

Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima

Trust and empowerment of employees in organizations public and private in Lima

ALEJANDRO LOLI P.¹, VLADIMIR NAVARRO V., JAVIER DEL CARPIO G., ARTURO VERGARA V.
COLABORADORES: FIORELLA BAZÁN, DENNYS SIERRA O., OFELIA BORJA G., CRISTHOPER GÓMEZ C.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, UNMSM, LIMA - PERÚ

RECIBIDO 01/06/2016, ACEPTADO 30/07/2016

RESUMEN

Este estudio tiene por objeto conocer la relación entre la confianza organizacional y el empoderamiento de los empleados de las organizaciones públicas y privadas de Lima. Utilizando dos cuestionarios de medición de las variables, en una muestra de 327 profesionales de diversas especialidades que realizan estudios de posgrado (segunda especialidad, maestría y doctorado) en una universidad pública, se encontró que existe un alto grado de confianza y empoderamiento entre los participantes respecto de su posición en la organización donde laboran; así como, ambas variables están asociadas de manera significativa y positiva. Un análisis para conocer la importancia de las variables demográficas y organizacionales en el comportamiento de la muestra nos indica que hay diferencias muy débiles de la confianza con género, estado civil y ninguna otra; mientras que con el empoderamiento no hay ninguna variable demográfica ni organizacional que se relacione: son variables independientes.

Palabras clave: Confianza, empoderamiento, empleados, Perú.

ABSTRACT

This study aims to understand the relationship between organizational trust and empowerment of employees in public and private organizations of Lima. Using two questionnaires measuring variables in a sample of 327 professionals from various specialties who complete postgraduate studies (second specialty, masters and doctorate) in a public university, it was found that there is a high degree of trust and empowerment among the participants about their position in the organization where they work; and both variables are associated significantly and positively. An analysis to determine the importance of population and organizational behavior variables sample indicates that there is very weak differences in the relationship among trust, gender, marital status and any other; whereas there is no relationship among empowerment and demographic or organizational variable, they are independent variables.

Keywords: Trust, empowerment, employees, Peru.

1 E-mail: alolip@unmsm.edu.pe

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, tanto las organizaciones privadas como públicas han sido protagonistas de cambios importantes en la manera de hacer las cosas en el trabajo debido a la tecnología o a la presión política, económica y social, y en la manera de conducir la organización sobre la base de nuevos modelos de gestión, donde el hombre tiene mayor protagonismo y mayor autonomía para actuar en lo que sabe hacer cotidianamente, convirtiéndose en el factor más importante de la producción.

Las organizaciones actuales creen y confían en que las personas pueden actuar, dadas las circunstancias y la autoridad otorgada, a favor de los clientes internos y externos en el proceso de manera eficiente y eficaz, asegurando así la calidad del producto o servicio.

¿Qué es entonces la confianza? Para algunos autores, la confianza es personal y como tal, comprende expectativas de que los demás actúen con previsibilidad y benevolencia (Maguire y Phillips, 2008). Fukuyama, desde su punto de vista, considera la confianza como la “expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran” y, que está ligado al éxito económico (citado en Rojas y Marín 2003), o percepción que tienen los miembros de una organización en los otros individuos y es dependiente y consistente en el pensamiento de los juicios y la conducta (Albrecht & Wackernagel, 1997, citados en Santiago, 2001). Gilbert (1998), por su lado, señala que es la creencia de que este empleado es honrado y cumple con los compromisos de la organización (citado en Callaway 1996).

Como se puede apreciar, existen muchas definiciones y varían según el contexto en que se encuentran los autores. Robinson (1996) y Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998), en relación con la confianza, consideran que es una actitud de ayuda por un individuo hacia otros. Esta actitud es derivada por la percepción, creencias y atribuciones del que confía sobre aquellas personas de quienes se confía, basada sobre las observaciones de los empleados sobre la conducta de otros en quienes se va a confiar. En cambio, Williamson y Craswell (1993) creen que la confianza es un contrato relacional y, McAllister (1995) la concibe como la medida en la que una persona está confiada y deseosa de actuar sobre la base de las palabras, las acciones y las decisiones de otros.

