivable como en el modelo operativo. Todo lo contrario, en muchos lugares el trabajo hoy en día es variación y

³ Para una descripción más detallada de las características de estas lógicas ver Anexo 1 : Lógicas del trabajo en la sociedad capitalista.

⁴ Zarifian, 2001: 56. (Traducción de la autora)

evolución constantes, implica situaciones y eventos diferentes que son configurados por los individuos y los recursos que ellos movilizan.

Si bien estas nuevas formas del trabajo no son un fenómeno dominante en el Uruguay, algunas investigaciones realizadas en nuestro país en los últimos tiempos⁵ nos permiten señalar que en algunas empresas uruguayas encontramos manifestaciones de ese retorno del trabajo al trabajador. En la realidad encontramos predominantemente elementos sistémicos de un retorno parcial del trabajo al trabajador – por ejemplo en las estrategias empresariales⁶ de adaptación al mercado-. Sin embargo, hay algunos casos en los cuales una estrategia empresarial de innovación vislumbra una lógica de trabajo que abre espacios para la lógica de la acción.

El camino a recorrer por parte de los investigadores sociales recién comienza. Si bien señalamos que existen investigaciones sobre este tema en Uruguay, creemos que aún falta mucho por conocer. En este sentido consideramos también que los estudios realizados aún no se han concentrado –o recién empiezan a hacerlo- de forma más profunda en los individuos mismos como actores del trabajo, el cual construyen y habilitan por medio de recursos que le son propios. El esfuerzo analítico concentrado en esta Monografía es un aporte más en el estudio de las nuevas características de la lógica del trabajo, desde la perspectiva de los propios actores involucrados, ahondando en los recursos que ellos mismos poseen y en los que movilizan en el mundo laboral (es decir, en sus activos de trabajo).

Además, como los individuos no son entes aislados en el trabajo, consideramos que ver la movilización de recursos propia y, además, el entramado de esa movilización con los activos usados por los colegas de trabajo, nos permite hacer un análisis más completo de lo que consiste el trabajo.

Otro aporte que creemos que introduce este enfoque analítico es por medio de la noción de *activos*. En este caso debemos preguntarnos ¿por qué hablar de activos y no de competencias? Consideramos que la noción de activo permite englobar todos los diferentes recursos con los cuales un individuo cuenta y moviliza en situación de trabajo. No se acota sólo a conocimientos o calificaciones poseídas por una persona sino también a la capacidad que tiene un actor para desarrollar recursos nuevos y a incorporar por medio de la experiencia un aprendizaje de situaciones vividas para aplicar a situaciones nuevas. Implica una visión dinámica de las situaciones de trabajo.

⁵ Ver Massera, E. Coord. (2004).

⁶ La estrategia empresarial refiere tanto a la estrategia competitiva que determina y utiliza un emprendimiento productivo para consolidarse y reproducir su existencia en el rubro comercial del cual forma parte, como al perfil que le da a su producto, a los elementos que se incorporan en el proceso de trabajo y a las relaciones internas y externas de la propia empresa. Ver Anexo II: Estrategia empresarial.

Además, la noción de activos –y he aquí una de las mayores motivaciones para utilizarla- implica de forma directa que la utilización de un recurso poseído por un individuo tiene que ver con los eventos y las circunstancias -existenciales propias y de la organización de la cual forma parte- a los cuales se enfrenta. Pero no sólo es enfrentado a esa situación como algo externo a él, sino que movilizándolo sus recursos el trabajador configura “activamente” la situación de trabajo y no solo es llamado a movilizarlos porque la situación lo requiera.

Esto es – a nuestro entender- mirar el trabajo desde el individuo incorporando en esa visión: los recursos que se poseen, los recursos que se construyen, cómo los movilizan, frente a qué y las decisiones de cómo trabajar que se toman en ese proceso. Entendiendo que esta mirada es posible más que nada en las organizaciones que permiten que el espacio de trabajo sea considerado como un espacio en el cual los individuos movilizan recursos. Los activos son un puente entre el individuo y el trabajo, puente que es construido por el individuo como parte esencial de él, pero no debe olvidarse que esa construcción es también contextualizada. Los eventos y los activos que usan los individuos son los que configuran simultáneamente las situaciones de trabajo. Esa utilización de activos es intencional, es en búsqueda de un determinado producto. Las situaciones de trabajo son los componentes que permiten el desarrollo de un proceso de trabajo, proceso en el cual lo eventual y lo intencional se conjugan, y en donde se define y elabora constantemente un producto.

Creemos que definiciones de competencias de algunos autores –como ser el caso de Mertens- mantienen la visión del trabajo externa a los propios individuos y a las situaciones existenciales de una organización. Es decir, no permiten enmarcar en un concepto todos los elementos que pensamos que componen *el trabajo*. En el caso de Mertens pensamos que se concentra en las competencias apuntadas desde manejos de la directiva de la empresa⁷ y no incluye las eventualidades en la situación de trabajo de forma clara.

Por todo esto que tratamos de explicar, consideramos que la noción de activos⁸ engloba todos los recursos que un individuo puede poseer, relacionados a los eventos, a las situaciones existenciales de la organización y a las decisiones que se toman y que construyen el camino por el cual se va configurando el trabajo. Además, esta presentación, permite apreciar que el individuo posee muchos recursos, pero, que no todos ellos son movilizados en situación de trabajo y que su utilización de activos depende tanto del contexto de esa

⁷ No señala –por lo menos de forma clara- que los trabajadores tengan una concepción propia del producto al cual quieren llegar.

⁸ Tomada de investigaciones sobre la pobreza, principalmente de Katzman, R. (1999) y extrapoladas al mundo del trabajo.

situación de trabajo, como de los objetivos perseguidos en ella y de las decisiones que permanentemente realizan las personas.

Otra cuestión que queremos señalar aquí es la motivación para estudiar esta empresa como objeto de nuestro análisis. En primer lugar, en esta investigadora de mercado existe una lógica de trabajo que se encuentra entre la lógica sistémica y la lógica de la acción, de esa misma forma tiene componentes de la estrategia empresarial de adaptación al mercado y de la lógica empresarial de la innovación. Por ese lado consideramos que este estudio de caso aporta conocimiento a los estudios sobre las nuevas formas del trabajo que mencionamos al comienzo.

Por otro lado, vemos que estudiar la cultura productiva de nuestro país desde el lado de los protagonistas civiles ha sido un tema pendiente durante mucho tiempo. Los estudios sobre el empresariado uruguayo, sus lógicas de trabajo y estrategias empresariales, sus procesos de trabajo y los recursos que se movilizan en ellos, poco a poco van recogiendo sus frutos. Sin embargo, aún queda mucho por explorar y por conocer.

Creemos que en el esfuerzo analítico contenido en esta Monografía se pueden encontrar aportes – desde el estudio de caso de esta empresa- para continuar trabajando en construir espacios de discusión que contribuyan al conocimiento de las posibilidades productivas del Uruguay. Consideramos que tanto el empresariado, como las PyMes, como el rubro servicios y las investigadoras de mercado son objetos que merecen aún profundización en la Sociología del Trabajo uruguayo.

Además – al igual que con nuestra investigación anterior- el aporte que se pretende con esta monografía es también el de conocer una empresa que se creó con muy poco - materialmente hablando- y que se ha ido desarrollando. Lo cual, personalmente, aparece como un estímulo positivo, teniendo en cuenta la situación difícil que el Uruguay ha experimentado en los últimos años. Saber cómo un grupo de jóvenes profesionales se han animado y esforzado para lograr su propio emprendimiento no nos parece un motivo menor para estudiar esta empresa.

1.2-Tipos de Productos.

Dada la relación entre estrategia empresarial, lógica de trabajo y producto, consideramos que a grandes rasgos se pueden tipificar los productos en dos grandes categorías. Cada tipo de producto implica una lógica de trabajo y una visión empresarial determinadas.

El tipo de producto que llamamos (a), tiene que ver con la reproducción de un producto ya diseñado, en donde la forma de producirlo también viene dada.

Corresponde a lógicas empresariales que no idean ni diseñan las empresas mismas el producto que venden, sino que lo toman del mercado tal cual lo encuentran configurado en esencia. No parte de la investigación ni de la visión de las necesidades del usuario.

En este caso es lo que llamamos un “producto clásico-tradicional”, siendo una reproducción de plataformas ya existentes y, en muchos casos, una forma de emerger como empresa mediante la adaptación a productos que circulan en el mercado.

En el caso del tipo de producto (b), el mismo es ideado y diseñado por la empresa, atendiendo⁹ a un uso anticipado del usuario. Es decir, que tiene la “calidad diferencial” de contener la posibilidad de que el usuario se apropie de él y lo use creativamente en su organización. Este tipo de producto –en sus formas más puras- conlleva necesariamente a una lógica de la acción

No hay, en el tipo de producto (b), una determinación muy grande del uso. Sino, que esa determinación será en gran medida delimitada por el problema para el cual el usuario se plantea aplicar ese producto.

El concepto de calidad en cada uno de los productos es diferente.

En el tipo (a) la calidad tiene que ver con las tecnologías y/o materias primas – insumos- que se utilizan para su producción y, en la mayor o menor satisfacción de las demandas ya existentes en el mercado¹⁰.

También la calidad, en este tipo, puede ser apuntada mediante la diversificación y especialización de productos.

En el otro tipo de producto, llamado aquí (b), la calidad apunta justamente a la posibilidad de apropiación y uso creativo del mismo por parte del usuario. Para lo cual – como ya mencionamos- es condición necesaria la integración –en el diseño, producción y venta del producto- de la visión de los problemas del propio usuario. Es en este tipo (b) que hablamos de un “producto-servicio”.

Ahora se presenta como propicia la aclaración de que estos tipos (a) y (b) de productos no están clasificados por pertenencia al sector industrial o al sector servicios. Nos adherimos a Salerno¹¹ cuando manifiesta que clasificar la actividad económica según sector industrial o sector de servicios no alimenta los análisis sobre el trabajo y sobre la producción

⁹ En su forma más pura.

¹⁰ La calidad también en modelos como el “just in time” puede tener que ver con entregar los resultados o efectuar un servicio en el tiempo estipulado de antemano

¹¹ Salerno, M. Organizador (2001).

de la empresas de nuestros tiempos y que, además, *“Considerar funciones del servicio como actividades relacionadas con transacciones intangibles, que influyen el acceso y la disponibilidad para objetos físicos, y que influyen la utilización de otros tangibles e intangibles es, en el fondo, considerar apenas una parcela de la actividad en la cual ocurre la relación directa con el cliente. Hay intangibles asociados también a un bien físico...”*¹²

Es por ello que cuando hablamos de “producto clásico-tradicional” y de “producto-servicio”, estamos hablando de tipos de productos que se pueden encontrar en las diferentes ramas de actividad económica. Si creemos que hay ramas de actividad que, por contar con estrategias más tradicionales y arraigadas en nuestro país, tienen más dificultosa la conversión –en caso de que lo quisieran- de su producto clásico a un tipo de producto (b).

Cuando hablamos de producto-servicio en términos de su calidad, nos referimos a que el tipo (b) establece una “relación de servicio”. La “relación de servicio” apunta a las interacciones que se dan entre empresa productora y los clientes – usuarios. La cooperación a través de interacciones intensas entre ambos actores llevaría a producir productos-servicios, es decir, productos útiles. En palabras de Salerno: *“...las relaciones de servicio podrían ser caracterizadas como modalidades de interconexión entre los prestadores de servicio y los clientes a propósito de la resolución del problema por el cual el cliente se dirige al prestador.”*¹³

Tiene que ver, por supuesto, con la posibilidad de apropiación y uso creativo del producto por parte del usuario, y con la intención deliberada en el diseño del producto de que, mediante esa relación de servicio que el mismo establece, pueda cambiar las condiciones de actividad del cliente.¹⁴

1.3- Activos.

La noción de *activos* vinculada al mundo del trabajo específicamente, surge de nuestra investigación anterior.

Los activos son vistos como un puente entre el individuo y el trabajo. Y, siguiendo la misma lógica de los conceptos ya tratados en esta monografía, los activos serían esos recursos que se movilizan en las tareas e interacciones que los profesionales llevan adelante en el proceso de trabajo en pro de construir un determinado producto. Denotando, en esa movilización dirigida hacia conseguir un producto, una determinada estrategia empresarial.

¹² Salerno, 2001: 15. (Traducción de la autora)

¹³ Salerno, 2001: 17. (Traducción de la autora)

¹⁴ Ver Zarifian, 2001: páginas 48 a 50.

Es así que en esta investigación definimos los activos como **el subconjunto de los recursos con los cuales cuentan los trabajadores y, que tienen la posibilidad de ser o haber sido movilizados para hacer frente a los distintos eventos que debieron afrontar en el trabajo.**

1.4- Clasificación de activos.

En la investigación fuente de esta monografía, encontramos que los activos se concentran principalmente en cuatro categorías: *conocimiento teórico, características personales, desempeño práctico y, acreditaciones.*

CONOCIMIENTO TEORICO. A partir de nuestra investigación conceptuamos como conocimiento teórico a *aquel conocimiento que se adquiere y se mantiene de forma abstracta, que implicaría las etapas de formación tanto educativas como sociales.*

Aparecen dentro de esta categoría general los activos específicos del conocimiento teórico

- sobre el rubro específico del servicio
- sobre la profesión (en UdelaR y no UdelaR)
- sobre el mundo empresarial
- sobre la tecnología necesaria para el rubro, y los
- conocimientos de otra índole.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES. Las características personales refieren al amplio abanico de atribuciones con las que cuentan los individuos.

