

## CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

### El caso de la industria turística turca

Rüya Ehtiyar\*  
Aylin Aktas\*\*  
Akdeniz University  
Antalya - Turquía

**Resumen:** El nuevo milenio es un período de grandes cambios lo que llevó a que las empresas adaptasen nuevas políticas administrativas, en particular debido a la creciente competencia que había sido relativamente tranquila durante los años 1980. Por ello, este período produjo cambios radicales no sólo en el desarrollo de relaciones administrativas sino también en lo que respecta a las prioridades de gestión. En esta estructura de continuo cambio, las compañías se han dado cuenta que es necesario crear una atmósfera de confianza para mantenerse a tono con las cambiantes condiciones y tener en cuenta las nuevas técnicas administrativas que surgieron luego de la ruptura de las estructuras tradicionales. Se observó que es positivo para la empresa cuando los trabajadores confían en la gestión de la misma, en sus superiores y en sus colegas. El objeto de este estudio es medir la confianza de los empleados en la gestión y su posible aplicación a la administración hotelera, lo cual tiene una importancia vital para Turquía.

**PALABRAS CLAVE:** organización, confianza, industria de la hospitalidad.

**Abstract:** Organizational Trust. The Case of the Turkish Tourist Industry. The 2000's are a period of great changes. It has led companies to new administrative policies especially with an increasing competence, which had a considerable pace in 1980's. Therefore, this period has caused some radical changes not only in the development of administrative relationships but also in the priorities of administrative applications. In this constantly changing structure, companies have realized that it is necessary to create an atmosphere of confidence in order to keep up with the changing conditions and apply the new administration methods which have appeared upon the destruction of traditional structures. It has been observed that it is positive when the workers trust their organization's administration, their superiors and their colleagues. The aim of this study is to measure the employees' trust in their administrators and to have an application in hotel management, which has vital importance for Turkey.

**KEY WORDS:** organization, trust, hospitality industry.

---

\* Profesor Asociado en la Universidad Akdeniz, Escuela de Administración Turística y Gestión Hotelera, Antalya, Turquía. E-mail: ruyaehtiyar@hotmail.com

\*\* Aylin Aktas es Asistente de Investigación en la Universidad Akdeniz, Escuela de Administración Turística y Gestión Hotelera, Antalya, Turquía. E-mail: aylinaktas@akdeniz.edu.tr

## INTRODUCCIÓN

El concepto de capital público / social al que se hace referencia en el campo de la gestión durante los últimos años determinó que fuese considerado el tema de la confianza. El capital social puede existir solamente si la sensación de confianza prevalece en la sociedad. Por otro lado, la confianza puede ser definida como un hecho dinámico que es tanto el resultado de las relaciones interpersonales como un cambiante proceso que se ajusta a la vida cotidiana y a las experiencias con valores morales y culturales (Fukuyama 1998:39). Asimismo, muchos economistas, psicólogos y sociólogos expresaron diversas ideas a favor de los efectos de la confianza sobre el comportamiento que surge en las relaciones interpersonales (Hosmer 1995:379). Según Börü y Güneser (2002:1), Blav definió la confianza como el factor que permite que las relaciones sociales sean permanentes; Mc Greger lo vió como la parte más sensible de las relaciones humanas y Weber afirmó que el intercambio de bienes puede ser posible solamente a través de relaciones que dependan de la confianza interpersonal. Rousseau (1998:153) define confianza “como la intención y comportamiento del otro de ser sincero y, por lo tanto, hay una expectativa positiva que deja de lado la explotación”.

Si bien, como se observa, hay consenso sobre el tema en la literatura se hace necesario señalar que no hay una sola definición de confianza que pueda ser universalmente aceptada debido a que su estructura es compleja como consecuencia de sus relaciones multidimensionales con tendencias, resoluciones, comportamientos, redes sociales e instituciones (Dyer y Chu 2000). Sin embargo, las dos definiciones de confianza más aceptadas son la de Annette Bair (Börü y Güneser 2002) y la de Francis Fukuyama según las cuales confianza son las expectativas que surgen en una sociedad en la cual sus miembros se comportan de manera consistente, honesta y comunitaria en función de las normas establecidas (Fukuyama 1995). Existen factores importantes, muchos de los cuales pueden ser vistos en las definiciones, que sorprenden en términos de creación de confianza. Algunos puntos importantes en la definición de confianza dependen de hechos, eventos, intimidad, amistad cercana entre individuos y no incluyen pautas o reglamentaciones (Huff 2005). De hecho, la confianza es un tema vital que muestra la forma de supervivencia de una organización (Dessler 1998).

