

El madrigal de la confianza en la interacción organizacional
de una PyMe unipersonal – familiar
- La música que desafió al silencio-

Por:

Martha Eugenia Reyes Sarmiento

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la
Administración

Asesora

Marleny Cardona

Ph.D. Ciencias Sociales

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Ciencias de la Administración

Medellín

2012

Agradecimientos

El mundo del sonido es capaz de elevar al individuo por encima de una preocupación limitada por su existencia hacia una percepción universal de su lugar entre los demás seres humanos.

Daniel Barenboim

Esta experiencia fue la oportunidad de hacer un recorrido desde el deseo íntimo de investigar. A este proceso se fueron sumando compañeros de viaje que al igual que en el mundo del sonido, hicieron que las inquietudes superaran la preocupación limitada por la existencia.

Marleny Cardona, Beatriz Uribe, Carlos Mario Henao, MaríaEumelia Galeano, Juan Carlos Jurado, Javier Franco y las compañeras de cohorte: Beatriz Bedoya, Francia López, Carmen Ocampo, Ana Milena Vera, Isabel Montes, Luz María Rivas,favorecieron que la música emergiera como un acto de desafío contra la fuerza de atracción del silencio.

Esta música pudo interpretarse porque los señores Elkin González y Francisco Hurtado tuvieron interés en comprender los diferentes hilos de la trama polifónica de su realidad organizacional.

Adolfo, Sofía y Mariana consintieron que por momentos la Maestría subordinara todo lo demásy generosamente permitieron que este hecho estrechara el poderoso vínculo familiar.El apoyo de Ángela fue esencial.

Mis padres y hermanos:Elssy, Patty y Carlos, sembraron la idea germen que vinculó música y emoción desdehace muchos años y que hoy se hace presente en este texto con el poder de la palabra. A todos, gracias.



Índice

Preludio	5
El silencio que precedió al sonido	11
El pentagrama que acoge a la confianza, las redes sociales y al capital social.	19
El pentagrama de la confianza	21
El pentagrama de las redes sociales	28
El pentagrama del capital social	29
Un lugar en el mundo físico	32
Notas interpretadas en una PyMes unipersonal-familiar	36
Revivir el primer encuentro con ingenuidad consciente	53
Como si la música se fuera componiendo al tiempo que se toca	80
El madrigal de la confianza	85
El <i>legato</i> del madrigal	93
Cadencia	101

Bibliografía

106



Cibergrafía

114

Anexos

116

Preludio

Este no es un texto para músicos, ni tampoco para no músicos, sino más bien para la mente curiosa que desea descubrir los paralelismos entre la música y la vida y la sabiduría que deviene comprensible para el oído pensante.

Daniel Barenboim

El esfuerzo investigativo entraña el contacto con la realidad. Pensarla y comprenderla, es observar la diversidad de sucesos cambiantes, complejos, contradictorios, para algunos, incoherentes e ilógicos (Morse, 2003), en donde juega un papel crucial la postura epistemológica de quien investiga. Comprobar hipótesis, medir de manera confiable y válida los parámetros y variables que dicta la teoría, puede resolver para el positivista su inquietud investigativa, mientras que la descripción, explicación, comprensión del fenómeno investigado y el desarrollo de una teoría que permita aproximarse a él, resuelve la del investigador cualitativo.

Mi decisión de emprender el segundo camino, habiendo tenido una formación en el primero, requirió de renunciaciones y aprendizajes en el ir y venir de la construcción del conocimiento, porque la investigación cualitativa carece de procedimientos prescriptivos, de técnicas establecidas, de métodos únicos y verdades absolutas. No obstante, las orientaciones metodológicas, los criterios y estrategias de validación de procesos y hallazgos, hicieron que el proceso mismo fuera el garante de cientificidad de la investigación, ahí fue donde habitó su confianza y validez (Galeano 2004 a.).

Esta investigación, es una apuesta por el enfoque cualitativo que en el proceso de construcción de conocimiento, despertó curiosidad y creatividad en mí como investigadora y se expresó como una forma alternativa de representación de los datos cualitativos con la yuxtaposición de perspectivas alternativas que permitieron considerar a la escritura como parte del análisis (Coffey y Atkinson 2003) mediante el uso de la metáfora musical, “dado que el lenguaje metafórico se impone como la capacidad y necesidad de explicar la unidad de la dualidad originaria” (Grassi, 1992: 180), así como la relación de identidad entre dos conceptos con el fin de sugerir una comparación y facilitar la comprensión, gracias al aporte de elementos abstractos relacionados para descubrir los paralelismos entre la música y la investigación a manera de reflexión metodológica.

Huir del procedimiento rígido asociado con una postura académica tradicional, fue dar comienzo a una idea que luchaba por tener vida. Sin mayores pretensiones, se dio vía libre a la artesanía intelectual (Mills, 1977 citado por Galeano, 2004 a.), nutrida por la historia personal y alentada por Marleny Cardona (asesora de la investigación), Carlos Mario Henao (docente de Antropología de las Organizaciones), Beatriz Uribe (docente de los seminarios I, II y III de investigación) y María Eumelia Galeano (docente Universidad de Antioquia y lectora de esta propuesta). Se trataba de aventurarse en una ruptura con la manera de presentar no solo un ejercicio investigativo sino también la información, en los cuales, la metáfora musical diera cuenta de la reflexividad en la investigación porque el conocimiento que de ella se adquiere “se revela no al investigador sino en el investigador” (Peirano citado por Guber, 2001), como quien interpreta una pieza musical, cuya tarea no es expresar o interpretar la música, sino convertirse en parte de ella.

Estar presente en el texto como investigadora con conocimientos musicales fue posible, mediante la paráfrasis de ampliación como estrategia de comprensión y de producción textual, ésta apoyó el ejercicio de reconstrucción

interpretativade textos musicales¹ en la presentación de esta experiencia investigativa. La transformación del texto de origen cambió la forma sin alterar su naturaleza académica, a manera de palimpsesto que revela los vestigios del texto original y convoca a la comprensión, al análisis y a la creatividad para desplegar uno nuevo. Es una pieza original que se gestó, desde este acápite denominado preludio.

El preludio,es aquella pieza breve que introduce a movimientos más amplios y complejos de una obra musical, en la que el músico ofrece al público asistente sonidos depurados, previa afinación de los instrumentos y la ambientación para el resto de la obra. En este documento, el preludio fue el pasaje de entrada a los apartes de esta investigación inscrita en las etnografías procesales, orientada a un tema específico y con la intención de comprender las reglas, normas y valores culturales de un grupo, lo que la clasificó, de acuerdo con Morse (2003),en el subgrupo de la etnografía enfocada.

El objeto de este documento, fue comprender, a manera de memoria metodológica², los sentidos de confianza que surgieron, en las interacciones entre trabajadores de una PyMe unipersonal-familiar a modo de madrigal³ o conjunto de sonidos simultáneos en que cada uno expresa su idea musical, formando con los demás un todo armónico y conocer su incidencia en la

¹Básicamente se tuvieron dos textos guía: Barenboim, D. (2008) y Copland, A. (2006).

²Entendida como el registro de la experiencia investigativa que brinda confiabilidad externa al proceso donde “se plantean reflexiones, precisiones y descripciones (...) que presentan las condiciones de desarrollo de la investigación: grado de participación logrados, posición asumida por el investigador, clima de interacción; precisar las formas de muestreo, mapeo y de selección de los participantes, así como de los grupos o sectores a los cuales representan; describir el contexto físico, social e interpersonal en el que se recoge la información; plantear la forma en que se construyeron las categorías de análisis y las categorías emergentes o en vivo que se identificaron; presentar las estrategias de registro, sistematización y reducción de datos utilizadas; precisar las técnicas y estrategias de recolección de información y de su análisis”. (Galeano, 2004 b.)

³ El madrigal es una composición coral, polifónica con letra profana.

construcción de redes internas y en la organización misma. Siendo la melodía y el problema de investigación aquello de lo que tratan la pieza musical y la investigación, seguir fielmente sus peregrinaciones requirió un hilo conductor, que para el caso de este texto fueron los momentos de la investigación: la exploración, la focalización y la profundización. Cada uno con sus silencios, sus progresiones y retornos, que si bien dieron crédito a su naturaleza simultánea y multiciclo (Galeano, 2004 b.), en ocasiones me permitieron reconocer en dónde estaba y para dónde iba en el desarrollo de la investigación, pero sin duda, fue la metáfora musical la que me acompañó en el proceso de reflexión de mi papel como investigadora que tuvo un lugar en el escenario estudiado.



Esa relación constante e “inevitable”, de la música con la investigación se me reveló inicialmente en la interpretación subjetiva de sus formas de expresión. Como la música se expresa a través del sonido y la investigación lo hace en un fenómeno de la realidad que genera inquietudes, intentar expresar con palabras lo que sugieren el sonido y la realidad, no es más que una reacción subjetiva, incluso caprichosa de quien los percibe: lo oscuro para uno es luz para otro.

A veces, mi capricho como novata en la investigación cualitativa hizo ver parcialmente la realidad y recorrer varias veces el mismo camino, ésto llevó a comprender que, así como el músico, el investigador necesita un punto de vista propio, pero éste no puede deformar la obra a interpretar ni la realidad observada, deben respetar la información que se recibe tanto de la partitura impresa como de las interacciones sociales que se revelan, con la clara disposición a formularse preguntas y la investigación acuciosa de lo que otros han realizado, para permanecer en el propósito de comprender desde la postura personal.

Si bien como investigadora fui adquiriendo elementos para atender la complejidad de la realidad, aún no adquiría la destreza para aplicarlos

y continuaba fragmentándola, lo que hizo que por momentos la postura personal navegara en el vacío, como en situaciones en las que se oye música sin escucharla, o se ve una realidad sin observarla y sucede que el sonido como la realidad parecieran irrelevantes, no se mantienen, se precipitan en el silencio, porque tanto el sonido como la realidad, desaparecen, se desvanecen, son efímeros, pero si hay curiosidad investigativa es posible rescatarlos porque dejan huellas, vestigios que hacen que el silencio comunique y el músico lo convierta en sonido en el mundo físico y el investigador, en una realidad problematizada con una perspectiva teórica de investigación rigurosa.



De esta manera, la relación permanente con el silencio provocó que la primera nota no representara el inicio, sino el resultado de un proceso de comprensión del silencio que le precedió, donde tuvieron lugar la emanación tímida de notas que se juntaron en melodías exploratorias y para el caso de esta investigación, fue el lapso silencioso durante el cual emprendí la tarea de formularme preguntas sin garantía de respuestas al final del proceso y la indagación de autores y posturas que me brindaron lenguaje para sustentar el problema de investigación. Como resultado de ese silencio, se obtuvo el pentagrama que acogió a la confianza, a las redes sociales y al capital social que permitieron captar la sustancia de la música exploratoria que emergía, aún con modulaciones que desviaban su progresión melódica.

Luego, esa melodía aún con fisuras en la interpretación, provocó reacciones más instintivas que racionales por el impacto de la primera impresión en una realidad organizacional, que se descubrió particular y se caracterizó por ser una PyMe unipersonal-familiar. Con el tiempo, la lectura y el acercamiento a la realidad organizacional, la melodía exploratoria se configuró en melodía focalizada, lo cual permitió desplegar la pieza de manera más flexible, sin perder su rigor y mientras se revivía el primer encuentro, esta vez, con ingenuidad consciente se profundizó en la melodía, lo que condujo a interpretar la música como si ésta se fuera componiendo al tiempo que se tocaba.

Esta realización final de la investigación se fue gestando producto del conocimiento profundo de la obra con destellos de espontaneidad, reflejo del intenso estudio que concluyeron en el madrigal de la confianza y el *legato* que de él emergió. La cadencia de esta experiencia investigativa y musical, fue la imagen del tejido polifónico que encontró en las conjeturas su final y que recordó que este acto de desafío contra la fuerza de atracción del silencio, fue una aproximación subjetiva con rigor investigativo, pero que pretendió hacer las veces de melodía inspiradora para otro oído pensante.

El silencio que precedió al sonido

Formularse preguntas (...) exige un gran esfuerzo, un esfuerzo que se ve frenado por el temor de no ser capaz de responder a ellas o, peor todavía, de encontrar respuestas desconcertantes. Este esfuerzo es el arma más poderosa que disponemos contra el dogmatismo; la simple idea de búsqueda requiere la voluntad y el coraje de aprender gradualmente, sin garantía alguna de adquirir un conocimiento pleno al final del proceso.

Daniel Barenboim

El músico que interpreta una composición musical, precisa de una preparación. Cuando emite la primera nota, ella contiene un proceso de aprendizaje en teoría musical, en interpretación del instrumento, en reconocimiento de la obra y de su compositor, que se gestó en un lapso silencioso previo a la emisión del sonido.

Como estudiante, ese silencio se hizo presente desde el inicio de la Maestría en ciencias de la administración y fue especialmente intenso⁴ al momento de diseñar esta investigación. Descubrí que el silencio no es vacío, no es ausencia, es presencia reflexiva que prepara la llegada del sonido. Y que, así como su opuesto, contiene modulaciones y por eso mismo puede ser sereno, apacible o cargado de incertidumbre y de ansiedad, también tiene sus tiempos y hay que saber leerlos para no apresurarse a emitir sonidos que terminen en la afonía. Varios fueron los intentos de sacar a la investigación del silencio intenso, de una muerte temporal que no hallaba el problema de investigación que coincidiera con mis motivaciones investigativas, por momentos,

⁴ Si bien el silencio no emite sonido sí posee diversa intensidad producto de la tensión relacionada con éste. Así el silencio es una cadencia de sonido que va acercándose al silencio o una muerte temporal cuando es absoluto (Barenboim, 2008), cada uno con impactos distintos en la interpretación musical y en la vivencia investigativa.

estuvo colmado de zozobra durante la revisión bibliográfica, por el afán de reconocer elementos sustanciales que dieran forma a una investigación propia de este nivel académico.

Fue en este trasegar por el silencio, que formulé el problema de investigación, definí los objetivos generales y específicos, justifiqué su relevancia, busqué los antecedentes y delimité el marco de referencia. De este primer momento se derivaron la metodología, el método y las técnicas a implementar en la prueba piloto y en el trabajo de campo, como una secuencia de sonidos integrados en un todo orgánico, en la que el ritmo no es independiente de la melodía y esta a su vez, no lo es de la armonía ni del *tempo*. No fue éste un proceso lineal, sino más bien sinuoso, cargado de emotividad, de sonidos vagos y de silencios recurrentes.

En el empeño por interrumpir esos silencios, interpretando notas exploratorias, persistieron sonidos en torno a una idea: hacer relevante la presencia del sujeto en un entorno empresarial. Dichas notas estuvieron inspiradas en el ejercicio de la enseñanza de micro y macroeconomía, en las que se advirtieron el abandono del ser humano en su integralidad y su correspondiente sustitución por un individuo representativo, maximizador del beneficio, que se ajustaba a los modelos cuantitativos predecibles.

Hallar estas notas estimulantes representó la ilusión de escuchar la totalidad de la obra, cuando aún el sonido no se hacía presente en el mundo físico. Estas mismas notas dirigieron el esfuerzo investigativo e hicieron relevante las reacciones y percepciones de quien se desempeña en un ambiente organizacional de carácter productivo, la subjetividad que de esto se deriva tomó distancia de lo afirmado por Hayek (2003:45): *“a la ciencia no le interesa lo que los hombres piensan acerca del mundo y cómo, en consecuencia, se comportan, sino lo que realmente deberían pensar acerca de él”*.

Asumiendo esa primera claridad, la construcción de conocimiento partió desde aquello que generara un significado para el sujeto. El tema elegido, inicialmente, fue la productividad del trabajo. En la revisión de la literatura, se hizo evidente que el término no se prestaba para interpretaciones subjetivas distintas a las ya definidas por la ciencia económica. Así, la afonía dominó al sonido delirante del pasado. La obra se desvanecía entre ideas agolpadas y se recurrió para recuperarla a diversos autores desde los campos de la filosofía, de la economía, de la sociología, de la antropología, de la administración pero los autores emergieron con sus voces para hacerse sentir en una estructura carente de armonía⁵.

Así como el músico, durante su experiencia interpretativa, requiere escuchar a otros para hacer música y no sonar tan fuerte que ahogue a los demás, o tan suave que no se oiga; el investigador no puede renunciar a la interlocución con quien haya transitado por la experiencia investigativa, ni dejarse llevar por él. Justamente quien logró recuperar la ilusión del sonido fue la asesora de la investigación. Hubo una guía inicial en la que si bien el silencio dominaba a la investigación, porque aún no sabía qué expresar, fue un silencio preparatorio que sirvió para intuir la melodía.

Manteniendo las notas preliminares con la idea de construir conocimiento desde aquello que significara algo para el sujeto, comenzó a emerger el hecho de que el sujeto no estaba solo, éste compartía su espacio laboral con otros y por tanto la interacción entre diferentes subjetividades fue un tema importante a abordar. Desde el interaccionismo simbólico, Blumer (1982) destacó que los significados emergen de la interacción social. Tuvo en cuenta que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él y cuya fuente de significado es un producto social. Dicho producto emana de y a través de las actividades de los individuos al interactuar, en donde la interpretación propia supone manipulación de significados. De esta

⁵Unión y combinación de sonidos simultáneos y diferentes, pero acordes, según la Real Academia de la Lengua Española

manera, el interaccionismo simbólico de Blumer se convirtió en un referente importante en este aspecto de la investigación.



No obstante, llamó la atención de la asesora que el sujeto pareciera estar desprovisto de amoralidad, malicia o falsedad y necesitara de cierta emancipación y la investigación estuviera llamada a liberarlo del yugo laboral, por demás malvado y explotador. Al no ser ésta mi pretensión, recuperé a Hannah Arendt (1961), a quien había abordado en el pasado sin unir sus notas a la melodía emergente. Esta vez, su propuesta me aportó en el propósito de convocar notas estimulantes que dieran claridad al problema de investigación. En ese instante se hizo relevante la capacidad de comprender tal y como lo expresa Barenboim (2008: 51)

La capacidad de escuchar varias voces al mismo tiempo captando la exposición de cada una de ellas por separado, la capacidad de recordar un tema que hizo su primera entrada antes de un largo proceso de transformación y luego reaparece a una luz diferente, (...) son todas ellas cualidades que potencian la comprensión.

La reaparición de Hannah Arendt (1961) a esta luz diferente permitió ver al sujeto desde su condición humana que lo lleva a competir, cooperar, confiar, controlar, manipular, oponerse, conformarse, aislarse, diferenciarse, entre otros. Desde ahí, el sujeto en esta investigación se comprendió como un ser humano con todo lo que ello implica, en un ambiente organizacional de carácter productivo.

A partir de este punto de vista, la competencia y la cooperación fueron elementos a analizar en la interacción organizacional. Sin embargo, nuevamente la interlocución con otros investigadores, quienes evaluaban este proceso investigativo, hicieron ver que estos últimos elementos incorporados en el análisis (competencia y cooperación) no eran de mi dominio y por tanto resultaba artificial el intento por mantener ese sonido.

En la búsqueda personal de notas conocidas que permitieran desafiar al silencio, surgió un sonido nuevo para esta investigación pero conocido en el pasado: La confianza. Este término resultó tener la capacidad de crear un vínculo entre todos los elementos considerados hasta ese momento. Había conocimiento del concepto por mi experiencia investigativa en temas como capital social y redes sociales⁶, era un término que permitía conocer una posición subjetiva de él y lo más importante, las notas aportadas por los diversos autores convocados comenzaban a dialogar simultáneamente en un sonido incipiente.

A fin de darle cuerpo al sonido de la investigación, se hizo necesario volver al silencio, esta vez, fue un silencio que intentaba comprender la narración musical que afloraba. Las preguntas fueron la guía en este propósito. Si bien había un conocimiento acerca de los efectos de la confianza a nivel macro, ¿qué ocurría a nivel micro? y más aún, ¿qué ocurría si en lugar de tratar de probar una hipótesis basada en un preconceito de la confianza, se comenzaba por indagar por aquello que los sujetos trabajadores entendían por el término confianza? Y ¿cómo afectaba esta concepción subjetiva al tejido social y a la organización productiva?

Al tiempo que detecté sensaciones sonoras de lo que sería el proyecto de investigación, emprendí el contacto previo con el lugar en donde ésta se realizaría, porque aunque el sonido incipiente de la investigación fuera de interés personal, esto no significaba que tuviera relevancia y viabilidad social, teórica y organizacional. Como la organización productiva fue el espacio elegido para realizar la investigación, lo elemental era buscar una organización de este tipo que permitiera el acceso a su realidad para ser analizada, pero, ¿cuál organización lo permitiría? y ¿cómo acceder a este espacio?, ¿con quién hablar para este propósito?.

⁶ Red Social es un conjunto bien definido de actores- individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc - que están vinculados unos a otros a través de una o un conjunto de relaciones sociales. Por forma de la red se entiende, pauta, modelo o estructura de la misma. Ver Lozares, C. (1996).

El criterio para la búsqueda de la organización productiva a abordar fue el del acceso previo a información que permitiera tener conocimiento de ésta y así tener documentación que facilitara la entrada. Paralelamente, la repetición de la melodía exploratoria a diferentes interlocutores permitió que se tuviera cierta familiaridad con los sonidos interpretados, aunque aún las reacciones eran instintivas y con escaso contenido racional. De este proceso rescato el hecho de que, de la interlocución surgió el contacto con la organización productiva. Una de las personas a quienes les explicaba mi investigación, al escuchar esta melodía, refirió un programa de televisión local (radar empresarial) en el cual se había entrevistado a un empresario con interesantes posiciones acerca de la confianza que depositaba en sus trabajadores.

Los sonidos que antes no pasaban de ser melodías inspiradoras, parecían encontrar lugar en el mundo físico. En ese momento, acceder a aquella entrevista televisiva me acercó a información de la empresa no sólo de la conformación de ésta, sino de las relaciones que allí surgían. De la entrevista llamaron la atención, que se trataba de una PyMe, con elementos que desestructuraban la formalidad de la empresa como la posibilidad de ser *presidente por un día* por parte de cualquier empleado. Se rescató el ambiente de confianza, sentido de pertenencia, compromiso, liderazgo, acompañamiento, capacitación, entre otros, dentro de la organización. Después de este contacto inicial, ya había argumentos para pedir una entrevista con el fin de exponer el interés de desarrollar la investigación en esa organización.

La curiosidad por lo que sería una primera experiencia en el mundo cualitativo se combinó con el temor de hablar con el gerente y saber que de ello dependía el consentimiento para desarrollar la investigación. Durante el primer encuentro en el que se expuso la intención de adelantar la investigación en ese espacio organizacional, el gerente se encontraba en una amplia oficina, vestido de saco y corbata y en una silla ligeramente inclinada hacia atrás, en lo que pareció una

fría recepción. Paso seguido, hizo consideraciones teóricas acerca de lo percibido y sugirió temas organizacionales a desarrollar como la informalidad en las relaciones laborales y la baja productividad en correlación al sentido de pertenencia. Hubo una respuesta entusiasta, escasez de diálogo, preponderó el monólogo de conocimiento enciclopédico del gerente. Si bien esto parecía una invitación a desarrollar mi propuesta investigativa⁷ en ese espacio organizacional, preponderó la actitud de reserva a mi entrada como investigadora a su espacio laboral.

Luego de una hora de escuchar y tomar nota a las consideraciones del gerente, su intervención concluyó con la invitación a permitir desarrollar el ejercicio investigativo en su organización, dejando claro que, todo cuanto quisiera desarrollar en ésta debía tener su visto bueno. Las notas de la melodía exploratoria comenzaron a manar en manifestaciones rítmicas, melódicas y métricas que permitieron desplegar una incipiente pieza musical.

En el proceso de transformación melódica, el problema parecía tomar forma al cuestionar ¿Qué hace que las interacciones sociales desde el sentido de confianza entre trabajadores afecten a la organización laboral y productiva?, luego, esta pregunta fue solo una modulación, una perspectiva distinta, una tonalidad diferente dentro de un mismo diseño, debido a que el concepto de confianza perdía protagonismo y se lo entregaba a las interacciones sociales, dejando muy amplio el espectro a analizar. Era necesario dedicar tiempo a establecer la tonalidad original.

Procedí al análisis, a trabajar la pregunta, pensar en ella y como haría un músico versado, adquirir mayor conocimiento de su riqueza musical. Se tomó en consideración el arte del *rubato* en el cual la libertad de introducir modificaciones imperceptibles en el *tempo* mantiene a su vez su pulsación interna. Era necesario centrar el problema de investigación para que, a manera de pulsación interna, cualquier modulación fuera un adorno más para el grupo

⁷ Hablo de una propuesta investigativa por cuanto en ese entonces el tema, el problema y los objetivos aún estaban en etapa exploratoria.

de notas elegido y no una transformación que alterara la progresión melódica del discurso musical.