De allí que, en los últimos tiempos, la confianza organizacional sea considerada como el capital social más importante de la sociedad y que es producto del proceso dinámico de las relaciones interpersonales y que está presente en la vida cotidiana de las personas (Börü y Güneser, 2001, en Ehtiyar, R. y otros, 2006). La confianza organizacional se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción (Mollering, Bachmann & Lee, 2004). Así se conceptualiza como el factor más importante para lograr el compromiso e incrementar la intención de permanencia en el apoyo

organizacional; es decir, el hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los empleados necesiten ayuda ante emergencias, además se les considere como personas (Arias-Galicia, 2009). La confianza en la organización proviene de las señales de apoyo y justicia por parte de los representantes de la alta gerencia. No es solo por la confianza que un subordinado le tiene al supervisor, razón por las cuales acepta indicaciones frente a las acciones que no puede controlar, situación que es más directa y personal, sino por las acciones de apoyo sostenido y permanente que le brinda la organización, incluso las actitudes del supervisor como parte de ella. Por eso, Mc Gregor decía que la confianza es la parte más sensible de las relaciones humanas.

En las organizaciones de producción de bienes y servicios, siendo estas, esencialmente, una comunidad de personas, donde la interacción entre sus miembros se da de manera permanente, resulta pertinente construir modelos de gestión propios para la organización en particular o adaptarse a los existentes sobre la base de la confianza. Como Weber decía, el intercambio de bienes puede ser posible solo a través de relaciones que dependan de la confianza interpersonal. Es aquí donde el empoderamiento encuentra un terreno fértil, como una herramienta de gestión y como un proceso estratégico. Jaffe y Scott (2007) sostienen que el *empowerment* es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente para aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente (en Ríos, Téllez y Ferrer, 2010). Entre tanto, Montero (20013) emplea el término “fortalecimiento”, para referirse al *empowerment*, indicando que es el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos –en el entendido de que toda organización es una comunidad de personas que pretenden objetivos comunes.

El empoderamiento genera la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, mejorando las relaciones con los clientes, elevando la satisfacción laboral de las personas que trabajan (Wilson, 2000). Claro está que cuando toman decisiones asumen los riesgos que tiene y los éxitos que resulten de sus acciones, esto supone libertad y responsabilidad. Es el caso de los equipos de trabajo y los círculos de calidad, donde sus miembros interactúan mutuamente, se perciben como equipo, tienen conciencia de los demás y confianza en los demás (Schein, 1982); ellos están empoderados, gozan de libertad y autonomía para actuar por sí mismos y propiciar la iniciativa en otros. Como decían Molina, Vázquez y Ramírez (2009) y Davis y Newstrom (2000), el *empowerment* implica habilitar, conceder, permitir iniciativas a ciertas personas para actuar por sí mismas, es decir, implica ofrecer mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos información relevante y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral; estar facultados de actuar y ser responsables por los resultados, como diría Blanchard (1996), o la libertad que los empleados sienten cuando son facultados y se les delega poder (Daft, 1998, en Giraldo, 2012).

Rappaport (1981); Rappaport, Swift y Hess, (1984) y Page y Czuba (1999), decían que el empoderamiento promueve en las personas dominio y control sobre sus propias vidas y surge en el momento en que los jefes otorgan poder, situación que les permite creer en el control y la propiedad sobre sus puestos de trabajo. En otros términos, no es sino delegación de autoridad y responsabilidad, lo cual estaría vinculado al control por medio de la toma de decisiones, elección, confianza en uno mismo y propiedad; la misma posición es reforzada por Bowen y Lawler (1992) cuando señalan que el empoderamiento se caracteriza por la transmisión de la información a los empleados, el conocimiento que les permite aportar al desempeño organizacional, y otorgar el poder para la toma de decisiones, que influyan en el rendimiento de la organización.