Fukuyama (1995) señala que la organización más eficiente debería ser valorada en términos de la importancia que se le atribuye a la confianza. Cuando diferentes personas que trabajan en la misma compañía actúan en concordancia con reglas éticas comunes y confían unas en otras disminuirán los costos en el largo plazo. Una atmósfera laboral caracterizada por la falta de confianza atraerá el fracaso (Marden 1999; Sparrow y Per-Chuon 1998). Las últimas tendencias muestran que tanto la variedad en la mano de obra y la necesidad de crear un mecanismo de confianza en las empresas se incrementará en los próximos años (Mayer, Davis y Schoorman 1995).

Se ha comprobado que la confianza es un recurso importante en los campos como la comunicación (Giffin 1967), liderazgo (Cumming 1983), relaciones entre empleados y gerentes (Taylor 1989), la teoría del juego (Milgiam y Roberts 1992), grupos de trabajo independientes (Lawler 1992), solución de problemas en compañías (Whiteher, Boolt, Korsgoord y Werner 1998).

Muchas teorías enfatizan la capacidad de la confianza en minimizar la base de riesgos en las relaciones empresariales (Coleman 1990; Giffin 1967; Good 1988; Lewis y Weigert 1985; Luhmann 1988; March y Shappiara 1987; Riker 1974; Mayer, R.; Davis, J. y Schoormon 1995). En la actualidad la confianza recíproca entre los trabajadores es un factor muy importante para trabajar en conjunto hacia el mismo objetivo y en lograr implementar las funciones administrativas. Confianza es la base principal de las buenas relaciones entre trabajadores, gerentes y clientes para crear una atmósfera de trabajo que aumente los resultados positivos de la organización (Zenke 2000).

En una sociedad en la cual se incrementó la sensación de confianza, las actividades organizativas serán más sonoras y por lo tanto, las reformas serán más exitosas ya que la confianza devengará por sí misma en todo tipo de relaciones. Por el contrario, las organizaciones que comprenden a personas que no confían unas en otras operan a través de reglas y regulaciones formales. También puede darse que se logre la obediencia utilizando técnicas de presión.

El turismo tiene una gran importancia en Turquía y por ello constituye uno de los sectores que siguen los patrones de gestión internacional. El factor humano, una característica del sector de los servicios, juega un papel vital no sólo en lo que se refiere a los *inputs* sino también en términos de la producción de servicios. Tanto en este sector como en muchos otros el capital esencial del siglo XXI será el potencial humano y sus conocimientos.

En el sector turístico las fuertes relaciones humanas son muy importantes y por tanto la confianza debería ser prioritaria considerando que la cualidad crucial de los líderes es que deben crear un medio general e irrefutable de confianza. Particularmente, un desacuerdo respecto a la confiabilidad del gestor arriesgará la eficiencia del cometido. W. Bennis señaló que una de las principales cualidades de los líderes del siglo XXI es tener la habilidad de crear confianza. El líder debe tener la competencia y solidez necesaria para crear y mantenerla (Wornen 1997).

La confianza, al igual que su creciente importancia en el éxito de las empresas, es un tema frecuentemente analizado y es presentado en este estudio en términos de las relaciones entre los empleados y empleadores. Asimismo, se pretende obtener un diagnóstico respecto a la confianza recíproca.

## PREREQUISITOS Y LIMITACIONES DE ESTE ESTUDIO

Previo a la aplicación del cuestionario se explicó a los sujetos de estudio que las respuestas serían utilizadas solamente con el objeto de realizar un análisis estadístico y las preocupaciones de los gerentes fueron quitadas al señalarles que no se haría público el nombre de las empresas. Por lo tanto, se asume que los sujetos comprendieron e interpretaron las preguntas y que las respondieron con seguridad.