De esta manera, comprendí que la finitud de cualquier interpretación musical se basa en la infinitud de posibilidades que se tienen a disposición. En esta investigación, elegí el problema y los objetivos de investigación a manera de melodía exploratoria que implicaron la voluntad de iniciar una búsqueda que no es lineal y no dista de ser errática e incierta.

Como problema de investigación formulé dos preguntas, ¿Cuáles sentidos de confianza surgen en la interacción entre trabajadores de una organización, PyMe? y ¿cómo inciden esos sentidos de confianza en la red o redes internas de relaciones de esa organización? El objetivo general consistió en comprender las interacciones sociales desde el o los sentidos de confianza entre trabajadores de una PyMe, que construyen redes de relaciones y afectan a la organización productiva; y sus objetivos específicos consistían en: identificar el o los sentidos que dan los trabajadores al concepto de confianza y reconocer la red o redes de interacciones sociales que surgen a partir de los sentidos de confianza y que afectan a dicha organización productiva.

La melodía exploratoria, dio paso a la ampliación del pasaje que se ejecutaba, esta vez de manera más fluida, puesto que el mayor conocimiento de una pieza musical no puede destruir la cualidad intuitiva y la libertad de su interpretación. El mayor conocimiento no significa rigidez, sino mayor comprensión racional necesaria para dar rienda suelta a la imaginación.

Explorar el problema de investigación dio inicio a un proceso en el que el pentagrama escrito por los diversos autores de origen que han trabajado la confianza, el capital social y las redes sociales permitieron la comprensión de la anatomía de la pieza y el pasaje de entrada a una música que quiso desafiar al silencio de la realidad desvaneciente.

El pentagrama que acogió a la confianza, las redes sociales y al capital social

El respeto total por la página impresa significa obedecer lo que dice: tocar piano cuando se da esta indicación y no cambiar caprichosamente a forte. Pero ¿qué suavidad pide un piano? Esta sencilla cuestión es un ejemplo de la importancia de tener un punto de vista en relación con la cantidad y calidad del volumen, en este caso, en cuanto a piano. Limitarse a tocar piano porque lo dice la página impresa puede ser una señal de modestia, pero también un ejemplo de pecado por omisión.

Daniel Barenboim

Al componer una obra, el pentagrama se convierte en el lenguaje que comunica, a través de notas y signos, el discurso musical. En la investigación, el lenguaje lo dan los autores de origen que han trabajado los diversos temas y brindan un marco de referencia y perfilan los límites de la investigación.

En esta investigación, el lenguaje que permitió recoger los sentidos de confianza que surgieron de las interacciones entre trabajadores en una PyMe y su incidencia en la construcción de redes internas y en la organización, sentaron las bases para la escritura de su comprensión.

Muchos autores quedaron como melodías inspiradoras y otros entraron a formar parte del sustento musical de la melodía exploratoria. Polanyi (1983), formó parte del primer grupo, quien desde el sustantivismo de la antropología económica, iluminó la percepción de que el mercado no puede regular la vida social. Incluyó en su planteamiento que no es la economía la que debe

subordinar a otras ciencias, porque ella misma dialoga con otras al momento de querer comprender lo que ocurre en la sociedad.

De la Garza (2001) y Solow (1992), resaltaron la presencia del trabajador en su ámbito laboral y cómo el mercado laboral no es una institución ajena del medio social. En ocasiones, el punto de vista del sujeto en el ámbito laboral pareció relevante y el término trabajo sobresalió como un tema a indagar. Autores como Urquijo (2001) y Villamizar (2003) brindaron luces al respecto con planteamientos que recuperaban el punto de vista de Max Weber y los efectos de la globalización en el sistema de relaciones industriales.

Estos autores fueron melodías inspiradoras a las que fue preciso renunciar para no dispersar el proyecto de investigación, sin bien llamó la atención la exuberancia de posibilidades que surgieron de la melodía exploratoria, se hizo necesario volver al silencio y recordar que la riqueza interpretativa que un músico puede conceder a una obra, sólo es posible, en el estudio de aquello que sustenta a la pieza musical. Así, la espontaneidad en la interpretación y en el proceso investigativo, no es producto del capricho o de los distintos estados de ánimo que le proporciona la obra al músico y el problema de investigación a quien decide ahondar en él.

Entonces, la exploración de la melodía, implicó la revisión bibliográfica de conceptos como la confianza, las redes sociales y el capital social. Así como la capacidad de captar la sustancia de la música es condición necesaria para su adecuada interpretación, la comprensión de aquello que los autores han trabajado entorno al concepto permiten “dar cuenta de la trama de nexos y relaciones, conectar aspectos o dimensiones, definir lo relevante e irrelevante” (Galeano 2004 b.) del proyecto de investigación.

El pentagrama de la confianza

El lenguaje que perfiló el marco de referencia de la confianza resaltó, en sus inicios, aspectos macro del concepto, es como si el oído sólo percibiera una línea melódica con la cual se desarrollaran obras enteras. Fukuyama (1995), Casson (1995); Zucher, et al. (1995); Lorenz (1988) y Ouchi (1981), fueron los autores que nutrieron esta percepción.

Para Fukuyama (1995), la confianza sólo es posible si previamente hay comunidades que comparten normas y valores morales que limitan el interés individual. Esta noción de confianza clasifica a sociedades enteras. El autor asegura que en sociedades de baja confianza, los individuos son incapaces de establecer relaciones fluidas de cooperación con personas ajenas a su familia. En cambio, en sociedades de confianza alta, hay una sociabilidad espontánea que evita conflictos entre la familia y la sociedad en su conjunto. Este escenario propicia las negociaciones eliminando intermediarios y costos en la adquisición de información, por lo que se presenta como la clave para entender el desarrollo económico. Sociedades de alta confianza como Japón, Alemania y Estados Unidos integran con más facilidad los esfuerzos individuales que las sociedades de baja confianza o *familistas* como China, Francia, Italia y Corea del Sur, donde la competencia entre individuos, grupos y familias es tan fuerte que afecta el desempeño económico de sus países.

Autores como Casson (1995); Zucher, et al. (1995); Lorenz (1988) y Ouchi (1981), aseguran que la confianza puede facilitar la colaboración entre empresas, agilizar los flujos de información, conocimiento e innovaciones entre diferentes actores económicos, hacer más armoniosa y eficiente la relación entre empleados y empleadores, facilitar la comunicación dentro de las organizaciones y ensanchar el horizonte temporal de los actores económicos. Lo que redundaría en un mejor desempeño económico.

Estos autores dieron la impresión de una textura monofónica⁸ de la confianza, al destacar el papel de la *racionalidad económica*⁹ en esas investigaciones. Sólo se observó la confianza como medio que dinamizó al desarrollo económico en cada uno de estos países, no hubo otra melodía que lo acompañara en este análisis, lo que le dio a la confianza un carácter unidimensional aplicable como medio de: cumplimiento de normas, credibilidad institucional, funcionamiento de democracias y del sector financiero, colaboración intraempresarial, impacto en procesos migratorios, flujos de información y de comunicación, entre otros (Fukuyama, 1995; Casson, 1995; Zucher, et al. 1995; Lorenz, 1998 y Ouchi, 1981), y llegó a ser tan extraordinariamente fina y sutil como línea melódica que sedujo al punto de adjudicársele la habilidad y la capacidad de transformar organizaciones sociales. Fue la relevancia de una sola voz que eclipsaba a otras.

Al ahondar en la confianza como concepto, encontré un cambio en la textura musical. Fue el acompañamiento de la confianza interpersonal a la línea melódica de la confianza macro, con riqueza de posturas, desde diversas perspectivas disciplinares. Dasgupta (1988); Hirschman (1984); Lane (1998) y Sable (1993); Luna y Velasco (2005); Luhmann (2005); Tyler y Kramer (1996); Giauque (2002); Bachman (1998) y Sievers (2007) emergieron como hebras melódicas, en algo independientes.

En el contexto de las interacciones sociales, Dasgupta (1988), desde su perspectiva positivista¹⁰ como físico, matemático y economista, definió la confianza como un bien intangible susceptible de intercambio que responde a un conjunto de expectativas positivas sobre los demás, o sobre las acciones de los demás que como el conocimiento o la información pueden ser mercancías aunque no hay unidades que puedan medirlos. Como contrapunto, surgió

⁸ Línea melódica que no tiene acompañamiento.

⁹ Entendida como aquella en la que la motivación primordial de la conducta del ser humano es el lucro y busca un bienestar individual. Es una visión recortada y simplificada del ser humano como lo señala Dávila (2001: 94) al destacar de éste, sólo su conducta objetiva y calculadora.

¹⁰ Entendido como la defensa de un monismo metodológico: el del método científico aplicable a todas las ciencias (naturales y sociales) en el que la forma de conocer es inductiva, objetiva, universalizable y replicable.

Hirschman (1984) quien comparte la formación en economía más no la visión positivista¹¹, al anotar que la confianza no es una mercancía, es un recurso moral y como tal no se agota con el uso; por el contrario, la falta de uso puede extinguirla.

Otros autores formados en ciencias sociales como Lane (1998) y Sable (1993), sostienen que la confianza tiene tres características básicas: la interdependencia, la incertidumbre y una expectativa positiva. La interdependencia se asocia a que el éxito de la confianza depende de la cooperación entre personas; la incertidumbre indica que siempre hay un grado de desconocimiento acerca de la conducta del otro y la expectativa positiva supone que la contraparte no abusará de la persona que desea cooperar.

Luna y Velasco (2005), desde la postura de las ciencias políticas, llaman la atención en cuanto a las diferencias que existen entre confianza, familiaridad, *confidence*, cooperación y desconfianza. Así, mientras la familiaridad se refiere a relaciones pasadas, la confianza se orienta hacia el futuro, implica una decisión sobre las consecuencias futuras de la acción, en sus análisis describen tres dimensiones de la confianza: confianza basada en capacidades o prestigio, confianza estratégica y confianza personal, en la cual la familiaridad es su fuente principal.

En *confidence*, el individuo toma un curso de acción sin considerar si hay otros cursos posibles. Mientras que en la confianza asociada a *trust*, se elige un curso de acción de entre varias opciones posibles. En cuanto a la cooperación señalan que no son interdependientes. Aclaran que puede haber cooperación sin haber confianza cuando la primera ocurre de manera casual y por tanto la falta de cooperación no necesariamente es una señal de escasez de confianza.

¹¹ Evidencia de esto, queda registrado al considerar que las medidas para desarrollar un país deben ser analizadas caso por caso, mediante la explotación de los recursos locales para conseguir los mejores resultados. Agrega que imponer una estructura doctrinal uniforme sin tener en cuenta las circunstancias locales es una receta para el desastre (Hirschman 1984).

La desconfianza, no es simplemente la ausencia de confianza. Luhmann (2005) resalta que la diferencia se halla en las expectativas negativas de las acciones de otro individuo, este autor dedicó un libro al tema de la confianza, la resaltó como uno de los mecanismos privilegiados para la construcción de lo social y la definió como “la expectativa generalizada de que el otro manejará su libertad, su potencial perturbador para la acción diversa, manteniendo su personalidad – o más bien manteniendo la personalidad que ha mostrado- y hecho socialmente visible” (Luhmann, 2005: 23). Indica que si el ser humano prescindiera de la confianza, la alternativa sería el caos y el temor paralizante propio de la desconfianza.

Luhmann (2005) no descarta que en algunos casos se requiera de confianza y en otros de desconfianza. Para él, es “racionalmente irrefutable” (Luhmann 2005: 38). La confianza no puede ser una máxima para la conducta que es válida sin excepción. Pero aclara que si hay confianza, esta puede acumularse

Como una especie de capital que ofrece más oportunidades para una acción más extensa, pero que debe usarse y dirigirse continuamente y que obliga al que la utiliza a una autopresentación confiable de la que solamente puede escapar con gran dificultad. Uno puede ganar confianza por medio de la autopresentación engañosa, pero uno puede solamente mantenerla y utilizarla como capital continuamente disponible si uno mantiene el engaño.
(Luhmann, 2005:40)

Así, la confianza puede expandir el horizonte de tiempo de un sistema social y su pérdida lo puede reducir, disminuyendo la complejidad del sistema y su potencial para dar satisfacción. Adicionalmente, considera que la importancia de la confianza radica en que ésta no es la única razón del mundo; pero una concepción muy compleja y estructurada del mundo no podría establecerse sin la confianza.

En este mismo sentido, Luna y Velasco (2005), registran tres dimensiones de la confianza. Considerar más de una forma de confianza es una propuesta de Luhmann (2005) que estos autores enriquecen. En primer lugar, se encuentra la confianza personal o normativa. Este tipo de confianza está íntimamente relacionada con la familiaridad, es decir, con un pasado, una historia que se proyecta a futuro a manera de confianza. De esta manera los individuos colaboran porque comparten un conjunto de vivencias cargadas de valores, creencias y normas. Se rigen por la solidaridad social (Luhmann, 2005). Para Tyler y Kramer (1996) ésta es una orientación que tiene un significado social más allá de los cálculos racionales. Los individuos cooperan y se tienen confianza unos a otros porque sienten que es moralmente apropiado actuar así. Por su parte, Giaque (2002) resalta el hecho de reconocer la importancia de las normas, los códigos y los cálculos en la creación de una relación de confianza.

En segundo lugar, está la confianza racional o calculada. Se diferencia de la anterior, en la medida en que una persona confía en otra porque sabe que la cooperación le traerá beneficios y que a su contraparte no le conviene defraudar la confianza. Resulta del cálculo de costos y beneficios de la acción. Se dice que es una manera de reducir los costos de transacción.¹² Así, aun cuando puede resultar más provechoso sacar ventaja ilegítima de las acciones de los demás, ante un intercambio continuo, es más conveniente cooperar, es decir, está en función de un beneficio esperado y en el ámbito de los intereses individuales.

En tercer lugar, está la confianza basada en las capacidades y en el prestigio. Ésta depende de los atributos de los participantes en términos de sus capacidades y competencias. Incluyen: recursos económicos, recursos de información, recursos de conocimiento, infraestructura, capacidad de organización, capacidad de relacionarse, recursos jurídicos o de interacciones

¹² Costos de transacción: son los costes de asociados al establecimiento de los derechos de propiedad, que incluyen entre otros los costos en la adquisición de información.

previas que hacen de los agentes u organizaciones participantes, actores confiables o comprometidos.

Bachman (1998) advierte que estas dimensiones de la confianza se combinan, no se hallan en estado puro en las interacciones sociales. En contraste, Sievers (2007) explica que no se le debe conceder tanto poder al término confianza de manera ingenua como panacea de los problemas organizacionales. Indica que no hay que ocultar la falta de confianza, la rabia, la cólera, la vergüenza, el desprecio, la negación, la envidia, la avaricia, la humillación, el sufrimiento o la desesperanza en las organizaciones y que la exagerada insistencia en la necesidad de la confianza “por parte de los directivos es una expresión de la negación subyacente de la pérdida de esperanza tanto con respecto a las relaciones entre miembros de la organización tanto directivos como trabajadores y del valor y el sentido en las organizaciones”(Sievers, 2007: 26). Según este autor se adjudica a la confianza la preponderancia para “acrecentar y mejorar el éxito y la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo especialmente porque los ambientes se han vuelto más inciertos y más competitivos” (Sievers, 2007: 33) y por tanto se sugiere en la literatura organizacional que aquella debe ser “manejada, diseñada y que debe hacerse cumplir. (...) Empresas y sus directivos se ven confrontados con el dilema de tener que diseñar y hacer cumplir la confianza”(Sievers, 2007: 38). Desde esta perspectiva “la propagación de la confianza puede ser percibida como un intento romántico para enriquecer socialmente la realidad organizacional cuyo carácter predominante o exclusivamente económico debe permanentemente ser negado” (Sievers, 2007: 39). De paso, este es un llamado a librarse de la prescripción irreflexiva de los términos, claramente es una invitación a no caer en la mirada ingenua de la confianza como antídoto para la falta de crecimiento económico, de cooperación y viabilidad de la organización.

Observar las relaciones entre los diferentes autores que han trabajado el término, me permitió dos reflexiones significativas. La primera, que si bien es importante hacer una revisión bibliográfica que incluya artículos en revistas

indexadas, esto nunca debe sustituir la lectura de los textos de los autores de origen; la segunda, que aunque los autores investigados hayan trabajado el mismo concepto, la cualidad intuitiva y la libertad de interpretación a la que se hizo alusión para la presente investigación, dan cuenta de la escasa unanimidad conceptual, de la riqueza de posturas y paradigmas epistemológicos que hay que tener en cuenta a la hora de hacer dialogar el proyecto de investigación con la teoría. En palabras de Barenboim (2008: 68), “un músico que pierde la conciencia objetiva de la relación entre su voz y la voz principal no sólo sabotea la prominencia de la voz principal sino que también desmerece su propia contribución”.

Al escuchar música, está claramente definida una jerarquía auditiva permanente que consiste en voces principales, secundarias y de acompañamiento. Luhmann (2005) hace las veces de voz principal al permitir desde su postura una línea melódica que abre la posibilidad de diversas interpretaciones de confianza, una polifonía. Dasgupta (1988); Hirschman (1984); Lane (1998) y Sable (1993); Luna y Velasco (2005); Tyler y Kramer (1996); Giaunque (2002); Bachman (1998) y Sievers (2007) hacen de voces secundarias y el resto de autores no participan dentro de esta jerarquía conceptual debido a que difieren en cuanto a la postura desde la cual analizan al concepto como es el caso de Fukuyama (1995), Casson (1995), Zucher, et al. (1995), Lorenz (1988) y Ouchi (1981).

En este término, como en la música, se encuentran diferentes voces, diferentes notas, que se ligan unas a otras en una expresión conjunta, en un contrapunto (o mejor un punto contra otro). Es una polifonía¹³ que emerge desde el pentagrama de la confianza y su despliegue se asocia a lo que se ha denominado un paradigma interdisciplinario que comprende a las redes sociales y al capital social (Putnam, 1994; Robinson, Sales y Schimd, 2003).

¹³Se le define como el conjunto de sonidos simultáneos en que cada uno expresa su idea musical, pero formando con los demás un todo armónico.

El pentagrama de las redes sociales

Las redes son una forma de agrupar a los trabajadores que pertenecen a una organización empresarial. Es visibilizar la relación entre un individuo y un grupo. Es una forma de mostrar que el total es mucho más grande que la suma de sus partes, como ocurre con el *legato*, que permite conocer la relación entre las notas y cada una de ellas participa contribuyendo, aportando en asocio con la nota precedente y la siguiente, pero conociendo sus límites. Ninguna nota puede hacerse valer buscando ser más fuerte que las precedentes, si lo hiciera, desafiaría la naturaleza de la frase a la que pertenece.

Coleman (1988) y Granovetter (1985) estudian cómo las redes sociales permiten que el capital social surja entre los actores y alcancen sus propios fines o intereses. Así mismo, Coleman describe las redes sociales como cerradas y densas en la medida en que el grado de interdependencia entre los individuos se incrementa. Como en el *legato*, en donde cada nota es consciente de sí misma, y a la vez, se relaciona con otras para hacer parte de una frase musical. Posición a la que se opone Burt (2000) en su teoría de los agujeros estructurales “*estructural holes*” en la que no contempla la densidad de la red sino la calidad de la misma. La calidad de la red depende del acceso a la información de entornos cercanos o lejanos al individuo. Para Burt (2000), la estructura social la componen grupos de individuos que se separan entre sí por agujeros estructurales. Es en estos casos en los que las notas son conscientes de sí mismas pero no de las otras y desafían la naturaleza de la frase a la que pertenecen. Cada grupo localizado a lado y lado del agujero circula en diferentes flujos de información y aquellos quienes logran vincularse con individuos de otros grupos logran superar los agujeros accediendo a mayor información respecto a lo que ocurre más allá de su entorno, incrementando sus posibilidades de acción y obteniendo mayor grado de capital social.

Putnam (1994) ve en la conformación de redes, la manera en la cual la confianza personal se transforma en confianza social y el surgimiento de

normas de reciprocidad entre los individuos, lo que limita las conductas oportunistas. Es una manera de blindar al *legato*. Es como si a las notas las rigiera un código que no les permitiera desvincularse para mantener la línea melódica que conforman.

La expresividad de la música viene de la relación entre las notas, si este vínculo es estrecho, esto impide que las notas desarrollen sus egos naturales, si por el contrario, desconocen sus propios límites y opacan el sonido de otras, marcan fisuras melódicas que pueden trasegar a la monotonía. Una manera de interrogar a la red que se crea por el vínculo entre trabajadores es mediante el capital social. Se trata de un concepto que describe la intensidad de las relaciones y se articula en temas de confianza y redes por los autores que más adelante serán citados.

El pentagrama del capital social

El contenido de la música se articula a través del sonido. Para esta investigación, la confianza es aquello que articula o crea vínculos, redes y el capital social ayuda a interpretar el contenido de aquello que se escucha u observa. Para comprender ese contenido, autores como Hanifan (1916); Bourdieu (1980); Coleman (1988); Putnam (1994) y Robinson, Siles y Schimd (2003) brindaron elementos conceptuales.

Rememorando la relación que existe entre la confianza y el capital social surgió desde una perspectiva educativa Hanifan (1916)¹⁴, con formación artística fue el primer autor que trató el concepto y aseveró que la buena voluntad, el compañerismo, empatía y el encuentro social entre individuos y familias al entrar en contacto con otros, permiten, “una acumulación de capital social, que puede satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales y que puede producir un potencial social suficiente para realizar una mejora sustancial de

¹⁴ Citado por Wallis, Killerby y Dollery (2004).

las condiciones de vida en toda la comunidad”(Wallis, Killerby,yDollery., 2004: 249) .

Desde la perspectiva sociológica, conBourdieu (1980),a través del capital social, los individuos pueden asociarse y...”crear una red duradera de relaciones más o menos institucionalizada de conocimiento o reconocimiento mutuo”(Bordieu, 1980:13);para Coleman (1988) el capital social se crea allí donde hay coordinación en las relaciones interpersonales y se facilita la acción colectiva y en Putnam (1994:69) “comportamientos como la confianza, normas y redes, pueden mejorar la eficiencia de una sociedad y facilitar la acción coordinada”.

Según investigadores de la Universidad Estatal de Michigan existen tres tipos de capital social dependiendo de la intensidad de las relaciones.

A.) capital social de nexos, presente en relaciones socialmente estrechas, creados a partir de compromisos para toda la vida y un contacto personal frecuente, B.) capital social de vínculo, presente en relaciones medianamente estrechas y se basa en puntos de coincidencia adquiridos. Se caracteriza por sentimientos moderadamente intensos de conexión como el respeto, la confianza, el compañerismo, que puede existir entre colegas, compañeros de trabajo, los miembros de un mismo club o comunidad y C.) capital social de aproximación que existe en relaciones asimétricas entre personas que tienen pocos puntos de coincidencia, un contacto personal limitado y a menudo diferencias importantes en cuanto a los recursos que poseen, caracterizándose por sentimientos asimétricos de conexión. (Robinson, Siles y Schimd, 2003:78).

Retomando la jerarquía auditiva de la confianza, Putnam (1994) y Robinson, Siles y Schimd (2003) hacen las veces de voces principales y secundarias. Las particularidades del análisis les darán el lugar protagónico o de sustento.

El pentagrama que dio lenguaje a la confianza, a las redes y al capital social pareció suficiente como marco de referencia y el haber realizado una exhaustiva revisión bibliográfica dio la falsa sensación de tener certezas acerca del objeto de investigación. Esta vez, la melodía exploratoria dio la impresión

de desplegarse firmemente, como si el final estuviera predeterminado y el silencio jamás pudiera acallarla. De esta manera se enfrentó la prueba piloto, el momento de la investigación en el que por primera vez la melodía encuentra un lugar en el mundo físico.



Un lugar en el mundo físico

Cuando leo o toco una partitura por primera vez, no me es objetivamente posible tener alguna familiaridad o comprensión intelectual de la pieza; la primera reacción es exclusivamente instintiva, el resultado de una primera impresión. Ni siquiera el músico más dotado del mundo será capaz de analizar una obra a primera vista.
Daniel Barenboim

Cuando un músico produce un sonido, altera el mutismo que le precede. La primera nota se relaciona con el silencio porque o bien lo interrumpe o bien surge de él para ser conducida al mundo físico.

En la investigación, la prueba piloto pareció asociarse más a la disolución del silencio de manera abrupta e intempestiva para alcanzar un lugar en el mundo físico. La ansiedad, la incertidumbre, la duda, la inseguridad y la curiosidad alteraron al silencio y a los vagos sonidos preparatorios registrados en el diario de campo. Por momentos se percibieron algunos acordes y en otros, se apreciaron pausas.