De manera concreta las definimos aquí como *los rasgos psíquicos, afectivos y/o estéticos de una persona –heredados y/o adquiridos– que expresan en gran medida la actitud del individuo hacia el mundo que le rodea, y que se manifiestan en la conducta.*

Pueden influir en la conformación de estas características factores tales como su contexto familiar de origen, su educación, etc.

En la investigación realizada en la empresa estudiada con anterioridad, aparecen los activos específicos de

- el empuje (ganas, voluntad, vocación)
- la disciplina (sistematicidad, razonamiento)
- la proactividad
- la capacidad de liderazgo
- la creatividad en resolución de problemas

- la creatividad en generación de nuevos recursos
- la creatividad en el desarrollo de estrategias competitivas
- la creatividad en administrar recursos
- la extroversión, y
- la elasticidad.

DESEMPEÑO PRÁCTICO. Esta categoría general de activos construida en nuestra investigación refiere a *la capacidad de transformar en activos esos conocimientos teóricos y esas características personales, en situaciones laborales concretas y frente a eventos nuevos*, implicando tanto un quehacer individual como el desarrollo de trabajos en conjunto con otros individuos.¹⁵

Cabe aclarar que en esta categoría se pueden entrecruzar – entonces- activos pertenecientes a las otras categorías ya mencionadas. La diferencia sería que en el desempeño práctico se puede ver el componente operativo del trabajo.

Existen dos grandes dimensiones al interior del desempeño práctico, las cuales son *desarrollo de actividades y capacidad de comunicación*.

Bajo la primera dimensión se encontraron los activos específicos:

- búsqueda de soluciones
- administración de recursos
- generación de nuevos recursos
- adaptación creativa de demandas a las capacidades reales de la empresa
- uso real de la tecnología
- atención a cambios tecnológicos, y
- análisis de lo ya efectuado.

En la segunda dimensión se encuentran la

- transmisión de mensajes con claridad, y la
- atención de dudas y sugerencias

ACREDITACIONES. Las acreditaciones correspondían originalmente a dos series de elementos. Por un lado, refería a los *títulos* en sí, a los *diplomas* con los cuales los individuos

¹⁵ Es decir, que permite la reproducción de tareas y al mismo tiempo se tiene la capacidad de transferir esos conocimientos y esas características personales a situaciones laborales –eventos- nuevos.

cuentan y eran *susceptibles de ser usados como activos*, y se hubieran adquirido en cualquier ámbito de formación educativo.

Por otro lado, las acreditaciones hacían referencia a *los diversos elementos que pudieran llegar a componer la "identidad social" de los individuos*. Dicha identidad social¹⁶ le confiere a los individuos –a partir de determinados atributos y redes sociales con los que cuentan- de recursos que pueden ser movilizados para posicionarse y llevar a cabo actividades relacionadas con su ámbito de trabajo. Dentro de este tipo de acreditaciones se encuentran –por ejemplo- las referencias laborales anteriores, los contactos familiares, etc.

En nuestra investigación anterior, encontramos que las acreditaciones surgen a partir de la segunda serie de elementos mencionados. Es así que dentro de esta categoría general encontramos las especificidades

- referencias y/o prestigio por pertenencia a redes familiares
- referencias y/o prestigio por amistades
- referencias y/o prestigio por experiencias laborales anteriores, y
- contactos empresariales.

En todos los casos estas categorías genéricas que hemos construido a partir de nuestra investigación encierran recursos que en determinadas circunstancias puede ser necesario movilizar y, esa conjunción recurso – evento es lo que construye al activo. En ese sentido podemos decir que –en los casos en que esto ocurra- utilizar activos equivale a trabajar.

1.5- Activos "articuladores" y activos "complementarios"

A partir de la relación existente entre los diferentes activos aquí mencionados y la función que cada uno puede tener en las distintas dimensiones del trabajo, se ha manejado la posibilidad de que existan activos que puedan ser el punto de partida del despliegue y creación de otros activos. A este tipo de activos los llamamos "articuladores", por cumplir la función de que los individuos puedan articular otros activos y permitirles la construcción de algunos nuevos

Además, existen activos que son "complementarios", es decir, que sólo utilizando los activos articuladores no es posible trabajar, sino que los activos articuladores se complementan con otros activos.

¹⁶ Concepto tomado de Goffman. E. (1963)

Que sean complementarios de los articuladores no significa que sean menos importantes, todos los recursos que se movilizan implican que son necesarios.

Puede que algunos activos que se comporten como articuladores en una situación y dimensión del trabajo, se presenten como complementarios de otros activos en otra de sus dimensiones.

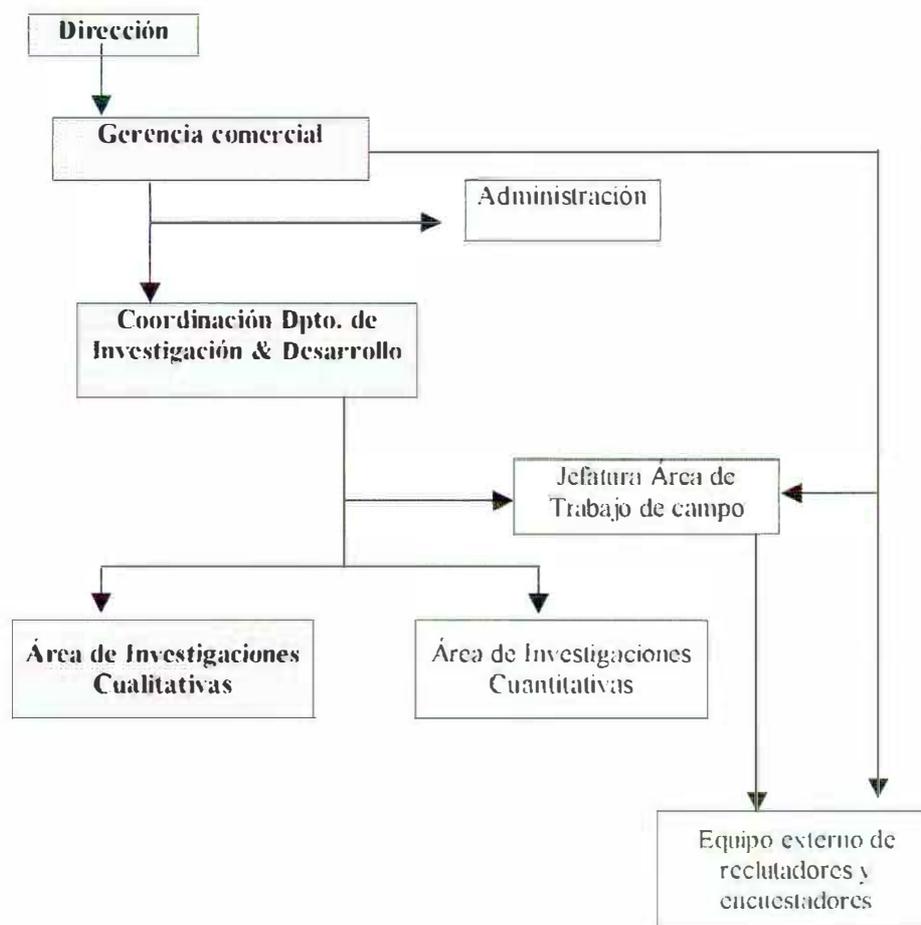
Además, los activos articuladores pueden complementarse entre sí. Mientras que alguno activa recursos que tienen que ver –por ejemplo- con la definición del producto, otro puede llevar a efectuar los procedimientos e interacciones necesarios para lograrlo.

En ese juego recíproco entre articuladores y, entre articuladores y complementarios, utilizados por los individuos, se va configurando el espacio propicio para el despliegue y creación de todos los activos usados en situación de trabajo.

Es importante entender que la utilización de activos y creación de otros activos nuevos se va dando de forma simultánea. El enfoque de la clasificación entre “articuladores” y “complementarios” permite vislumbrar –más allá de la simultaneidad- las relaciones existentes entre las distintas movilizaciones de recursos que van realizando los trabajadores.

II. LA EMPRESA ESTUDIADA

La empresa estudiada es una investigadora de mercado que cuenta con siete años de existencia dentro del rubro servicios de nuestro país. Se ubica dentro de la categoría de PyMe, y cuando se llevó a cabo la investigación originaria de esta monografía, contaba con un equipo estable de siete profesionales y con un grupo de cuarenta encuestadores y reclutadores aproximadamente, que rotan de manera más o menos estable. La organización interna de la empresa en ese momento puede ser representada en el siguiente organigrama¹⁷:



Esta investigadora fue una construcción deliberada. Surge a partir de una situación de corte biográfico de su fundador. Al verse sin trabajo, decide emprender este proyecto –rubro que manejaba debido a su experiencia laboral anterior-. Fue así que comenzó a funcionar esta investigadora en su propio hogar, con más recursos humanos que materiales.

En el año 2000 se busca y consigue un local destinado a la empresa, experimentando de este modo un salto de relevancia en cuanto a consolidación simbólica y material de lo que era ya más que un mero proyecto.

Los profesionales entrevistados son tres hombres y una mujer, todos ellos en los “treinta y pico” de edad. Salvo el fundador, ninguno contaba con experiencia laboral o formación en investigación de mercado. En el momento en que se realizó el trabajo de campo de la investigación para el Taller los cargos de los entrevistados en la empresa eran: Director, Gerente Comercial, Coordinador del Departamento de Investigación y Desarrollo, e integrante del Departamento de Investigación. A partir de ello dado el estudio del trabajo que resulta en el organigrama de la empresa y, de que estos profesionales fueron los primeros integrantes de X, hemos denominado a este grupo de profesionales como el “equipo técnico director” de la empresa¹⁸.

En cuanto a la formación profesional nos enfrentamos a dos psicólogos, un sociólogo y un ingeniero agrónomo con estudios en marketing.

II.1- Historia de “X”.

La empresa se originó como una de las cinco o seis ideas que el director (llamado aquí A) comenzó a elaborar en su mente en mayo de 1997, para hacer frente a su reciente situación de desempleo, luego de que el departamento de investigación de la agencia de publicidad en la cual trabajaba fuera suprimido.

Según el propio director de X, la empresa se gestó en aproximadamente 20 días. Optó, finalmente, por crear esta investigadora de mercado debido a que encontraba mayor motivación en llevar adelante “su propio proyecto”.

El 9 de junio de 1997 se funda X; luego de inventar un nombre, un concepto de empresa y movilizar un montón de redes sociales para conseguir un logotipo, la papelería, una computadora, un teléfono celular, etc. Esta fecha es la que el director considera como el día de la fundación de X, porque fue cuando salió por primera vez con la carpeta institucional de la empresa a visitar a sus primeros clientes –algunos que ya conocía desde la época en que trabajaba en la agencia de publicidad-. Para nuestra investigación el origen de la empresa se toma como mayo de ese año, que es –como ya se mencionó- cuando se empezaron a movilizar distintos recursos para construir la empresa.

Es posible identificar dos etapas en la historia de esta investigadora de mercado. La primera etapa (que va de mayo de 1997 a enero de 2000) corresponde a la de “creación” de la empresa, la cual funcionaba en el hogar de su fundador

¹⁷ Dado el análisis de tipo histórico, el organigrama no corresponde a toda la historia de la empresa.

¹⁸ La ubicación de estos cuatro profesionales, según los cargos que ocupaban en la empresa -en el momento del trabajo de campo-, se encuentran señalados con gris en el organigrama.

Corresponde a lo que los profesionales llaman como *el X de la calle Macachines*, haciendo referencia a la calle en la cual estaba ubicado el apartamento en donde se realizaban todas las actividades empresariales. En un comienzo no era visto como un lugar transitorio para la ubicación de la empresa, debido a cómo el propio director manifiesta “*era lo que se podía*”. La mente estaba puesta en poder arrancar con el emprendimiento en ese momento y no se podía tener una visión más a futuro en cuanto a infraestructura. Se podría pensar que se empieza de una manera precaria en cuanto a recursos materiales, pero lo que se tenía “*andaba bien*”.

Los recursos materiales eran una computadora prestada, una mesa de máquina de coser vieja que se convirtió en escritorio, un teléfono celular “audiovox” prestado, una única línea telefónica (la del hogar) con un cable de 10 o 15 metros aproximadamente que permitía -si era necesario- enchufarlo a la computadora, y prácticamente nada más. Al tiempo, se hizo posible comprar una segunda computadora para hacer tareas de forma simultánea, ganando en rapidez.

En el comienzo se hacían estudios cualitativos, los cuales usaban como técnicas los focus groups (o paneles motivacionales) y las entrevistas. Los focus groups consisten en grupos de discusión en los cuales participan un grupo de invitados (reclutados con anterioridad telefónicamente) y uno o dos coordinadores que plantean los temas a tratar en esa sesión. En la primera etapa de X, eran llevados a cabo en un hotel con equipos de video alquilados. Las cartas para invitar formalmente a los reclutados a los grupos, eran llevadas personalmente por el director de la empresa (llamado aquí A) y, su pareja (B), la única compañera profesional estable en ese momento –también psicóloga-. No se podían aún “dar el lujo” de mandarlas por correo debido al gasto monetario que ello implicaba¹⁹.