El cuestionario fue llenado por personas que actúan en la junta administrativa y que cuentan con la autoridad de evaluar a los gerentes departamentales. Según este propósito, sólo fueron seleccionados los empleados que dependen de una autoridad departamental. De esta manera se aseguró que el cuestionario era completado por quienes tienen la real posibilidad de evaluar al gerente de un departamento. Por lo tanto, también se asumió que las personas que más próximas están a un administrador son las que mejor lo conocen y aquellas que trabajan en la junta administrativa.

Se puede afirmar que el formulario utilizado en este estudio cuenta con los requisitos necesarios para comprobar la confianza organizativa. Se utilizó la escala denominada "Confidence Inventory" cuya validez y confiabilidad fue probada. Esta escala fue utilizada por Daboval, Comish, Swindle y Gaster en la presentación de un simposio sobre pequeñas empresas y sus problemas por lo que se presume que el cuestionario refleja suficientemente las cualidades organizacionales de la confianza.

Con respecto a las limitaciones de la encuesta, éstas pueden ser sintetizadas de la siguiente manera:

Los resultados se limitan a 603 trabajadores de 22 compañías. Debido a que el estudio se sustenta sobre el factor humano las limitaciones generales específicas para los investigadores en ciencias sociales también se aplican a este caso; la confiabilidad de los datos numéricos se limita a las características de la técnica de encuesta utilizada para recopilar los datos.

Los formularios fueron entregados en cantidades iguales a empleados que se desempeñan en los departamentos de *front office*, contaduría, *house keeping* y alimentos y bebidas excepto en aquellos hoteles donde había un menor número de personal en el sector contaduría.

## METODOLOGÍA

Según datos de la Dirección de Turismo de Antalya para el año 2003 el centro de la ciudad y el distrito Side / Belek cuenta con 38 empresas hoteleras que pueden ser consideradas hoteles de cinco estrellas. En función de esto se seleccionaron 22 hoteles y se entregaron

cuestionarios a 880 empleados de los cuales se recuperaron 608 por lo cual se puede señalar que el índice de respuestas fue del 69%.

Se utilizó una técnica de medición basada en datos cuantitativos debido a que la confianza organizacional sólo puede ser medida mediante un instrumento que refleje la percepción de los colegas administrativos. Con base en esto se utilizó la escala de medición de Likert considerada la más apropiada para medir actitudes ya que refleja cinco grados de intensidad que van de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

Después de seleccionar la escala se analizó el tipo de cuestionario a utilizar y luego de una intensa búsqueda bibliográfica la elección recayó en el inventario de confianza que desarrollaron Daboal, Comish, Swindle y Gastere. También se realizaron consultas a expertos de diferentes campos para incluir otras preguntas. Las respuestas fueron evaluadas y se aplicó el análisis factorial del coeficiente de Cronbach's Alpha. Como resultado de este análisis fue posible agruparlas en seis diferentes dimensiones. El valor Alpha para toda la escala se calculó en 0,9601, y el valor Alpha entre los factores es 0,8765. Asimismo, el valor Alpha para las relaciones inferior-superior fue calculado en 0,8472; para el apoyo de los empleadores hacia los empleados es 0,8698; para la confianza en los colegas es 0,8285; y la importancia que el gerente atribuye a las ideas de sus empleados fue computada en 0,8999. Teniendo en cuenta que el coeficiente Alpha tiene un valor que oscila entre 0,00 y 1,00 y que cuanto más próximo se encuentra el valor a 1 más confiable son los datos, se concluyó que la confiabilidad de la escala se encontraba por encima de la media.

Los cuestionarios fueron distribuidos durante los meses de octubre y noviembre de 2003. El formulario contaba con dos secciones. En la primera se buscaba medir la confianza de los empleados en la organización y contaba con 40 preguntas. La segunda sección apuntaba a obtener información demográfica de cada empleado.

Para obtener los mejores resultados se recibieron sugerencias, puntos de vista y apoyo de personal de la universidad que tienen relaciones con las compañías. Esto permitió contactar a personal jerárquico para explicarles adecuadamente los propósitos y características del estudio. Los cuestionarios fueron recogidos personalmente y luego procesados en el programa SPSS para Windows.