Como se aprecia, en situación de empoderamiento, el empleado siente que el puesto le pertenece, al ocuparlo genera valor al puesto, tiene el poder sobre lo que sabe hacer, tiene el control sobre su trabajo, y se puede decir que siente que el puesto forma parte de sí; sentimiento que fortalece sus competencias que harán que los empleados se desempeñen de una forma más adecuada en la organización (Conger y Kanungo, 1998), por cuanto, tener el poder libera su potencial, de manera que aporten toda su capacidad a la organización (Quigley, 1997 y McFarland, Senn, Childress, 1996).

Es así como las organizaciones, al iniciar el proceso de cambios en la gestión, lo hacen sobre la base de la confianza que tienen respecto de sus empleados, y los empleados tienen expectativas de confianza respecto de la organización. Solomón y Flores (2001) decían que la confianza es fundamental para nuestras relaciones afectivas como laborales, incluso requerimos confiar en extraños. Así vista, la posibilidad de confianza interpersonal entre los miembros de una organización es una realidad observable que ha permitido incluso otorgar poder de decisión a los subalternos, situación que ha conducido al éxito organizacional.

En el Perú, esta situación, a pesar de las evidencias teóricas y los resultados experimentados en muchos países, es aún incierta; los estudios realizados por "Latinobarómetro" (1995-2010), en un informe presentado por su directora Marta Lagos, da cuenta de que en los últimos 15 años el promedio de confianza interpersonal en América Latina fue de 20% y, el Perú, en relación a otros países, fue bajo (14%), igual que Paraguay, siendo superado en desconfianza solo por Brasil (10%).

De manera que resulta pertinente conocer acerca de la relación entre la confianza organizacional y el empoderamiento de los empleados en las organizaciones tanto públicas como privadas de Lima, así como conocer el grado de confianza y el nivel de empoderamiento que tienen los empleados.

MÉTODO

Muestra

La muestra fue intencional y no probabilística y estuvo conformada por 327 empleados, todos ellos profesionales de diversas especialidades que venían cursando

maestrías con mención en negocios internacionales, gestión pública, gestión empresarial, administración, psicología clínica, educativa, organizacional, y doctorados en varias disciplinas; además, varios diplomados y segunda especialización en las Facultades de Administración y Psicología, respectivamente. Por lo mismo, empleados o funcionarios de organizaciones públicas y privadas de Lima, Perú.

Muestra de estudio

		Sexo		Estado civil				Grado de estudios			
		M	F	Sol	Cas	Div	Otros	Bach	Titu	Maes	Doct
		105	222	200	93	16	18	19	229	33	22
Total	Válidos	327		327				327			

Instrumento

a) Inventario de confianza organizacional

Se utilizó el Inventario de Confianza Organizacional de Daboal, Comish, Swindle y Gastere, el mismo que fue empleado por Ehtiyar, R. y Aktas, A. (2006) en Turquía, para conocer la confianza de los empleados en la gestión y su posible aplicación en la industria hotelera. El inventario original estuvo conformado por 32 ítems, de los cuales se excluyeron 6 ítems después del análisis factorial debido a su ambigüedad, quedando el cuestionario con 26 ítems, y un nivel de confiabilidad de 0.96.

Dicha escala, tipo Likert, tiene seis componentes (Relaciones superior-inferior, apertura y comunicación, compañía/política de recursos humanos, apoyo de la empresa a los empleados, confianza en los amigos del trabajo e importancia que los jefes dan a las opiniones de los empleados) y 26 ítems, y seis alternativas de respuesta por ítem que van desde Totalmente en desacuerdo (1) a Totalmente de acuerdo (6).

Fiabilidad de la escala:

Sobre el instrumento antes señalado, aplicado en el presente estudio y sometido el cuestionario a análisis factorial, el coeficiente alpha de Cronbach arroja que los diferentes componentes cumplen con el criterio de estabilidad y confiabilidad, como se puede ver en el cuadro que sigue, haciendo que el cuestionario total tenga un coeficiente = 0.968, ligeramente superior a los datos reportados en su versión anterior en muestra diferente, lo que podría estar indicando la consistencia del instrumento.