Hubo una pausa inicial, una resistencia a comenzar la prueba piloto por entrar a un espacio organizacional apenas conocido. Ese temor, que se reveló en el Seminario de Antropología de la Organización, fue atenuándose al hacer una descripción de la organización con datos adquiridos en Internet y corroborados con la recepcionista. Se trataba de una PyMe fundada en 1995, que contaba con 92 empleados directos al momento de realizar la prueba piloto, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de productos terapéuticos térmicos (crioterapia), productos en tela no tejida e insumos para corsetería. Han registrado 18 patentes, de las cuales 6 aún estaban vigentes. La empresa ha

registrado ventas en cinco destinos internacionales y tres nacionales y su planta de producción se ubicaba en un municipio cercano a Medellín.



Si bien esa información moderó el temor de enfrentar la prueba piloto, la frialdad del primer encuentro con el gerente resultaba paralizante y definitiva en la perspectiva de un nuevo encuentro, si se tiene en cuenta que la interacción era uno de los elementos gravitantes de la investigación.

Siguiendo este pensamiento, si bien la entrevista daría luces acerca de lo que el gerente y otros significaban por confianza también brindaría información acerca de cómo actuaban a partir de ello, como lo propuso Blumer (1982), así como sucede en la orquesta una vez los músicos acuerdan cómo tocar juntos aunque sea una sola nota, porque ya no son capaces de mirarse uno a otro del mismo modo (Barenboim, 2008). El objetivo de la entrevista era captar desde la interacción, la manera mediante la cual en la organización daban vida a un objeto social como la confianza. La comunicación era la base para la interacción, porque es mediante ella que se da la producción social de sentido (Blumer 1982).

En la etapa de indagación con la recepcionista, se supo que el gerente llevaba seis meses en la PyMe, es decir, cuando se abordó por primera vez llevaba apenas unos días a cargo de ésta. Razón poderosa para interpretar de otra manera cierto desinterés inicial y considerar que la investigación iba a permitir un aprendizaje del que también se beneficiaría él mismo.

Igualmente, el primer acercamiento que un músico puede tener con la partitura, como la primera aproximación con el gerente, no permitieron ninguna familiaridad, la música se interpretó literal, como una reacción exclusivamente instintiva. En la investigación, la frialdad y la distancia del comienzo tuvieron una lectura textual: un aparente desinterés por permitir el desarrollo de la investigación en esa organización, sin embargo, con la indagación posterior, el monólogo inquietante del gerente tomó otro sentido y se interpretó como un

comportamiento que evadía cuestiones acerca de la organización, que tal vez, él también desconocía. Así, el contexto se hizo relevante como lo asegura Andréu (n.d.):



Tanto los datos expesos (lo que el autor dice) como los latentes (lo que dice sin pretenderlo) cobran sentido y pueden ser captados dentro de un contexto. El contexto es un marco de referencias que contiene toda aquella información que el lector puede conocer de antemano o inferir a partir del texto mismo para captar el contenido y el significado de todo lo que se dice en el texto. (Andreu, n.d.:2)

Con la inclusión de estos elementos en el proceso investigativo se convino un segundo encuentro con el gerente para explicar la investigación y dialogar a manera de entrevista semi-estructurada, solicitando permiso para grabarla.

La entrevista semi-estructurada es una técnica que, al igual que la ejecución de una obra musical, es un ejercicio de diálogo y escucha, es una forma de encuentro personal con intención de interactuar por medio del lenguaje corporal y hablado, que va construyendo la conversación al ir redefiniendo las preguntas en torno a la inquietud central (Galeano, 2004 a.). Es el medio por el cual es posible recoger información sobre aspectos subjetivos que de otra manera no estarían al alcance de esta investigación, porque no pueden observarse. Es una estrategia para “solicitar al entrevistado indicios para descubrir los accesos a su universo cultural” (Guber, 2001:82).

A través del diálogo con carácter de entrevista semi-estructurada se abordó al gerente en un nuevo encuentro en el que se renovó la inquietud por el contexto. Esta vez la oficina era más pequeña, el vestuario informal (jean y camiseta) y una postura que sugería mayor disposición a escuchar. Notar este cambio hizo recordar que cada vez que se toca música, deben hacerse dos cosas: expresarse, para contribuir a la experiencia musical y escuchar, indispensable para hacer música. La escucha, es otra manera de silencio que también comunica, envía mensajes, acompaña al entrevistado y al entrevistador en su lógica discursiva sin privilegiar ningún punto de vista, propicia el espacio para ir construyendo contextos discursivos o marcos

interpretativos de referencia, lo que se conoce como atención flotante (Sprandley, citado por Guber, 2001).

Los silencios también pudieron enviar señales equívocas acerca de mi posición como investigadora. El silencio puede ser indicación de una necesidad de adoctrinamiento, como ocurrió en este encuentro, así, las respuestas se hicieron extensas, colmadas de referencias bibliográficas y autobiográficas tardíamente encausadas por mí, lo que no permitió abordar todas las preguntas previstas. Al finalizar se solicitó un tercer encuentro.

El resultado de esas primeras impresiones motivó la transcripción y revisión de la entrevista y se hizo evidente, en su lectura, que la reacción intuitiva durante el encuentro se tornó en un contenido principalmente racional, debido a que la principal preocupación era comprender la anatomía del texto, para hacer visibles las dificultades e intentar superarlas en la siguiente reunión. Como ocurre, de igual forma, con determinados cambios o modulaciones musicales que resultan ser prácticamente obligados para cambiar la progresión dramática de una obra.

En el tercer encuentro la estructura abierta de las preguntas se mantuvo pero teniendo presente los ritmos de las respuestas porque el diálogo inherente a la entrevista se semeja al de la música, en donde “el arte de ejecutar una obra musical es el arte de tocar y escuchar simultáneamente: una cosa intensifica a la otra. (...) El arte de tocar se hace más intenso escuchando y cada voz se hace más intensa gracias a la otra” (Barenboim, 2008:72). El silencio descrito como atención flotante durante esta entrevista permitió advertir que la PyMe respondía a una organización de tipo familiar en la que el Presidente, dueño y fundador desempeñaba un papel fundamental dentro de la estructura organizacional.

En el caso de la música, ahondar en sus especificidades la hace accesible, comprensible y enriquece su interpretación. Con este propósito se hizo una revisión teórica de este tipo de organizaciones.



Notas interpretadas en una PyMe unipersonal-familiar

En la música de cámara y en la orquesta, una de las principales amenazas al equilibrio del conjunto es que los instrumentos, o grupos de instrumentos, que tocan largos pasajes de acompañamiento tiendan a olvidar su propia importancia y caigan en la ejecución pasiva de las notas. En la investigación el no reconocer qué tipo de organización es la que se aborda hace percibir como si hubiera una contribución pasiva de los entrevistados en la organización. Por tal razón caracterizar a la PyMeme permitió agudizar la atención.

En esta investigación, la PyMe¹⁵ está pensada como una organización que se construye, que emerge a partir de factores subjetivos como los fines, las motivaciones, las esperanzas e interpretaciones que se incorporan al diálogo y a la interacción social (Etkin, 2005), es más que un sistema social con propósitos económicos, sin desconocer su sensibilidad a los vaivenes del

¹⁵ Las PyMes en Colombia, se han clasificado económicamente según la cantidad de trabajadores y su patrimonio así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En la literatura económica se encontraron importantes estudios de estas empresas por su papel en el sustento de la economía colombiana, reflejado en su contribución al PIB. El DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia), describe el peso económico de las PyMes en la economía nacional de la siguiente manera: "Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social" (DANE, 2002).

mercado. Desde la oferta, existe una presión por el aumento del número de competidores por efectos de la misma globalización y desde la demanda, la exigencia por mayor eficiencia y calidad requieren de enfoques comerciales claros, profesionalización de la gerencia y estructuras organizativas dispuestas a afrontar entornos cambiantes.

Aquello que las ha caracterizado, es la condición de ser fundadas por un emprendedor o un grupo de socios que ponen en marcha un proyecto innovador, que comienza siendo pequeño. La empresa tiene un primer momento en la que es unipersonal y un segundo momento en el que la siguiente generación entra a formar parte de la empresa, convirtiéndose en familiar, de ahí que Schlemenson (1998) las denomine PyMes unipersonales-familiares.

Para la región antioqueña, se destaca el hecho de que el dueño de esta clase de organización empresarial, está inscrito en el ideario del prototipo del empresario antioqueño: pragmático, hábil e ingenioso para atraer el dinero, amparado en los argumentos esgrimidos en el estilo “don” de gestión de las empresas antioqueñas.

Savage (citado por Correa 2009) caracterizan al estilo “don” de gestión como aquel donde éstos actúan no sólo como patrones sino como padres de familia que tienen a su cargo la dirección de la empresa. Sus relaciones, trascienden el ámbito económico-laboral y se extienden al ámbito familiar y comunitario. El respeto y el afecto distinguen a estas relaciones.

Savage describe este modo paternalista de gerencia como aquel en el que la perspectiva taylorista no se concilia fácilmente con los sentimientos de equipo ni de paternalismo descritos anteriormente (Correa, 2009); sin embargo, esto no obsta para que en esta manera de gerenciar la racionalidad no sea fundamental. La racionalidad es entendida como vía para conciliar los propósitos de la organización con los de la sociedad. Logra lo mismo que persigue la dirección racional, pero

[...] no a expensas de la deshumanización de los procesos. Es decir, el estilo DON de dirección logra un tipo de racionalidad que se ajusta a las condiciones históricas y reales de una sociedad como la de Colombia, que no se reduce sólo al “cálculo o rentabilidad económica”, sino que se define como función de la ecuación en la que lo humano, lo social y comunitario son también factores que se consideran en ella. Las empresas fabriles antioqueñas –con sus patronos viviendo de cerca las necesidades del trabajador– se preocuparon por remediar los más apremiantes de estos problemas: vivienda, alimentación, salud, educación primaria, entre otros, en general, pues, la fábrica antioqueña tendió a adaptar sus prácticas organizacionales a estas necesidades obreras (Correa, 2009:49).

La organización así percibida, tiene a la cabeza un padre de familia, o un líder, como lo sostiene Mintzberg citado por Etkin (2005) en el siguiente aparte:

Las empresas unipersonales con fuerte liderazgo de su propietario [...], no responden a un patrón previo, sino a las demandas del crecimiento en mercados dinámicos e inexplorados. En estos casos, “el líder conduce una organización para que responda lo más posible a sus deseos y orientaciones personales[...] en ella es poca la actividad formalizada y también reducido el uso de los procesos de planificación y las rutinas de capacitación. (Mintzberg, 1990, citado por Etkin, 2005:88)

La presencia del dueño en las PyMes como líder carismático, que ocupa la posición central suele constituir un hecho conocido en las empresas familiares. En muchos casos, se presentan como figuras ejemplares que demuestran excelencia moral, capacidad de innovación y creatividad. “Han inventado algo” (Schlemenson, 1998:10). La personalidad del dueño ayuda a cohesionar a la empresa, pero a la vez crea tensiones al encontrar difícil delegar actividades y cuando se decide a hacerlo, hay confusión en la asignación de responsabilidades. Son personalidades muy exigentes que demandan con mucha intensidad a sus colaboradores, con efectos en la organización. El crecimiento de la empresa se ve comprometido por la capacidad del dueño, si bien en algunos casos se permite el cambio generacional, éste se ve limitado por los espacios de poder abarcados por el dueño, trabas al desarrollo individual, la sobre-exigencia y escasa comunicación con miembros contratados para ocupar cargos directivos o familiares elegidos para sucederlo.

Como quien lleva la batuta en esta realidad organizacional es el dueño y fundador de la PyMe, este planteamiento resultó inquietante para abordar al presidente en una entrevista para esta investigación. Sin embargo, los constantes viajes y compromisos del presidente hicieron que la dinámica de la investigación condujera a otros entrevistados. Incluso en las áreas operísticas, la orquesta es un sustento importante de ritmo y armonía que condiciona de manera evidente la línea del canto y el director no llega a opacar la contribución de cada instrumento de la orquesta, influye en su diálogo. En todo caso, hay una realidad evidente, el sustento musical que brinda la orquesta no lo sustituye quien la dirige. La técnica de muestreo cualitativa de “bola de nieve” o sistema de referidos, que consiste en que “un informante conduce a otro, hasta que se considere que la información es redundante o que existe saturación de datos” (Galeano, 2004 b.:33) así lo permitió.

Se abordó formalmente a la recepcionista. Durante esta indagación, se revelaron relaciones desde la confianza personal y en capacidades, con algunos visos de abuso de confianza, éste no había sido el primer contacto con esta participante, desde el comienzo de la investigación se habían tenido múltiples contactos telefónicos previos, a manera de conversaciones informales, con un alto grado de contenido que permitieron realizar un primer mapeo de la realidad organizacional. El mapeo significa situarse mentalmente en el terreno o escenario en el que se va a desarrollar la investigación, éste permite orientar a quien investiga por una realidad social o cultural hasta entonces desconocida. De esta manera, se logra un primer contacto con lugares físicos, temporalidades, actores y personajes claves, rutinas, eventos que entregan un cuadro completo de rasgos relevantes del terreno a abordar (Galeano 2004 b.). Es la misma sensación al tener una partitura nueva, se comienza por explorar los signos musicales, los tiempos, las entradas, los silencios, se intuye el sonido de los instrumentos y las intensidades de su contribución musical pero aún se desconoce el sonido que dará vida al papel. Si bien esto me despertó una gran curiosidad por escuchar el sonido de esa

realidad empresarial, también me provocó temor por la responsabilidad que representaba adentrarse en lo desconocido para interpretar fielmente la partitura de dicha PyMe.

En la conversación con la recepcionista, me refirió a un trabajador para ser abordado en esta investigación que alternaba su labor entre el área administrativa y la de planta. Aún se desconocía la anatomía de la planta de producción y sus contextos físico y social. Encontrar un participante que se movilizara en las dos áreas me daría la posibilidad de entrar a la planta de producción, conocerla y contrastar la idea inicial sugerida en las llamadas telefónicas con la visita a este espacio físico. Al terminar la entrevista con este trabajador hubo desconcierto debido a que sus ocupaciones nos obligaron a permanecer en una bodega en la que revisaba inventario, así que la planta aún era un espacio por descubrir.

Con el interés puesto en explorar el espacio físico en el que se desarrollaría la investigación, en el descanso de las diez de la mañana se abordó a un grupo de trabajadores que compartían el refrigerio en la zona verde de la entrada de la empresa y tenían apariencia de ser trabajadores de planta. Uno de los trabajadores sugirió pedir permiso a la supervisora para realizar la entrevista mientras laboraba, así se hizo, el contacto visual con este participante fue escaso, las respuestas fueron cortas. De hecho, la poca disponibilidad hizo pensar en escasez de tiempo para esta entrevista lo que llevó a formular las preguntas de manera directiva. Al revisar la entrevista el nivel de interacción fue muy bajo, particularmente porque la manera en la que se realizaron las preguntas violentaba el espacio laboral del participante.

Este episodio obligó a hacer una pausa en la investigación. Las anteriores entrevistas habían concedido un nivel de interacción que permitieron el diálogo, parecía acertado abordar la temática de esa manera y no importaba el que se desarrollara en el espacio laboral, pero este último participante, replanteó esa situación, se llegó a la conclusión de que haber logrado la participación y el

interés de personas desconocidas para el proceso investigativo, había llevado a la rutinización de la indagación: saludar, explicar de qué se trataba la investigación, pedir permiso para grabar y comenzar a indagar. Entonces, una resistencia hace un llamado de atención, así como la música pierde su poder cuando el intérprete pierde la curiosidad y la humildad ante ella, la investigación lo pierde al mecanizar actividades que resultan en hechos irreflexivos.



El proceso investigativo como “el flujo inevitable de la música significa movimiento constante: desarrollo, cambio o transformación. Nada se mantiene quieto y, cuando se repite, el paso del tiempo lo hace diferente” (Barenboim, 2008: 136). Con esta reflexión abordé al siguiente participante y valga decir, la transcripción de las entrevistas.

La participación del portero de la PyMe, se acordó desde el primer día a la llegada a la organización en la que se explicó el motivo de mi visita a esas instalaciones. El portero presentó buena disposición de participar en el trabajo de investigación, pero los contactos realizados en un comienzo no habían permitido abordarlo. Al adquirir los aprendizajes anteriores, quise retomar el interés inicial de este participante y cuando se trató el tema de la confianza con los compañeros de trabajo refirió su relación con el presidente, con el gerente y con un compañero de trabajo que entró a la portería. En ese momento incluyó a su compañero en la entrevista. Este trabajador resultó ser el participante que dio acceso al área de la planta. Si bien el gerente permitía acceso a todas las instalaciones, no parecía adecuado entrar en solitario al área de producción. Daba la sensación de cuerpo extraño en un escenario anónimo. Este empleado por su condición de trabajador de la planta y de servicios generales, además de referenciar una amistad con el presidente, se convirtió en la puerta de entrada no sólo al área de producción sino también a la presidencia y a la realidad organizacional.

Si se tradujera el descubrimiento de este participante en términos musicales, se diría que fue como derribar la barrera que hay entre un músico y el oyente lego,

cuya diferencia radica en que el primero está mejor preparado para escuchar (en este caso, el trabajador de la planta y de servicios generales y su realidad organizacional), dotado de tecnicismos que se puede esforzar por reducir si tiene la intención de acompañar al oyente (la investigadora) en una experiencia musical consciente y comprensiva.

Aquello que debilitó la barrera entre participante e investigadora fue la atenta escucha al papel que jugaba el primero como inventor de maquinaria en la organización. Después de los aprendizajes con otros entrevistados, mantuve la atención en el reconocimiento del espacio físico, y a la vez permití que se desplegara el entusiasmo que despertaba en él hacer conocer su talento, sin límite de tiempo. Hice una acotación a las ideas que dieron origen a las máquinas, comprendí la función que cumplían dentro del proceso productivo y nuevamente escuchaba la intervención de este empleado que parecía no tener que cumplir un horario como los demás. Mientras ocurría la interacción surgió la invitación a conocer otras máquinas que se encontraban en otras instalaciones de la planta. Fue así como me familiaricé con este espacio ignoto. Se acordó un nuevo encuentro para hacer un recorrido más completo por toda la empresa.

En ocasiones la música se detiene completamente con un acorde, no da paso al último momento de expresividad que consiste en la relación entre el final del sonido y el inicio del silencio que le sigue. Así culminó el proceso de indagación de la prueba piloto por los compromisos académicos, tal y como comenzó, con un silencio abrupto.

Durante ese silencio en la organización, se decantó la información obtenida. Con la base de siete entrevistas transcritas hice una primera descripción, análisis de los conceptos y razonamientos empleados por los sujetos abordados buscando desentrañar su “mundo simbólico”. Ese que hace referencia al tejido de significados que las personas construyen con sus propias experiencias, significados que se desarrollan a través de patrones definidos de

comportamiento (Sandoval, 2002:78). La prueba piloto fue la vía para adquirir mucho más conocimiento del objeto de investigación que el que tuve tras la frescura del primer contacto, observar las relaciones entre los diferentes elementos para lograr la comprensión de los sentidos que daban los trabajadores a la confianza.

Luego de conocer el material de una manera más detallada, lo que permitiría revivir el primer encuentro con una ingenuidad consciente, agrupé las percepciones en una tabla que identificaba el sentido de confianza advertido, el motivo del cual surgió y las regularidades o convenciones que ésto causó en la organización (ver anexo, tabla 1).

A manera de conjeturas¹⁶, de la prueba piloto identifiqué los testimonios que dieron sentido a cuatro expresiones de confianza: La primera expresión provino de un trabajador de planta que indicó que:“(...) uno tiene confianza con los compañeros, pero limitada, (...) porque prácticamente venimos es a trabajar, (...) por ejemplo ahorita sonó el timbre y no podíamos, porque el tiempo nos exige es aquí y hay que respetarlo”. (Juan, operario de planta, julio 2009), otro trabajador manifestó que “(...) uno tiene que mirar con quién tiene confianza y con quién no. Ahí me toca atenderlos a todos pero no a todos les tengo confianza (...), porque ya tenemos amistad y somos compañeros pero no como para tenerles confianza” (Jorge, portero, julio 2009). La confianza en el espacio laboral se expresó como limitada, ya sea por la escasez de tiempo para relacionarse con otros, o por las barreras que el trabajador interpone para protegerse de otros.

Recabar esta expresión de confianza hizo pensar en lo frágil que puede llegar a ser la confianza personal o normativa de Luhmann (2005), si bien estos

¹⁶ Apelando a que “el proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal. Esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados” (Bonilla y Rodríguez, 2005: 19).

trabajadores refirieron que quienes eran objeto de su confianza, eran personas con quienes compartían su actividad laboral, por más de cinco años en ambos casos, y por ello, también una historia, un espacio de trabajo, rutinas y vivencias, era de esperar según el planteamiento de Luhmann(2005) que dieran paso a valores, creencias y normas. Sin embargo, ésto no garantizó la proyección de un futuro basado en la confianza abierta y familiar y resultado de ella colaboración y solidaridad entre ellos, como lo describieron Luna y Velasco (2005). Fue en realidad, esa misma historia compartida y las normas formales de la institución, las que forzaron a que la confianza tuviera restricciones.



Esta conjetura confirmó lo que con firmeza se intuía en el preludio: intentar expresar con palabras lo que sugieren el sonido y la realidad, no era más que una reacción subjetiva, incluso caprichosa de quien los percibe: lo oscuro para uno es luz para otro, por lo que esta expresión de confianza provocó la lectura repetida de los autores y de las entrevistas a los trabajadores, que concluyó con la comprensión de su semejanza a la paradoja de la relación entre la tonalidad y el sistema dodecafónico¹⁷, los autores mostraron una relación lineal entre familiaridad, historia compartida, creencias, valores y confianza en la que nunca se habló de restricciones, como quien ejecuta una pieza musical con la independencia propia del atonalismo libre del segundo sistema musical, pero lo que se encontraba en la realidad era la constante búsqueda de tonalidad, de seguridad, de acoplamiento y por tanto de límites, propio del primer sistema musical.

La ausencia de confianza surgió como la segunda expresión de la misma, cuando un directivo de la PyMe afirmó que:

Pienso que, desconfianza no podría ser la antítesis de la confianza. No podría serlo en términos absolutos porque no se trata de que el hombre sea malo, ni se trata de cuestionar el asunto ético o moral de una persona. Yo creo que ahí la palabra desconfianza tiene un significado relativo en cuanto a que en administración el individuo, el sujeto del análisis, que es el trabajador, no hace por su propia

¹⁷ Forma de música atonal que no establece jerarquía entre las notas.

cuenta las cosas como debería ser, sino que hay que darle mucha instrucción, mucho entrenamiento, mucha capacitación pero sobretodo, (...) es porque al trabajador por su propia mentalidad, por su propia naturaleza, no le sale el trabajar, no le sale el cumplir porque algunas personas, naturalmente, encuentran aprehensivo el trabajar, la disciplina, el tiempo. Los resultados de los análisis que se han hecho, dicen que a la gente no le gusta trabajar, uno se encuentra con que, si no tuviera que trabajar pues, sería mucho mejor la vida y que algunas personas llegan a ver inclusive el trabajo como una forma de castigo, de flagelación, de una obligación que hay que cumplir para poder obtener unos beneficios que uno necesariamente ve como satisfactorios (Manuel, gerente, julio 2009).

La ausencia de confianza pareció poner en palabras del directivo lo afirmado por Taylor (1994) en relación a la simulación del trabajo, también denominada holgazanería natural y sistemática. Este autor refiere que el trabajador tiene un instinto y tendencia natural a la comodidad, a la pereza, a despreocuparse y realizar su trabajo con un ritmo lento y tranquilo. Dicha condición, se replicaría en trabajadores de energía, vitalidad y ambición extraordinarias que al notar que aun cuando trabajara más duro, su paga sería igual al del trabajador perezoso, dando lugar a la holgazanería sistemática. Esto dio indicios de la ausencia de confianza racional o calculada, asociada a la concepción de hombre trabajador para este directivo.

Como la confianza racional o calculada está en función de un beneficio esperado, la aprehensión al trabajo propia de la naturaleza del trabajador, según el directivo, no le permitía aportar suficiente al proceso productivo, viéndose afectado el beneficio de la empresa, lo que resulta en ausencia de esta confianza. Aun cuando ésta fue la conclusión inicial, la revisión de la información hizo pensar en que existían expectativas negativas de las acciones del trabajador y por tanto rasgos de desconfianza, a la luz de lo enunciado por Luhmann (2005).

Mientras, Taylor se encargó de indicar en el mismo texto, que la simulación del trabajo era un intento deliberado de los trabajadores, por mantener en la ignorancia a los patrones de la rapidez con la que podría ejecutarse el trabajo, o

mejor, la tarea, dando paso, a la ausencia de confianza en capacidades y prestigio descritas por Luna y Velasco (2005).