## **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Con el objeto de simplificar el análisis e interpretación de los datos obtenidos se utilizaron diversas técnicas. Las principales fueron el análisis de frecuencia y de porcentaje, t-test, ANNOVA, regresión y análisis factorial. Para interpretar los datos demográficos se recurrió al análisis de frecuencia y de porcentajes. Con el objeto de determinar hasta que punto los

empleados confían en sus compañías, las proposiciones en la escala fueron tomados mediante el análisis factorial. Para determinar los efectos del grado de confianza especificado después del análisis factorial, se realizó un análisis de regresión. Con el objeto de determinar si esta confianza difiere o no según las características demográficas, se utilizó un t-test y el análisis ANNOVA.

Respecto a las características demográficas de los entrevistados de los hoteles analizados, el 57,7% pertenecía al sexo masculino; el 60,7% se encontraba en la franja etaria de los 18 a los 28 años; y el 46,5% había completado sus estudios secundarios. En cuanto al desempeño laboral, la mayoría (30,9%) pertenecían al departamento de alimentos y bebidas y el 28,9% tenía una antigüedad de entre dos y cinco años. Solamente el 3,6% trabajó entre ocho y once años en la misma empresa (Tabla 1).

Tabla 1: Aspectos demográficos

Tabla 1: Aspectos demográficos		
	Cantidad	Porcentaje
<i>Género</i>		
Femenino	257	42,3
Masculino	351	57,7
<i>Edad</i>		
Entre 18-28	369	60,7
Entre 29-39	207	34
Entre 40-50	32	5,3
Más de 50	---	---
<i>Grado de instrucción</i>		
Escuela primaria	80	13,2
Escuela Secundaria	283	46,5
Universitario	230	37,8
Cursos cortos	15	2,5
<i>Tipo de gestión</i>		
5 estrellas	500	82,2
Complejo vacacional de primera clase	108	17,8
<i>Departamentos</i>		
Recepción	132	21,7
Alimentos & Bebidas	188	30,9
Pisos	171	28,2
Contabilidad	117	19,2
<i>Período de desempeño en el sector turismo</i>		
Menos de dos años	92	15,2
Entre 2-5 años	176	28,9
Entre 5-8 años	155	25,5
Entre 8-11 años	72	11,8
Entre 11-14 años	56	9,2
14 ó más años	57	9,4

Fuente: Elaboración propia

## Estadística descriptiva

Fueron presentados valores porcentuales y frecuencia relacionados con las 32 proposiciones obtenidas del análisis factorial de las 40 de la escala. Al respecto, los resultados de las estadísticas descriptivas se observan en la Tabla 2.

Tabla 2: Estadísticas descriptivas

Tabla 2: Estadísticas descriptivas			
Proposición	Totalmente en desacuerdo / en desacuerdo (%)	Indeciso (%)	Totalmente de acuerdo / de acuerdo
Esta compañía orienta adecuadamente a los nuevos empleados	19,9	16,5	63,6
Esta compañía capacita adecuadamente a los nuevos empleados	21,2	16,9	61,9
Esta compañía apoya adecuadamente a los nuevos empleados	10,8	23,2	66
En esta compañía se han designado las expectativas y responsabilidades del puesto para lograr la felicidad y salud de los empleados	15,7	22,7	61,6
Los horarios y programas de trabajo han sido designados para que el empleado pueda realizar sus tareas y tener tiempo para la familia	20,3	14,8	64,9
Las políticas de la empresa tienen en cuenta la carrera del empleado	16,9	31,7	51,4
Las políticas de la empresa son revisadas y actualizadas cuando es necesario porque la administración no evita adaptarlas en creaciones nuevas y creativas	12,9	25,2	61,9
En esta compañía las políticas tienen en cuenta la opinión del empleado	25,9	25,3	48,8
Esta empresa trabaja duro para identificar nuevas políticas y dejar de lado las antiguas en beneficio de los empleados	17	28,7	54,3
Las políticas de personal son justas	21,2	25,4	53,4
Las políticas de personal de esta compañía se implementan con imparcialidad	16,8	25,5	57,7
Los empleados pueden llegar con facilidad al jefe	6	10	84
Mi jefe trata de escuchar las sugerencias del personal y se interesa por sus problemas	11,1	10,8	76,1
Mi jefe aprueba las políticas de la compañía con objetividad	8,6	18,5	72,9
Mis colegas cuentan con las habilidades requeridas para el puesto	6,5	17,9	75,6
Lo que mis colegas dicen y hacen es consistente	11,8	20,5	67,7
Mis colegas me apoyan y ayudan cuando lo necesito	7,1	13,3	79,6
No creo que un amigo pase chismes a mis espaldas con otro amigo	21	32,4	46,6
Al delinear las políticas de la empresa mi jefe toma en cuenta mis opiniones también	30,4	23,2	46,4
Mi jefe ha utilizado mis puntos de vista al delinear las políticas de la empresa	29,7	25,5	44,8
Mi jefe es franco y honesto	6,1	15,8	78,1
Mi jefe está sinceramente interesado en mí y reconoce mis aportes a la empresa	10,9	17,8	71,3
Mi jefe me considera un ser humano en vez de un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa	12,4	18,6	69
En esta compañía las políticas están dirigidas a los empleados	14	15,7	70,3
En esta empresa la comunicación es siempre posible	8,9	20,4	70,7
En esta compañía siempre se han establecido claramente las políticas y reglamentaciones	13,1	17,2	69,7
En esta compañía todo se implementa abiertamente	15,9	27,2	56,9
En esta empresa toda la información es transmitida puntualmente	11,8	18,4	69,8
Toda la información es transmitida con precisión a los empleados	11,9	19,5	68,6
El entorno permite un contacto directo con los superiores	9,4	12,4	78,2
Los empleados reciben una adecuada retroalimentación en relación con la calidad del trabajo	11,5	22,2	66,3
Mi jefe no me oculta información útil	6,9	14,8	78,3