Tabla de confiabilidad de cada uno de los componentes de la variable confianza

Componentes	Confiabilidad
Superior - inferior	.832
Apertura y comunicación	.859
Políticas de RR.HH.	.928
Apoyo de la empresa a los empleados	.845
Confianza en los amigos del trabajo	.716
Importancia que los Jefes dan a opiniones de los empleados	.872
Confiabilidad Total	.968

b) Cuestionario de empoderamiento

El cuestionario de empoderamiento de Albar, García-Ramírez, López y Garrido. Es una escala tipo Likert que tiene cuatro componentes (Significado, competencia, autodeterminación e impacto) y 12 ítems, sus alternativas de respuesta fueron seis por ítem, que van desde Totalmente en desacuerdo (1) a Totalmente de acuerdo (6).

Fiabilidad de la escala:

El instrumento aplicado en esta investigación fue sometido a análisis factorial mediante el coeficiente alpha de Cronbach, que arrojó que los diferentes componentes cumplen con el criterio de estabilidad y confiabilidad, como se aprecia en la tabla que sigue, haciendo que el cuestionario total arroje un coeficiente = 0.96.

Tabla de confiabilidad de cada uno de los componentes del cuestionario de empoderamiento

Componentes	Confiabilidad
Significado	.930
Competencia	.883
Autodeterminación	.886
Impacto	.839
Confiabilidad Total	.96

Procedimiento

Los dos cuestionarios fueron aplicados en los salones de clase en forma colectiva, por los autores del presente artículo con el apoyo de jóvenes estudiantes de psicología de los últimos ciclos de estudio, con experiencia en la aplicación de pruebas psicológicas, y entrenados previamente para este fin.

Procesamiento de datos

Se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para el tratamiento estadístico. De manera especial se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach para determinar los grados de confiabilidad, medidas de tendencia central para ver los grados de confianza y empoderamiento, el estadístico de correlación de Spearman para establecer la asociación entre los diferentes factores, el Chi cuadrado de Pearson para ver el nivel de significancia, entre otros.

RESULTADOS

1. Niveles de confianza organizacional

En términos generales, se podría decir que el nivel de confianza de la mayoría de empleados profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima es alto (53.2%), un tercio (29.7%) de los mismos se encuentran indecisos y el 17.1% se encuentra con un nivel de confianza bajo.

Tabla 1. Niveles de confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	56	17.1	17.1	17.1
	Indeciso	97	29.7	29.7	46.8
	Alto	174	53.2	53.2	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

2. Grado de empoderamiento organizacional

Igualmente, el grado de empoderamiento de la mayoría de empleados profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima es alto (96.3%), mientras que muy pocos de ellos (3.1%) se encuentran indecisos, y solo el 0.6 % de los empleados tiene un nivel de empoderamiento bajo.

Tabla 2. Grado de empoderamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	2	.6	.6	.6
	Indeciso	10	3.1	3.1	3.7
	Alto	315	96.3	96.3	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

3. Relación entre la confianza y el empoderamiento de los empleados de las organizaciones públicas y privadas de Lima

La tabla 3 muestra la correlación entre la confianza y el empoderamiento de los empleados profesionales de las organizaciones públicas y privadas de Lima, donde se encontró que existe correlación muy significativa y positiva entre ambas variables ($r = .483^{**}$), es decir, a mayor confianza, mayor empoderamiento de los empleados profesionales. Probablemente, debido a que no es posible empoderar a los empleados en tanto no exista confianza y, en la misma medida, puede ocurrir lo contrario.