La confianza en capacidades y prestigio, se define a partir de las capacidades, competencias y compromiso de los trabajadores. La percepción de ellas, se vería afectada al intentar mantener en la ignorancia a los directivos, en cuanto a la rapidez y las destrezas con que se puede realizar el trabajo. Estas dudas generarían la ausencia de esta confianza.

Para este directivo, la ausencia de confianza resultó tan desconcertante como cuando al escuchar una obertura de Rossini, se tiene la sensación de que los primeros violines o los vientos podrían tener una contribución mayor al momento musical, esta misma impresión la recoge Josef Krip, director de orquesta austriaco, refiriéndose a otro compositor: “los acompañamientos en Mozart pueden ser aristocráticos o plebeyos, pero nunca burocráticos” (Barenboim, 2008: 68).

La tercera expresión de confianza se denominó relacional y surgió de la interacción continua, con dos causas distintas en la organización y la misma consecuencia. La primera causa

(...) se puede dar sobretodo acá en la oficina porque hay gente que llevamos mucho tiempo trabajando, hay personas de tres, cinco, seis años trabajando, entonces llevamos una relación muy estrecha, entonces se puede dar para muchas cosas...

Tanta confianza hasta para saber cuándo está malgeniado, cuándo le puedo hablar, cuándo no, muchas cositas así, entonces en cierta parte fortalece mucho el trabajo porque uno ya aprende a conocer mucho a la persona pero también se presta para ...ah! usted sabía que yo estaba así, usted sabe que no voy para allá, usted sabe que yo estaba en tal parte y hay veces en que se presentan roces porque no se dicen las cosas, se asume que usted sabía o yo le dije...entonces a la vez eso presenta algunos problemas, no hablar claro, creer que porque ya hay una relación se saltan los requerimientos, o llename esto o haceme tal cosa y después te paso el requerimiento”.(Marcela, operaria administrativa, julio 2009).

Lo que en un comienzo tuvo indicios de la visión romántica de la confianza personal o normativa, sugerida por Tyler y Kramer (1996) en la que los individuos cooperan y se tienen confianza unos a otros porque sienten que es moralmente apropiado actuar así, terminó con la lectura de Sievers (2007) en la que no se le debe atribuir a la confianza, de manera ingenua, el carácter de panacea de los problemas organizacionales.



De la mano con Tyler y Kramer, la operaria administrativa, a quien se abordó en esa ocasión, manifestó que el trabajo se fortalecía al tener una interacción continua desde hace varios años con sus compañeros y eso le permitía tener una relación estrecha y se prestaba para conocer al otro en la dinámica del trabajo. La visión romántica se extinguió, cuando las consecuencias de la confianza personal hicieron omitir procesos formales porque “hay que aprender que todo tiene un proceso porque tenemos normas, parámetros. Porque si yo te pido un requerimiento no tenés por qué enojarte”.(Marcela, operaria administrativa, julio 2009), así lo que se conoció en un comienzo como confianza personal o normativa, se dirigió al abuso de confianza, afectando los procesos formales de la empresa.

Me llamó la atención, que los autores que habían abordado la confianza, desde sus distintas aristas, se habían concentrado en caracterizar aquellos comportamientos que presentaban visos de confianza y sugerían, cómo se había concebido. En cambio, abandonaron el análisis de las consecuencias que esto produce y es ahí donde las afirmaciones de Sievers (2007) cobraron todo el sentido, porque como en el caso de la recepcionista, el hecho de que existiera confianza personal o normativa que permitió la cooperación porque consideró que era moralmente apropiado actuar así, fue en detrimento de los procesos formales y de las relaciones de trabajo, “hay hábitos que van facilitando mucho el trabajo, como ya hay tanta confianza y que fortalecen porque ya hay una relación y nos hacemos favores y nos entendemos mucho para trabajar , pero de vez en cuando hay inconvenientes y roces”(Marcela, operaria administrativa, julio 2009).



Como en la música, el gozo y el sufrimiento coexisten simultáneamente, a veces en conflicto, a veces proporcionan una sensación de tolerancia, que al expresarse en su momento musical dan origen al contrapunto, la base de la polifonía. Sorprendió este hallazgo porque esperaba que el contrapunto emergiera de las diversas voces de los participantes en la investigación, mas no en la relación confianza-consecuencias. Era algo para indagar más adelante.

La segunda causa asociada a la confianza relacional se atribuyó a la proximidad de nexos, familiar o de amistad, del presidente con el trabajador que dio entrada a la planta. Una relación que databa desde la infancia del entrevistado, “yo llevo 47 años al lado de él y tengo 49” (Gustavo, servicios generales, julio 2009) y creó lazos de confianza en un nuevo escenario, el lugar de trabajo. Dicha confianza no se refirió como mutua, sino como aquella que los trabajadores depositaron en el presidente. Esa confianza pareció superior a la personal que entre compañeros pudiera haber existido, “Nosotros le tenemos más confianza a él que entre nosotros mismos” (Gustavo, servicios generales, julio 2009), con consecuencias en la organización formal de la PyMe, nuevamente.

El indicio de las consecuencias de la confianza personal del trabajador con el presidente, lo brindó el entrevistado al describir la cercanía de su vínculo en la dinámica formal de la organización y su impacto en la estructura organizacional, “Aquí, él no es el patrón, aquí lo queremos como si fuera uno más de nosotros. (...) Nosotros tenemos un problema de personal y lo llamamos a él y él soluciona los problemas” (Gustavo, servicios generales, julio 2009), dicha situación me dio a entender que esta organización empresarial prescindía de la oficina de recursos humanos para solucionar los inconvenientes del personal, además de presagiar lo que al parecer era un sistema de administración participativo (Likert, citado por Chiavenato, 2006) basado en la comunicación directa con el presidente de la organización,

aunado a la expresión, “nosotros manejamos ésto (al referirse a la PyMe) como de nosotros” (Gustavo, planta-servicios generales, julio 2009), a manera de descentralización del proceso decisorio y de relaciones personales basadas en el trabajo en equipos.

El vínculo descrito entre trabajador-presidente, me hizo dirigir la atención a la relación entre confianza personal e informalidad y sus consecuencias. Un indicativo de la informalidad fue la revelación de que “yo no manejo horario porque yo no tengo puesto (...)yo me ubico donde yo quiera pararme, por ejemplo, hoy mi puesto es aquí en la portería”(Gustavo, servicios generales, julio 2009), aún las consecuencias de la relación confianza personal por proximidad de nexo e informalidad no eran claras pero me planteaba muchas preguntas. ¿Este trabajador tendría un contrato formal?, ¿cuáles eran las funciones de él como trabajador?, ¿en dónde se ubicaba en el organigrama de la empresa?.

Un aspecto importante que asocié al origen de la informalidad fue la formación de grupos a partir de la contratación de personas de la misma familia en el área de planta. “Es que aquí somos puras familias. Yo aquí trabajo con tres hijos” (Gustavo, servicios generales, julio 2009), y ese vínculo familiar lo replicó a las relaciones que tiene con otros trabajadores dentro de la empresa

Entrar a la planta es muy agradable porque todos acá nos conocemos y a veces yo traigo bombones y con eso uno les alegra el día a las operarias o con cualquier bobadita. Entonces vea, ella es Magdalena una de las mejores cortadoras. No, sí, es que para mí son las mejores todas!Jajaja y a ellas les da dizque risa, si o no. Es que nosotros llevamos una amistad espectacular el personal, como una familia(Gustavo, servicios generales, julio 2009).

Para este trabajador, la PyMe funcionaba como una extensión del entorno familiar, como lo pensó Savage (citado por correa 2009), debía indagar si opinaban lo mismo los demás trabajadores, incluido el presidente.

Que la confianza se relacionara con la informalidad dentro de la PyMe surgió como una inquietud acerca de las relaciones de cohesión o antagonismo, el estatus, la colaboración espontánea, la oposición a la estructura formal, los patrones de relaciones y actitudes y las modificaciones en los grupos informales. La flexibilidad organizacional, hizo pensar que la unidad formal, el organigrama, no operaba como regulador de las relaciones laborales internas en la PyMe. En cambio, los vínculos organizacionales que se han creado desde el sentido de confianza, permitieron el rompimiento de relaciones estructuradas en el interior de ésta, dando paso a una estructura paralela informal, liderada por el presidente, que subordina lo formal, personificado en el gerente de la PyMe. Había que indagar entonces, la jerarquía auditiva que consiste en identificar las voces principales y secundarias.

La última expresión de confianza la identifiqué como la confianza laboral, producto del reconocimiento en el cumplimiento de funciones formales dadas por los directivos.

En mi puesto de trabajo, pues es un concepto mío, tengo ciertas responsabilidades, criterios que debo tomar en cierto momento, entonces mis jefes me dan la confianza total de que lo que yo estoy desempeñando, como es por decir, hacer los despachos a nivel nacional o internacional y área metropolitana, de que yo lo haga primero: sin cometer errores, segundo: que no se vaya a perder ninguna caja y que todo el despacho esté saliendo bien (Daniel, despachos, julio de 2009).

Esta entrevista remitió a la confianza en capacidades y prestigio, que depende de los atributos de los individuos en cuanto a sus capacidades y competencias según Luna y Velasco (2005), en este testimonio se reveló la confianza que depositaron los jefes de este trabajador en sus capacidades, al cumplir las funciones de su cargo.

El testimonio de este trabajador y la contribución del fagot en la dinámica empresarial y orquestal, respectivamente, son similares. Del instrumento musical, se espera en sus aportes graves un sonido quejumbroso que no se

parece a ningún otro y en su registro más grave un sonido seco, y aun cuando pareciera perderse en el aporte de los demás instrumentos, da sustento a la mayor resonancia de los bajos. El trabajador asume las responsabilidades que le han conferido según su cargo, desde esa posición, aporta a la empresa, hace lo que se espera de él, cumple las normas

Yo soy el que más insisto en eso, a mí no me gusta que se me salten las normas, si primero hay que hacer un plan, luego una organización, luego un control, pues a mí me gusta seguir ese orden; cuando se me saltan yo inmediatamente soy bueno, pues, qué pasa, no me haga esto así porque más adelante cuando yo no tenga información como se me perdió, no quedó registrada yo no voy a tener cómo dar una respuesta a un gerente o gente de la empresa. (Daniel, despachos, julio 2009)

Ejerce el control en su cargo y ha dado orden a la labor que realiza. Sin protagonismos, da sustento a la organización formal de la PyMe.

Con estos aprendizajes de la prueba piloto se configuró la investigación. El contacto con la organización hizo posible “agrupar, clasificar, dar cuenta de la trama de nexos y relaciones, concretar aspectos o dimensiones, definir lo relevante e irrelevante” (Galeano, 2004 b.: 44) del problema de investigación. En seguida, así como las doce notas musicales de la escala occidental tienen una relación distinta y sujeta a normas inviolables que las gobiernan, pese a ello, pueden coexistir en armonías cambiantes, con modulaciones que son prácticamente obligadas, la investigación cualitativa se conduce con procedimientos rigurosos, mas no estandarizados, cuya naturaleza flexible (Galeano, 2004 b.) me permitió revisar el problema y los objetivos expuestos a manera de melodía exploratoria, enriquecida por la escucha, el aprendizaje organizacional, y se dio paso a la melodía focalizada de forma fugada.

Todas las formas fugadas son de textura polifónica o contrapuntísticas, comienzan por lo que se denomina la exposición (o melodía exploratoria para esta investigación), que es la exposición del sujeto musical sin adornos. Como lo señala Barenboim (2008:), el sujeto,

Independientemente de su longitud, debido a la incertidumbre de su desarrollo, es en cierto modo inacabado. No puede saberse cuánto durará o hasta qué punto se alejará del punto de partida. Esta incertidumbre únicamente se resuelve con la entrada de la segunda exposición del mismo sujeto” (Barenboim, 2008:37)

La melodía focalizada, hace las veces de segunda exposición del mismo sujeto, esta vez con una suerte de “adornos” o precisiones para centrar el problema de investigación: ¿Cuáles sentidos de confianza surgen de la interacción entre trabajadores de una organización, PyMe unipersonal-familiar? Y ¿cómo inciden esos sentidos de confianza en la red o redes internas de relaciones de esa organización?

El objetivo general de la investigación, se mantuvo en comprender las interacciones sociales desde el o los sentidos de confianza entre trabajadores de una PyMe unipersonal- familiar, que construyen redes de relaciones y afectan a la organización productiva. Los objetivos específicos sufrieron las mayores modificaciones, el primero de ellos, abordado en la prueba piloto consistió en desentrañar el o los sentidos que dan los trabajadores al concepto de confianza, y el segundo de ellos, interpretar la red o redes de interacciones sociales que surgen a partir de los sentidos de confianza y que afectan a dicha organización productiva. Esta segunda entrada es una repetición de las mismas notas en otro registro o en una tonalidad relacionada; el primer sujeto se convierte en subsidiario del segundo, creando un contra-sujeto, ambas exposiciones se concilian en un diálogo de transición que en términos musicales se conoce como *episodio*.

Este *episodio* pierde, en parte, la frescura del primer contacto porque se ha hecho consciente la ingenuidad del contacto inicial, se ha ganado en comprensión del objeto de investigación y se examina la experiencia reunida en el pasado para pensar de nuevo, de una manera diferente. Así comienza el trabajo de campo, en lo que se ha denominado revivir el primer encuentro con ingenuidad consciente.

Revivir el primer encuentro con ingenuidad consciente

El resultado de conocer el material de una manera más detallada, (...) permite revivir el primer encuentro, aunque esta vez con una suerte de ingenuidad consciente que me permite desplegar la pieza.

Daniel Barenboim

Retomar la investigación luego de las precisiones realizadas en la melodía focalizada dieron paso al trabajo de campo, para lo cual se contactó nuevamente al participante (trabajador de planta y servicios generales) para acordar un nuevo encuentro y acceder al área de producción. Fue revivir los primeros encuentros, superando la reacción intuitiva del inicio. Esta nueva primera nota, simuló ser conducida del silencio de manera apacible al mundo físico; entretanto, al informar al gerente sobre la nueva visita, la comunicación estuvo tensa. El tránsito por los compromisos académicos que se prolongó durante dos meses, pareció un corto tiempo desde mi punto de vista como investigadora, pero un lapso muy largo para el gerente, que consideró casi sospechoso. La ausencia de comunicación, el silencio de esos dos meses en la organización parecía cerrar las puertas al ejercicio investigativo.

Como en el diálogo polifónico o contrapuntístico, en la investigación siempre se presentan al menos dos narraciones al mismo tiempo, el sujeto (investigadora) y el contra-sujeto (gerente). En una fuga, el sujeto no sólo escucha su propia voz una y otra vez, presenta su enunciado una sola vez y, cuando lo repite, comparte el escenario con el contra-sujeto que a partir de entonces es un recordatorio permanente de lo que el propio sujeto no es o no ha tenido en

consideración. Sujeto y contra-sujeto se complementan mutuamente y dependen el uno de otro para existir en el mundo del sonido.

Así mismo, la mutua dependencia en la investigación, entre investigadora y objeto de investigación, mediado por el gerente en este caso y el espíritu de superar las suspicacias de un silencio malinterpretado, motivaron la entrega al gerente de los documentos académicos que se habían realizado hasta ese entonces y a hacer explícito lo que antes había sido un acuerdo tácito de confidencialidad. Por esta razón la organización productiva no es nombrada, se cambiaron los nombres de los trabajadores que participaron en este proceso investigativo, identificándolos sólo por su nivel jerárquico dentro de la organización, para ser fieles a la partitura. En la música y en la investigación hay que ser capaces de oír a las notas que se oponen a la idea principal, es decir, el contrapunto y la transparencia están siempre presentes. Por eso cuando una ejecución no es transparente auditivamente o una investigación da pie a las suspicacias es como si se fracturara la obra musical, o como si sólo se oyera una parte de la música, no la totalidad.

Al tiempo que reflexionaba lo relativo al contrapunto y a la transparencia, se meditó acerca de aquello que causó las suspicacias. Aún sin respuestas, se acordó la entrada a la planta con el participante de la investigación. Entrar al área de producción de la PyMe con este trabajador a configurar “un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación y escenario analizado”¹⁸ (Galeano, 2004 a.:15), implicó una profunda significación simbólica de la que aún no se tenía noticia y se relacionaba con las suspicacias del gerente.

La planta de la PyMe fundada en 1995, funciona en el primer piso de una gran bodega ubicada a la salida de Medellín en dirección norte. Combina la cerca de malla y cemento con una zona verde de tres metros que rodean a toda la estructura con palmas, bifloras y árboles ornamentales maduros. De hecho, en otros tiempos la empresa estaba ubicada en la zona de Guayabal, sin la

¹⁸ Lo que se conoce como mapeo o cartografía social según Schwartz y Jacobs (1984), citados por Galeano (2004 a.:15).

oportunidad de gozar de espacios verdes. Esta novedad se ha convertido en el lugar de encuentro de trabajadores de planta y algunos administrativos, a la hora del almuerzo. Lo único que pierde la continuidad de la extensión de verde césped es la entrada en malla que conduce a la portería construida en ladrillo y cemento, amplia en su interior. Dentro de ella, a mano izquierda cuenta con un espacio dedicado a las labores de portería y a mano derecha con un pequeño mesón donde se encuentran vasos y platos. En el centro, está dispuesta una máquina, inventada por el personal de la empresa con elementos reciclados, dedicada a agilizar las labores de corte de vel-cro¹⁹, operada por el portero, con el fin de ocuparlo en momentos en que la portería no requiere de su atención y a apoyar al personal de planta en esta labor. Luego de la portería hay una pequeña bodega cerrada con cadena y candado.

La entrada, que es peatonal y de vehículos, es en cemento y conduce al parqueadero, tanto del personal como de visitantes. El primer piso de la parte frontal del edificio está adornada por cinco materas con palmas pequeñas y tres perros mansos, aparentemente recogidos de la calle que deambulan por el parqueadero, que queda al frente de la estructura.

El área de planta es amplia. Se puede hacer un paneo de toda el área por las escasas paredes y columnas en esta parte de la construcción. Al fondo se encuentran el depósito de insumos para crioterapia y tela no tejida y las áreas de corte de estas mismas dos líneas de producción de las que se encargan dos operarios, uno por cada línea. Es un salón cuadrado, de ladrillo, pintado de blanco, con la misma puerta de entrada y salida, cuenta con ventanas pequeñas, iluminado por lámparas de neón y con estanterías en dos de las paredes para ubicar el material ya cortado. Es un área poco concurrida. A continuación, hay un cuarto oscurecido por los anaqueles con productos terminados y marcados, ubicado entre el salón de corte y el depósito.

¹⁹Vel-cro: Sistema de cierre o sujeción formado por dos tiras de tejidos diferentes que se enganchan al entrar en contacto.

Al salir del cuarto de corte, hay un salón con tres paredes y tres mesas, en el cual se realizan labores de estampación con mallas. El frente del salón, donde no hay pared, da a un pasillo de tránsito regular y con el depósito de insumos para crioterapia. Continuando por el pasillo, a mano izquierda está el laboratorio. Este, es un pequeño cuarto encerrado operado por un solo trabajador, de pie, con protección contra los químicos y grandes canecas para depositar el gel ya preparado, insumo para los productos de crioterapia y con estanterías con instrumentos químicos.

A las afueras del laboratorio, hay dispuestos cuatro operarios, dos de ellos con un inyector metálico para introducir el gel en el PVC previamente sellado (proceso en el que por medio del calor se cierra el PVC), dejando sólo espacio para el inyector y dos operarias que cierran ese espacio con dos máquinas de sellado, estos cuatro operarios están sentados. Este espacio tiene tres paredes y el frente de éste da hacia el pasillo.

A continuación hay un pequeño cuarto con rejas que sirve como depósito de químicos. Al frente, lo separa de la amplia planta una pared en ladrillo pintada de blanco. Siguiendo por el pasillo, hay un espacio de nueve metros cuadrados, aproximadamente, previsto para la producción de brassieres de crioterapia, con una gran máquina en el centro y en las paredes, estanterías con moldes metálicos para las copas de éstos. Al momento del recorrido, no estaba operando esta máquina, porque no había pedidos pendientes de este producto. La pared del frente se prolonga hasta el final del pasillo.

Por el corredor de esta área, hay una salida de la bodega, con una puerta metálica, doble, abierta. Esta puerta conduce al lugar en donde disponen los residuos de los procesos productivos de las tres líneas en canecas grandes. A mano izquierda, un salón mediano con una máquina de sellado de aproximadamente un metro, sirve como depósito para reciclaje de residuos sólidos de espuma y algodón que son recogidos por una empresa que

manufactura colchones (micro- empresa de algunos trabajadores de la empresa). Este mismo espacio está habilitado como bodega de maquinaria de repuesto para la empresa.

A continuación, una bodega con bastante iluminación natural hace las veces de taller de reparación de maquinaria de la empresa, acondicionamiento de muebles de la misma y reparación de moldes para corsetería. En este espacio, laboran cuatro trabajadores. En un salón contiguo, se encuentran los insumos para cortar y pre-hormar las telas de corsetería de color, con el fin de que estas telas no contaminen a las telas claras, ubicadas en otra sección.

Al final de esta ala posterior de la bodega, se ubica el restaurante. Tiene en su interior un televisor, varias revistas, nevera, horno microondas, lavaplatos, varias mesas y sillas blancas. Nadie atiende el restaurante, las personas llevan su almuerzo para calentar. Es un espacio amplio, de piso de cemento, con iluminación natural. A este espacio común, llegan los trabajadores de la empresa en dos turnos, regulados por un timbre. Siempre salen los mismos en los turnos designados, es así que siempre se encuentran los mismos trabajadores en el descanso de la media mañana y a la hora del almuerzo. Es una zona de alto tránsito de todo el personal de la planta y algunos trabajadores del área administrativa.

De regreso al interior de la planta, se ingresa a la zona más amplia de ésta. No existen subdivisiones que separen los puestos de trabajo en esta área, las paredes que la rodean están hechas de cemento y ladrillo, pintadas de blanco. Es un solo nivel construido en cemento, pintado de gris y con rayas amarillas que delimitan los pasillos por donde deben transitar los trabajadores, los visitantes y los montacargas manuales.

En el fondo de esta área hay de siete a diez operarios y varias máquinas, dedicados a la línea de producción de tela no tejida, incluyendo el estampado de ésta. Es la línea de producción más pequeña. En un cuarto, se acondicionó

el espacio para la máquina que produce fabrilón, tiras para brassieres. Al momento de la observación la máquina no estaba prendida, debido a que en poco tiempo produce gran cantidad de este insumo y se prende según el ritmo de los pedidos.



En un salón más amplio que el anterior, está la maquinaria para corte y pre-hormado de corsetería negra, con el mismo fin de no contaminar las telas claras de esta misma línea de producción. Conexo, hay un gran salón en donde hay maquinaria para producir la espuma utilizada en corsetería, en la pared están clasificadas las “canastillas”, que son las hormas metálicas para los brassieres y una pequeña máquina inventada por los trabajadores para el corte de fabrilón.

En el segundo piso, se encuentra un mezanine que sirve para depósito de insumos de corsetería. Se observan tres líneas de rollos de telas de diversos colores, protegidos por plásticos transparentes. Este espacio está rodeado por una baranda gris de tres tubos metálicos. Diagonal a esta construcción interna, hay una línea horizontal de operarias con máquinas de coser para crioterapia y a continuación de ellas, hay tres o cuatro operarios de pie dedicados al sellado de PVC y dos operarias sentadas al frente de una mesa metálica, rectangular que empacan producto terminado de esta misma línea de producción.

Separado por un pasillo, señalado con líneas amarillas, está el área de pre-hormado y confección de corsetería en telas claras. Hay cinco operarias de máquina de coser en fila y otros operarios de pre-hormado quienes alistan los moldes metálicos para esa actividad productiva, al frente, unas escaleras y un balcón que conecta con el área administrativa.

Bajo la plancha del depósito de telas para corsetería y del área administrativa, hay un salón al que se entra por unas tiras plásticas, dispuestas a manera de cortina, en su interior, en una mesa rectangular de tres metros aproximadamente, hay tres operarios limpiando las telas blancas con rodillos

cubiertos con cinta pegante que remueven las motas de colores que se adhieren a este material, en torno a esta mesa hay tres máquinas con el mismo número de operarios que pre-horma estas telas.

Un pequeño arco, da paso al área de corte de esta tela. En una bodega iluminada por lámparas de neón, se extiende un espacio amplio de derecha a izquierda. A mano izquierda, al fondo, se encuentran dos operarios dedicados al corte de tela blanca para corsetería, al lado derecho de ésta, una máquina apagada utilizada para bondear o unir la espuma a la tela del brassiere. En este espacio hay gran flujo de personal entrando y saliendo, que no necesariamente pertenecen a esta área.