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 2 se desprende lo siguiente:

- *Mi jefe es una persona de fácil acceso para los empleados*: 80% de acuerdo; 6% en desacuerdo; y un 10% de indecisos.

- *Mis colegas me apoyan y ayudan cada vez que lo necesito*: 79,9% de acuerdo; 17,9% de indecisos; y un 6,5% en desacuerdo.

- *Mi jefe no me esconde información útil*: 78,3% de acuerdo; un 14,8% de indecisos; y un 6,9% en desacuerdo.

- *En el lugar de trabajo hay un ambiente en el cual empleados y gerentes pueden comunicarse*: 78,2% de acuerdo; un 12,4% de indecisos y un 9,4% en desacuerdo.

- *Mi jefe escucha las sugerencias del personal, es franco y es honesto*: 78,1%.

- *Mis colegas tienen los necesarios conocimientos y habilidades para el trabajo*: con un acuerdo del 75,6%; y un desacuerdo del 7,1%.

### **Análisis factorial**

Con el objeto de identificar hasta que punto los empleados entrevistados confían en sus compañías y jefes, los 40 ítems de la escala recibieron un análisis factorial y los resultados se pueden observar en la Tabla 3.

En concordancia con el análisis factorial aplicado a los 40 ítems de la escala fueron identificados seis factores (dimensiones). En la Tabla 4 se pueden observar los seis factores obtenidos mediante el análisis factorial y los principales valores basados en esos factores junto con la proporción de la variancia expresiva, los valores del factor de carga que explican cual factor está asociado con cada ítem.

El valor KNO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) que muestra las condiciones de aplicación del factor de análisis de los datos de investigación fue calculado en 0,960 que es satisfactorio. El grado de curvatura que muestran los factores significativos o variables pueden ser deducidos de los datos de investigación (Bartlett's Test of Sphericity); fueron calculados en 14103,9 y este valor ha sido visto como estadísticamente significativo en el grado de 0,000. La tasa para explicar el total de la varianza de los seis factores obtenidos del análisis factorial fue de 68%.