Tabla 3. Correlaciones entre confianza y empoderamiento puntaje total

		Total confianza	Total empoderamiento	
Rho de Spearman	total_confianza	1.000	.483(**)	
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	327	327
	total_empoderam	.483(**)	1.000	
	Sig. (bilateral)	.000	.	
	N	327	327	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

4. Correlación entre factores de la confianza y el empoderamiento de los empleados de las entidades públicas y privadas de las Lima

La tabla 4 muestra la correlación entre los factores de la confianza organizacional y el empoderamiento de los empleados profesionales de las entidades públicas y privadas de Lima; en ella se observa que existe una correlación significativa y positiva entre los componentes de la confianza (apertura y comunicación, relaciones inferior superior, políticas de recursos humanos, apoyo de la organización a los empleados, confianza en amigos del trabajo, importancia que los jefes le dan a las opiniones de los empleados), y los componentes del empoderamiento (significado, competencia, autodeterminación e impacto), excepto el componente “competencia”, perteneciente al empoderamiento, con “importancia que los jefes le dan a las opiniones de los empleados, perteneciente a la confianza ($r=.111^*$), donde se da una correlación significativa, pero débil. Es decir, cuanto mayor es la confianza con sus componentes, mayor será el empoderamiento con sus componentes.

Como se puede apreciar, esta asociación confirma una vez más que la confianza organizacional, generada por las acciones de la institución donde laboran, tiene su correspondencia en los empleados profesionales de las organizaciones

públicas y privadas, permitiendo el empoderamiento de los mismos en favor de la organización.

Tabla 4. Correlación Pearson entre factores de la confianza y el empoderamiento de los empleados de las entidades públicas y privadas de las Lima

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Relaciones inferior - Superior	Coefficiente de correlación	1.000									
	Sig. (bilateral)	.									
	N	327									
2. Apertura y comunicación	Coefficiente de correlación	.769(**)	1.000								
	Sig. (bilateral)	.000	.								
	N	327	327								
3. Compañía / política de RR. HH.	Coefficiente de correlación	.747(**)	.891(**)	1.000							
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.							
	N	327	327	327							
4. Apoyo de la empresa a los empleados	Coefficiente de correlación	.738(**)	.849(**)	.858(**)	1.000						
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.						
	N	327	327	327	327						
5. Confianza en los amigos del trabajo	Coefficiente de correlación	.653(**)	.694(**)	.681(**)	.681(**)	1.000					
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.					
	N	327	327	327	327	327					
6. Importancia que los jefes dan a las opiniones de los empleados	Coefficiente de correlación	.807(**)	.758(**)	.779(**)	.719(**)	.630(**)	1.000				
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.				
	N	327	327	327	327	327	327				
7. Significado	Coefficiente de correlación	.293(**)	.298(**)	.321(**)	.277(**)	.298(**)	.248(**)	1.000			
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.			
	N	327	327	327	327	327	327	327			
8. Competencia	Coefficiente de correlación	.144(**)	.161(**)	.137(*)	.132(*)	.175(**)	.111(*)	.510(**)	1.000		
	Sig. (bilateral)	.009	.004	.013	.017	.001	.046	.000	.		
	N	327	327	327	327	327	327	327	327		
9. Autodeterminación	Coefficiente de correlación	.475(**)	.413(**)	.401(**)	.391(**)	.305(**)	.433(**)	.373(**)	.321(**)	1.000	
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	
	N	327	327	327	327	327	327	327	327	327	
10. Impacto	Coefficiente de correlación	.408(**)	.388(**)	.370(**)	.363(**)	.404(**)	.408(**)	.486(**)	.422(**)	.591(**)	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327

Correlación de Rho de Spearman

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

5. Relación entre los niveles de confianza y grado de empoderamiento de los empleados de las organizaciones públicas y privadas de Lima

La tabla 5 muestra la relación entre los niveles de confianza y los grados de empoderamiento de los empleados profesionales, donde aquellos que tienen un alto nivel de confianza (52.9%) también tienen un alto grado de empoderamiento; aquellos que tienen un nivel indeciso de confianza (28.4%) también tienen un alto grado de empoderamiento; y aquellos que tienen un bajo nivel de confianza (15%), dicen tener un alto empoderamiento. Mientras tanto, quienes tienen un nivel de confianza indeciso (1.2%), tienen un grado también indeciso de empoderamiento; y los que tienen un nivel bajo de confianza (1.8%), tienen un grado indeciso de empoderamiento. Por otro lado, aquellos que tienen un alto nivel de confianza (0.3), tienen un grado bajo de empoderamiento; y los que tienen un bajo nivel de confianza (0.3%), tienen un grado bajo de empoderamiento.