En un pequeño cuarto, está el espacio previsto para una bodega de productos de corsetería terminados. Al salir de ahí, hay una operaria de pie frente a una mesa cuya función es empacar producto terminado de corsetería por tallas y llenar cajas que luego ubica en una ventana que conecta con la bodega de despachos.

En esta bodega, se acumulan en estibas las cajas con productos terminados de todas las líneas de producción. La parte frontal de la bodega conecta con el parqueadero, por donde se ubican los camiones que cargan la mercancía para transportarla a Medellín, dos veces al día.

En un cuarto contiguo, se encuentran cuatro trabajadores operando una máquina bondeadora más grande que la anterior con una tela distinta a la observada previamente, que cumple la misma función. Allí mismo se acumulan residuos de espumas que son reciclados por la empresa de colchones antes mencionada. Esta zona dispone de baño. De este proceso pasa a corte de corsetería.

Al salir de esta zona, poco concurrida, se retorna a la parte más amplia de la planta. En esta zona se observa que trabajadores de diferentes líneas de

producción conversan, comparten, ríen y continúan su camino. Al lado derecho de las operarias de máquina de coser de corsetería, antes descritas, hay una especie de burbuja de vidrio en la que se ubican los supervisores de las líneas de producción. Detrás de ella, están los vestieres de hombres y mujeres, con butacos de madera y lockers, al lado los baños, por un pasillo que conduce a una salida lateral de la empresa.



La planta cuenta con áreas claramente demarcadas en caso de evacuación. La infraestructura da cuenta de varias líneas de producción: crioterapia, corsetería, tela no tejida y artículos publicitarios (que se desarrollan en cualquiera de las líneas anteriores). Ésta, no necesariamente diferenciada o delimitada por proceso productivo. Quedó claro en esta disposición, que la PyMeno cuenta con líneas de montaje rígidas, hay integración de equipos de trabajo, lo que implica que es posible trasladar a trabajadores de una línea de producción a otra.

Quiere decir que, pese a que hay una operación en conjunto de todos los trabajadores de la planta (el proceso productivo de las diferentes líneas), la disposición de cada uno de ellos no es como lo sería en una orquesta sinfónica, en la que se agrupan cuerdas, maderas, metales y percusión, inexorablemente. En cambio, es como si un músico tuviera la posibilidad de interpretar el violín o el fagot según se requiriera. Para el caso de una orquesta este sería un ejercicio impensable por el grado de especialización que demanda cada uno de los instrumentos. Este aspecto dijo mucho acerca del grado de complejidad de los procesos productivos dentro de la organización y/o de la importancia que adquirió la experiencia en el trabajo al realizar diversas actividades para fines productivos.

Bajo estas características, los trabajadores portaban uniformes consistentes en jean y camiseta con el logo de la empresa. Este aspecto hizo pensar que todos los operarios de esta área percibían un salario mínimo, tema tratado en la siguiente entrevista con la directora de personal, quien aclaró que se trataba de

una dotación general a los trabajadores de planta y que algunos de ellos recibían, incluso, más del mínimo debido a la antigüedad que tenían en la organización. Los *caciques* como son llamados estos trabajadores, están desde la fundación de esta organización, tienen estas prerrogativas económicas, no están estructurados como grupo, o al menos no hacen peticiones en conjunto, no se frecuentan en el trabajo y si bien, en su mayoría residen en el sector de Guayabal (Medellín), es porque fue el lugar en donde se ubicó la PyMe en sus inicios.

El reto de entrar a un espacio desconocido, observarlo, indagarlo para reconocer sus rutinas, sus dinámicas formales e informales de la interacción entre trabajadores y de ello obtener información valiosa para la investigación, sedujo; al punto de desviar el objetivo de la investigación por los elementos inéditos que se hallaron.

Esta especie de frenesí, acalló a la melodía focalizada reemplazada por todo cuanto se percibió en la organización. Fue un lapso a la deriva, en el que privilegié la observación de lo que acontecía y todo parecía relevante. Abandoné el objetivo de la investigación.

La aparente disyuntiva entre sustancia y percepción del problema de investigación no es ajena en la música, tanto así que al intérprete se le llama la atención al enfatizarle que muy a menudo, se intenta alterar la sustancia de la música para adaptarla a la propia percepción. Al tocar una pieza musical, se debe liberar su esencia de cualquier significado extraño que se haya vinculado personalmente. Si bien, no siempre es fácil reconocer el límite entre sustancia y percepción en la investigación, la primera de ellas, la había transcrito como melodía focalizada, que al no tenerla en mente se desvaneció al momento de la observación, emulando el silencio del comienzo de la investigación. De hecho, la insistencia en el seminario de investigación II por memorizar el problema y los objetivos de la investigación, recuerda nuevamente, la tarea del músico que

ejecuta una pieza, que no consiste solo en expresar o interpretar la música como tal, sino en convertirse en parte de ella.

Aún sin haber incorporado la melodía focalizada se continuó con las entrevistas para reconocer el área administrativa. Aún cuando las interacciones con el gerente daban una idea de esta zona, la cantidad de cubículos y espacios cerrados daban la impresión de irrumpir en la intimidad de esos trabajadores. El acompañamiento en esta área se reveló fundamental, sin embargo, quien fuera el guía en la planta se resistió a serlo en el área administrativa. Este rechazo evidenció una tensión entre él y algún miembro de esta área que causó una curiosidad que se consideró que iba más allá de los alcances de la investigación. Se descuidó el oído, se suprimieron las señales que esto contenía, se hizo silencio.

Así las cosas, se recurrió al gerente, quien encargó del recorrido a la directora de personal. Realicé una observación atenta, registré este espacio ubicado en el segundo piso del frente de la edificación de la PyMe, cuya puerta la enmarcaba un letrero que expresa: *“Aquí no trabaja gente buena sino excelente”*. Unas escaleras en granito, con una foto ampliada del fundador de la empresa recibiendo un premio a la innovación por parte del Presidente Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), conducen al despacho de la secretaria-recepcionista quien se encuentra detrás de un escritorio provisto por citófono y audífonos, celular y computador, así como por dos pequeñas sillas en el frente. Detrás de ella se ubican las áreas de personal, compras y diseño, separadas por módulos de madera en los que se distribuyen aproximadamente 10 puestos de trabajo con poca visibilidad entre ellos. Cuentan con escritorio y algunos computadores.

Un pasillo divide a estos módulos con la pequeña cafetería del área administrativa y con otra burbuja, esta vez de las oficinas del área financiera. Al seguir por el mismo corredor a mano derecha, se encuentra la oficina del gerente general quien cuenta con un escritorio y una mesa de reuniones

mediana. Es una oficina blanca con un equipo de sonido, decorada con objetos familiares y religiosos.



Diagonal a esta oficina se encuentra un espacio vacío, que correspondió a la secretaria de gerencia y presidencia, cargo que para la época de la investigación, desempeñaba la recepcionista. Al terminar el corredor, de lado a lado de la segunda planta está la oficina del presidente de la empresa, decorada con cuadros y premios obtenidos, cuenta con un escritorio, una sala de recibo, una mesa de reuniones, un baño y varios muebles en los que se guardan muestras de los productos realizados desde la creación de la PyMe. Hacia el frente de la edificación tiene un balcón cuyo primer piso se acondicionó como apartamento del portero nocturno. Es un espacio amplio que habita con su familia.

Volviendo a la recepción, al frente de este puesto de trabajo, luego de la escalera, están dispuestos seis escritorios con divisiones laterales, que les permite observar lo que ocurre en el frente. A la derecha de la recepción se encuentra una sala de recibo con tres sillas y una mesa adornada con flores artificiales y revistas para quienes esperan ser atendidos. A continuación, está el espacio de dos escritorios sin subdivisiones laterales, pero con una división que sobresale del escritorio, lo que en parte impide la visibilidad completa de lo ocurre al frente. Contiguo a los escritorios, una puerta pequeña conecta el área administrativa con la planta de producción de la empresa, a manera de balcón con escaleras.

En el área administrativa no hay personal uniformado, salvo algunos trabajadores de planta que suben esporádicamente a esta zona. La ausencia de uniformes azules como los de planta contrastan con los uniformes más formales como saco y corbata para los hombres y vestidos para las mujeres, en el área comercial, ellos entran y salen de las instalaciones sin horario establecido, llevan muestras de productos para sus citas en grandes bolsas o maletines. Los demás trabajadores se uniforman de jeans y blusa o camisa.

Pronto llegó el momento de la transcripción del contexto físico y con él también las reflexiones de todo cuanto se había observado. Por segunda vez invadía una sensación de inconmensurabilidad de la información, y paradójicamente, de carencia de ella. La investigación se desvanecía ya no en el silencio sino en el conjunto de emisiones sonoras de la lectura literal de la realidad organizacional. Se había perdido la línea melódica que centraba el problema de investigación, y con ella la tonalidad original que aterrizaba a esta experiencia investigativa. La música enseña que la reproducción sonora, literal de la partitura es una manera de dar muerte a la creación del compositor, la literalidad representa solo la mitad de la experiencia musical, la otra mitad está formada por un subtexto, inherente a la partitura y en sí mismo ilimitado, que deriva en un diálogo entre el intérprete y el texto escrito. La riqueza está dada por la curiosidad del intérprete, por los interrogantes que llevan a buscar y a comprender cada parte de la música sin perder el hilo conductor de la pieza. Fue evidente que no hubo diálogo entre el contexto físico de la investigación y mi rol de investigadora porque la melodía focalizada que proporcionaba el hilo conductor se escindió de la observación, la misma redacción dio cuenta de literalidad, de una observación fría. Fue sólo hasta ese momento, que *hice cuerpo*²⁰ el hecho de que ese evento determinó la dirección y contenido de cuanto había observado, de tal manera que la única vía de retomar el rumbo para ejecutar esa pieza era interpretar la música y convertirme en parte de ella.

Para lograrlo, el diario de campo y las transcripciones procuraron los vestigios de la observación realizada. El lente por medio del cual se realizó la nueva lectura fue la melodía focalizada del problema y de los objetivos de la investigación. Comencé el ejercicio de repetición, volví hacia atrás o mejor, tuve consciencia al mismo tiempo del presente y del pasado. Al evaluar los textos a esta nueva luz fue reconfortante encontrar que aun cuando el problema no había sido la guía en el recorrido del contexto físico, la

²⁰ Expresión metodológica pronunciada en clase de seminario de investigación I, II y III por la profesora Beatriz Uribe, para designar aquello que ha sido comprendido en el proceso investigativo y por tanto hace parte del investigador en todo su proceso investigativo.

información adquirida sí daba cuenta del problema de investigación y lo que era menester en ese instante fue reformular las siguientes entrevistas a partir de la reciente información, con mayor conocimiento de la organización, que ahondara en la comprensión del problema de investigación. Para entonces, cobraba sentido el que “el músico debiera interiorizar la estructura de una obra hasta tal punto que no necesitara pensar en ella durante la ejecución; por otro lado, el poder confiar que sus iniciativas espontáneas surgirían de su conocimiento profundo de la obra y no de un antojo personal” (Barenboim, 2008:65). Aquello se reveló como el momento en el que se profundizó en la melodía hasta entonces interpretada.

La siguiente entrevista programada fue con la directora de personal. Ese día por la mañana, a la entrada de la PyMe, como parte de la interacción, hubo encuentros informales con el portero y con el operario que había dado la entrada a la planta. Dentro de los comentarios se expuso la intención de entrevistar al presidente a lo que contestaron que apenas llegara le avisaban. Con algo de incredulidad continué con el cronograma, hubo una entrevista de aproximadamente una hora con la directora de personal en la que se develó la importancia de quien había sido el guía en la planta en días pasados, (el audio era deficiente por lo que el soporte de esta información se registró en el diario de campo).

Se trataba de un trabajador que llevaba aproximadamente siete años en la PyMe, quien refirió en la prueba piloto, una amistad de toda la vida con el presidente. Al ser su “amigo personal”²¹, la comunicación directa que mantenía con el presidente generaba tensión en los operarios de planta y en el gerente. Comprendí que se trataba de un temor al nivel de confianza personal entre presidente y trabajador y el poder informal que éste ejercía en la empresa. El haber vinculado a los familiares del trabajador en la organización le permitió

²¹ Esta relación se confirmó en un aparte de la bitácora de presidente por un día en el que este trabajador escribió: “ Primero que todo quiero darle las gracias a mi amigo F.(presidente) por estar a mi lado y a Dios”. Este hecho es importante en cuanto la amistad es un elemento sustancial de la confianza personal.

crear un grupo, al que se han vinculado compañeros de trabajo y que fortalecieron su círculo de confianza personal y por ende su poder informal. Tanto como para contrarrestar una orden de despido que diligenció la directora de personal por orden del gerente a la que este trabajador reaccionó llamando al presidente a su número personal y presentando cartas de renuncia colectiva por parte del grupo familiar y de amigos en pleno. Esta situación provocó la desautorización de la orden formal diligenciada por el gerente, gracias a una llamada del presidente en la que al parecer se arguyó la amistad entre empleado y presidente.

En tanto, comprendía de dónde habían surgido las suspicacias del gerente frente a mi silencio durante la transcripción de las primeras entrevistas, fui consciente de que yo también estaba siendo afectada por la investigación y era objeto de desconfianza por parte del gerente, es decir, parecía tener expectativas negativas frente al trabajo que yo adelantaba en la empresa, ante el temor de que revelara información que lo afectara en su posición, ya vulnerada por la desautorización del presidente. Ésta, fue una revelación que rememoró a Bach porque en sus obras para teclado se exigen diez dedos independientes y así me concebí en la PyMe como uno de esos diez dedos disgregados, pero olvidé que si son realmente independientes pueden formar entre todos una unidad en el sonido que despliegan de la ejecución de la obra.

Comprendí también el rechazo del trabajador que dio entrada a la planta, a ser el guía para recorrer las instalaciones administrativas. Reflexioné acerca de los contextos expresos (lo que el autor dice) y los latentes (lo que dice sin pretenderlo) (Andréu, n.d.). En definitiva, la lectura y análisis de las entrevistas no podía ser literal, menos aún, cuando yo también afectaba el contexto laboral del cual era objeto de confianza y desconfianza por parte del personal.

Consideré esta entrevista como la más esclarecedora de las hasta entonces realizadas. Decidí continuar la conversación caracterizando a este trabajador. El tono de voz seguía siendo bajo y el registro en la grabadora deficiente. Supe

por voz de la jefe de personal, en este caso, que él no contaba con una posición definida dentro del organigrama y sus funciones eran difusas. Sin ser parte del grupo de los *caciques*, es decir no estaba en la empresa desde su fundación, sí contaba con prerrogativas económicas similares a las de esta agrupación y como acababa de enterarme, había conformado un grupo en el que se incluían varios familiares con quienes ejercía presión ante decisiones formales.

Este grupo informal surgido de la confianza personal o normativa, asociada a la familiaridad porque comparten una historia, valores, creencias y normas, se unió para alcanzar un objetivo común: que no retiraran de la empresa al trabajador de la planta y servicios generales, quien dio origen a este grupo. Este hecho hizo recordar que incluso en la expresividad en la música, que viene de la relación entre las notas, puede resultar en una melodía compuesta colectivamente en la que las voces secundarias obligan a las principales a ser conscientes de su figura de acompañamiento, al punto de cuestionar la importancia de las voces principales, es como si desarrollaran sus egos naturales e hicieran un aporte estridente a la expresividad musical. Dicha estridencia llamó la atención al relacionarla con el grupo descubierto porque nuevamente la presencia de la confianza tenía consecuencias en la organización que no necesariamente eran positivas para la misma, de hecho, esas consecuencias eran la conformación de redes basadas en la confianza personal, mediadas por un capital social de nexos vigorosos, por el contacto personal frecuente y el compromiso para toda la vida que caracterizaba a este vínculo. Sin embargo, el resultado es un capital social perverso para la formalidad de la empresa, porque al mantener al trabajador a quien se había despedido por escrito, revocar una orden formal de gerencia y desautorizar al gerente, mostró la debilidad de los procesos formales ante la unión del grupo y la comunicación directa del trabajador con el presidente, quien reforzó la preeminencia de la informalidad y a él como promotor de estas conductas.

Este trabajador de planta, tenía una relación ambigua con los trabajadores de su área, mientras algunos lo veían como un compañero de trabajo con alto sentido de pertenencia, que apoyaba la producción y confiaban en que quería sacar adelante los procesos de la organización para que ésta garantizara el salario de sus trabajadores, otros lo veían como la persona que podría desestabilizar a la organización. A la vez comprendí la profunda significación simbólica de la entrada con este trabajador a la planta, también dudé de la camaradería y cordialidad de los trabajadores de esta área para con él.



Era posible caer en el juicio maniqueo del trabajador, sin embargo, la música ilumina al indicar que el sonido tiene la capacidad de crear un vínculo entre todos los elementos, de modo que ninguno de ellos es exclusivamente negativo o positivo. De esta manera, al interpretar una obra musical coexisten en todo momento elementos contrarios, a veces en conflicto, a veces no, también la negación y porque no, el compromiso incondicional para sacar adelante el despliegue musical.

La modulación inesperada que producía esta nueva información, dio cuenta de la apropiación del problema de investigación al continuar el diálogo sin libretos, emergente, con claras iniciativas espontáneas encaminadas a desentrañar el o los sentidos, que daban los trabajadores, al concepto de confianza e interpretar la red o redes de interacciones sociales que surgían a partir de los sentidos de confianza que afectaban a la organización productiva. Al tiempo que se desarrollaba este diálogo, se grababa con autorización de la entrevistada, sin embargo al ser temas delicados de relaciones internas entre trabajadores que implicaban al gerente y al presidente el tono de voz fue disminuyendo, en ocasiones el sonido de lo que ocurría en otras áreas avasallaba la conversación, aún sin intuir esta falla en el registro, se continuó la entrevista, en la medida de las posibilidades se tomaban notas porque la mayor parte del tiempo se hizo lectura de labios. Apenas el tiempo lo permitió se hizo el

registro²² de la conversación en el diario de campo, fue este el verdadero registro de la entrevista. La interdependencia de todos los instrumentos de la investigación nunca fue tan incuestionable.



Al revisar aquello que había quedado registrado en la grabadora y tomar distancia de la primera impresión de haber obtenido tanta información de lo que ocurría en la relación, presidente-gerente-trabajador de la planta y servicios generales, se encontraron nuevos grupos que ejercían presión dentro de esta organización. Se refirió que en la empresa “normalmente se dividen en: los de la línea de crioterapia y los de la línea de corsetería. Y siempre que se hace alguna reunión, siempre es lo mismo” (Katherine, jefe de personal octubre 2009). Aclaró que “Crioterapia es un grupo grande, son muy unidos” e hizo alusión a que aquello que los hacía unirse era “el hecho de estar todo el tiempo juntos y todo el tiempo trabajando y hay una muy buena dinámica de trabajo(...). Por ejemplo mira, las niñas de la mesita, las cortadoras, tienen que compartir el mismo espacio, hablar todo el tiempo”(Katherine, jefe de personal, octubre 2009), explicó que “si hay alguno del grupo de crioterapia que no participa, pues los demás tampoco. O cuando hay alguien que no la va con alguien, no la va con el resto del grupo” como “por ejemplo había una niña que trabajaba acá, ella estaba en corsetería y no la iba con uno de crioterapia y la niña finalmente se retiró (de la empresa) porque se aburrió” (Katherine, jefe de personal, octubre 2009).

En estos grupos la confianza personal o normativa resultado de la interacción continua, mostró unas redes que se dividían en dos grupos crioterapia y corsetería. Cada uno de ellos con un capital social de vínculo por los puntos de coincidencia adquiridos en la labor que desempeñan, en el que crioterapia

²²Con el registro de datos se cumplieron tres funciones específicas: La descripción del desarrollo de las actividades de la investigación y el informe del desarrollo de la interacción social de la investigadora en el entorno estudiado. Como notas descriptivas, se centraron en lo esencial del objeto de estudio y se informó exhaustivamente la situación observada. Una última función denominada notas teóricas, dirigidas a la construcción de una interpretación teórica de la situación de estudio que permitió ir involucrando autores que aportaron caminos para continuar la investigación (Schatzman y Strauss, 1979).

comprueba mayor capital social, como lo resaltó Coleman (1988) al facilitar la acción colectiva, que corsetería al unirse para concluir con el retiro de una empleada de la otra sección.

Estos tres grupos identificados hasta el momento defendieron sus intereses, crearon sus redes a partir de la confianza personal o normativa, con un capital social fuerte, por el que tanto se propendía a nivel macro, pero con efectos perversos para la formalidad de la empresa y para la permanencia del personal de la misma. Cada grupo actuó como un medio de expresión musical en sí mismo, al combinarse, se asemejó a la ópera como forma musical en la que se incluyen varias expresiones musicales. Para el caso serían la orquesta sinfónica, la voz solista, el conjunto vocal, el coro, entre otras. El resultado, es la combinación de estos elementos dispares que forman un todo artístico, en el que por momentos se destaca un elemento a expensas de otro. Al igual que en la realidad organizacional.

Luego de esta impresión, registré el momento en que la entrevista con la directora de personal se interrumpió por la llegada del presidente a las instalaciones administrativas. Saludó a todo el personal de esta área, se interrumpió el diálogo con la directora de personal y fue el presidente quien mostró su interés por participar en la investigación al indicar que en un momento estaría disponible. Este hecho corroboraba la información suministrada por la directora de personal, por el trabajador de la planta y servicios generales y la dinámica organizacional hasta ese entonces hallada. El guía de la planta tenía comunicación directa con el presidente, de otra manera no se explicó el conocimiento que él tenía de la investigación ni de la investigadora.

El diálogo con el Presidente comenzó con una aclaración de su parte, en cuanto que, disponía de poco tiempo, así que, comencé por pedir permiso para grabar y procedí a indagar acerca de cómo había fundado la empresa. Esta pregunta sirvió para liberar la tensión de la sorpresa de abordar al presidente y

permitir al entrevistado lucirse rememorando sus huellas, hacer palabra y emoción lo que hasta ese momento era predominantemente cemento, oficinas y máquinas y una que otra red interpersonal. En su narración, afloraron las interacciones con los trabajadores desde sus inicios, las intervenciones ayudaron a encausar la entrevista hacia la melodía focalizada y el presidente, sin limitarse a dar respuesta, robustecía la conversación. En ese instante, tuvo otra interpretación el que la entrevista se entendiera como el arte de ejecutar una obra musical que también “es el arte de tocar y escuchar simultáneamente: (...) El acto de tocar se hace más intenso escuchando y cada voz se hace más intensa gracias a la otra” (Barenboim, 2008:72). El diálogo fue fluyendo, el paso del tiempo no fue inconveniente, se hicieron pausas en las que el presidente canceló otros compromisos, el silencio fue cómplice de la atención flotante y en algunas ocasiones, como signo de finalización de la entrevista, que el entusiasmo del entrevistado hizo que tomara un nuevo aire y extendiera la conversación por cinco horas. La grabadora dejó de registrar, tomé notas durante la conversación que ayudaron en el registro del diario de campo.

Probablemente, lo más significativo de la conversación fue indagar acerca de la actividad de *presidente por un día*, referida en la entrevista televisiva. Esta actividad enorgullecía al presidente por ser una actividad original, en la que se registró en un cuaderno el paso de cada trabajador de la PyMe, sin importar su nivel jerárquico, por el puesto del presidente durante una hora. Al leer apartes del cuaderno, la emocionalidad se apoderó del presidente quien con voz quebrada y ojos humedecidos, leyó el agradecimiento de quien fuera la señora de los tintos, por la oportunidad de ocupar el puesto de presidencia, luego eligió al azar otra página y las palabras tenían más el tono de exigencias y reclamos al presidente. Sin duda era un documento importante, el cual solicité a los propósitos de esta investigación. Ese documento entró a formar parte del ejercicio investigativo con el nombre de bitácora de presidente por un día.

Luego de abordar diversos aspectos de la organización y de cinco horas de entrevista, el encuentro se vio interrumpido por la hora del almuerzo. El acierto

de mantener presente todos los aspectos de la investigación, permitió que se direccionara permanentemente la entrevista para cubrir los objetivos planteados, para ese entonces, yoya era parte de la música. La sensación de haber realizado una entrevista completa en la que cubría diversos aspectos de la organización causó curiosidad e ímpetu por transcribir la entrevista y comenzar a analizarla.

Lo primero que emergió fue el carácter emprendedor del presidente cuandorelató:

Lancé mi antifaz (crioterapia) que saqué cinco mil a cinco mil pesos, luego saqué cinco mil brassieres (crioterapia) en otra feria y lo mismo. Todos los que me compraron antifaz me compraron brassieres y muchos de ellos se quedaron trabajando ya conmigo y empecé a crear la empresa. He pasado desde una bodega de 60 metros, a otra de 100, luego a otra de 200 y ahora estoy en esta bodega propia de 1400 mts. 160 trabajadores, siempre los mismos (don Fernando, presidente, octubre 2009).