Tabla 3: Resultados del análisis factorial

Tabla 3: Resultados del Análisis Factorial						
	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Valos principal	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Ratio de explic. de la varianza (%)	45.518	5.970	5.404	4.484	3.625	3.231
<b>Proposición</b>						
Esta compañía orienta adecuadamente a los nuevos empleados				0.795		
Esta compañía capacita adecuadamente a los nuevos empleados				0.792		
Esta compañía apoya adecuadamente a sus empleados				0.667		
En esta compañía se han designado las expectativas y responsabilidades del puesto para lograr la felicidad y salud de los empleados				0.527		
Los horarios y programas de trabajo han sido designados para que el empleado pueda realizar sus tareas y tener tiempo para la familia			0.427			
Las políticas de la empresa tienen en cuenta la carrera del empleado				0.426		
Las políticas de la empresa son revisadas y actualizadas cuando es necesario porque la administración no evita adaptarlas en creaciones nuevas y creativas			0.466			
En esta compañía las políticas tienen en cuenta la opinión del empleado			0.551			
Esta empresa trabaja duro para identificar nuevas políticas y dejar de lado las antiguas en beneficio de los empleados			0.543			
Las políticas de personal son justas			0.768			
Las políticas de personal de esta compañía se implementan con imparcialidad			0.765			
Los empleados pueden llegar con facilidad al jefe	0.783					
Mi jefe trata de escuchar la sugerencias del personal y se interesa por sus problemas	0.739					
Mi jefe aprueba las políticas de la compañía con objetividad	0.641					
Mis colegas cuentan con las habilidades requeridas para el puesto						0.766
Los que mis colegas dicen y hacen es consistente						0.836
Mis colegas me apoyan y ayudan cuando lo necesito					0.761	
No creo que un amigo pase chismes a mis espaldas con otro					0.613	
Al delinear las políticas de la empresa mi jefe toma en cuenta mis opiniones también						0.768
Mi jefe ha utilizado mis puntos de vista al delinear las políticas de la empresa						0.795
Mi jefe es franco y honesto	0.760					
Mi jefe está sinceramente interesado en mí y reconoce mis aportes a la empresa	0.689					
Mi jefe me considera un ser humano en vez de un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa	0.625					
En esta compañía las políticas están dirigidas a los empleados		0.666				
En esta empresa la comunicación es siempre posible		0.652				
En esta compañía siempre se han establecido claramente las políticas y reglamentaciones		0.739				
En esta compañía todo se implementa abiertamente		0.586				
En esta empresa toda la información es transmitida puntualmente		0.710				
Toda la información es transmitida con precisión a los empleados		0.678				
El entorno permite un contacto directo con los superiores	0.609					
Los empleados reciben una adecuada retroalimentación en relación con la calidad del trabajo		0.432				
Mi jefe no me oculta información útil	0.552					
KMO (Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling)	0.952					
Bartlett's Test of Sphericity	11531.2	(0.000)				

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la Tabla 3 se puede observar que el principal valor para el primer factor es 14,11 y su tasa de explicación de la varianza es 45,518%; el principal valor para el segundo factor es 1,851 y su tasa de explicación de la varianza es 5,970%. Los mismos valores para el tercer factor son 1,675 y 5,404%; para el cuarto factor ellos son 1,390 y 4,484%; para el quinto factor 1,124 y 3,625%; y para el sexto factor son 1,002 y 3,231%. Asimismo, el primer factor es denominado relación inferior superior, el segundo apertura y comunicación y el tercero es políticas de la compañía-recursos humanos. El cuarto valor es el apoyo que la compañía brinda a los empleados, el quinto es confianza en los colegas y al sexto se lo denominó la importancia que el jefe da al punto de vista de los empleados.

El efecto de las variables demográficas sobre el grado de confianza que los empleados tienen sobre sus compañías y jefes

Con el objeto de identificar si el puntaje promedio que los participantes recibieron en la escala difiere en función de algunas características demográficas como sexo, edad, grado de instrucción, los departamentos donde se desempeñan, el tiempo de permanencia en el sector turístico y en su propia compañía, algunos análisis estadísticos como el t-test, ANNOVA y Scheffe fueron utilizados.

Con el objeto de identificar si el sexo de los empleados tiene un efecto sobre su puntaje o nivel de confianza en sus empresas o jefes se implementó un t-test. De los 608 empleados que contestaron a esta pregunta, 257 fueron mujeres y 351 fueron hombres. El puntaje promedio de las mujeres fue 117,84 y en el caso de los hombres fue 117,88. A la luz de los resultados del t-test, no hay una diferencia estadística significativa entre estos dos valores. De acuerdo a estos resultados, se puede afirmar que el género no incide en el sentimiento o confianza en sus empresas y jefes.

Para determinar si la edad juega un papel en la confianza sobre cuánto confían en sus empresas y jefes se analizó la relación entre edad y puntaje promedio. A este respecto, como resultado del análisis ANNOVA no se observaron diferencias significativas. No obstante, no se puede señalar que la edad de los entrevistados tiene efecto sobre el grado de confianza que tienen en sus compañías y jefes.