En cuanto a esta compañera profesional, es la llamada B en esta investigación. Ella comenzó junto con A el desarrollo de la empresa, teniendo que ver –para poder entender esto- el que poseían una relación previa al origen de X. Su motivación para estar en este emprendimiento era básicamente de acompañar el nuevo proyecto de su pareja y, en un primer momento, no era visto como algo para su crecimiento profesional. Casi recién recibida de la licenciatura en psicología de la Universidad de la República, esta joven profesional no contaba con experiencia previa en investigación de mercado.

Los estudios cuantitativos se incluyeron un año después. Más que nada se incluyó esta área de investigación por un tema de necesidad frente a demandas de proyectos de este tipo. Para el desarrollo de este tipo de investigaciones participaron de manera puntual

¹⁹ El director de la empresa poseía un auto, lo cual facilitó realizar este tipo de actividades.

distintos profesionales. Es el caso de C, sociólogo que entra en la empresa alrededor de junio o julio del año 1998. Luego de varios contactos previos con A (el primero a fines del año 1997, por intermedio de un conocido en común), éste lo invita a participar de una investigación ya aprobada. Entra a trabajar en la empresa para dicha investigación de forma puntual; e implicó el primer trabajo en equipo con B. Su calidad de staff estable se dio un tiempo después. También para este profesional su entrada en la empresa fue su primer contacto con la investigación de mercado.

El último profesional en ingresar –casi simultáneamente con C- fue el ingeniero agrónomo (llamado aquí D). Si bien conoce al director de la empresa desde la infancia, ingresa en este emprendimiento en el año 1998, luego de regresar de estudios –especialmente en marketing- en los Estados Unidos. A lo invita a estar un periodo de seis meses en la empresa, para ver cómo se entendían trabajando juntos. Lo motiva la idea de integrarse a un proyecto desde una perspectiva de ser parte de su desarrollo.

La condición de que el local funcionaba como hogar dificultaba el trabajo ordenado, se trabajaba –literalmente- apretados entre investigadores y reclutadores, y, muchas veces se carecía de todos los aspectos necesarios ahí mismo para el desarrollo de la actividad.

Esta primera etapa se caracteriza por el despliegue de activos de corte creativo y de apelación a redes familiares y sociales.

En enero del año 2000, la empresa experimenta una mudanza de local de la calle Macachines a la calle Somme, primer local buscado específicamente para la empresa. Este cambio fue pensado cuando ya se tenía una perspectiva de que la empresa estaba consolidándose y que era un proyecto de trabajo viable.

Es a partir de este momento, entonces, que empieza la segunda etapa –de “desarrollo”- *X de la calle Somme*.

Hubo un salto importante de ese X de la calle Macachines al X de la calle Somme. El primer salto tiene que ver con lo que recién se mencionó: es el primer local buscado específicamente para la empresa, con todas las características que ello implica. Se busca un lugar espacialmente adecuado, en el cual se quieren llevar adelante los focus groups y, por lo tanto, tiene que tener un fácil acceso a locomoción y no encontrarse en una calle muy ruidosa por el tema del audio.

También se pudo tener una infraestructura más de oficina, es decir, una recepción, una habitación para la dirección de la empresa, una habitación en la cual se encuentra el departamento de investigación, etc. De la misma forma se contaba con tres lugares específicos y separados entre sí en los cuales el equipo de campo podía desenvolverse.

Luego, en el 2001 se resuelve de forma definitiva la instalación de un call center en conmemoración de los cuatro años de existencia de la empresa. Cabe aclarar aquí que el trabajo de campo en algunas instancias en concreto se lleva a cabo en puntos de venta definidos por los productos del mercado para los cuales se realiza la investigación. Para esas instancias en específico al principio el rol de jefe de campo era rotado entre algunos de los propios investigadores. En el año 2002, una persona fue contratada para llevar adelante ese rol de forma estable; lo mismo ocurrió para el trabajo de recepción.

Además, el salto fue muy importante en lo que a tecnología refiere. En el X de la calle Somme se montó por vez primera en la empresa una red de computadoras con un servidor único; esto en materia de hardware. En materia de telefonía, se instala la central telefónica, con un único número de teléfono colectivo e internos ubicados en varios puntos de la casa. También se instaló el fax; y se necesitó equipar toda una cocina, toda una casa. Para poder llevar a cabo los paneles motivacionales se compró una consola de audio que filtre ruidos y una cámara de circuito cerrado, además de equipar una habitación preparada para el desarrollo de estas actividades²⁰. Finalmente, la empresa cuenta con conexión permanente a internet en todos los puestos de trabajo y dominio propio en internet.

En materia de software ya venían bien equipados de la calle Macachines. Se desarrolló internamente en la empresa un software a partir de informaciones del INE, a partir de la información de las centrales telefónicas de Montevideo y del Uruguay para poder hacer, por ejemplo, distintos sistemas de muestreo; algunos de ellos desarrollados en X. Además se compra todo lo necesario para el procesamiento, estadístico y demás, de la información.

En el año 2001 -y desde entonces- reciben asesoramiento externo en recursos humanos. Donde se experimentó una etapa de formación interna muy importante -según el director- en la cual todos participaron; fue un proceso que los entrevistados señalaron como necesario y productivo en cuanto a la organización de los recursos humanos de la empresa.

En el comienzo de la empresa -etapa de creación- las tareas de cada uno de los profesionales estaban poco diferenciadas. Sobretodo de los dos primeros integrantes. En el comienzo de X, por ejemplo, el director era una mezcla de "empresario-investigador". Los cuatro profesionales de los cuales se habla, han encuestado o reclutado en algún momento, etc. En el momento de finalización del trabajo de campo de nuestra investigación, se observa la existencia de tareas diferenciadas para cada uno de los profesionales entrevistados. Como ya hemos mencionado, A es quien se encarga de la dirección de la empresa; B se encuentra

²⁰ Lo cual implica moquetearla para aislar los ruidos de las grabaciones, comprar una mesa grande, sillas, etc.

en el departamento de investigación y además es encargada de la organización y actualización de la base de datos; C es el encargado del departamento de investigación y desarrollo, y D es el gerente comercial²¹.

En la etapa de desarrollo de X encontramos una utilización de activos que tiene que ver más con la diferencia en el uso en si y no tanto en el tipo de activos usados. Los cambio tecnológicos y la experiencia de la propia empresa, alimentan las posibilidades de generar herramientas y estrategias de trabajo propias.

11.2- La empresa como una construcción deliberada

Esta empresa, a partir de la situación de ser tomada como un proyecto de desarrollo personal²² y como oportunidad para la plasmación de ideales de trabajo y producto propios, fue una construcción querida e imaginada desde un principio con un determinado perfil.

En toda la creación y desarrollo de X se vislumbran, entonces, características concernientes a la estrategia empresarial de la misma. Dicha estrategia delimita el tipo de producto concebido, la producción y venta del mismo, los actores involucrados en el, junto con la movilización de recursos por parte de los profesionales de la empresa.

Por todo esto, nuestro análisis comenzará con la descripción de su producto, de su proceso de trabajo y producción, pasando por la descripción de los activos que se utilizan en ese proceso y, culminando dicha descripción, con la participación de cada uno de los profesionales en las situaciones de trabajo. Además, en el análisis se mantiene presente que X tiene esas dos etapas diferenciadas en su historia, lo cual implica que si bien el proceso de trabajo es el mismo en ambas, la situación de trabajo puede contar con características singulares a cada una de ellas. Teniendo en cuenta el mismo criterio para tratamiento de la intervención de cada uno de los profesionales en la elaboración del producto.

²¹ Además, a mediados del año 2001, *D* formaliza su relación como socio de la empresa.

²² Hacer frente a la situación de desempleo y llevar adelante un emprendimiento propio.

III. LINEAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

III.1- Problema

¿Cuáles son los activos que los integrantes del equipo técnico director de la investigadora de mercado X utilizan en la elaboración del producto?

III.2- Hipótesis

- 1- Los activos que utilizan cada uno de los integrantes del equipo técnico director están relacionados con su intervención en la elaboración del producto –en el trabajo-.
- 2- A su vez, la utilización de activos se relaciona con las características del trabajo, según cada una de las dos etapas identificadas en la historia de la empresa – “creación” y “desarrollo”-.

III.3- Objetivos de Investigación

Objetivo General:

Describir los activos que los miembros del equipo técnico director de la investigadora de mercado X utilizan en la elaboración del producto –en el trabajo-.

Objetivos Específicos:

- 1- Describir el producto de la empresa X.
- 2- Describir la intervención de cada uno de los profesionales en el trabajo. Este objetivo específico implica:
 - 2.1- describir el trabajo a través del proceso de elaboración según cada una de las etapas de la historia de X (creación y desarrollo).
 - 2.2 - describir la intervención de cada profesional en el proceso de elaboración.
- 3- Describir los activos que utiliza cada profesional en el trabajo.
Implica describir:
 - 3.1- los activos utilizados en la elaboración del producto.
 - 3.2- los activos según etapa de creación y etapa de desarrollo.

3.3-el diálogo entre activos

3.4-los activos según intervención de cada profesional.

III.4- Metodología

Esta monografía parte de la investigación realizada para el Taller, en la cual nos planteábamos explorar y describir los activos que los integrantes del equipo técnico director de la empresa X habían utilizado para crear y desarrollar la empresa.

En ese sentido, la metodología para el análisis realizado en esta monografía parte de la re definición de los objetos mirados en la empresa X, de la lectura de bibliografía especializada y, del examen exhaustivo de dos documentos: a) el Informe Final de Taller²³ y, b) las entrevistas realizadas a cuatro de los profesionales de la empresa X, que conformarían lo que aquí llamamos “el equipo técnico director”. La mirada a dichos documentos fue realizada desde los objetivos de la presente monografía, previa evaluación del aporte y consistencia de la información que nos brindaban esos documentos al nuevo enfoque analítico que se pretendía desarrollar.

Se trata de un análisis de contenido de esa información obtenida en la investigación para el Taller, teniendo en cuenta que los objetivos de la misma no eran precisamente los mismos que se tienen en esta Monografía.

En esta instancia volvemos a situarnos –a manera de confirmación según lo expuesto en el segmento IV.4 del Informe Final de Taller- bajo el paradigma cualitativo de investigación. Dicho paradigma nos conducía y nos conduce en esta oportunidad también, a tratar de comprender la experiencia de los individuos desde su propia perspectiva, teniendo en cuenta que si bien esa experiencia es influenciada por estructuras, tienen ellos mismos un espacio de libertad que los convierte en sujetos portadores y productores de significados. Bajo esta premisa es posible conocer más allá de nuestra percepción de cómo es el trabajo en esta empresa, pudiendo recoger mediante el discurso de los actores cómo ellos mismos experimentan el trabajo. Este punto nos parece significativo, teniendo en cuenta que consideramos que en esta empresa existe ese retorno del trabajo al trabajador.

También nos parece un paradigma que nos ayuda a descubrir las motivaciones de los individuos en la empresa, lo cual nos sirve como aporte para conocer por qué movilizan esos

²³ Ibid Nota I.

recursos. Permite esa unión entre significados, motivaciones, apreciaciones de los propios individuos y los contextos en los cuales las mismas se dan.

Para este punto, el uso del documento de entrevistas realizadas en el trabajo de campo de la investigación de Taller²⁴ se presenta como significativo.

Cabe aclarar aquí, que las entrevistas si bien fueron programadas como semi estructuradas, cuentan con una gran amplitud de información sobre el funcionamiento y la historia de la empresa, lo cual permitió que se abordaran los objetivos planteados en esta monografía.

En cuanto al paradigma en el cual se para nuestro análisis, queremos agregar por último que consideramos que los métodos cualitativos *"...ponen énfasis en la visión de los actores y el análisis contextual en el que ésta se desarrolla, centrándose en el significado de las relaciones sociales."*²⁵ Con esto queremos reafirmar el aporte fundamental que esta visión de contexto nos da para poder describir -en cualquier objeto de estudio- la utilización de activos. Es decir, para el abordaje que creemos concerniente debido a nuestro problema de investigación, permitiendo de esa forma saber: qué activos se utilizan, quién crea y utiliza esos activos, cuándo y, en búsqueda de qué.²⁶

Queremos resaltar, como ya hemos mencionado anteriormente, que el análisis de los activos utilizados por estos profesionales en el trabajo se realizará a partir del análisis y descripción del proceso de trabajo en esta empresa. De esta forma, el proceso de trabajo²⁷ se convierte en una herramienta analítica para mirar el trabajo y los activos que los individuos utilizan en situación de trabajo²⁸.

Concluyendo este segmento metodológico, creemos pertinente la aclaración de que el alcance de nuestro análisis no sólo llega a los límites de la propia empresa estudiada, sino que también a las etapas de la historia de la misma en las cuales nos concentraremos: etapa de creación y etapa de desarrollo.