Schlemenson (1998) había referido que este carácter era una de las características de una PyMe unipersonal, así como el hecho de ir creciendo en el tiempo. Como segunda característica era el de poner en marcha un proyecto innovador. Al ir transcribiendo, encontré el aparte que afirmaba que en el momento en que lo entrevistaba un diario local le dijo al periodista:

Diga adiós al dolor de cabeza, al cansancio, estrés y guayabo, y me dijo...es en serio?, sí es verdad, le dije. Yo tengo en este momento mucho dolor de cabeza y le dije listo, venga y le puse ese antifacito y se animó a escribirlo (en el diario local) y dijo no, no puede ser ...saqué cinco mil antifaces y al tercer día no tenía nada y la gente empezó como a creer en mí y luego saqué el brassiere frío...sabe ¿cómo lo saqué?, un papá llevó a la niña como de 5 añitos, me compró el antifaz y la niña lo cogió y le dijo al papá a mí no me sirve, al ponérselo en el pecho (don Fernando, presidente, octubre 2009).

Estas innovaciones fueron las que impulsaron el comienzo de su empresa, desde sus inicios ha registrado 18 patentes, e indicó que “en mi agenda tengo un espacio dedicado a los desarrollos pendientes, 22 en total”.

En el registro de bitácora de presidente por un día hubo evidencias que mostraron que una hija del dueño comenzaba a formar parte de la empresa cuando un trabajador le dio “la bienvenida al departamento de gestión humana” (Gustavo, planta, abril 2008). Comenzó a caracterizarse la empresa como familiar.

Llamó la atención, que aun cuando no pregunté de manera directa acerca de su estilo de gestión, surgieron elementos que denotaban su cercanía con el estilo “don” en la bitácora de presidente por un día. Retomando a Savage (citado por Correa 2009), el patrón actúa más como padre de familia, este rol lo expresan varios empleados. Una de ellas escribe: “expresarle a usted como presidente de este grupo de trabajo mis agradecimientos por haberme alojado en esta familia tan especial” (Mónica, planta, abril 2008). Otra empleada da las gracias al presidente “por permitirme pertenecer a la familia de esta empresa” (Libia, servicios generales, abril 2008). En general, de los 73 testimonios, más del 97% hacen referencia a la empresa como familia por lo que, pareció un discurso proveniente del presidente más que de la iniciativa de los trabajadores. Adicional a lo anterior, en un aparte de la entrevista el presidente dijo que “Mi gente es muy especial, pues yo vivo feliz, mi empresa es mi mundo, a mí el trabajador y todos los que estamos acá, somos una familia y entregamos al cliente nuestra producción lo que tenemos para dar”(don Fernando, presidente, octubre 2009), esto corroboraba lo intuido en la prueba piloto.

Según Savage, las relaciones que se gestan en este ambiente laboral trascienden y se extienden al ámbito familiar y comunitario, en las que el respeto y el afecto distinguen a estas relaciones. En la bitácora de presidente por un día, en la primera hoja el presidente da la bienvenida a los trabajadores a esa experiencia de la siguiente manera: “Bienvenidos señores Presidentes (as) a la empresa. La idea de esta hora es dejar plasmada toda su creatividad y solución a los problemas que podamos tener tanto empresariales como

personales. Tengan la seguridad de que contarán siempre conmigo. Su amigo, Fernando” (don Fernando, presidente, febrero 2008). El trato cercano, afectuoso y respetuoso incluido en el saludo, se correspondía con las despedidas de los trabajadores mediadas por la creencia religiosa al parecer cristiana-católica con frases como “¡que Dios lo bendiga y le de mucha salud!” (Eliana, n. i.²³, marzo 2008), otro trabajador expresó: “quiero felicitarlo por todo lo que nos ha brindado que dios lo colme de Bendiciones y siempre lo guarde con muy buena salud” (Liliana, empleada área administrativa, marzo 2008), otra empleada agradece a la gran familia de la empresa y continúa diciendo: “agradecer (...) su apoyo incondicional, su amistad ...” (Jully, servicios generales, febrero 2008), finalmente una empleada expresó su afecto y respeto así: “Don Fernando, usted es un excelente hombre, un excelente jefe, un excelente amigo si medeja decirlo así, porque para muchos queremos verlo así como un amigo más para todos” (Yaneth, planta, junio 2008).

El carácter paternalista del estilo de gestión del presidente lo manifestó él mismo con una metáfora en la que indicó que

El maestro tiene que enseñar porque te imaginás haberse muerto sin haber dejado el legado de él, cómo estaría por allá condenado...el maestro tiene que enseñar. Cuando aprendamos tanto como el maestro dejémoslo y sigamos adelante aprendiendo no?. Esa es la filosofía de la vida mía. (don Fernando, presidente, octubre 2009)

Ese maestro se asoció al presidente cuando afirmó que:

Yo he venido como retirándome, porque estoy diciendo...esta presidencia es para llamar a Gilberto hoy que suba que vamos a jugar una partida de ajedrez y tengo la posibilidad de trabajar con esa persona mas o menos una horita y si no sabe le enseño en esa hora y quiero es enseñarle a la gente y en lugar de dar dinero para familias de afuera que lo necesiten, primero quiero capacitar a estas familias de aquí (don Fernando, presidente, octubre 2009).

²³n.i. : indica que no se identificó el cargo.

Esta organización productiva, que trasciende el ámbito laboral para comprenderla como una familia no está exenta del conflicto, la desconfianza y así lo entiende el presidente cuando relata que “es que esto es una familia, aquí la gente lleva 7 y 8 años y he tenido de todo, ladrones, me han robado, me han demandado, les he pagado” (don Fernando, presidente, octubre 2009), reconoció además que la contratación de familiares en la empresa era una estrategia de control,

Aquí trabaja la mamá, el hijo y es que son como inteligentes porque vos sí lo pensás para embarrarla en mi empresa porque si la embarrás te vas vos y se va tu hijo y las dos personas más de tu familia que trabajan acá que posiblemente están devengando dos millones y medio y cualquier familia con dos millones y medio vive supremamente bien y también lo hago con ese fin...no solo por lo que a no tan querido, no para nada (don Fernando, presidente, octubre 2009).

Este espacio laboral en el cual las experiencias interpersonales habían sido valiosas para construir lo que hasta ese momento era la PyMe, si bien el rendimiento económico era una preocupación, lo era aún más el hecho de que la recesión económica de los años 2008 y 2009, a nivel mundial, no fueran a resultar en despidos de sus trabajadores.

Este año que ha sido un año difícil para todos los industriales, para todos los comerciantes, la única meta que tuvo la empresa este año es no salir ni de un solo trabajador, (...)lo hemos logrado y vamos a terminar el año y nos ha ido normal, no digamos bien, pero no perdemos (don Fernando, presidente, octubre 2009).

Al abordar el tema de la confianza no me sorprendió su respuesta. Afirmó con seguridad que en la empresa la confianza se expresaba así:

La confianza que los trabajadores tienen en mí y la que deposito en ellos. Como al mensajero de aquí. Jamás lo han bajado de la moto ni se le ha perdido un peso. Es muy ágil, creativo, nunca tiene que hacer cola, ya lo ven y le dicen Jaime venga, venga. Sale con 20 vueltas y al ratico vuelve a las dos de la tarde está preguntando qué más hay que hacer y dice, adelantemos lo de mañana (don Fernando, presidente, octubre 2009)

Si bien fue una respuesta corta, la alusión a la confianza en capacidades y prestigio que sus trabajadores depositaban en él y la que él depositaba en sus trabajadores como en el ejemplo del mensajero, fue un indicio claro de esta expresión de la confianza.

Ese diálogo dio la sensación de que el presidente tenía la capacidad de producir su propio sonido y que ese hubiera sido el motor de su transformación como ser humano y de quien lleva la batuta en esa realidad organizacional.

La organización disolvía su sustancia, para lo cual fue ineludible ahondar en lo que por organización se entendía y Ménard (1997) asistió a la investigación definiéndola como un conjunto estructurado de participantes que coordinan sus recursos con miras a alcanzar objetivos. En la organización de corte productivo, convergen diversos objetivos compartidos pero no la unicidad de estos, debido a que la división del trabajo y la posición en el organigrama, hacen que cada miembro de la organización tenga una visión particular de los objetivos de ésta. Tampoco responde a un modelo de obediencia, control y conformismo, en cambio depende de su capacidad para agruparse, construir relaciones, comunicarse, confiar,

no es solo “una mano” (taylorismo), ni “un corazón” (movimiento de las relaciones humanas), es antes que nada una cabeza y una libertad, o más precisamente un agente autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de los otros (Crozier y Friedberg, 1977:360).

A ese miembro de la organización, Crozier y Friedberg (1977) lo denominan “artefacto humano”²⁴ es, por tanto, imperfecto y conflictivo. La conducta de cada actor, no se considera aislada, así su cooperación con los demás sea débil, ellos participan en diversas áreas del proceso productivo, con múltiples racionalidades contingentes que la estructura coordina. En el interior

²⁴ Como lo sugieren Crozier y Friedberg (1977).

de este tipo de organización, la coordinación depende en gran medida de la cooperación entre los actores. Esta cooperación se dificulta debido a que:



El hecho organizativo es un problema que consiste en integrar todas las actividades indispensables para perseguir un resultado, pero también las relaciones de poder y las estrategias de los actores que aseguran la ejecución de estas actividades (Crozier y Friedberg, 1977: 379).

En la organización, así como en una pieza musical, la sola existencia de dos o más voces simultáneamente les da legitimidad, el diálogo del contrapunto no es una narración unilateral, siempre presenta al menos dos narraciones al mismo tiempo y cada una presenta su idea musical a plenitud siempre con la contrapartida que la apoya, contradice o complementa. La música, como se conoce en Occidente, perdería su interés sin la participación de elementos distintos, incluso cuando están unificados y cuando todo termina en un acorde, deben oírse las diferentes voces. Pero,

Los instrumentos más potentes de la orquesta como las trompetas y trombones, deben ser capaces de tocar dentro de la orquesta y no fuera de ella. Deben tocar de modo que den realce a su potencia permitiendo al mismo tiempo que se oigan los instrumentos menos potentes (Barenboim, 2008:75).

Si a esos instrumentos se les consiente que dominen en el discurso musical, el sonido no será potente sino forzado. Al igual que en la investigación, si se aborda sólo a quienes tienen el sonido más potente en la organización se crea un sesgo que desvirtúa la información obtenida y a la investigación misma, por eso las diversas fuentes son verificadores que corroboran signos, señales y dan información que apuntan a la credibilidad y validez interna de la indagación (Galeano, 2004 a.). Por esta razón, se continuó con entrevistas a personal del área de planta en dos niveles jerárquicos, jefes de producción y operarios. Las entrevistas alcanzaron mayores grados de interacción con los primeros que con los segundos, la conjetura en este aspecto se relaciona con lo que para ellos significaba que quien entrevistaba hubiera recorrido la planta con el operario amigo del presidente. Como empresa familiar era importante abordar algún

miembro de la familia fundadora, con este propósito se indagó acerca de los familiares en la empresa y se entrevistaron a la jefe de producción de corsetería (hija del presidente), el director de ventas internacionales (yerno del presidente) y al director financiero (hermano del presidente), así como a miembros del grupo de los *caciques*: como el jefe de producción de crioterapia, un operario de planta de la misma línea y al jefe de despachos.

Como la investigación, la música avanza en el tiempo, de modo que un solo acontecimiento puede cambiar no sólo cómo se aborda el futuro sino cómo se ve el pasado. Las 17 entrevistas realizadas, los 73 testimonios contenidos en la bitácora de presidente por un día y las observaciones de interacciones sociales me hicieron pensar que lo que se había diseñado como única técnica de recolección de información desde la prueba piloto había sido, en realidad, la combinación de “técnicas y procedimientos que incluyeron una cierta cantidad de interacciones sociales (...) con los sujetos de estudio, algunas observaciones directas de eventos relevantes, algunas entrevistas formales y una gran cantidad de entrevistas informales” (Sandoval,2002:79), que permitieron recabar la información y recorrer diversas modulaciones, altibajos, melodías espontáneas guiadas por el instinto investigativo y con las correcciones del rumbo por los autores de origen e interlocutores de la investigación. Así como en la investigación, en la música la técnica sirve a su propósito que es la expresión musical y al igual que el investigador o investigadora, el intérprete debe ser el maestro que coordine los elementos de la técnica, conectándolos constantemente.

Entonces, llegó el momento de comenzar a reconocer las líneas melódicas que brotaban de la información recolectada, como si la música se fuera componiendo al tiempo que se tocaba y con ello percibir las hebras sonoras que emergieron y se observaron en la interacción. Develar el conjunto de voces que se convocaron en el madrigal²⁵ de la confianza, que era, revelar lo

²⁵Recuérdese que se trata de un conjunto de sonidos simultáneos en que cada voz expresa su idea musical con respecto a este concepto. El madrigal es una composición coral, polifónica con letra profana.

inaudible para el oído común, enriquecer la obra, darle sentido al conjunto de sonidos y trascender la inmediatez de la partitura, así mismo, reconocer el *legato* que formaban los trabajadores, a manera de redes sociales, que afectaban a la organización.



Como si la música se fuera componiendo al tiempo que se toca

Muy a menudo, después de haber trabajado (...) en profundidad, inesperadamente sucederá algo durante la actuación que me hará tomar una dirección que no se me había ocurrido en todas las ocasiones que la había tocado en casa. Esta realización espontánea, sin embargo, no habría sido posible sin las repeticiones y la familiaridad derivada del intenso estudio. Este es el motivo por el que la improvisación – tomar una dirección inesperada, dejar que los dedos, el corazón, el cerebro, la barriga colaboren de una manera impremeditada – es un estado de dicha en la vida de un ser humano, además de la base para hacer música.

Daniel Barenboim

Así como la interpretación musical es el resultado del intenso estudio, de la familiaridad adquirida con la pieza musical, que sirve al empeño de comunicar la estructura contenida en la partitura, pero no se limita a repetir lo que dice la página impresa porque coexiste en ella el diálogo entre el por qué, cómo y con qué propósito, se despliega la pieza musical y da paso a la improvisación. El análisis de datos es también el resultado del intenso estudio, de la familiaridad con el objeto de investigación y comunica todo cuanto se observó y analizó a la luz de los autores que han tratado el tema con rigurosidad académica en palabras y tono de quien investiga. No pierde de vista el problema de investigación y el método se revela como elemento co-sustancial del ejercicio investigativo.

No quiere decir esto, que el análisis de datos sea un proceso lineal garante del conocimiento pleno al final del proceso. En cambio, es una etapa de exploración intelectual constante, flexible, es un espacio para reexaminar la posición propia bajo la luz objetiva de los autores convocados a manera de sinfonía compuesta colectivamente, que permiten la metamorfosis de la

información literal, recabada durante la prueba piloto y el trabajo de campo, en melodías estimulantes que provocan su escucha y tientan la formulación de preguntas y conjeturas acerca del objeto de investigación.



Para llegar a ello, se recurrió a la transcripción de todo cuanto se registró en grabadora, en diario de campo y en la bitácora de presidente por un día. Se hizo una primera lectura de toda la información con el propósito de caracterizar y clasificar datos. El resultado de esa primera, extensa revisión, fue el gran número de elementos descriptivos que no hablaban más allá de la literalidad del texto. Pese a los aprendizajes del pasado, volví, ingenuamente a alejar todo lo que no emergiera de la información obtenida, por cuanto se corría el riesgo de confirmar viejas ideas o los propios prejuicios como lo cita Galeano (2004 b.). No obstante, pequé al tomar distancia también de la melodía ya en etapa de profundización y por tanto los datos no daban sentido al problema de investigación, sólo parecían notas sueltas que aún no integraban una línea melódica.

Con la ayuda del Atrás ti., se hizo la segunda revisión del texto. Esta herramienta dio cuenta de una nueva música con el mismo contenido. Este software fue una herramienta de orden, para los más de 90 textos analizados. Permitted descomponer la información en sus partes constituyentes para revelar sus temas y patrones característicos. Se facilitó la labor de describir, clasificar y conectar para analizar los datos (Coffey y Atkinson, 2003). Fue una manera de superar la reacción instintiva del inicio y procuró comprender la anatomía de la investigación para observar las relaciones entre sus diferentes elementos.

El criterio para esa lectura fue mantener en el centro de interés a la melodía que profundizó en el problema de investigación, eclipsando mientras se hizo esa revisión, todo cuanto desviara la atención. El análisis de contenido de Bardin (1996) apoyó esta revisión al ser el conjunto de

Técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y

objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes.(Bardin, 1996: 55)

Seguí con la codificación de las fuentes de información y la obtención de las primeras categorías significativas (Coffey y Atkinson, 2003). En ese grupo se hallaron aspectos relacionados con la confianza personal o normativa, confianza en capacidades o prestigio y confianza calculada. Aun cuando estaba develando información valiosa que provocaban emisiones sonoras con relación al objeto de investigación, parecía que la forma en la que se daba lectura a la información dirigía a la investigación al silencio absoluto. No había nada qué aportar distinto a la teoría, ya no se hacía una lectura literal de la información era una lectura literal de la teoría y no había sido posible ver más allá, así que fue una muerte temporal a la composición sonora de la indagación.

Durante ese silencio, fue incuestionable recurrir a la interlocución con la asesora, con otros profesores con experiencia investigativa y con las compañeras que a la par desarrollaban su proceso de investigación. No hacerlo podía significar dejar de escuchar la propia contribución, escindir de la experiencia interpretativa con la sensación de haber recorrido un largo camino de estudio, conocimiento de la obra, pero no llegar a verbalizar el significado detrás de las notas, es decir, aquello que develaba la pieza musical.

Justamente la interlocución condujo a la tercera y cuarta lectura de los datos involucrando el elemento co-sustancial de la investigación, el método, hasta entonces ignorado en el análisis de datos. Blumer (1982) con las premisas de que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él, además que la fuente de ese significado es un producto social, que emana de y a través de las actividades de los individuos al interactuar y que la interpretación propia supone manipulación de significados, fue el lente que reveló, las categorías significativas como la confianza personal o normativa, la confianza en capacidades o prestigio y la confianza calculada,

nutridas con la confianza institucional, la desconfianza, la falta de confianza y la organización PyMe unipersonal-familiar



A esas categorías se llegaron por un conjunto de categorías intermedias que se identificaron como interdependencia por medio de la cooperación, grados de incertidumbre, la esperanza o creencia de que la contraparte no abusará de la persona que desea cooperar y el exceso de confianza. Estas cuatro categorías intermedias estaban estrechamente asociadas con la confianza personal y normativa, otras categorías intermedias se describieron como los atributos laborales de los participantes, las capacidades y competencias, relacionadas con la confianza en capacidades y prestigio. Se continuó con aspectos que buscaban beneficios con la cooperación, categoría intermedia vinculada con la confianza racional / calculada, la calidad y reconocimiento institucional asociada a la confianza institucional, el exceso de confianza personal y el abuso de confianza con la desconfianza, ciertos atributos laborales de los participantes con la falta de confianza y organización PyMe, organigrama formal e informal y estilo “don” de gestión relacionados con la organización PyMe unipersonal-familiar.

A ese conjunto de categorías se llegó por la codificación de aspectos como solidaridad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, afecto, reciprocidad, creencias religiosas, héroe, honestidad, reciprocidad, canales de comunicación, compromiso, exigencias laborales, formación de grupos informales que ejercen presión, saltarse procesos, confianza limitada, desconfianza, control, calidad, norma ISO, experiencia laboral alta (mayor de 5 años), experiencia laboral baja (menor de 5 años), estabilidad laboral, control social asociado a la permanencia de la familia, educación formal (niveles universitario y básica primaria), experiencia en el trabajo (learningbydoing), delegar, reconocimiento a trabajadores, reconocimiento al Presidente, analistas simbólicos 1. (los que identifican los problemas), analistas simbólicos 2. (los que agencian estratégicamente los problemas), analistas simbólicos 3. (los que resuelven los problemas), autogestión, autonomía responsable, gratitud, mejoramiento

interno, motivación, reconocimiento de la PyMe por parte de otras instituciones (bancos y el mercado), PyMe, unipersonal, familiar, trabajo artesanal (intensivo en mano de obra), baja productividad, ausencia de competidores, basada en el conocimiento y la innovación, desintegración e integración de grupos.



Como lo propone Delamont (citado por Coffey y Atkinson, 2003) al buscar patrones, temas y regularidades, pero también contrastes, paradojas e irregularidades de la información se genera significado y se transforman los datos como un ejercicio de triangulación entre el referente teórico, los fragmentos de las entrevistas y la interpretación de la investigadora. Así se llegó al madrigal de la confianza y al *legato* que emerge del madrigal, que a manera de paráfrasis de ampliación, este palimpsesto diluyó el texto original durante la reconstrucción interpretativa en la que convoqué a la comprensión, al análisis y a la creatividad y permitieron desplegar esa pieza, como si la música se fuera componiendo al tiempo que se tocaba.

El madrigal de la confianza

*La música sólo puede tener interés
si los diferentes hilos de la trama polifónica
se hacen sonar de manera tan nítida
que pueden oírse todos y crear un efecto tridimensional.*

Daniel Barenboim

Con el análisis de datos comprendí que para los trabajadores, la confianza es mucho más que la esperanza firme que se tiene en algo o en alguien y convocan sus voces robusteciendo aquello que entienden por confianza y dan forma a un madrigal de cinco voces y un silencio. A la primera voz, la denominé confianza personal/ normativa, a la segunda, desconfianza, a la tercera, se le conoce como confianza racional/calculada, a la cuarta como confianza basada en las capacidades/prestigio, la quinta como confianza institucional, por último, la falta de confianza hace las veces de silencio en el madrigal.

La primera voz interpreta la melodía de la confianza personal/normativa. El afecto, la solidaridad, las creencias religiosas, la figura de héroe, el tiempo de permanencia en la empresa y el sentido de pertenencia se conjugan con el estilo “don” de gestión. Con estos elementos se denota interdependencia, la idea de que la PyMe es un bien colectivo, del cual todos los trabajadores se benefician bajo condiciones de estabilidad laboral, lo cual ha establecido vínculos estrechos y duraderos que han redundado en mayor cooperación, aspectos fundamentales para este tipo de confianza.

Se destaca en esta melodía el conjunto de sonidos emergentes asociados a la religión. El compartir creencias religiosas y la noción de Dios se destacaron como aspectos que median el lenguaje, “que Dios nos bendiga a todos

nuestros amigos y compañeros en la empresa y mucho más a nuestros jefes inmediatos que son: don F. y doña N. Que dios los siga bendiciendo y les de mucha salud para seguir adelante y no dejar caer nuestra empresa” (Wilmar, corsetería-planta, mayo 2008). Así mismo, estas creencias generan sus propios héroes y mártires que inspiran y reducen la incertidumbre. Para el caso de la PyMe investigada, el presidente fue la figura de héroe y mártir, entendido como un ser bendecido, porque en su historia está el rastro de una condición de salud grave superada por la persistencia y la tenacidad.



Hace por ahí treinta años yo tuve un accidente, inválido prácticamente estuve muerto mucho tiempo y estuve cinco años tirado en una cama, estuve varios meses inconsciente, estuve en el hospital universitario de Manizales. Pasándome de camilla de una cirugía que me habían acabado de hacer, al pasarme me dejaron caer y me volví a abrir todo, entonces me infecté me dio ostiomielitis que prácticamente es un cáncer en el hueso y muy devoto al Señor caído de Girardota y yo siempre le prometía Señor qué te ofrezco pero que te pueda cumplir, entonces me desapegué como al oro, que lo tenía, yo tenía veinticinco años y me estaba disputando el ejecutivo del año y yo todavía decía “haiga”, y... de 92 kilos llegué a pesar como 34 kilos, en una degradación, olía horrible, me infecté, la gente entraba a mi pieza y que se desmayaban no de verme sino del olor tan horrible una putrefacción grande y un día me invalidaron de por vida y yo dije ese día ah! Llamé a dos amigos y me pararon como fuera y me pegué la mareada del siglo, vi el infierno! Y ya había visto el cielo, porque vi el gran caminito lleno de rosas y de espinas, con una gran conclusión, que podemos aprender a querer el dolor. Entonces, cuando queremos el dolor todo es más sencillo y todo es más fácil.

Seguí caminando, luego empecé a alzar la librita de arroz del mercado, unas panelitas, me acordaba de los gimnasios en donde yo había tenido mucho que ver, luego racimos de plátano, para fortalecer otra vez los huesos y con el Señor caído de Girardota acá diciéndole qué te prometo...la misma mujer no te digo porque sé que no te voy a cumplir, entonces, mi desapego al oro Señor, quiero ayudarle a la gente y me curé, me curé, llevaba cuatro 31 de diciembre tirado en una cama y me alivié y la gente tan especial conmigo, mucha gente muy buena (don Fernando, presidente, octubre 2009).