Se condujo un análisis ANNOVA para determinar si el grado de instrucción tiene un efecto sobre la confianza. Los resultados fueron considerados estadísticamente significativos. Por lo tanto, es posible afirmar que el grado de instrucción tiene un efecto sobre cuánto confían en sus empresas y jefes. Según los resultados del Test de Scheffe -que fue realizado para observar qué grupos tienen diferencias en el grado educacional- el nivel de confianza que tienen los graduados de las universidades o los institutos terciarios ( $x = 116,85$ ), las escuela

secundaria ( $x= 116.98$ ) y primaria ( $x= 125.33$ ) es más positivo que la de quienes realizaron cursos breves ( $x = 110,33$ ).

El análisis ANNOVA fue conducido con el objeto de determinar si el departamento en el que se desempeñan tiene efecto sobre la confianza. Con base en los resultados del análisis se puede señalar que tiene un cierto grado de incidencia. Según los resultados del test de Scheffe, el nivel de confianza de los empleados de contaduría ( $x=116.56$ ), *front office* ( $x=117,12$ ) y *housekeeping* ( $x=124,11$ ) fue más positivo que la de aquellos de alimentos y bebidas ( $x=113,52$ ).

Nuevamente se condujo un análisis ANNOVA para determinar el período de desempeño en el sector turismo sobre el nivel de confianza pero no se obtuvieron significativas diferencias estadísticas por lo cual se puede señalar que no incide en el nivel de confianza. El mismo procedimiento se utilizó para el tiempo en servicio en la misma compañía y tampoco se encontraron diferencias significativas de este factor sobre la confianza.

### Análisis de regresión

El objetivo de este apartado fue comprobar hasta que punto los seis factores obtenidos del análisis factorial sobre cuarenta proposiciones son efectivos sobre el nivel de confianza sobre sus empresas y jefes. En otras palabras, se analiza la relación entre la variable dependiente “confianza” y las variables independientes relaciones inferior – superior, apertura y comunicación, políticas empresarias – recursos humanos, apoyo de la compañía a los empleados, confianza en los colegas y la importancia que el jefe asigna al punto de vista del empleado. El modelo de regresión utilizado es significativo. Cuando se consideran los efectos de las variables sobre la variable independiente, la relación entre las variables aparece como significativa. Al final del análisis se puede observar que los empleados asignan la mayor importancia a la relación superior – inferior (factor 1) sobre su confianza en sus compañías y jefes; sin embargo, asignan el significado menor a la importancia que el jefe asigna al punto de vista de sus empleados (factor 6) (Tabla 4).

Tabla 4: Análisis de regresión

Variables	Coeficiente Beta Estandarizado	
	2	Sig.
Relaciones inferior - superior	.272	.000
Apertura y comunicación	.251	.000
Compañía / políticas de RRHH	.210	.000
Apoyo de la empresa a los empleados	.192	.000
Confianza en los amigos del trabajo	.151	.000
Importancia que los jefes dan a las opiniones de los empleados	.108	.000

Fuente: Elaboración propia

## COMENTARIO FINAL

Comprender la gestión en el siglo XXI es una aproximación dinámica cuyas prioridades comprenden deshacerse de la mentalidad de proteger el todo, crear oportunidades globales y estar listo para reformas drásticas. En el marco de esta comprensión del dinamismo una gran cantidad de nuevos conceptos, técnicas y métodos surgen y son puestos en práctica.

El turismo es un sector que sigue ese camino y tiene una gran significación para Turquía. La cualidad de la industria de la hospitalidad es el papel preponderante de las personas en términos tanto de sus entradas y la producción del servicio y este factor afecta grandemente a las empresas del sector. Por lo tanto, nuevas búsquedas para fomentar la eficiencia administrativa se expanden con rapidez, o al menos la necesidad de esta expansión constituye una fuerte presión para las empresas. En particular la gestión hotelera internacional estructura la política de recursos humanos en concordancia con estos hechos y forman a sus empleados de alto rango según estos requerimientos. Quienes pueden desarrollar nuevas fórmulas administrativas para sus compañías son considerados gestores exitosos y son recompensados.