²⁴ Para más información sobre la planificación de las entrevistas en nuestra investigación de Taller, ver Anexo III: Complemento de la estrategia metodológica.

²⁵ Tarrés, 2001: 63.

²⁶ Implicando aquí esas expectativas y motivaciones que hemos mencionado anteriormente.

²⁷ Llamado aquí también "elaboración del producto".

²⁸ Aquí "proceso de trabajo" y "elaboración de producto" son equivalentes. Utilizar un término u otro depende del énfasis analítico que se quiera dar. Se considera que hablar de "elaboración de producto" mantiene presente en el análisis que ese proceso de trabajo responde a la prosecución de un determinado producto, y, de esa forma, que la creación y utilización de activos responden también en cierta medida a ese producto.

IV. PRODUCTO DE X

El rubro específico de la empresa X es la investigación de mercado. Como tal, supone –según la definición de Aaker y Day– vincular “...a la organización con su medio ambiente de mercado. Involucra la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender el medio ambiente, a identificar problemas y oportunidades, y a desarrollar y evaluar cursos de acción de mercadotecnia.”²⁹

Para llevar a cabo dicha vinculación – como la propia definición señala–, X elabora un producto que forma parte sustancial del servicio que provee. Ese producto es la INFORMACIÓN, elaborada a través de investigaciones –con metodologías tanto cualitativas como cuantitativas–. Esa información es el insumo concreto del servicio y es *diferencial* según el problema que trae consigo el cliente cuando se acerca a la empresa.

La *diferencialidad* del producto está dada por el problema del cliente y se encuentra implícita en el rubro de la investigación de mercado. Esta diferencialidad se traslada al proceso de venta –por lo que X le puede ofrecer a ese cliente para guiarlo en su problema– y en el proceso de investigación que requiere la construcción del producto.³⁰

Es posible identificar como característica de ese producto (la cual sale a la luz a través del discurso de los profesionales entrevistados) la *calidad* de la información, lo cual tiene que ver con la rigurosidad que es recogida, analizada, tratada y presentada al cliente, en un formato donde el futuro usuario de la misma pueda comprenderla y a partir de ella tomar decisiones en su propia organización.

También es percibida como importante la característica de *intangibilidad* de ese producto, como señala A: “vendemos aire”. Esa conciencia de la intangibilidad de la información como producto, condiciona fuertemente la forma en que la misma se ofrece (en la presentación de la empresa y venta del servicio) y cómo se entrega a los clientes. Esa entrega juega un papel decisivo a la hora de definir cómo es el servicio brindado por X, ya que tiene que ver, nuevamente, con su preocupación de que el cliente la entienda y se pueda apropiarse de ella.

La información llega al cliente por medio de dos vías: un informe escrito y una presentación de los resultados de la investigación (llevada a cabo por uno de los profesionales de X). Tanto en la presentación como en el informe, existiría la preocupación

²⁹ Aaker –Day, 1991: 4.

³⁰ En este caso, entonces, la estrategia empresarial de X se refleja a una estrategia de adaptación al mercado, en la cual el producto es diferencial y está dado por lo existente en el rubro en el cual se encuentra.

constante por que el cliente entienda el significado de la información, para que de esa forma pueda hacerla suya, incluso después que la relación comercial puntual termine. Además, se plantean ciertos lineamientos estratégicos que puedan servir al cliente en la toma de decisiones futuras.

Ese entendimiento de la información junto con los lineamientos estratégicos que se proveen pueden ser recepcionados por los clientes de tres formas:

- 1) el cliente los desecha, y más allá de las intenciones de X “guarda el informe en un cajón”;
- 2) aplica las sugerencias que se le otorgaron, sin volver a cuestionar el problema que dio motivo a su consulta y sin relacionarlos a la información que compró; o,
- 3) el usuario decide ser creativo a partir de esa información y esas sugerencias (que le fueron presentadas en forma de “fortalezas” y “debilidades”). Es decir, se apropia de la misma con el objetivo de construir a partir de ella, e introducir modificaciones en productos, lineamientos estratégicos, etc.

Consideramos que el interés por que el cliente entienda realmente esa información y la pueda utilizar posteriormente, implica darle las herramientas para que se use de manera diferente según los criterios de la organización demandante del servicio. Esa intención manifiesta características de un producto-servicio bajo la estrategia empresarial de innovación, lo que determina que el producto sea realmente así va más allá de las intenciones de X, y tiene que ver con el posterior uso que el cliente le da una vez terminada la relación comercial entre ambas partes.

Esa preocupación por la posibilidad de apropiación de cada cliente del producto (diferencial) de X como suyo propio, define de manera clara el servicio que la empresa estudiada propone brindar.

Esto último apunta a la calidad del servicio, la cual es basada de forma consciente por los profesionales de X en *“...la relación que el producto –sea material o inmaterial– mantiene con los usos que el cliente podrá hacer de él, la manera como él puede transformar concretamente las condiciones de vida o de actividad de ese cliente-usuario...”*³¹. Esa calidad es buscada como una fortaleza competitiva de la empresa; a la hora de ofrecer y vender el servicio se remarcaría como una diferencia de X en el mercado,

³¹ Zariñán, 2001: 49. (Traducción de la autora)

lo cual es traducido tanto a las discusiones para presentar la empresa (estrategias a usar) y para vender el servicio, como al propio trabajo y a los profesionales que participan en él.

Las tecnologías y metodologías a usar, condicionadas por el rubro y el producto, si bien existen en el mercado y se toman de él como en una lógica de adaptación al mercado, son también construidas por los profesionales de la empresa y tomadas como elementos importantes que permiten satisfacer demandas y agregar componentes específicos y competitivos de X a la hora de ofrecer su servicio en el mercado³². Esas metodologías y tecnologías, deben tener siempre incorporada la visión de que sean las herramientas propicias para obtener una información que genere esa posibilidad de usos para el cliente y garanticen la confiabilidad en la misma³³.

El cliente–usuario es tomado en cuenta a la hora de ofrecer y vender el servicio–elaborando estrategias en X que permitan acercarse a él, que permitan poder resolver los problemas que generan su demanda³⁴– y, es tomado como un componente importante en la elaboración del perfil del producto–servicio en X. De manera directa en la presentación en la venta y en la entrega de la información, y de manera indirecta en el proceso de discusión y ejecución del trabajo, el cliente es un componente que interviene en el trabajo para obtener el producto. Y esto es a lo que se apuntaba cuando hablábamos anteriormente de RELACIÓN DE SERVICIO.

La *relación de servicio*³⁵ implica una determinada intensidad de las interacciones entre el que ofrece el servicio y el que lo demanda. Dichas interacciones están caracterizadas por la cooperación y por una interconexión entre ambas partes que permite una determinada resolución del problema que motiva al cliente a dirigirse al prestador del servicio. Si bien esas interacciones pueden no ser tan intensas como en la lógica empresarial de innovación pura, si encontramos que el producto y su elaboración cuentan con la presencia de los problemas del cliente y lleva a que esa relación de servicio sea susceptible de modificar las condiciones de actividad y de existencia del usuario³⁶.

³² Se construye software propio. se utilizan metodologías innovadoras de recolección de los datos.

³³ En este punto, conviene agregar que cuando se piensa en herramientas, se está pensando tanto en informática como en un cuestionario de encuesta, por ejemplo.

³⁴ En la etapa de creación, tenía mucho que ver con la adaptación de esas demandas a las capacidades reales de la empresa. Pero, en ambas etapas, se puede ver cómo el problema que trae el cliente es discutido con él, redefinido por los trabajadores de la empresa y enmarcado de tal forma que se obtenga la información con un perfil que permita que el usuario descubra las soluciones al mismo.

³⁵ Salerno, 2001:17.

³⁶ Nuevamente aquí encontramos que la determinación final depende del uso efectivo del producto por parte del cliente.

Estas interacciones con el cliente no son las únicas que se presentan como importantes a la hora de caracterizar la empresa, además –si bien existen jerarquias³⁷- las interacciones al interior de X entre profesionales y trabajadores están impregnadas de la capacidad de comunicación del líder, de la discusión entre profesionales como elemento de construcción de estrategias de venta, producción y servicio, y de fomento y complementación de la creación –innovación- en los distintos componentes del trabajo. Los conocimientos – más que nada en la primera etapa de “creación”- sobre el rubro eran del Director, pero los fue transmitiendo a los demás profesionales y fomentando el espacio propicio para que todos se vieran habilitados de lo necesario para llevar adelante las situaciones de trabajo. Los lineamientos de cómo debe ser el producto y de cómo producirlo no son verticales, si bien se tiene una idea origen –perteneciente a la fundación de la empresa- son construidos y redefinidos a lo largo de toda la situación de trabajo y de toda la historia de la empresa.³⁸

A partir de todo lo anterior, podemos señalar como características del producto-servicio de X:

- la ideación deliberada y replanteamiento de su esencia;
- la cual está dada por ser información (producto intangible);
- y, que tiene componentes de calidad dados por su elaboración y posibilidad de uso creativo por parte del usuario;
- es, además, un producto diferencial;
- que moviliza recursos y capacidades creativas de los profesionales en el proceso de elaboración, y
- que mantiene presente –de manera directa y/o indirecta- al cliente como poseedor de un problema y como usuario de esa información;
- al mantenerlo presente, se genera “relación de servicio” que –por medio de esas interacciones- puede modificar sus condiciones de actividad.

Bajo este punto de vista, nuestra pregunta de investigación podría ser desarrollada de la siguiente manera: *cuáles son los activos que los integrantes del equipo técnico director de*

³⁷ Sobretudo mirando la etapa de desarrollo de la empresa.

³⁸ Existen preguntas bases de qué producir y cómo producir, pero, se van redefiniendo a medida que se trabaja y a medida que se aprende de la experiencia de la propia empresa. Este aprendizaje, es incorporado como un elemento constitutivo de la propia lógica empresarial y como un requerimiento de desarrollo profesional en los trabajadores. Además, es un concepto compartido por todos los profesionales entrevistados, que lo vislumbran como condición básica para el desarrollo personal y profesional de cada uno, y del crecimiento competitivo de la empresa.

la investigadora de mercado *X* utilizan en la situación de trabajo para elaborar ese producto-servicio, es decir, en la elaboración de la información y en la presentación de la misma al cliente, para que sean susceptibles de habilitar la modificación de sus condiciones de actividad.

En tal sentido, esa sería la función de una investigadora de mercado.³⁹ Sin embargo, encontramos que la búsqueda de un determinado perfil de producto-servicio dado por objetivos claros y conscientes de calidad, diferencialidad y “relación de servicio” son rasgos que los profesionales asumen como propios en su oferta comercial.

Según lo expuesto anteriormente, podemos concluir que el producto-servicio de *X* se encuentra determinado en parte por la naturaleza del mismo dado el rubro específico de la empresa. Las investigaciones que realizan se basan en un objeto ya existente como lo es el mercado. Sin embargo, el producto también es determinado por la prosecución conciente de los profesionales que la integran para obtener ese determinado perfil⁴⁰. Teniendo relaciones y procesos que poseen características de la lógica de trabajo de la acción. Por ende, los activos que utilizan en la elaboración de ese producto-servicio están relacionados con esos objetivos que condiciona la naturaleza del producto según el rubro en que están y con los “ideales” que dentro de la empresa se mantienen de cómo debe ser el mismo (que tienen que ver con su estrategia empresarial).

Además, cada profesional según su intervención en el trabajo y en la elaboración del servicio moviliza recursos propios; activos que se unen con los de los demás colegas del equipo técnico director en ese objetivo común de *X* de producto-servicio.

V. EL TRABAJO DEL EQUIPO TÉCNICO DIRECTOR DE LA EMPRESA

Como hemos visto en el capítulo II, *X* cuenta con dos etapas claramente diferenciadas en su historia, las cuales hemos llamado *X de Macachines* y *X de Somme* (creación y desarrollo). Cada una de esas etapas se caracteriza por condiciones de existencia diferentes, muy particularmente en lo relacionado a su infraestructura (local) y a lo tecnológico.

De esa misma forma, es posible identificar características de cada etapa, en las cuales las diferentes condiciones de existencia de la empresa se reflejan, pudiendo marcar algunas diferencias en el trabajo. Según cada etapa la situación de trabajo puede contar con rasgos

³⁹ Ver definición de investigación de mercado, ubicada en la página 23 de esta Monografía.

⁴⁰ Calidad, diferencialidad y establecer una “relación de servicio”

que le son propios, y esto se refleja cuando miramos el proceso de trabajo según cada una de esas dos etapas.

Esta diferenciación conlleva a que se movilicen algunos recursos de forma más intensiva en una situación de trabajo en comparación a la otra o que inclusive algunos activos sean utilizados sólo en una de las dos etapas. Además, -según nuestras hipótesis de partida- los activos son utilizados por estos individuos según su intervención en el trabajo en ese proceso de elaboración del producto-servicio. La intervención de un mismo entrevistado quizás se moldee según la etapa de X, y ello puede configurar un mapa de movilización de recursos personal distinto en la etapa de creación en comparación con la etapa de desarrollo.

Resulta claro en este punto, entonces, que antes de proseguir a describir la intervención y la utilización de activos de cada uno de estos profesionales en el trabajo (por medio de la observación del proceso de elaboración del producto-servicio de X), es necesario caracterizar la situación de trabajo en ese proceso, teniendo en cuenta cada una de esas etapas.