Tabla 5. Relación entre los niveles de confianza y los grados de empoderamiento de los empleados profesionales

Confianza	Bajo	Recuento	Empoderamiento			Total
			Alto	Indeciso	Bajo	
			1	6	49	56
		% Del total	.3%	1.8%	15.0%	17.1%
	Indeciso	Recuento	0	4	93	97
		% Del total	.0%	1.2%	28.4%	29.7%
	Alto	Recuento	1	0	173	174
		% Del total	.3%	.0%	52.9%	53.2%
Total		Recuento	2	10	315	327
		% Del total	.6%	3.1%	96.3%	100.0%

Esta relación de la tabla 5 se confirma al realizar la prueba de chi-cuadrado, donde la razón de verosimilitud es altamente significativa y positiva.

Prueba de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.903(a)	4	.001
Razón de verosimilitudes	20.097	4	.000
Asociación lineal por lineal	12.210	1	.000
N de casos válidos	327		

a 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .34.

6. Relación de la confianza organizacional y el empoderamiento según variables socio demográficas y organizacionales

La relación entre las variables de confianza y empoderamiento según las variables sociodemográficas y organizacionales, tales como el sexo, edad, estado civil, grado de estudios, profesión, nivel jerárquico, antigüedad en el puesto y antigüedad en la organización de los participantes en la muestra no son estadísticamente significativas, no son variables diferenciadoras, por tanto, son homogéneas y no influyen esas condiciones sobre la confianza ni el empoderamiento que pueden desarrollar los sujetos en sus centros laborales.

DISCUSIÓN

Los resultados encontrados en este estudio nos muestran que existe asociación entre la confianza organizacional y el empoderamiento de los empleados de organizaciones públicas y privadas de Lima. Se trata, sin duda, de empleados que vienen ocupando puestos expectantes, o sus aspiraciones son escalar a los niveles jerárquicos más importantes o mantenerse en posiciones subalternas sobre la base de la confianza que tienen en sus propias capacidades. Como decía Maguire y Phillips (2008), la confianza es personal, y sus expectativas se basan en que los demás actúen con previsibilidad y benevolencia; o tal vez, que pueden lograr la confianza de la organización donde laboran, demostrando que son honrados y cumplen con los compromisos de la organización (Gilbert, 1998, citado en Callaway 1996).

Hemos afirmado que toda organización que busca hacer cambios en la manera de conducir la organización, lo hace pensando en un modelo de gestión que cubra sus expectativas con eficiencia y eficacia, y logre competitividad en el mercado. Por cierto, dicho modelo debe ser aquel que tenga como principios fundamentales la mutua confianza entre sus miembros, de modo que tengan mayor protagonismo y autonomía para actuar en lo que saben hacer cotidianamente, convirtiéndose en el factor más importante de la producción, condiciones al que se refieren Molina, Vázquez y Ramírez (2009), Davis y Newstrom (2000), Blanchard (1996) y otros, cuando hablan sobre el empoderamiento.