En un comentario de una trabajadora se sintetiza la relación entre, religión, figura de héroe y cómo esto permea el desempeño de la empresa al decir que:

Don F. quiero decirle que lo felicito por todas las cosas que nos a brindado, su humildad hace que Dios ponga su mirada en usted y su mano para darle inteligencia, para recibir grandes bendiciones de las cuales también nosotros nos lucramos de ellas através de usted. Que Dios te siga iluminando y rocíe sobre nuestra familia (de la empresa) grandes y grandes bendiciones para el mejoramiento de ella (Beatriz, corsetería, marzo 2008).

De esa primera melodía emergió una nueva que actuó con disonancia o punto de tensión en la organización. Luhmann (2005) asegura que para tener confianza personal, se debe cumplir con la esperanza o creencia de que la contraparte no abusará de la persona que desea cooperar. En la investigación emergieron claras señales de abuso de confianza por parte de algunos trabajadores, una de ellas narrada anteriormente y otra surgió en la actividad de presidente por un día, la cual quedó registrada en su bitácora. El presidente expresó que “lo quité porque empezaron con una cantidad de exigencias. Ellos son familia, es que no son trabajadores. Entonces la gente se juntaba empezaron a hacer como grupitos” (Don Fernando, presidente, octubre 2009) y a ejercer presión para realizar mejoras en las condiciones laborales,

Me gustaría enfatizar en el adecuamiento e implementación de los utensilios de trabajo para las jornadas de producción, para que los empleados se sientan cómodos con sus dotaciones y herramientas ya sean sillas, tijeras, etc. Y todo lo demás para una buena organización laboral. (...) un pequeño punto a tener en cuenta sería en el área de diseño, nos urge un aire acondicionado o un ventilador, es que en algunas tardes el bochorno del calor es muy pero muy incomodo, haber si pudiera tomar carta en el asunto se los agradeceríamos mucho (Darwin, diseño-administrativo, mayo 2008).

Otros empleados coinciden con el anterior trabajador, otros relatanque:

En algunas áreas hace demasiado calor, ellos sugieren que la puerta de atrás permanezca abierta o que pongan una reja para que les ventile más. Igualmente que le aprueben a Luz circular por esta puerta ya que debe dar una vuelta muy larga para recoger agua (...) Dicen que la dotación se está demorando mucho que van 4 meses y aún no ha recibido nada. El parlante no se escucha, adecuar sillas de trabajo, cansan demasiado, motivar a los empleados (agradecimientos, integraciones, almuerzos, bonificaciones), mirar qué posibilidad hay de conseguir un



montacargas manual ya que a diario finalizando el día termina con mucho dolor por hacer fuerza manipulando esas canecas ya que pesan 200 kilos, revisar qué posibilidades hay de que los sábados los paguen igual al año pasado \$25.000 y no por debajo como este año.(...) Cambiar la malla, ya sea igual a la de dosificado para evitar contaminación, mirar qué posibilidad hay de cambiarles el secador, no tiene la misma potencia, se les había dañado se los arreglaron pero ya no es lo mismo.

Están muy contentos con las mesas, (...)piden actividades de integración, botiquín pastillas para el dolor de cabeza, les informé que Juan Fernando les hará una reunión para explicar los motivos de por qué no vamos a manejar este medicamento. Dicen que por qué no hacer unos lockers para la comida, sacar las cajas de copas que hay en el vestier de hombres, también mencionan que cuando estaban en guayabal les daban jugueto, dejar una de las puertas abiertas de atrás en la noches ya que si hay una emergencia no tiene por donde salir, el horario sugieren que el almuerzo sea de 30 minutos y les quiten el descanso de las 4:00 para salir a las 5:30p.m.

Se quejan de las bolsas con retales que hay por la planta que porque no meten todo a una pieza, dicen que los problemas personales se arreglen por fuera y que no metan a personas de la planta, los integrantes de la oficina miden distancias con la planta (integración), facilidad en permisos, el llamado de atención sea personal y no grupal, incentivar al personal (agradecimientos, integración), están pendientes unos arreglos en las máquinas desde hace meses, se necesitan estanterías para frío, espacio muy estrecho, tratar de buscarles otra ubicación, revisar las plantas ya que están sueltas y eso varía el calibre, reparar máquinas malas, la dotación demorada, colocar un dispensador en preformado para no perder tiempo, Negro no tiene iluminación suficiente y hace demasiado calor, en las sillas se están cansando mucho, están de acuerdo con el horario de refilado y sellado, colocar una lámpara en la parte de atrás para las noches ya que salen y eso es muy oscuro, graficar rodillo si vamos a seguir con la misma bondeadora, Colocar un extractor de aire, Necesitan un patinador que les recoja producción para no perder tiempo, unas tablas de triples ya que están colocando la producción en cajas (Mónica, crioterapia-planta, abril 2008).

Por último una trabajadora demostró en el tono de su petición la presión ejercida al presidente:

Quiero terminar mi bachillerato solo me falta 10 y 11 ¿será que hay oportunidad? O estudiar sistemas.

Hay muchos compañeros que están esperando que usted disponga de un local aquí mismo para montar una sala de computo. Así le brindamos la oportunidad de aprender más sobre el tema y hacer tareas de nuestros hijos.

(...) Espero que las sugerencias dadas se hagan lo más pronto posible (Liliana, crioterapia-planta, marzo 2008).



La conformación de grupos de personas que se unieron para exigir mejoras en las condiciones laborales, despertó en el presidente y otros integrantes de la organización la segunda voz de la polifonía, la desconfianza por las consecuencias negativas que las acciones de estos individuos podían acarrear en la organización. Esta situación terminó con la actividad de presidente por un día y con un canal de comunicación permanente entre trabajadores y presidente.

En el mundo del sonido, las dificultades se convierten en virtudes al ofrecer posibilidades diferentes a partir de las cuales se puede seguir adelante, así ocurrió en la PyMe, la desconfianza dio pie a ejercer controles. De esta manera, la autogestión y la autonomía responsable (Echeverría, 2006) perdieron protagonismo. Este hecho, en un comienzo perturbador, dio a entender que aunque se hubiera podido obtener una ventaja de las acciones en grupo, ante un intercambio continuo, era más conveniente cooperar, con lo cual obtenían un beneficio. Surge así, la tercera voz del madrigal, la confianza racional /calculada.

La cuarta voz representa la confianza en capacidades /prestigio se expresa en los atributos de los trabajadores en cuanto a sus capacidades y competencias en dos niveles jerárquicos específicos, en el administrativo y en la planta. En el área administrativa, esta confianza se sustenta en los estudios universitarios de los trabajadores de esta área y en su recorrido laboral: “el gerente general tiene todos los títulos del mundo, el director de mercadeo, el de la ISO, que nos mantiene certificados, con las exigencias normales” (don Fernando, presidente, octubre 2009). Este testimonio se amplió con lo dicho por el gerente: “fui gerente administrativo en empresas públicas, (...), fui gerente de la DuPont, fui gerente de Saludcoop también, he hecho empresa, he sido consultor, he sido contratista del Estado, he sido académico, he sido rector universitario, he sido rector de colegios privados, he sido decano”, (Manuel, gerente, julio 2009). Ese

escenario es el que brinda seguridad al presidente para afirma que ellos son quienes dirigen la empresa y buscan mantener los estándares de calidad que exige la norma ISO. No obstante lo anterior, emergió con gran fuerza el *learning-by-doing*²⁶ de trabajadores pertenecientes a la planta que en algunos casos no alcanzaron a culminar la educación básica primaria y en otros no continuaron estudios universitarios pero han obtenido conocimientos en su experiencia laboral como lo relató una trabajadora:

Primero que todo quiero agradecerle (al presidente) porque esta empresa es una de las pocas que recibe personas con poca e incluso sin experiencia donde entran y reciben demasiado, se aprende de todo y se recoge mucha experiencia en los diferentes campos que maneja la empresa (Yadira, crioterapia-planta, mayo 2008).

y se hacen acreedores de esta confianza porque el presidente también la ostenta y lo relató de la siguiente manera: “Yo no estudié, ni tengo ningún título ni ninguna de esas cosas (...)yo a Dios gracias yo no estudié porque esa es una competitividad muy grande” (don Fernando, presidente, octubre 2009), pero la confianza depositada en él por sus capacidades y prestigio se ven en la bitácora cuando uno de los empleados afirma “don Fernando, usted es un campeón” (Diego, planta, mayo 2008) otro empleado indica “expresarle mi gratitud de permitirme integrar esta gran familia durante 10 años de crecimiento personal que me han permitido aprender mucho de usted como ese gran líder que es” (Walter, planta, mayo 2008). De repente, en esta melodía, las notas siguen siendo las mismas pero aparecen manifestaciones rítmicas, melódicas y métricas totalmente diferentes que llaman la atención en la observación de los datos. Pese a que es una PyMe sustentada en el *learningbydoing*, en el trabajo intensivo en mano de obra, que tiene baja productividad, sorprenden las 18 patentes con las que cuenta en la actualidad que la etiquetan como una empresa que se basa en el conocimiento. El mercado ayuda a explicar esa variación melódica debido a que la innovación contenida en sus productos le permite ser única, es decir, no cuenta con competidores en una de sus líneas

²⁶ Esta expresión proviene de la teoría económica y denota el incremento de la productividad mediante la práctica o experiencia en el trabajo.

de producción (crioterapia) y la otra línea (corsetería), parece estar sólidamente posicionada en el mercado.



Al madrigal de la confianza se suma una voz reflexiva que expresa la presencia de la confianza institucional. Esta voz llama la atención acerca de la imagen que proyecta un emprendedor en solitario al sector financiero. Como no existe un protocolo familiar y por tanto una clara sucesión del dueño, se “crea una atmósfera de desconfianza porque no garantiza la estabilidad de la empresa y por tanto el pago de las obligaciones adquiridas con el banco”²⁷ (Yazmin, Banca privada, octubre 2009). La manera en que se ha mitigado esa desconfianza institucional ha sido con la profesionalización de la gestión gerencial. “hay una gerencia y hay todos los pergaminos normales que tiene una institución, hay una jefe de producción abajo que merece todo el respeto, ya tenemos la certificación ISO” (don Fernando, presidente, octubre 2009), este último elemento formal refleja la calidad en los procesos y el mantenimiento de éstos (norma ISO), aportó al control y redundó en el reconocimiento por parte de instituciones como bancos y el propio mercado: “en 3 años no me han rechazado producto. Han devuelto un solo producto. Entonces hay una confianza en la institución como respaldo, todo el mundo va para adelante para el mismo punto” (Juan, comercio exterior-administrativo, marzo 2010).

El diálogo de estas voces, es la expresión simultánea que al tiempo escucha a la otra, es una polifonía. Pero al ser atentos, hay una voz que no emite sonido, pero está presente en la organización y es la falta de confianza. Su silencio es la expresión de su existencia y está asociada con una relación laboral específica. Corresponde a un trabajador temporal²⁸,

Tengo a mi cargo un practicante que elimina el pago al SENA, pero son un lastre.(...) Como profesional me ponen a una persona transitoria que puede irse. No se crea ese lazo. Además no sabe

²⁷ Extracto de la entrevista realizada a una operaria del sector financiero especializada en PyMes.

²⁸ Practicante del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Su presencia se explica por la reducción de pagos parafiscales.

(no tiene conocimiento,no tiene experiencia), cumpla su requisito y váyase (Juan, comercio exterior-administrativo, marzo 2010).

Este vínculo laboral distante reduce su productividad y la de su equipo.

Al escuchar esta música, resuenan las particularidades de cada melodía que alimentan la postura monofónica de la confianza, porque no toda confianza lleva a la cooperación *per se*, ni a mayor productividad o rentabilidad, ni mejora de condiciones intraempresariales. Menos aún cuando la empresa es una PyMe que debe romper esquemas para permanecer en el mercado y como en este caso, no cuenta con líneas de montaje rígidas, con una integración de equipos de trabajo, lo que quiere decir que es posible trasladar a trabajadores de una línea de producción a otra. Esto ha configurado una identidad en torno a su grupo de producción originario y ha creado grupos informales que colaboran al interior de los mismos y reducen su cooperación cuando de apoyar el trabajo de la otra línea se trata. Esto desintegra a los trabajadores de planta. Pero esta no es la única división que se presenta, los trabajadores de planta se sienten un grupo que dista del personal administrativo.

Las divisiones provocan la cooperación de grupos informales, que aun cuando se basan en la confianza personal/normativa, no apoyan el crecimiento de la empresa, sólo la mejora de las condiciones particulares del grupo.

El *legato* que emerge del madrigal

*... notas y voces diferentes se encuentran y se ligan una a otra,
bien en una expresión conjunta o en un contrapunto.*

Daniel Barenboim

La confianza ha estado asociada a lo que se ha denominado un paradigma interdisciplinario que comprende al capital social y a las redes (Putnam, 1994; Robinson, Sales y Schimd, 2003). El capital social desde Putnam (1994) resalta a la confianza, las normas y las redes como aspectos que pueden mejorar la eficiencia de una organización al facilitar la acción coordinada. En cuanto a las redes, Putnam (1994) ve en su conformación la manera en la cual la confianza personal se transforma en confianza social y el surgimiento de normas de reciprocidad entre los individuos, lo que limita las conductas oportunistas.

Coleman (1988) describe las redes sociales como cerradas y densas en la medida en que el grado de interdependencia entre los individuos se incrementa. La posición de Burt (2000) se opone con la teoría de los agujeros estructurales en la que no contempla la densidad de la red sino la calidad de ésta.

La red es una forma de agrupar a los trabajadores que pertenecen a una organización empresarial. Es visibilizar la relación entre un individuo y un grupo. Es una forma de mostrar que el total es mucho más grande que la suma de sus partes, como se dijo, ocurre con el *legato*, que permite conocer la relación entre las notas y cada una de ellas participa contribuyendo, aportando en asocio con la nota precedente y la siguiente pero conociendo sus límites. Ninguna nota puede hacerse valer buscando ser más fuerte que las

precedentes, si lo hiciera, desafiaría la naturaleza de la frase a la que pertenece, es decir, crearía agujeros estructurales.



El efecto que tiene el madrigal de la confianza en la construcción de redes internas de la organización, semeja la consonancia o puntos de reposo y la disonancia o puntos de tensión del discurso musical. Los puntos de reposo hacen fluir la melodía del *legato* con pequeñas pausas que permiten retomar la melodía, en un fluir que integra a todos los sonidos convocados en la música. No ocurre así con los puntos de tensión puesto que las pausas alteran, hacen un llamado de atención que no permiten la integración completa de las notas.

La lectura de las melodías asociadas a cada sentido de confianza, surgió de un programa o *software* llamado UCINET²⁹ que permitió capturar la relación (líneas) entre individuos representados por nodos (puntos) designados con códigos que se establecieron como gerente, presidente y BP con un número que representa los testimonios provenientes de la bitácora de presidente por un día y las entrevistas³⁰. Así como el pentagrama alberga notas y silencios de diferente duración que son leídos a manera de lenguaje, el programa UCINET relaciona a los participantes de la investigación en filas y columnas de una matriz en la que dialogan en lenguaje binario las relaciones que se dan entre ellos. Las filas representan las relaciones que cada actor dice tener con los demás nodos y las columnas son todas las relaciones que otros nodos dicen tener con un actor.

La red que se conformó con la confianza personal, ver anexo gráfico 1, creó dos grupos, entre ellos existen puntos de tensión, es decir, aquellas pausas que no integran a la notas musicales o en este caso a los trabajadores que forman parte de una y otra subred, esto equivale a tener agujeros estructurales.

²⁹ Programa o herramienta computacional más usada en el análisis de redes sociales, por medio de éste es posible acceder a la spreadsheet, que es la planilla que captura los datos en forma de matriz y al Netdraw que es el programa gráfico que permite la representación de las redes en grafos (gráficos de red) en dos dimensiones.

³⁰ No fue necesario representar con otro código a los entrevistados porque todos habían escrito en la bitácora.

El gráfico de la derecha reconoció en la solidaridad, la cooperación, la familiaridad, la religión, el afecto y el sentido de pertenencia la base para la interacción. El privilegio de estos aspectos por parte del grupo reveló la informalidad de las relaciones en cabeza del presidente, ratificado en la entrevista realizada cuando afirmó que: “la informalidad soy yo (...) hay mucha informalidad, mucha informalidad, por ejemplo en esta entrevista ha habido cuatro o cinco informalidades, perdóname pero yo no soy como los gerentes, como los presidentes” (don Fernando, presidente, octubre 2009), esa informalidad trasciende a la organización porque condiciona el clima laboral, los canales de comunicación que son directos entre trabajadores y presidente: “mi puerta jamás la verás cerrada porque el trabajador entra común y corriente, puede estar conmigo mi amigo que lo aprecio y lo admiro Álvaro Uribe y sería lo mismo” (don Fernando, presidente, octubre 2009), estrecha vínculos entre los participantes del grupo y, a pesar de ello, también fomenta la resistencia al cambio, (Higueta, Ballesteros y Pérez, 2007) desarrolla rumores y subgrupos cooperadores con conductas oportunistas, que ha llevado a puntos de tensión internos por abusos de confianza de grupos informales que emergieron para ejercer presión, exigir mejoras en las condiciones laborales y la omisión de procesos formales. De ellos han aflorado la desconfianza y la falta de confianza.

Al revisar la densidad de la que habla Coleman (1988), este gráfico tiene una mayor densidad por el grado de interdependencia en comparación con la del gráfico de la izquierda, atribuible a la mayor cantidad de trabajadores de crioterapia en esta red, por los puntos de concordancia que han tenido consecuencias en la formalidad de la organización. En cuanto a la calidad de la red, la informalidad pareció dominar la comunicación entre un grupo y otro, siendo predominante el chisme:

Quiero hacer una crítica porque yo veo que la parte de crioterapia se trabaja bien la parte humana entre nosotros es bien.

Pero a veces nos quieren dañar el ambiente de trabajo con cosas que no son laborales yo quisiera que siempre todo lo que se trate

sea de solo trabajo lo demás es insignificante no importa porque aquí se viene es a trabajar y lo más importante es lo que producimos diariamente los resultados de trabajo.



Yo pienso que si nos tratan de dañar el ambiente laboral eso nos afecta para producción laboral y me parece que esos comentarios o cosas perturban solo la tranquilidad y productividad. Yo pienso que esas cosas nunca se le deben de dar importancia darle importancia solo a las cosas LABORALES y SOLUCIONES porque lo demás nos destruye y no nos hace crecer(Andrea, crioterapia-planta, abril 2008).

El chisme pareció afectar no sólo el ambiente laboral entre compañeros de trabajo sino los resultados productivos de la empresa.

El otro grupo, representado en el anexo gráfico No. 1 de la izquierda, está liderado por el gerente. Este grupo consideró que: el tiempo dedicado al trabajo no permitió la creación o fortalecimiento de vínculos entre los compañeros de trabajo, la naturaleza aprehensiva al trabajo por parte del trabajador y el poder informal del grupo de la derecha, motivaron el control de los procesos, la planeación estricta de actividades, que según el gerente “cuando todo tiene que ser planificado, la respuesta se vuelve muy lenta, cuando todo tiene que ser planificado el no dedicarle tiempo a la planificación es un argumento de fracaso” (Manuel, gerente, octubre 2009). Esa rigidez en lo formal expresada en mayor control y planeación, unió a este grupo por compartir que el lugar de trabajo es para eso, la confianza personal se expresó en la cortesía de las relaciones y en el vínculo laboral. De ahí, que la densidad de la red sea menor que la de la derecha y la calidad de la red, pareciera ser mejor por cuanto el acceso a la información de entornos cercanos o lejanos es básicamente formal, lo que reduce el conflicto. Nuevamente la consecuencia de esta confianza se observa por los efectos negativos en la productividad y rentabilidad de la organización productiva.

Este gráfico me sorprendió por la información reveladora que emergía de esta red, si bien se analizaba la misma confianza en los dos gráficos, lo que quedó claro fue que la polifonía no provino de la interpretación del sentido de la confianza personal por parte de los trabajadores, sino de las dinámicas que de

ella se derivaron. Hasta ahora, en la literatura, esas consecuencias han sido dominadas por la monofonía en la que la confianza personal y normativa y sus consecuencias redundan en la cooperación, en cambio, las consecuencias que se obtuvieron en esta investigación muestran la polifonía propia de los puntos en contra, es decir, los vínculos estrechos entre los participantes del grupo, vivencias, valores, experiencias e historias compartidas, tuvieron como resultado resistencia al cambio, fomento de rumores y subgrupos cooperadores con conductas oportunistas, abusos de confianza de grupos informales, la omisión de procesos formales, la desconfianza y la falta de confianza. Desde la formalidad, esta misma confianza creó vínculos que se regularon con mayor planeación y control lo que aletargó la productividad de la empresa.

Esta polifonía reafirmó el punto de vista inicial en el que la monofonía de la confianza personal y normativa, era un abordaje parcial de este concepto, reflexión acompañada por Sievers (2007), sin embargo, la existencia de la polifonía en la confianza personal no ha impedido el funcionamiento de la organización, la polifonía hace de la organización un hecho particular, que debe ser atendido en su singularidad, como en la música en la que coexisten elementos contrarios, no por ello deja de emitirse sonido, por el contrario es un diálogo en el que una voz acepta los comentarios de otra para formar una armonía. Así la armonía, bajo esta perspectiva, no niega el conflicto. Con esta reflexión continué el análisis de las demás redes asociadas a otros sentidos de confianza.

La red que corresponde a la confianza en capacidades y prestigio, ver anexo gráfico 2, contó con puntos de reposo dentro de dos grupos, uno de ellos lo encarnó el presidente, representado en el gráfico de la derecha. El *legato* interno se basa en la experiencia en el trabajo (*learning by doing*), tiene un gran peso en la organización por cuanto ha sido también la manera en la que se han concebido los productos que elaboran, la base para las patentes adquiridas y el sustento laboral para afrontar los vaivenes del mercado. Si bien este grupo privilegió la habilidad que da el conocimiento al desempeñar una

labor, reconocieron también las capacidades de quienes ostentaron una educación formal, es decir de quienes participaron en el otro grupo de trabajadores, dentro de los que se ubicó al gerente. La densidad en cada uno de los grupos de esta red de confianza en capacidad y prestigio, es similar, por la interdependencia de sus integrantes intrared y la calidad de cada una de ellas no pareciera determinante por cuanto internamente tienen acceso a la información de manera abierta y compartida en cuanto al trabajo se refiere.



Cada grupo valora el aporte del otro a la organización, si bien el gráfico se dividió en dos, esto sólo atañe a la cualidad por medio de la cual se ha adquirido el conocimiento, de este modo al interpretarlo desde el contexto musical, es como escuchar una música en la que hay voces principales y un acompañamiento que apoya el aporte de las primeras, sin embargo, las dos cualidades que surgieron de la confianza en capacidades y prestigio no permitieron reconocer cuál actúa como voz principal y cuál como acompañamiento debido a que cada una ha tenido un papel principal dependiendo del contexto.

Precisamente, el papel protagónico de la confianza depositada en las capacidades del gerente y en los trabajadores del área administrativa ha profesionalizado a la PyMe brindando credibilidad en otras instituciones como los bancos y en el mismo mercado interno y externo, como lo revelaron los trabajadores ubicados a la derecha del anexo gráfico 3. Los trabajadores del grupo de la izquierda consideran que aun cuando están certificados en normas ISO y está en curso la profesionalización de la PyMe, aún falta mucho por hacer para generar una sólida confianza institucional.

Finalmente, la red de la confianza racional o calculada ubica en el mismo grupo tanto al gerente como al presidente, ver anexo gráfico 4. Los dos y otros tantos trabajadores reconocen que el trabajo en equipo debe ir dirigido al beneficio conjunto “Seguiré con ánimo y muy feliz creciendo a su lado y de la mano de las necesidades y oportunidades que me ofrecen cada día. Cuente usted con

todo el esfuerzo y el amor que tengo además de los deseos de sacar todo adelante” (Juan, comercio exterior, abril 2008). La cooperación, el sentido de pertenencia y el mejoramiento interno en este caso se entienden como recursos clave en la generación de rentabilidad y sostenibilidad de la PyMe. El otro grupo de trabajadores han referido que más que la rentabilidad y sostenibilidad de la organización, la confianza racional o calculada debería dirigirse hacia el reconocimiento a los trabajadores y a la motivación del personal “Una motivación permanente a todos los empleados para que trabajen con amor y dedicación así nuestra empresa se consolida como una de las más grandes del país” (Marisol, corsetería, abril 2008). No obstante, quedó el registro que muchos de ellos han elegido cooperar por el beneficio que esto representa a la empresa: luego de hacer varias consideraciones como las relatadas anteriormente, dijo: “siempre soy y seré la que usted conoció una vez. Todo lo que hago es por su bien, por el de la familia y el de mi empresa” (Rosa, corsetería-planta, febrero 2008).