V.1- Etapa de creación

A través del relato de los entrevistados hemos podido construir un cuadro que muestra cómo sería el proceso de elaboración del producto-servicio de X -Ver anexo IV: Proceso de trabajo en X, según etapas de su historia-

En ese proceso, la primera etapa es LA PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA AL CLIENTE, y es caracterizada en este caso por la búsqueda del cliente, dado que era un emprendimiento totalmente nuevo, que tenía en primera instancia que hacerse conocer, corriendo con la ventaja de que la experiencia laboral anterior más reciente del director les proveía de potenciales clientes para visitar y ofrecer sus servicios. Esa presentación se daba por medio de una carta de presentación que básicamente tenía como referencia los contactos generados por la experiencia laboral del director en la agencia de publicidad. También se contaba con una carpeta institucional que plasmaba la idea de producto-servicio y de empresa, a la cual se iban agregando a medida que transcurría el tiempo los clientes con los cuales se establecía relación comercial. En algunos casos, esa presentación también implicaba una determinada estrategia de cómo mostrarse a un determinado cliente potencial.

La etapa siguiente es la correspondiente a la VENTA/NEGOCIACIÓN del servicio, en la cual muchas veces había que pensar cómo se adaptaban las demandas a las capacidades reales de la empresa.

Para ello se establecen reuniones entre los trabajadores y reuniones con los clientes, marcadas por la falta de infraestructura adecuada para llevarlas a cabo. Los entrevistados señalan que tenían que encontrar siempre la forma de ir ellos a visitar a los clientes e incluso, en un caso en particular, mudar los muebles del local-hogar donde funcionaban y con mobiliario prestado armar una oficina para que los pudieran visitar. Las reuniones entre los profesionales que había en ese momento y con los reclutadores eran muy limitadas de espacio, relatan que en más de una ocasión debían reunirse en el pasillo del edificio.

La tercera etapa es el PROCESO DE INVESTIGACION, es donde se obtiene la información. Pasa por la elaboración del proyecto y del diseño, por la recolección de datos, hasta llegar al análisis. Se caracteriza por los escasos recursos tecnológicos que condicionaban el trabajo a una PC que se compartía, a una sola línea telefónica con la cual se atendían las demandas comerciales, se reclutaba y/o se encuestaba y se traspasaba al fax-modem de ser necesario. No había suficiente espacio para todos los reclutadores/encuestadores y –como ya hemos señalado anteriormente– los paneles motivacionales eran llevados a cabo en un hotel. Para los paneles se repartían las invitaciones personalmente y se trasladaban los obsequios y materiales en el auto personal del director. Para realizar encuestas que no fueran telefónicas, en donde necesitaran abarcar otras zonas además de Montevideo, se apelaba a contactos personales que les pudieran proveer de encuestadores.

La etapa de CREACION DE LA PRESENTACION Y PRESENTACION implica la “vuelta al cliente”. En esta cuarta etapa se llevan a cabo reuniones planificando las presentaciones, resolviendo cómo podían transmitir la información obtenida para que se convirtiera útil para el cliente y éste pudiera apropiarse del producto. Luego, se daba la efectiva presentación –en esta etapa a cargo principalmente del director– a través de un informe escrito y de una exposición con power point.⁴¹

La última etapa corresponde a REPENSAR, analizar lo ya efectuado: la negociación/venta, el proceso de investigación y la presentación. Implica cuestionar los pasos dados y el desempeño como empresa en cada una de las situaciones de trabajo que implica el proceso, sacando a luz fortalezas y debilidades, teniendo como objetivo el mejoramiento de la performance personal, grupal y comercial.

Podemos concluir –a riesgo de ser reiterativos– que la etapa de creación de la empresa conlleva características para el proceso que se concentran en la falta de una infraestructura específica para la actividad comercial, la escasez de herramientas

⁴¹ Este programa informático fue incorporado paulatinamente como herramienta de trabajo.

tecnológicas, la poca diferenciación de funciones en muchas de las tareas (en lo concerniente a la atención al público, la administración, y a cubrir el equipo de campo) y en que era una empresa nueva en el mercado que tenía que hacerse conocer.

V.2- Etapa de desarrollo

En este caso simplemente resaltaremos los cambios que se han encontrado para el trabajo –según el proceso- en esta etapa, señalando, asimismo, los motivos de tales transformaciones.

En la etapa de PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA AL CLIENTE encontramos como diferencias claves la ampliación de la cartera de clientes, manifestándose ello en la carpeta institucional. Determina que, si bien se sigue tratando de conquistar nuevos clientes, ya se cuenta con empresas que se acercan a X para demandar sus servicios. Se cuenta con la posibilidad de hablar de la propia experiencia de X como empresa.

Además, como tarea básicamente del gerente comercial, se sigue buscando dar un perfil más comercial al producto, orientando a X hacia una consolidación de tipo más empresarial.

La segunda etapa posee como característica principal la ampliación de las capacidades de la empresa. No sólo se tiene un local preparado para la actividad comercial y equipado con las herramientas necesarias, sino que también la experiencia de estos profesionales se ha incrementado, ganando en capacidad y en seguridad para atender las demandas de los clientes.

Esto conforma parte de las transformaciones al interior de la etapa tres: PROCESO DE INVESTIGACIÓN. El salto tecnológico experimentado del “X de Macachines” al “X de Somme” implica la mejora del intercambio de información (mayor número de PC, conectadas en red), la inversión en creación de software propio y en los paquetes de información necesarios – del INE por ejemplo-, el tener una central telefónica, más líneas (lo cual mejora y agiliza reclutamientos y encuestas telefónicas) y, espacio para llevar adelante cada tarea.⁴² Se cuenta con personal asignado a la recepción de clientes y a las tareas de administración, y, paulatinamente se incorporan otros profesionales al equipo de investigadores.

Todo ello marca ganancias en competitividad, por medio de la mejora de las posibilidades en la elaboración de la información y de la agilización de todos los mecanismos necesarios para ello.

En la cuarta etapa se ven mejorados los aspectos conceptuales y estéticos de las presentaciones. Esto refiere al aprendizaje a través de la experiencia y de la mayor calificación para usar la tecnología necesaria en las exposiciones. Además, los cuatro profesionales entrevistados han participado ya en la elaboración de la presentación e incluso ellos mismos se han desempeñado como expositores.⁴³

Por último, se sigue estableciendo como parte importante del proceso el análisis de lo ya efectuado, implementando mecanismos de evaluación de los procesos. Además se trata de tener un mayor conocimiento de cada etapa del proceso, por ejemplo, sabiendo cuánto tiempo lleva hacer determinada parte de la elaboración.

Es claro que las características de esta segunda etapa están dadas por el poseer un local buscado y reservado sólo a la actividad de la empresa, por un salto tecnológico importante que provee de mejores y mayores herramientas con las cuales trabajar, la ampliación del staff de personal, la posibilidad que tienen estos individuos de dedicarse más intensivamente a determinadas tareas, y, por la experiencia y reconocimiento que la empresa ha acumulado.

Es interesante destacar, que si bien no cabe duda de que estos cambios son sentidos como optimizadores de la performance de la empresa y de los que la integran, han demandado –al mismo tiempo– el tener que aprender a trabajar a partir de ellos; sobretodo en lo referente a la sistematización de la información compartida (qué nombre poner a los documentos, dónde guardarlos, etc.) a través de la transcripción de manuales que establezcan un criterio en común.

A modo de síntesis podemos decir que en general el proceso de trabajo en X cuenta con características tanto de una lógica sistémica como de una lógica de la acción. Si bien no es ninguna de las dos de forma depurada, por momentos parece claramente sistémico, en el cual la innovación y la importancia que se le dan a las interacciones (interacciones que tiene que ver con las reuniones donde se discute; en los momentos de “repensar” el trabajo y el producto) pueden ser consideradas como una introducción por parte de las jerarquías, en las cuales se obliga al trabajador a participar integralmente en el proceso de trabajo. Sin embargo, creemos que –aunque se acerca mucho a un modelo sistémico– se diferencia de él cuando esa intervención de los individuos integrantes del equipo técnico director no se restringe al proceso de trabajo sino que implica también la propia construcción de la

⁴² Sala equipada para paneles motivacionales, oficinas para recibir clientes y para llevar adelante las reuniones

⁴³ Cabe aclarar que en este punto de la historia de X, el director si bien participa en la creación de las exposiciones ya no presenta él mismo, y el gerente comercial lo hace en “casos de emergencia”.

empresa, o mejor dicho, el propio trabajo construye y reconstruye a la empresa a lo largo de la historia de X.

Aunque el rubro mismo –como pudimos apreciar en el capítulo IV. EL PRODUCTO DE LA EMPRESA- condiciona que el proceso sea una investigación y determina un “resultado” a alcanzar,⁴⁴ ese “resultado” es reconfigurado en X. En la etapa de creación se re-configura buscando –entre otras cosas- lograr un producto –adaptación de demanda- acorde a las capacidades de X en ese momento. Y, a lo largo de todo el periodo abordado en nuestra investigación, esta re configuración se da por medio de la búsqueda de una relación de servicio, planteándose a cada paso cómo es esa lógica de servicio que se quiere dar y cómo es posible darla. No es una mera adaptación y re configuración de los procedimientos del trabajo para lograr ese producto, es un cuestionamiento constante de:

- qué producto se quiere
- cómo debe satisfacer las necesidades del cliente
- cómo la empresa puede llegar a él (por su capacidad)
- cuál es la forma más óptima para obtenerlo
- cual es la mejor forma para que satisfaga esas necesidades
- cómo hay que entregarlo según cliente y según información
- qué usos le brinda al cliente y cómo se puede hacer para que el cliente vea esos usos
- qué producto se hizo
- cómo lo recepcionó el cliente
- cómo se hubiera mejorado.

Además veremos en el próximo capítulo, que estas respuestas tienen connotaciones diferentes según cada uno de los profesionales entrevistados. Creemos que cada uno de ellos tiene su propia concepción de producto individual, por la cual movilizan recursos y que marca connotaciones en su intervención. De esta forma la intervención no está contemplada sólo por su profesión como una especie de relación unidireccional.

⁴⁴ Como en la lógica sistémica.

VI. ACTIVOS UTILIZADOS EN EL TRABAJO

En este capítulo nos concentraremos en la descripción de los activos que los profesionales de la investigadora de mercado X utilizan en la elaboración del producto –en el trabajo–.

Para ello comenzaremos por describir los activos que hemos encontrado que se usaron en el trabajo, sin abocarnos a la distinción entre etapas de creación y etapas de desarrollo. Si haremos una breve referencia final implicando la distinción entre activos articuladores y activos complementarios. Pasaremos luego a señalar los activos cuyo usos han sido característicos o de la etapa de creación, o de la etapa de desarrollo. Y, finalmente, nos concentraremos en describir los activos según la intervención de cada uno de los profesionales entrevistados, teniendo en cuenta para esto las características que cada uno de estos individuos adjudican al ideal de producto-servicio, ya que hemos considerado que en cierta medida manejar este elemento nos puede aportar a la explicación de la movilización de recursos y la combinación de usos de activos.

VI.1- Activos Identificados

En la etapa de PRESENTACION DE LA EMPRESA, se movilizan las *acreditaciones* bajo las especificaciones de *referencias y/o prestigio por experiencias laborales anteriores* y los *contactos empresariales*, cuando se presenta la empresa a potenciales clientes que conocían a A desde su época en la agencia de publicidad. Para dicha presentación el *conocimiento teórico sobre el rubro específico del servicio* posibilitó la primer construcción de la idea de empresa y de producto que se encontraban en la carpeta institucional con la cual se visitaba a los clientes desde un principio. En la elaboración de estrategias de presentación de la empresa se movilizaron recursos tales como la *creatividad en resolución de problemas* y *creatividad en el desarrollo de estrategias competitivas*.

En la etapa de VENTA, también la creatividad era un activo muy utilizado, sobretodo al comienzo cuando las capacidades de la empresa no eran muy amplias y se movilizaba la *adaptación creativa de demandas a las capacidades reales de la empresa*. Dicha creatividad era usada y desarrollada en las reuniones entre profesionales donde se discutían las necesidades del cliente conjuntamente con las posibilidades de la empresa – donde era necesario también usar el *conocimiento sobre el rubro específico del servicio y sobre el mundo empresarial*– llegando, a través del aporte de todos los conocimientos de estos profesionales, todas las creatividades y las características personales de empuje,

proactividad y capacidad de liderazgo, a la elaboración de estrategias de servicio a brindar que pudieran concretar, por medio de las negociaciones entre ellos y, entre la empresa y el cliente, la venta del producto- servicio. En las distintas reuniones entre estos profesionales y con los clientes, la *capacidad de comunicación* en sus dos activos específicos permite la combinación de todos los recursos movilizados aquí por los individuos.