Los resultados de este estudio, realizado para medir en que medida los empleados confían en sus jefes en la gestión del alojamiento, totalmente avala lo señalado. Según los resultados de este estudio la confianza de los empleados en sus jefes y el sentido positivo –la plenitud de esta confianza- ha sido atribuida a la relación inferior – superior. Por lo tanto, los jefes objeto de esta investigación son personas exitosas que confían en las personas, saben como crear un medio empresarial de confianza mutua y tienen la habilidad de la empatía.

Sin embargo, es importante evaluar los resultados sobre las limitaciones de este estudio. Para poder generalizar estos resultados es obvio que hay que realizar muchos estudios más que necesitarán diferentes escalas. El incremento en la cantidad y calidad de estudios relacionados con este tema permitirán contribuir a realizar aproximaciones administrativas al sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Börü, D. y Güneşer, B.**

2002 Örgütsel güvenin çalışanın iş tatminindeki rolü ve noemî. *Human Resources Dergisi* Ekim 34-36

**Coleman, L. L.**

1990 *Foundation of social theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA

**Cumming, L. L.**

1983 Performans javocaluation systems in context of individual trust and commitment In F. J. Landy, S. Zedrick & J. Cleveland (ed.) *Performance Measurement and Theory* pp. 89-93. Jarlbaum, Hillsdole, N. J.

**Dessler, G.**

1998 *Management: leading people and organizations in the 21st century*. Prentice Hall. Int. Inc. New Jersey

**Dyer, J. & Chu, W.**

2000 The determinants at trust in suplier- automaker relationships in the US, Japan and Korea. *Journal at International Business Studies* 31(2): 260- 261

**Fukuyama, F.**

1995 *Trust: the social virtues and the creation at prosperity*. The Free Pres, New York

1998 *Güven: sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. Çev. Ahmet Bugdaycı, Türkiye is Bankası Yayınları, Ankara

**Giffin, K.**

1967 *The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal psychological bulletin*

**Good, D.**

1988 *Individuals, interpersonal relations and trust*, In. D. G. Gambette(Ed) *Trust*: 131- 185, Basil Blachwell, New York

**Huff, Leanard**

2005 *Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven – nation study”* *Journal of Business Research* 58:96-102

**Hosmer, L.**

1995 *Trust: the connecting link between organizational theory and philosphical ethics*. *Academy of Management Review*

**Lawler, E.**

1992 *The ultimade advantage: creation the high-involvement organization*. San Francisco, Jossey- BOSS

**Lewis & Weigert A.**

1985 *Trust as a social reality*. *Social Forces* 63:967- 985

**Luhmann, N.**

1988 *Familiarity, contidance trust: problems and alternatives* In. D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* pp. 94- 107, Basil Blockwell. New York

**March & Shappiara Z.**

1987 *Managerial perspectives on risk and risk taking*. *Management Science* 33:1404-1418

**Marden, T.**

1999 *Model of national culture a management review*. *Cross Cultural Management* 6(1):

**Mayer, R., Davis, J. & Schoormon, F. D.**

1995 *An integrative model of organizational trust*. *The Academy of Management Review* 20/ 3

**Milgiam, P. & Roberts, J.**

1992 *Economies, organization and management*. Pentice Hall, Englewood Clifts, NJ

**Riker, W. H.**

1974 *The nature of trust*. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspecties on Social Power*, pp. 63- 81. Aldine, Chicago

**Rousseau, D. M.**

1998 *Not so different after all. A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management Review* 23(3):393- 404

**Sparrow, P. & Per- Chuon, W. U.**

1998 *Does national culture really matter? HRM Refences of Taiwanese Employees*. *Employee Relation* 20(1)

**Taylor, R. G.**

1989 *The role of trust in labor management relations*. *Organization Development Journal* 7: 85-89

**Whitener, E., Boolt, S., Korsgoord, M. A. & Werner, J.**

1998 *Managers as initiators of trust. An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour*. *The Academy of Management Review* 23(3)

**Wornen, B.**

1997 *Liderin lideri olmak: gelecegi yeniden düşünmek*. Der Rowan Gibson Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul. ( *Rethinking The Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity*, London, Nicholas Bredey Pub. Ltd.1996- 1997. Yayıncılık

**Zenke, D.**

2000 *Can you manage trust? Training* 37(2)

Recibido el 22 de diciembre de 2005

Correcciones recibidas el 01 de febrero de 2006

Aceptado el 08 de febrero de 2006

Traducido del inglés