Limitarse a observar las diferencias entre los grupos que se desprendieron de cada red de confianza, impide apreciar la riqueza de la información contenida en los vínculos de cada grupo. En la confianza personal / normativa, la familiaridad como característica de la PyMe, remite a relaciones estrechas con compromisos tácitos y explícitos para toda la vida, es un capital social de nexo que puede llegar a dificultar cambios en la estructura formal en beneficio de la informal.

Las redes mostraron un organigrama informal en la confianza personal-normativa que tiene tanta relevancia como el organigrama formal. De hecho, una estructura no puede ser entendida sin la otra y las estrategias de poder de los actores dependen del grado de alineamiento entre las dos estructuras (Ibarra, 1992). Entre los grupos que emergieron de la confianza personal y normativa y de la confianza institucional, hay un capital social de aproximación (Robison, L. Siles, M. y Schmid, A., 2003) por la existencia de relaciones asimétricas, contacto personal limitado y escasos puntos de coincidencia y

conexión. En este sentido, si el grado de interdependencia entre los individuos es escasa, la densidad del tejido social se debilita, generando bajos niveles de cohesión intraempresarial, lo que implica la debilidad del capital social que allí se gesta. Anheier y Kendall (2002) resaltan el interesante contraste de estas posiciones, porque si bien tienen proximidad geográfica, comparten intereses y/o valores, conocen los esquemas mentales, las situaciones de vida, aspiraciones y problemas de otros miembros, esto favorecería la confianza, pero no necesariamente eso favorece la cooperación, por el contrario, en esta organización la podría entorpecer y aletargar el desempeño formal de la misma.

En la confianza en capacidades o prestigio, la experiencia en el trabajo y la educación formal han sido base para el respeto, el compañerismo que permiten crear, fácilmente, puentes en los agujeros estructurales fortaleciendo el capital social de vínculo que se ha estructurado, entre los grupos. Aun cuando hay puntos de divergencia entre los dos grupos que componen la red de confianza racional y calculada, la información dejó entrever que era más conveniente cooperar, propender por un capital social de vínculo para alcanzar los objetivos comunes.

Los resultados de la investigación no son la verdad revelada, son solo un punto de vista que motivó la observación atenta y detallada de esta realidad, con la participación de actores que permitieron ir tejiendo una polifonía, con la ayuda del pentagrama escrito por los diversos autores que han trabajado la confianza, el capital social y las redes sociales.

*Siempre miraba qué había “más allá” de una idea determinada,
Lo “invisible” para el ojo y lo “inaudible” para el oído.*

Daniel Barenboim

Queda una melodía inspiradora, con la idea de que diseñar condiciones para la creación de relaciones de trabajado fundadas en la confianza como voz solitaria, no necesariamente le imprime a la organización el prometido crecimiento sostenido, tal vez, una parte de ella, lleve al decrecimiento de la empresa.

En primer lugar, porque la confianza no es una sola voz aislada, es un conjunto de voces que a manera de *legato* se ensamblan³¹ y se convocan en un madrigal.

En segundo lugar, porque la melodía de la confianza personal puede estar focalizada en grupos que surgen de manera informal, que cooperan para alcanzar sus propios intereses, que desafían la naturaleza de la frase a la que pertenecen y crean agujeros estructurales en la red empresarial.

En tercer lugar, porque esa melodía, la de la confianza personal, tiene un acompañamiento de interés secundario en la que pareciera sumergirse dicha melodía ante el exceso de confianza personal, que en lugar de traducirse en acciones recíprocas y en limitante de las conductas oportunistas como lo propone Putnam (1994), lleva al abuso de confianza con claros brotes de oportunismo, y por tanto, a desbordar la incertidumbre acerca de lo que esas

³¹ En música, el trabajo de ensamble significa aprender a tocar junto con otros músicos, desarrollando la capacidad de "oír", comprender los diferentes códigos establecidos, poder seguir las indicaciones del director y demás. En Ensamble, la palabra clave es "equilibrio", debe haber equilibrio en varios sentidos (tempo, volumen, precisión de ejecución, matices, función específica de cada instrumento, indicaciones de "batuta" etc). (Lamberti, 2008)

relaciones depararán en el futuro, sembrando la semilla para la desconfianza, la suspensión de canales de comunicación con el nivel administrativo y la implementación de controles que aletargan los procesos, la productividad y así, el crecimiento de la empresa.

En cuarto lugar, el conjunto de sonidos que conforman la red densa del *learningbydoing* como elemento primordial de la confianza en capacidades / prestigio, despierta inquietudes acerca de la calidad de la melodía. Los sonidos que la componen están ligados al conocimiento técnico adquirido de la experiencia en el trabajo, los cuales pueden sufrir fisuras a manera de agujeros estructurales, al momento de liberar las patentes y emerger competidores con tecnologías más avanzadas, lo que debilitaría la participación de la empresa en el mercado.

Finalmente, pareciera que la única voz de la confianza que da indicios para la sólida sostenibilidad económica de la empresa es la que forma la línea melódica de la confianza racional/ calculada. Esto porque se destaca el hecho de que resulta más conveniente cooperar para obtener un beneficio. Sin embargo, no hay que dejarse seducir por una sola melodía en el contrapunto o polifonía. Resulta que en estas composiciones hay lugares de respiro en cada línea melódica que dan la ilusión de una melodía que se interpreta en solitario, cuando en realidad, el oír polifónicamente implica percibir esos silencios sin desconocer la existencia de las otras melodías que influyen la ejecución del conjunto.

Es así que, en el madrigal de la confianza, aquella voz que interpreta a la confianza racional/calculada está estrechamente relacionada con la que ejecuta la confianza personal, porque el cooperar implica compartir normas y valores, así mismo ocurre con la confianza en capacidades, porque el conocimiento que se adquiere en el trabajo brinda las herramientas para mejorar la eficiencia y la productividad y con la confianza institucional, porque

el beneficio colectivo es posible si el mercado, entre otras instituciones, reconocen el esfuerzo productivo.

Para que una idea crezca, se necesita no sólo de la exploración intelectual de quien investiga, también la capacidad de reexaminar la propia posición bajo otra luz para controlar el riesgo de “reificar”³² los conceptos abordados, es decir, qué tanto los resultados reflejan la situación estudiada y le dan la validez interna a la investigación. La fuente de esa validación fueron las mismas voces involucradas en el ejercicio investigativo que dieron paso a la polifonía. Esta misma, fue presentada al gerente de la empresa, al portero, al jefe de comercio exterior y a la recepcionista que para ese momento había ascendido a un cargo en corsetería. Debo aclarar que en la presentación de la información no hice uso de la metáfora musical, les expuse individualmente los sentidos de confianza que había encontrado y las redes que de ellos se desprendían. La percepción de los entrevistados referente a la investigación, fue la de que sí veían a la organización reflejada en la dinámica descrita en la polifonía propuesta, se alegraron de verse presentes en los hallazgos de esta investigación.

En cuanto al gerente y al jefe de comercio exterior quedó una inquietud que denominé como instrumental, porque coincidieron en afirmar: si no es la confianza...¿entonces qué es?. Esto confirmó el papel que se le ha asignado a la confianza en la literatura organizacional de panacea de los problemas organizacionales y a la vez la relación directa y limitada de la confianza asociada solamente a un sentido que de ella se deriva: la confianza personal-normativa, fue ser consciente de que no hubo percepción de las diversas voces, sólo se oyó el último acorde, sin la riqueza de las diversas voces que éste incluía, así que aclaré inmediatamente, retomando los aspectos tratados en la investigación, los alcances de la confianza en capacidades y prestigio, de la confianza institucional y de la confianza racional-calculada, haciendo

³² Por “reificar” se entiende el riesgo de que el concepto pierda la relación con el mundo real (Galeno, 2004 b.).

relevante el madrigal y sus *legatos*. Me atrevo a afirmar que esta aclaración los ilusionó como una nueva alternativa instrumental del manejo organizacional.

Luego de presentar los hallazgos a la empresa y de pedir permiso para su publicación, la expuse a la comunidad académica en el Primer Coloquio de Doctorados Latinos en Administración. “Los estudios organizacionales y Administración: Conexiones y rupturas”, llevado a cabo en la Universidad EAFIT en agosto de 2010, quienes resaltaron el soporte metodológico y teórico de la investigación. Así mismo, fue aceptada³³ como ponencia en *The International Congress of Qualitative Inquiry (IQ2011)*, llevado a cabo en la ciudad de Chicago (Estados Unidos de América) en el mes de mayo de 2011. Al cual no asistí por motivos personales.

Los comentarios que produjo la presentación del texto y la aceptación de éste en dichos escenarios académicos, motivaron la escritura del trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Ciencias de la Administración. Una segunda lectura realizada por los profesores Juan Carlos Jurado y María Eumelia Galeano, me hicieron confrontar frente a mi experiencia investigativa. Si bien estaba de acuerdo con las correcciones propuestas, tuve un rechazo inicial a releer mi texto, tomé distancia por un tiempo. Pasaron seis meses, nuevamente la interlocución dio el impulso para terminar el texto porque fue la profesora Beatriz Uribe quien leyó mi actitud y la calificó de rechazo frente a un texto que percibía ya terminado.

Debí retomar el aprendizaje obtenido durante las entrevistas, en el que la música pierde su poder cuando el intérprete pierde la curiosidad y la humildad ante ella, en este caso, los comentarios obtenidos en la exposición académica del texto resultaron en la percepción del trabajo terminado. Sin embargo, al volver al texto lo sentí ajeno, distante, la escritura la había realizado en tercera persona, como un sello de mi paso por la investigación cuantitativa. Realicé un cambio en el tono del texto, que en la música lleva a aventurarse por regiones

³³ Ver anexo No. 3 de carta de aceptación vía e-mail.

inexploradas, en la investigación a hacerme responsable de cada palabra escrita.

Esta música que resonó, gracias al análisis de información, es un acto desafiante contra la fuerza de atracción del silencio que intenta limitar su longitud, no obstante, este análisis de datos no agota las posibilidades de interpretación de la información obtenida. Es este el último sonido, pero no el final de la música, porque hace las veces de melodía inspiradora para otro oído pensante.

Bibliografía

Anheier, H. y Kendall J. (2002), "Interpersonal trust and voluntary associations: examining three approaches". En *British Journal of Sociology*, 53 (3), 29-42.

Arendt, H. (1961). *Condition de l'homme moderne*. Angleterre: Ágora.

Bachman, R. (1998). "conclusion: trust-conceptual aspects of a complex phenomenon". En *Trust within and between organization: conceptual issues and empirical applications*, compilado por Lane, Ch. y Bachman, R. Oxford: Oxford University Press.

Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Buenos Aires: Akal.

Barenboim, D. (2008). *Daniel Barenboim. El sonido de la vida. El poder de la música*. Bogotá: Norma.

Bonilla, C y Rodríguez, S. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.

Blumer, H. (1982). *Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y método*. Barcelona: Hora.

Bourdieu, P. (1980). "Le capital social". En *actes de la recherche en science sociales*. 31, 2-23

Brown, J. (1998). *La psicología social en la industria*. México: Fondo de cultura económica.

Burt, R. (2000, mayo). "The Network Structure of Social Capital". En: *Research in Organizational Behavior*. 22 (4), 20-32.

Burt, R. y Knez, M. (1996) "Trust-based Forms of Governance". En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, compilado por Roderick M. Kramer y Tom R. Tyler. Thousand Oaks: Sage.

Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación (versión electrónica). *Revista española de salud pública*, 76 (5), 1-12.

Castells, M. (2002). *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores.

Casson, M. (1995). *Entrepreneurship and Business Culture*. Inglaterra: Elgar.

Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. (versión electrónica). En *American journal of sociology*. 94 (Supplement: organizations and institutions: sociological and economic approaches to the analysis of social structure), 95-120.

Copland, A. (2006). *Cómo escuchar la música*. México: Fondo de cultura económica.

Correa, J. (2009). *Estilo DON de dirección*. Colombia: Universidad de Medellín

Crozier, M yFriedberg, E. (1977). *L'acteur et le systeme*. Paris : Éditions du Seuil.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoríageneral de la administración*. México : McGraw Hill.

Dasgupta, P. (1988). "Trust as a commodity". En *Trust: making and breaking cooperative relations*, compiladorGambetta, D. Oxford: Basil Blackwell.

De la Rosa, A. (2004). Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización. *Iztapalapa*, 56 (25), 129-168.

Echeverría,R. (2006). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: social virtues and the creation of prosperity*. Londres: Hamish Hamilton.

Galeano, M (2004 a.). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial universidad EAFIT.

_____ (2004 b.). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. Medellín: La Carreta.

Giauque, D. (2002). "coordination et coopération au sein d'ensembles organisés : une affaire de confiance". *Canadian review of sociology and anthropology*, 39 (4), 453-470.

Gil, M y Henao, C.(2006). *Etnografía de orientación analítica*. Inédito.

Goffman, E. (1993). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrurtu.

Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: a theory of embeddedness". En *American Journal of Sociology*. 91, 481-510.

Grassi, E. (1992). "Vicco e Ovidio. Il problema della preminenza della metafora". *Bollettino del centro di studio Vichiani*. 22. 171-184.

Guber, R. (2001). *La etnografía*. Bogotá: Norma

Haggard, S., Maxfield, S. y Schneider, B. (1997) "Theories of Business and Business State-Relations". En *Business and the State in Developing Countries*, compilado por S. Maxfield y B. R. Schneider, 36-60. Ithaca/Londres: Cornell University Press.

Hage, J. y Alter C. (1998). "A Typology of Interorganizational Relationships and Networks". En *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, compilado por Hollingsworth, R. y Boyer, R. 94-126.

Hanifan, L. (1916). "The rural School community center", En *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 67. 130-138.

Hayek, F. (2003). *El cientismo y el estudio de la sociedad*. Madrid: Unión Editorial.

Hirschman, A. (1984). "Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse" en *The American economic review*. 74 (2). 89-96.

Ibarra, H. (1992). "Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things done" en NOHRIA y ECCLES, eds., *op. cit.* 143-164.

Junquera, C. (1995). "Los informantes". En *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. 13. 38-50

Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: Uwe Flick.

Lane, Ch. (1998). "Introduction: Theories and issues in the study of trust". En *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. Compilador Lane Ch. y Bachman R. 11. 89-110.

Lorenz, H. (1988). "Neither Friends nor Stranger: Informal Networks of Subcontracting in French Industry". En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Compiladopor Gambetta, D. 24. 116-139.

Lozares, C. (1996). "la teoría de redes sociales" en *Papers revista de sociología*. 48. 103-126.

Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Barcelona: Anthropos.

Luna, M. y Velasco, J. (2005). "Confianza y desempeño en las redes". En *Revista mexicana de sociología*. 67(1). 127-162.

Ménard, C. (1997). *Economía de las organizaciones*. Santafé de Bogotá: Norma.

Morse, J. (Ed.). (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Nahapiet, J. y Ghosal, S. (2000). "social capital, intellectual capital and the organizacional advantage". En *knowledge and social capital. Foundations and applications*, compilado por E. Lesser, 119-157.



Ouchi, W. (1981). *Theory z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon.

Pardinas, F. (1959). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo veintiuno editores.

Páramo, P. (2008). *La investigación en las ciencias sociales: técnicas de recolección de información*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Polanyi, K. (1983). *La grande transformation*. France: Gallimard.

Putnam, R. (1994). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.

Real academia española (1992). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe

Robinson, L. Siles, M. y Schimd, A. (2000). "Social capital and household distributions: Evidence form Michigan and Illinois". En *social capital initiative research report*. 12. 88-103.

_____ (2003). El capital social y la reducción de la pobreza: hacia un paradigma maduro. Atria R. y Siles M. (compiladores). En *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: CEPAL-MSU

Sable C. (1993). "Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy". *Human relations*. 46 (9), 1133-1170.

Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ARFO

Schatzman, M. y Strauss, L. (1979). El trabajo de campo en investigación cualitativa II. En *Nure investigación*, No. 29.

Sievers, B. (2007). "Confiando en la confianza: contra toda razón". En *Ad-Minister*. 11. 25-40.

Solow , R. (1992). *El mercado de trabajo como institución social*. Madrid: Alianza económica.

Taylor, F. (1994). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Tyler, T. y Kramer, R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage.

Théret B. (2000, diciembre). « Nouvelle economie institutionnelle, economie des conventions et théorie de la régulation : vers une convergence institutionnelle? », en *lettre de la régulation*. 35. 57-79.

Urquijo, J. (2001, enero-diciembre). Teoría de las relaciones industriales de cara al siglo XXI: Transformación del sistema de relaciones industriales bajo efectos de la globalización. (versión electrónica). En *Revista sobre relaciones industriales y laborales*. 37, 1-32.

Villamizar. C. (2003). *Aproximación al concepto de trabajo en Max Weber*. En J. Celis, (Ed.), *Lecturas clásicas y actuales del trabajo* (pp 75-94). Medellín: Ediciones Escuela Nacional Sindical.

Wallis, C., Killerby, J. y Dollery, F. (2004). "Social Economics and Social Capital". En *Emerald international journal of social economics*. 31 (3), 239-258.

Zucher, L et al. (1995). "Collaboration Structures and Information Dilemmas in Biotechnology: Organizational Boundaries as Trust Production". En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, compilado por Kramer, R y Tyler, T. 29. 64-90.

Andréu, J. (n.d.). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Consultada el 10 de julio de 2009, de <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>.

Araujo, J. (n.d.). El concepto de fiabilidad en Anthony Giddens. Consultada el 8 de agosto de 2009, de <http://books.google.com/books?id=DPkLXTja-W0C&pg=PA188&dq=el+concepto+de+modernidad+de+Giddens&ei=QRtSrm3N6f4ygSpwJTZCg#v=onepage&q=&f=false>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2002). Encuesta anual manufacturera. Consultado el 20 de enero de 2010 de http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=187&Itemid=117.

De la Garza, E. (2001). El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX. Consultado en junio 4 de 2009. Universidad Autónoma de México. Página web del profesor Enrique de la Garza Toledo. <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/articulos/index.htm>.

----- (2006). Notas acerca de la construcción social del mercado de trabajo: crítica de los enfoques económico y sociodemográfico. Consultado en junio 4 de 2009. Universidad Autónoma de México. Página web del profesor Enrique de la Garza Toledo. <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/articulos/index.htm>.

González, José (2008, marzo). Del organigrama formal al informal. Blog de José González. Consultado el 15 de junio de 2009.

<http://josegonzalezcorrales.wordpress.com/2008/03/12/del-organigrama-formal-al-informal/>.

Gordon, S. (2005, enero-marzo). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones: Criterios para su evaluación. Revista digital para la atención de las organizaciones sociales, 3 (2). Consultada el 6 de junio de 2009. http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/UAOSRev4/confianza_capital_social.html.

Higuita, D., Ballesteros, B y Pérez, P. (2007). Influencia de grupos informales en la gestión de PyMes industriales de Medellín. Consultado el 10 de junio de 2009 de http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/4490.pdf.

Molina, J. (n.d.). El organigrama informal en las organizaciones. Una aproximación desde el análisis de redes sociales. Consultado el 8 de agosto de 2009, de revista-redes.rediris.es/webredes/textos/organizaciones.doc.

Schlemenson, A. (1998). Desarrollo organizacional de las PYMES y empresas de familia. Consultado el 29 de enero de 2010. http://www.schlemenson.com.ar/publicaciones/art_pegymediana_conduccion.html.

Wikipedia (n.d.). Muestreo de bola de nieve. Recuperado el 11 de noviembre de 2009, de http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica.

Anexo No. 1

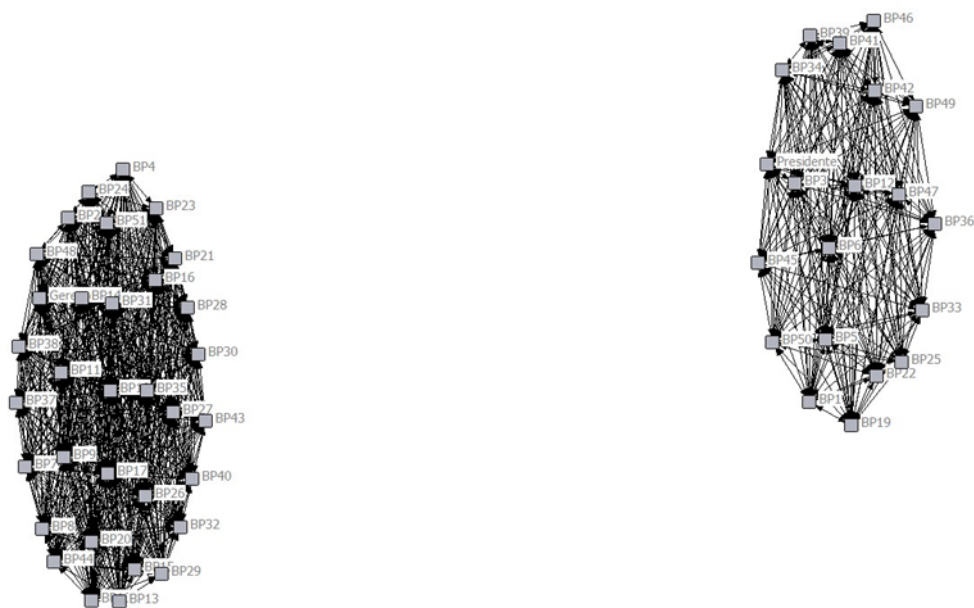
Tabla 1. El sentido de confianza y las convenciones que se estructuran:

Sentido de confianza	Motivo	Convenciones (rectificación)
Confianza limitada	Tiempo	<i>Interactuar en el descanso</i>
	Por reservas a algunas personas	<i>n.i.</i>
No confianza	Por falta de fe en alguien	<i>n.i.</i>
	En lo informal por la naturaleza aprehensiva al trabajo	<i>Planeación, control del tiempo. (respuesta lenta, inhumano, no todo es dinero)</i>
Confianza relacional	Reiterada interacción	<i>Omisión de procesos formales</i>
	Proximidad de nexo (familiar o amistad)	<i>Desestructura la formalidad de la organización y hace visible una realidad informal que opera con legitimidad y eficiencia.</i>
Confianza laboral	Cumplimiento de acuerdos formales	<i>Atención a que la confianza no afecte el estricto cumplimiento de las normas.</i>
	<i>La que se deposita por la responsabilidad del cargo</i>	<i>Atención a que la confianza no afecte el estricto cumplimiento de las normas.</i>

FUENTE: Autora

Anexo No. 2

Gráfico 1. Red de la confianza personal



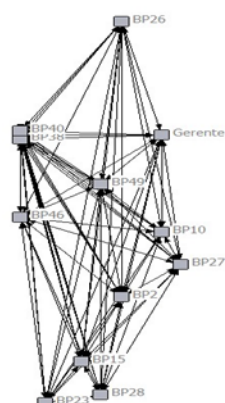
Fuente: base de datos de la autora

Gráfico 2. Red de la confianza en capacidades y prestigio



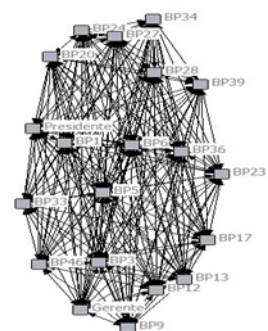
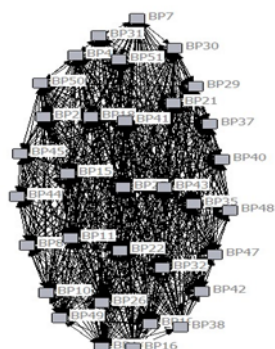
Fuente: base de datos de la autora

Gráfico 3. Red de la confianza institucional



Fuente: base de datos de la autora

Gráfico 4. Red de la confianza racional o calculada



Fuente: base de datos de la autora

Anexo No. 3

Carta de aceptación al séptimo congreso internacional de investigación cualitativa llevado a cabo entre el 18 y 21 de mayo de 2011 en la Universidad de Illinois.

Dear Martha Reyes,

We are pleased to inform you that your submission designated below has been accepted for presentation at The International Congress of Qualitative Inquiry (QI2011):

El madrigal de la confianza

This email serves as an official acceptance and invitation. We will notify you in early spring when we post our preliminary program. If you have requested a visa letter, please log in to your account at <http://convention2.allacademic.com/one/icqi/icqi11>. Click on the link that says "Download Acceptance Letter (if applicable)." You will be able to download documentation you can use to help you obtain the visa.

Welcome to the Congress.

ICQI Staff