En la etapa del PROCESO DE INVESTIGACIÓN, se utilizan los activos: *conocimiento sobre la profesión, sobre el rubro específico del servicio, conocimientos de otra índole* (por ejemplo de informática), *sobre la tecnología necesaria para el rubro*, la *elasticidad* referida a la capacidad de trabajar tanto en el área cuantitativa como en la cualitativa, la *disciplina* para estructurar todas las etapas de la investigación y para la recolección y procesamiento de los datos, la *proactividad*, la *administración de los recursos* con los cuales se contaba y la *generación de recursos nuevos* –referidos tanto a contactar encuestadores en el interior del país, a la creación de software propio como a la invención y/o adaptación de técnicas de investigación-, el *uso real de la tecnología*, la *atención a cambios tecnológicos* –teniendo, por ejemplo, los paquetes de información del INE actualizados-, la *extroversión* –cuando fue necesario que ellos mismos reclutaran o encuestaran-, la *capacidad de liderazgo*, la *capacidad de comunicación* –en las reuniones de planificación, de entrenamiento del equipo de campo y de análisis de la información-, acompañado con la *creatividad* en todas las instancias y teniendo siempre presente el problema del cliente que demandaba el servicio y la calidad pretendida para el producto. Estos activos son utilizados en las distintas etapas del proceso de investigación: en la elaboración del proyecto y del diseño, en la recolección de los datos y en el análisis.

La etapa de CREACIÓN DE LA PRESENTACIÓN Y PRESENTACIÓN es configurada gracias a la utilización de recursos tales como –una vez más- el conocimiento *sobre el rubro específico del servicio*, conocimientos *sobre la tecnología necesaria* para exponer resultados, *conocimientos de otra índole* (por ejemplo, power point), *proactividad* –aprender el manejo de programas de computación, mejorar la forma de exponer resultados por medio de la práctica, presentando a otros colegas y recibiendo los comentarios-, la *capacidad de comunicación* –para atender a las sugerencias cuando se planifica la presentación y para tener claridad en la exposición de los resultados de la investigación al cliente-, los conocimientos *sobre la profesión* –de forma particular los de marketing para darle a la información un perfil más comercial⁴⁵-, la *creatividad en la generación de nuevos recursos* de presentación y de *desarrollo de estrategias competitivas* –en este caso para el

⁴⁵ Hablando en términos de “fortalezas y debilidades”. como señala D.

cliente-, y *disciplina* que permitiese el mejoramiento de la creación y performance en las presentaciones.

En la última etapa, la de REPENSAR, se utiliza el activo de desempeño práctico *análisis de lo ya efectuado*. Consiste, como ya dijimos, en evaluar las distintas etapas del proceso –sus situaciones de trabajo-, las interacciones con los clientes, las interacciones en las reuniones entre profesionales, el desempeño de la empresa de forma global y de los profesionales de forma particular, y el perfil de producto-servicio brindado. Incorporando el aprendizaje de virtudes y debilidades de lo acontecido en el proceso pasado al propio proceso siguiente. En estas actividades que se dan a modo de reuniones, se movilizan la proactividad (vista como la preocupación por aprender), la *disciplina*, el *empuje*, la búsqueda de soluciones, y la *atención de dudas y sugerencias*. En este sentido, parecería en esta etapa una clara lógica de trabajo sistémica, sin embargo, como ese “repensar” no involucra sólo al proceso sino al resultado, creemos que justamente en esta etapa del proceso vemos claramente un acercamiento de esta empresa a la lógica de la acción.

Esa lógica de la acción se da, además, por la redefinición –sustentada por el repensar- al comienzo de cada proceso de cómo se puede brindar un producto servicio, qué implicaría esto de forma general para la empresa y cómo se tiene que dar –de forma particular- según el cliente que demanda el servicio. Además, esta lógica de la acción se encuentra en la forma que se da el trabajo en estos profesionales, donde el mismo es realmente un emergente de ellos individual y colectivamente –y, por ende, de su movilización de recursos-, de las interacciones al interior de la empresa, de la presencia del cliente en las diferentes situaciones de trabajo y de la intención en el mismo de construir un producto que no sólo sea diferencial según el problema del demandante sino que la información que se le otorga sea algo útil para él.

Por último, queremos señalar que existen activos-como por ejemplo *conocimientos de otra índole, empuje, extroversión-* que se usaron para tareas generales de la empresa. Dentro de las mismas encontramos: todo lo de corte administrativo –papeles internos y de formalidades legales-, la atención del teléfono, preparar café, comprar cosas de papelería, comprar agua, etc. Si bien no son específicas del proceso de elaboración del producto, sin ellas la existencia y el funcionamiento cotidiano de la empresa no hubiera sido exitoso. Ambos tipos de tareas integran las diferentes situaciones de trabajo de X.

VI.2- Activos según “etapa de creación” y “etapa de desarrollo”

La mayoría de los activos fueron utilizados a lo largo de todo el periodo de X que hemos contemplado en nuestro estudio.

Como ya hemos señalado en reiteradas ocasiones, existen dos etapas en la historia de esta empresa que corresponden a la de creación y a la de desarrollo, respectivamente.

En la etapa de creación se usaron específicamente de forma más intensa los activos *conocimiento sobre la tecnología necesaria para el rubro* (saber qué se necesita para empezar con el proyecto de empresa en general y en cada etapa), y *conocimientos de otra índole* –para preparar materiales en inglés, para las tareas administrativas⁴⁶, etc-. Dentro de las *características personales* se usaron la *extroversión* –cuando en casos de emergencia alguno de estos profesionales tuvo que reclutar o encuestar-. En materia de *acreditaciones* se movilizaron redes familiares y sociales, contactos empresariales, etc. que permitieron el buscar y conseguir los primeros clientes. Y, finalmente, se utilizó la *adaptación creativa de demandas a las capacidades reales de la empresa*, bajo el activo general de *desempeño práctico*.

Además, vemos que hay un uso intensivo en esta etapa de la *creatividad* referida no sólo a las capacidades de la empresa para abarcar los proyectos de investigación, sino también por la falta de infraestructura para que los visiten y en el desarrollo de estrategias para la presentación de la empresa y la venta del servicio. Esta creatividad, si bien no es exclusiva de esta etapa, es un emergente de la imaginación de los individuos usando en esa creatividad más que nada los insumos humanos con los cuales contaban.

En la segunda etapa, identificada como de desarrollo, debido al salto tecnológico experimentado hay una gran utilización del activo de *desempeño práctico atención a cambios tecnológicos*. Y refiere a todas las instalaciones que se hicieron en el nuevo local para la sala equipada para llevar adelante los paneles motivacionales, a la conexión en red de las computadoras, a la central telefónica y a la actualización de las herramientas de software y de hardware. Este salto tecnológico –como hemos señalado en capítulos anteriores- sería posible gracias al *conocimiento sobre la tecnología necesaria para el rubro* e implicó toda una etapa de aprendizaje de cómo trabajar a partir de ellos y de cuidado de su uso.

Vemos que aparece en la presentación de la empresa el empleo de *contactos empresariales* que tienen que ver con la propia experiencia de X. En consecuencia se agregan a la carpeta institucional de la empresa una cartera de clientes más desarrollada, que

⁴⁶ En la segunda etapa ya cuentan con personal dedicado a ellas.

se utilizan como garantes de la calidad del producto-servicio que X es susceptible de brindar. En el caso de la concepción de empresa y de producto, encontramos que esas definiciones se ven alimentadas por el *conocimiento teórico sobre el rubro específico del servicio* que también la propia experiencia de X ha alimentado en todos estos profesionales.⁴⁷ Además, se trata de brindar con mayor intensidad un perfil comercial al producto en su definición y en su elaboración, teniendo como específico de esta etapa que al estar las tareas de estos profesionales más delimitadas, el gerente comercial (D) se aboca intensamente en esta prosecución, movilizandole para ella muy especialmente sus conocimientos de marketing, lo cual responde a la utilización por parte de este individuo del *conocimiento sobre la profesión* adquirido en ámbitos universitarios del extranjero.

Otra característica de uso de activos en esta etapa, es el *análisis de lo ya efectuado*, que si bien no es exclusivo del X de Somme porque se dio de continuo en toda la historia estudiada de la empresa, es un activo que se sistematiza por medio de la propia sistematización de la etapa de “repensar” encontrada en el proceso de trabajo.

Por último, la *creatividad* en todas sus dimensiones utilizada en esta etapa tiene connotaciones diferentes al uso de la creatividad en el “X de Macachines”. Aquí se poseen más recursos materiales, tecnológicos y humanos para administrar, las estrategias competitivas incorporan experiencias pasadas, los recursos nuevos a generar son alimentados por la incorporación de nuevos profesionales (con recursos nuevos para movilizar que aportan, por ejemplo, la posibilidad de expandir la creación de software propio), etc.

Sintetizando, podemos ver que el uso de activos por parte de estos individuos según cada etapa no sólo tiene que ver con la movilización exclusiva de un recurso según sea el momento de creación o de desarrollo de X, sino también con la utilización diferencial de algunos activos determinada por las propias características existenciales de la empresa en el periodo y por las experiencias recogidas por estos profesionales a medida que transcurre el tiempo y las situaciones de trabajo.

VI.3- Diálogo entre activos “articuladores” y activos “complementarios”.

En esta sección nos concentraremos en la descripción de los activos utilizados por los entrevistados empleando la clasificación entre activos articuladores y activos complementarios.

⁴⁷ Recordemos que en los orígenes de la empresa el único con experiencia en el rubro era el Director.

Encontramos que en esta empresa los activos articuladores por excelencia son el *conocimiento sobre el rubro específico* y la *capacidad de liderazgo* – la cual lleva al interior de ella el activo *capacidad de comunicación*–.

Movilizar el conocimiento *sobre el rubro específico* articula, en la elaboración de la idea del producto-servicio y de los requerimientos para elaborarlo, la utilización de los activos conocimiento *sobre la tecnología necesaria para el rubro*, el *uso real de la tecnología* y, la *generación de nuevos recursos*.

Actúa organizando el trabajo por medio de la provisión del conocimiento de cuáles son las etapas de elaboración del producto-servicio, integrándolas y definiendo parcialmente las tareas necesarias a cubrir en ellas. En este caso se complementa el conocimiento sobre la tecnología necesaria para el rubro con la movilización del conocimiento de cuáles son las etapas, por medio de la integración de las herramientas necesarias en cada una de ellas.

De la misma forma moviliza al conocimiento sobre la profesión según las tareas a cubrir, y los conocimientos de otra índole para cubrir tareas tales como las administrativas, las de atención telefónica, etc. inherentes a cualquier actividad empresarial. Además ese conocimiento sobre el rubro específico del servicio, que en los orígenes formaba parte sólo del mapa de recursos del Director, posibilitó que los profesionales que integraban la empresa en ese momento encontraran referencia académica sobre el rubro específico.

De esa forma, la referencia de academia en cuanto al rubro de servicio, a las etapas de elaboración y a la tecnología necesaria⁴⁸, brinda recursos que posibilita que los individuos desplieguen otro activo como es la *generación de nuevos recursos*, por medio del cual se consigue elaborar tecnología propia incrementando la calidad metodológica de la información y acompasando al mismo tiempo los cambios tecnológicos. Esa generación de nuevos recursos complementa, a su vez, la *generación de estrategias competitivas* y la *adaptación creativa de demandas a las capacidades reales de la empresa* –en la venta, en el proceso de investigación y en la presentación–.

El segundo activo que se presenta como articulador es la *capacidad de liderazgo*. La movilización de dicha capacidad permite la transmisión de la idea original del producto-servicio –lo cual se complementa con el activo articulador anteriormente mencionado–, la referencia de academia en lo teórico y en lo tecnológico, y la consecución de una organización del trabajo que permitiese el funcionamiento de la empresa con canales horizontales de comunicación.

⁴⁸ Posibilitada por la utilización del activo conocimiento sobre rubro específico

En esa organización la capacidad de liderazgo es movilizadora enseñando y delegando, permitiendo a través de ello desarrollar las tareas –en donde se moviliza el *conocimiento sobre la profesión*- y en donde todos los profesionales movilizan capacidades personales tales como la *disciplina* y la *creatividad*.

En esa creatividad los individuos despliegan los activos: *resolución de problemas, estrategias competitivas, administración de recursos, generación de nuevos recursos y la adaptación creativa de demandas a las capacidades reales de la empresa*.

Todo esto es puesto en marcha por medio de la utilización de la *capacidad de comunicación* que complementa a esa capacidad de liderazgo. Por medio de la *transmisión de mensajes con claridad* se transmiten la idea de producto-servicio originaria y las tareas necesarias para elaborarlo. A través de la *atención de dudas y sugerencias*, se enriquece esa idea de servicio, la forma de conseguirlo y la integración de las distintas etapas de elaboración, por medio de la integración de las perspectivas de los colegas y de las manifestaciones de ellos de las herramientas con las cuales necesitan trabajar, a los propios conocimientos del Director.

Emerge en esa relación de *feedback* comunicativo un compromiso entre todos estos profesionales, que hace que todos como integrantes de la empresa hayan apostado a su creación y a su desarrollo. Ese sentimiento de compromiso moviliza, en gran medida, los activos de *empuje* y de *proactividad*, las cuales son características personales que podemos encontrar en todos los entrevistados.

Como punto central, vemos que los activos que en su movilización se comportan como articuladores se complementan entre sí. Mientras con uno se moviliza recursos que permiten en la etapa de creación la definición original del producto-servicio y de las distintas etapas del proceso de elaboración, con el otro se habilita a movilizar en el trabajo recursos para conseguir llegar a ese producto-servicio con sus correspondientes características de calidad.

Consideramos que para que este diálogo entre recursos articuladores se haya dado así, puede haber sido significativo que en esta empresa la figura de liderazgo es la misma que concentraba en un origen todo el conocimiento sobre el rubro específico.

La utilización de estos activos articuladores que se complementan entre sí, ha configurado en gran medida el espacio propicio para el despliegue y la creación de otros activos. Esos activos, que aquí llamamos complementarios y que también se presentan como necesarios para la existencia de la empresa.

VI.4- Activos según intervención de cada uno de los integrantes del equipo técnico director.

En este último segmento de descripción de los activos utilizados en el trabajo, nos detendremos a señalar cómo es la utilización de dichos activos teniendo en cuenta la intervención de cada uno de los profesionales entrevistados en el trabajo.

La participación de estos profesionales en la elaboración del producto, refiere a las tareas que realizan individualmente o con otros que permiten la existencia de la empresa a través de las dos etapas identificadas. Dichas tareas forman parte del proceso de trabajo, existiendo al mismo tiempo tareas que tienen que ver con la cotidianidad de cualquier emprendimiento comercial⁴⁹.

Para describir cada intervención de los entrevistados tendremos en cuenta: su profesión, su motivación y circunstancia en que se une a la empresa y, las características de cada una de las etapas estudiadas. Además, dentro de la motivación trataremos de incluir referencias sobre la concepción de producto que ese profesional en particular posee.

El análisis será estructurando pasando por cada uno de los elementos señalados de a un profesional por vez, tomando en cuenta para ello los activos que consideramos que caracterizan su intervención.

Activos utilizados por A. La motivación de este profesional para crear y desarrollar la empresa tiene que ver con la situación a partir de la cual se origina la empresa. Como ya vimos, a partir de su situación de desempleo es este actor quien decide emprender este proyecto de investigadora de mercado básicamente por tres razones: a) encontrar solución a su situación de desempleo, b) llevar adelante su propio proyecto, en lugar de buscar trabajar como empleado nuevamente y, c) continuar en un rubro de actividad que manejaba debido a su experiencia y para el cual su formación como psicólogo le había brindado herramientas. Todo ello desembocó en la fundación de X con una idea de producto-servicio original delimitada⁵⁰, la cual consistía en que la información debía ser un insumo útil para el cliente que le brindara al mismo tiempo la confianza de que había sido recogida y analizada con la mayor meticulosidad posible. Esa utilidad era dada por esa meticulosidad y por el esfuerzo de que en cada instancia en que el cliente participara directamente del servicio, éste pudiera encontrar una recepción a sus problemas, una re definición de sus problemas repercutiendo en su beneficio, y una entrega de esa información que le brindara las herramientas para

⁴⁹ Por ejemplo, atender el teléfono, hacer mandados, comprar insumos, etc.

⁵⁰ Usando como insumos para ello las cosas que consideraba que se hacían bien y las que se hacían mal por otras empresas del mismo rubro existentes en el mercado.

entender lo que quería decir esa información y cómo era susceptible de utilizarla una vez terminada la relación comercial con X.

Todo esto marca que cuando los demás profesionales se fueron integrando a X, ya hubiera los primeros esbozos de producto-servicio, de lo que se necesitaba para elaborarlo y de las distintas etapas que el proceso de trabajo implicaba. Ahora bien, estos esbozos no fueron verticales, hemos encontrado que el propio Director (A) se fue nutriendo de la perspectiva de sus colegas de trabajo, lo que ha ido enriqueciendo la idea de producto-servicio y la forma de conseguirlo. Teniendo en cuenta todo esto, pasemos a los activos que consideramos que caracterizan la intervención de A en el trabajo.

Como hemos visto en el segmento anterior en donde hablábamos del diálogo entre los distintos activos, este profesional utiliza los que hemos llamado articuladores por excelencia. Y ese mismo juego entre esos activos que vimos en esa sección, se da en la caracterización de la intervención de A.

En primer lugar, consideramos que usar el activo *conocimiento teórico sobre el rubro específico del servicio* fue significativo para que esa idea original de producto-servicio se pudiera llevar adelante. Además de brindar el conocimiento sobre todas las etapas del proceso de trabajo y de las herramientas que se necesitaban para poder llevarlo a cabo. Ese conocimiento sobre el rubro específico alimenta otro de los activos utilizados por este profesional, el cual es la *capacidad de liderazgo*. Usar el *conocimiento teórico sobre el rubro específico del servicio* –entonces– no sólo articula el despliegue de los activos necesarios para cubrir las etapas de elaboración del producto y la definición originaria de ese producto-servicio, sino que permite que la *capacidad de liderazgo* que ha movilizó A para integrar en la actividad a los otros profesionales pueda funcionar como referencia de academia para sus colegas, los cuales no contaban con experiencia en el rubro. En la etapa de creación, entonces, le permite esa transmisión de conocimientos a los demás profesionales y a través de la delegación abre los caminos para que ellos mismos desplieguen sus activos y construyan otros nuevos. En la etapa de desarrollo, esa referencia de academia recoge sus frutos, y le permite alejarse de la etapa de investigación y de presentación de resultados, las cuales son llevadas a cabo por el resto de los profesionales.

Todo esto, como hemos visto, es posible gracias a la utilización que hace A de la capacidad de comunicación en sus dos dimensiones. Por medio de la *transmisión de mensajes con claridad* no sólo permite llevar adelante las dos primeras etapas del proceso en el relacionamiento con los clientes, sino que le habilita a poder ejercer esa referencia de academia. Con la utilización de *atención de dudas y sugerencias* permite evacuar las dudas

de sus colegas con respecto al rubro específico –permitiéndole una vez más ejercer la referencia de academia- e ir nutriendo a su empresa y al producto-servicio perseguido de las visiones de los otros profesionales, por medio de la configuración entre todos de ese espacio en el cual van simultáneamente desplegando y creando activos.

Además, este actor utiliza tanto en la etapa de creación como de desarrollo el activo *acreditaciones*. En la creación de X utiliza *referencias y/o prestigio por experiencias laborales anteriores* y los *contactos empresariales* para ir a visitar a los potenciales clientes, concretando de esa forma el verdadero comienzo de la actividad comercial de la empresa. Sin estas acreditaciones no podemos asegurar que hubiera sido posible crear efectivamente X como empresa. Estas *acreditaciones* en esta etapa son complementadas con el *conocimiento sobre el mundo empresarial* con el cual este profesional contaba debido a su experiencia laboral anterior. En la etapa de desarrollo el uso de las acreditaciones-como ya hemos visto-incluye las *referencias y/o prestigio por experiencias laborales anteriores* y los *contactos empresariales* adquiridos por la experiencia de la propia experiencia de X..

Por último, queremos señalar que el *conocimiento sobre el rubro específico del servicio* tan importante para llevar adelante las situaciones de trabajo en el proceso de elaboración, es complementado por la utilización del *conocimiento sobre la profesión*. Este profesional con formación en sicología era quien desarrollaba prácticamente todo lo concerniente al proceso de investigación cualitativa en los comienzos.

Activos utilizados por B. Como ya hemos señalado, esta profesional se une a X acompañando el emprendimiento de su pareja (A). Su motivación en cuanto a la empresa, entonces, no viene dada por connotaciones profesionales sino por connotaciones personales. Su idea de producto es básicamente –en los orígenes- la incorporación de la idea de producto de A, en la concepción de que la información debe ser útil y luego de que termina la relación comercial no sea “guardada en un cajón”. Sin embargo, a través de las entrevistas pudimos apreciar que destaca en su discurso el tema de la calidad de la información en cuando a la rigurosidad con la cual se recoge y con la que se analiza, priorizando el tema de la confianza que el cliente puede tener en la información que X le brinda.

Al no contar con experiencia en el rubro, B moviliza constantemente en la etapa creación de X la *atención de dudas y sugerencias*, recepcionando de esa forma los conocimientos que el Director le transmitía. Además, complementa dicha utilización con los activos *proactividad* –para aprender sobre el rubro de servicio de la empresa- y con su

conocimiento sobre la profesión en cuanto a las situaciones de trabajo que tenían que ver con el proceso de investigación cualitativo.

Lo que consideramos que caracteriza más la intervención de B es la utilización de activos que tienen que ver con tareas necesarias para llevar adelante la actividad cotidiana de la empresa. Por medio de la movilización constante de sus *conocimientos de otra índole*, permite que se realice todo lo concerniente a tareas administrativas. Además, como ha destacado el propio A, esta profesional aportó sus conocimientos sobre las calles de Montevideo lo que agilizaba la entrega de las invitaciones a los reclutados para los *focus groups*.⁵¹ Siguiendo esta misma línea, los *conocimientos de otra índole* referidos a todo lo que tiene que ver con informática, fueron usados para todo lo que consistía el uso del PC y la creación y actualización constante de la base de datos. Esta base de datos es usada para realizar los muestreos para los reclutamientos y las entrevistas, para tener organizada la información sobre los clientes, etc. Esta posibilidad de manejo de las herramientas informáticas por medio de los *conocimientos de otra índole* de B, es complementada con el uso de su *proactividad* para seguir aprendiendo los programas de computación que fuesen necesitando, conjuntamente con la *atención a cambios tecnológicos* y, por supuesto, con el *uso real de la tecnología* de informática.

Se presenta como importante también, su *extroversión* para el desarrollo de actividades tales como reclutamientos, entrevistas, contactos con clientes, atención telefónica, etc. Tareas que esta profesional cubría en la etapa de creación al no contar con personal dedicado a ellas.

En la etapa de desarrollo, B comienza a aprender todo lo necesario para realizar las presentaciones a los clientes. Paulatinamente –hasta llegar a cuando se realizó el trabajo de campo en la cual va a la empresa de forma puntual- esta profesional se dedica a actividades específicas de la elaboración del producto, movilizandole nuevamente su *conocimiento sobre la profesión* alimentado ahora por su propia experiencia en el rubro. En el proceso de investigación, aparece como diferencial en esta etapa de desarrollo, el uso del activo *transmisión de mensajes con claridad* apuntado al entrenamiento de los reclutadores para el trabajo de campo y de la *atención de dudas y sugerencias* en la supervisión del trabajo de campo mismo.

Esa *transmisión de mensajes con claridad* también la usa en esta etapa para asesorar a la persona encargada de la actualización de la base de datos, marcando lineamientos de

⁵¹ Recordemos que en la primera etapa ellos mismos repartían las cartas a los invitados a participar en los *focus groups*.

cómo ingresar la información y con la *búsqueda de soluciones* cuando se presentan categorías nuevas.

Activos utilizados por C. Este profesional encuentra como su mayor motivación al entrar en la empresa, que la misma se encontraba poco desarrollada, es decir, lo motiva que exista la posibilidad de construcción, el llamado a ser creativo marcado por las condiciones existenciales de la empresa y, el encontrar un ámbito laboral que permite el despliegue de los propios recursos con una visión propia y con libertad para crear. Por todo esto moviliza de forma constante su característica personal de *creatividad*.

En la etapa de creación, interviene en el proceso de investigación, primero en etapas del diseño y análisis y, luego, en el trabajo de campo. En esta etapa es el encargado del desarrollo del área cuantitativa, al ser el único que por su profesión –sociólogo– cuenta con formación en este área. También participa en el diseño de proyectos cualitativos y de a poco va ganando experiencia en el trabajo de campo –co-coordinando focus groups, por ejemplo–. Para todas estas actividades utiliza el *conocimiento sobre la profesión*⁵² y la *atención de dudas y sugerencias*. Esta *atención de dudas y sugerencias* es movilizada en dos direcciones: cuando evacua dudas a sus colegas sobre mecanismos de investigación cuantitativos; cuando recibe activamente los conocimientos sobre el rubro que le brinda A, la usa atendiendo a sugerencias. Además, ese aprendizaje del rubro es complementado con su *proactividad* para aprender sobre investigación de mercado

Una vez que ingresa en el trabajo de campo, utiliza el activo *capacidad de comunicación* en su relacionamiento con los encuestadores. Al igual que B, en el entrenamiento del equipo de campo moviliza la *transmisión de mensajes con claridad*, y, en la ejecución misma del campo la *atención de dudas y sugerencias* que los otros trabajadores pudieran manifestar.

En la etapa de desarrollo, comienza a participar de la creación de las presentaciones y de las presentaciones en concreto. Para ello utiliza todos los activos anteriormente mencionados. Además, en esta etapa en la cual el “repensar” se vuelve más sistematizado, este profesional utiliza su propia *sistematicidad*⁵³ para generar mecanismos que permitan una evaluación de los pasos y las decisiones del proceso de elaboración cualitativamente más rica, ya que C considera que esta etapa del proceso es tan importante como las otras para enriquecer al producto-servicio de la empresa, y el éxito comercial de X.

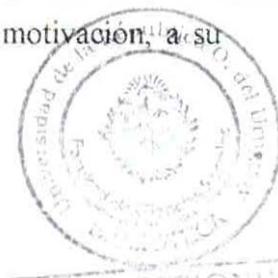
⁵² Que proviene de la Licenciatura en Sociología de la UdelAR, y de estudios de posgrado en una universidad privada.

⁵³ La cual nosotros hemos incluido en nuestra clasificación junto con el activo *disciplina*

Este profesional señala en su discurso, que en ambas etapas uno de sus aportes a la elaboración del producto es el uso de su característica personal de *elasticidad*. Esta elasticidad está referida a poder oscilar entre distintas metodologías y técnicas de investigación. No nos sorprende que C resalte esto como un aporte importante de su persona a la empresa, ya que su motivación tiene que ver con la posibilidad de construcción metodológica en las investigaciones y con el desarrollo de *preguntas e hipótesis investigables*. Decimos que no nos sorprende, además, porque, por un lado, este profesional –aunque participa parcialmente de la etapa de venta- es contratado en primera instancia para desempeñarse de forma más focalizada en todo lo que tiene que ver con el proceso de investigación. Por otro lado, no nos sorprende porque en su propio discurso su idea de producto-servicio además de contemplar la posibilidad de utilidad para el cliente, agrega como un elemento importante la calidad de la información en cuanto a su meticulosidad de tratamiento. En palabras del propio C: “...mi ideal es que *X* a la larga se termine conformando en una empresa referente en términos de investigación aplicada en temas de mercado, por lo menos. Referente en el sentido del rigor metodológico con el cual se investiga y también con la capacidad para investigar, y para desarrollar teorías sobre lo que se investiga.”

Por último, queremos agregar que los demás profesionales ven en C que sus conocimientos *sobre la profesión*, su capacidad de incorporar los conocimientos de A y replicarlos a otros profesionales que se fueron integrando, conjuntamente con su *disciplina* han implicado que este profesional se comportara como un *facilitador de crecimiento* a lo largo de toda la historia de *X*.

Activos utilizados por D. Este profesional se integra a la empresa motivado por compartir con un amigo de muchos años (A) su emprendimiento, por poder aportar su visión empresarial y sus conocimientos de marketing. Como él mismo señala “*a mi me causa satisfacción los resultados de la actividad comercial. Si yo siento que cierro una venta, me siento contento. Hay gente que le gusta desarrollar una investigación con un alto grado de análisis, a mi me gusta eso pero no me motiva tanto como cerrar un negocio.*” De ahí su propia concepción de producto enfocado a lo comercial, a que esa utilidad que el producto-servicio cuenta sea perfilada con la posibilidad de que el cliente encuentre en la información y en la presentación de los resultados de la investigación herramientas para que pueda usarlas en su propia organización comercial. No es extraño, debido a su motivación, a su



formación y a su concepción de producto-servicio, que este profesional sea actualmente el que cumple tareas de gerencia comercial.

En la etapa de creación, ni bien se integra a X este profesional aplica un plan de marketing, para definir objetivos empresariales y re-definir conjuntamente con sus colegas la visión originaria –que se encontraba en la carpeta institucional- del producto-servicio. Para ello utilizó sus conocimientos *sobre la profesión* (carrera de ingeniero agrónomo en UdelaR y estudios de marketing en el exterior), sus conocimientos *sobre el mundo empresarial* –dados por sus experiencias laborales anteriores-⁵⁴ y, su *capacidad de comunicación* para transmitir su visión comercial en X.

Además, paulatinamente desde la etapa de creación empieza a tratar de brindarle a la información un perfil más comercial, lo cual implica a las cuatro primeras etapas del proceso de trabajo de X. Aquí vuelve a movilizar los activos anteriormente mencionados.

En la etapa de venta y de creación de las presentaciones tiene una participación activa, dada su motivación en X, su formación y su “habilidad” para la *creación de estrategias competitivas*. Una vez pasado el tiempo, más que nada a partir de la etapa de desarrollo, empieza a participar en las presentaciones concretas, y utiliza en ello todos sus conocimientos –*sobre el mundo empresarial, sobre su profesión*-, el *uso real de la tecnología* –power point-, y su *capacidad de comunicación* para la *transmisión de mensajes con claridad*.

A lo largo de toda la historia de X, utiliza constantemente el activo *administración de recursos*, ya sea para organizar los insumos necesarios en cada situación de trabajo, o para *solucionar problemas* y permitir la *creación de estrategias competitivas* en la venta y en el proceso de investigación. Esta habilidad de D para administrar recursos, para resolver problemas y para generar estrategias competitivas es resaltada por el resto de los colegas entrevistados.

Además, realiza hasta momento de culminación de nuestro trabajo de campo, todo lo que tiene que ver con la negociación con proveedores como una de sus actividades principales. Lo cual –dado esas habilidades que señalan que D posee- es facilitado por el uso de su conocimiento *sobre el mundo empresarial*, por el conocimiento *sobre la profesión* y por su *capacidad de comunicación* (activo que él mismo señala como indispensable para la negociación).

⁵⁴ Este profesional fue empleado de empresas vinculadas a la venta de fertilizantes y desde muy temprana edad administró el campo de su familia.

Para ir finalizando con nuestro análisis, queremos señalar –como lo hicimos al principio- que ninguno de estos profesionales restringe su intervención a los aspectos aquí señalados. Todos participan en mayor o menor medida de todas las situaciones de trabajo – de las etapas del proceso y de las actividades cotidianas de la empresa –sobre todo en la etapa de creación-. Creimos conveniente –y para no ser repetitivos dada la descripción de activos ya efectuada en los segmentos anteriores- señalar los activos que aparecían como más prominentes en cada uno de los entrevistados. Además, consideramos que buscar los activos que caracterizaban en mayor medida la intervención de cada uno, permitía relacionar dicha intervención con la motivación al integrarse en X y con la idea de producto-servicio característica de cada uno.

También queremos indicar, que hay activos que enmarcan en gran medida la intervención global de todos estos profesionales en el trabajo. Ellos son: el *empuje*, la *disciplina*, la *proactividad*, y la *creatividad* –en todas sus dimensiones-. Estos activos caracterizan la forma de trabajar de cada profesional en lo individual y la utilización de sus otros activos, conjuntamente con el espacio de trabajo que es colectivamente construido.

CONCLUSIÓN

En esta Monografía nos hemos propuesto observar el trabajo desde los activos utilizados por los miembros del equipo técnico director de una investigadora de mercado. Hemos denominado como activos *al subconjunto de los recursos con los cuales cuentan los trabajadores y, que tienen la posibilidad de ser o haber sido movilizados para hacer frente a los distintos eventos que debieron afrontar en el trabajo.*

Nuestra investigación funda su pertinencia en la consideración de los cambios que el paradigma del trabajo está teniendo en las últimas décadas a nivel mundial, tendiente a la superación del trabajo prescripto.

A modo de conclusión podemos plantear que:

- Los entrevistados, miembros del equipo técnico director de la empresa, promueven una forma de trabajo basada en la utilización de activos y la habilitación de la construcción de nuevos activos.
- El trabajo en esta empresa posee elementos de lo que hemos denominado lógica sistémica y lógica de la acción, así como de la estrategia empresarial de adaptación al mercado y de la estrategia de innovación. Esto sitúa a esta empresa en un espectro de nuevas formas del trabajo que se están manifestando en Uruguay en forma aún marginal.
- A partir de ello es que decimos que el trabajo puede ser visto como despliegue y creación de activos por parte de los individuos, dado un espacio propicio que la fomenta.
- Ese espacio responde a esas lógicas nuevas de trabajo y genera un retorno del trabajo al trabajador. Teniendo en cuenta que, ese espacio configura y es configurado al mismo tiempo por la utilización de activos por parte de los individuos.
- Esa utilización de activos que hacen los individuos tiene que ver con las situaciones de trabajo por las que atraviesa la empresa a la cual pertenecen y por la construcción misma de esas situaciones según la intervención de los individuos en el trabajo.
- Esa intervención y movilización de recursos es orientada por las motivaciones, las profesiones y los ideales de producto que cada individuo tiene. Esto implica, una orientación consciente según esos factores para la utilización y creación de activos en el trabajo.
- La idea de producto que llega a configurarse en esta empresa consiste en lo que hemos denominado como un producto-servicio. Ese producto contiene, al mismo tiempo, la determinación del rubro de la empresa –investigación de mercado- y la posibilidad de uso creativo por parte del cliente. Ese uso creativo refiere a la posibilidad de apropiación del producto por parte del usuario, permitida por la “relación de servicio” que se establece.

- Esa idea de producto-servicio es el elemento orientador de la creación y despliegue de activos como parte sustantiva del trabajo.
- En ese espacio de trabajo es posible identificar activos y diálogo entre activos. Encontrando activos, que según su utilización, se comportan como articuladores y/o como complementarios.
- Los activos utilizados en el trabajo por el equipo técnico director son todos los contemplados por nuestra clasificación y responden a las cuatro categorías generales construidas: *conocimiento teórico*, *características personales*, *acreditaciones* y *desempeño práctico*. Algunos activos utilizados manifiestan usos diferentes según las dos etapas identificadas en la historia de X y, las distintas situaciones de trabajo que el proceso de elaboración del producto contiene.
- Destacamos que los activos “articuladores por excelencia” encontrados aquí son el *conocimiento sobre el rubro específico* y la *capacidad de liderazgo*. Activos cuyos usos se complementan entre sí.

Tenemos algunas reflexiones finales, que implican algunos aspectos en los cuales sería recomendable seguir ahondando, tanto de nuestra investigación como por la sociología del trabajo uruguayo y mundial.

El primer aspecto, tiene que ver con que la descripción que hemos realizado sitúa el trabajo del equipo técnico director, quedaría incluir al resto de los trabajadores de esta investigadora de mercado. Ello permitiría un conocimiento más integral del trabajo en esta empresa, para saber hasta dónde llega esta lógica de trabajo en el proceso, por ejemplo, en la realización del trabajo de campo de las investigaciones y, para conocer cómo se replica la promoción de la utilización y creación de activos en el trabajo del resto de los integrantes de la empresa.

Otro aspecto tiene que ver con que no se ha integrado un enfoque de género, y consideramos que el mismo puede aportar al conocimiento de los mecanismos que guían la utilización de activos por parte de los individuos, dejando un factor que puede influir en la intervención de los individuos en el trabajo.

Una tercera inquietud, sería el aplicar este enfoque a otras empresas, a otros rubros y categorías de empresas más grandes, y de esa forma incrementar el conocimiento del trabajo desde el punto de vista de los recursos movilizados por los propios individuos. Por otro lado, creemos que el aplicar el enfoque de activos a otros casos permitiría “afinar” la clasificación de activos, e ir nutriendo de mayor fertilidad a esta mirada.

Finalizando, creemos que los distintos estudios sobre estos fenómenos deben seguir complementándose con los trabajos de otros colegas y con la vinculación de ellos a los actores productivos-empresariales de nuestra sociedad, para que el conocimiento y el aporte implique mayores logros para nuestro país en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. – Day, G. (1991) Investigación de Mercados. Ed. MacGraw-Hill, México.
- Basil, D. (1980) Conducción y Liderazgo. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Beltrán (1996) “Cinco vías de acceso a la realidad social”. En: García Ferrando, Ibañez y Blasco (Coord.) Análisis de la Realidad Social. Alianza Universidad, Madrid. Páginas 19 a 49.
- D’Astous, A.- Sanabria, R.- Sigué, S. (2003) Investigación de Mercados. Ed. Norma S.A., Bogotá.
- Goffman, E. (1963) Estigma. Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Hopenhayn, M. (2001) Repensar el Trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto. Ed. Norma S.A., Buenos Aires.
- Kaztman, R. (1999) Activos y estructuras de oportunidades. Estudios sobre las raíces de la vulnerabilidad social en el Uruguay. Oficina CEPAL Montevideo, Montevideo.
- Massera, E. (Coord.) (2004) Trabajo e Innovación en Uruguay. Problemas básicos de nuestra cultura productiva. Ediciones Trilce, Montevideo.
- Massera, E., Santa Marta, I. y Somma, N. (2003) El proceso de trabajo como proceso de innovación. Estudio de caso de una empresa de software. En: Mazzei, E. (Comp.) El Uruguay desde la sociología. Segunda reunión anual de investigadores del Departamento de Sociología. Las Brujas. Departamento de Sociología- Facultad de Ciencias Sociales- Universidad de la República-, Montevideo. Páginas 315 a 327.
- Mertens, L. (1996) Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor-OIT, Montevideo.
- Nión Celio, M. S. (2003) Activos utilizados por los profesionales de una investigadora de mercado. Informe Final de Investigación para el Taller Central “Formación profesional, competencias laborales y nuevas formas del trabajo”, Licenciatura en Sociología, FCCSS –UdelaR-. Montevideo.
- Salerno, M. S. (Organizador) (2001) Relação de Serviço. Produção e avaliação. Editorial SENAC, Sao Paulo.
- Tarrés, M. L. (Coord.) (2001) Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Taylor, S.- Bogdan, R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ed. Paidós, Barcelona.

-
- Zarifian, P. (2001) El modelo de la competencia y los sistemas productivos. Papeles de la Oficina Técnica, 8. Cinterfor, Montevideo.
 - _____, (1993) Los nuevos enfoques de la productividad – Modelo de organización y de performance de la firma industrial moderna. Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical-UdelaR-, Montevideo.
 - _____, (2001) Objetivo Competencia. Por uma nova lógica. Editora Atlas S.A., Sao Paulo.