Así, se debe entender que la confianza y el empoderamiento están vinculados por expectativas mutuas, a los que algunos estudiosos llamarían contrato psicológico (Argyris, 1960; Levinson, 1962; Schein, 1965; en Tena, G. 2002). En el caso de la confianza organizacional, hay la expectativa de confiar en lo que puede hacer, cómo hacer y cómo comportarse durante el desarrollo de sus actividades; los empleados, entre tanto, confían en que recibirán un buen trato de parte de la organización, apoyo en situaciones difíciles, reconocimiento por su trabajo, etc. Ahora bien, la confianza se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a la organización, incluyendo a personas poco conocidas y aún desconocidas (Mollering, Bachmann & Lee, 2004); naturalmente, ello parte de la confianza que uno tiene sobre sí mismo, de sus conocimientos, habilidades y su manera de ser y actuar, condición que es posible lograr sobre la base de la educación que genera altos niveles de confianza, como el

encontrado en esta investigación. Por ello, es posible que sea considerada incluso como el capital social más importante de la sociedad y que es producto del proceso dinámico de las relaciones interpersonales y que está presente en la vida cotidiana de las personas, como afirman Börü y Güneser (en Ehtiyar, R. y otros, 2006).

El empoderamiento, en cambio, es una herramienta, un proceso estratégico que “busca una relación de socios entre la organización y su gente para aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente (Jaffe y Scott, 2007; en Ríos, Téllez y Ferrer, 2010). En ese sentido, los empleados de la muestra estudiada también arrojan altos niveles de empoderamiento – incluso mayores puntajes que la confianza– permitiéndonos creer que la condición de profesionales hace que confíen en ellos así como ellos confían en la organización, en la medida en que el empoderamiento es delegación de autoridad y responsabilidad para ejecutar las tareas de su puesto de trabajo, lo que le permite el control respecto de las decisiones, retroalimentando su confianza sobre sus actos, incluso generándole la sensación de propiedad del puesto de trabajo (Rappaport, Swift y Hess, 1984; Page y Czuba 1999; Bowen y Lawler, 1992). De acuerdo con nuestros resultados, incluso, no obstante a tener una confianza organizacional baja, el 15.0% de ellos dice tener un empoderamiento alto.

Por otro lado, es pertinente señalar que estos resultados de asociación entre la confianza organizacional y el empoderamiento permiten afirmar que cuanto mayor sea la confianza mayor será el empoderamiento; lo interesante es que el empoderamiento genera a su vez mayor confianza. Pero esta relación resulta independiente a las condiciones sociodemográficas de la muestra, cuyo análisis de cada una de las condiciones no son estadísticamente significativas, incluso la condición de profesionales que es débil. Lo que explica que la condición de ser profesionales no es tan importante cuando se trata de la confianza y el empoderamiento, posiblemente porque confían más en sus propias capacidades, independientemente a los grados o títulos académicos que puedan ostentar. De allí que existe asociación débil entre la “importancia que los jefes le dan a las opiniones de los empleados” y las “competencias” que ponen en juego al desarrollar sus tareas cotidianas. Por consiguiente, será de mucha utilidad seguir explorando esta situación en futuras investigaciones a fin de lograr mayor claridad.

CONCLUSIONES

1. En términos generales, se podría decir que el nivel de confianza de la mayoría de empleados en las organizaciones públicas y privadas de Lima es alto.
2. Igualmente, el grado de empoderamiento de la mayoría de empleados en las organizaciones públicas y privadas de Lima es alto.
3. La confianza organizacional y el empoderamiento de los empleados de las organizaciones públicas y privadas de Lima, están asociados de manera significativa y positiva; es decir, a mayor confianza organizacional, mayor empoderamiento.

4. Existe correlación significativa y positiva entre los factores de la confianza organizacional (apertura y comunicación, relaciones inferior-superior, políticas de recursos humanos, apoyo de la organización a los empleados, confianza en amigos del trabajo, importancia que los jefes le dan a las opiniones de los empleados) y los componentes del empoderamiento (significado, competencia, autodeterminación e impacto), excepto la “importancia que los jefes le dan a las opiniones de los empleados” y las “competencias” que ponen en juego al desarrollar sus tareas cotidianas que no son significativas.
5. Entre los niveles de confianza y los grados de empoderamiento de los empleados existe una asociación significativa y positiva. De tal modo que los niveles y los grados se corresponden mutuamente.
6. No hay diferencias de la confianza organizacional según las variables sociodemográficas y organizacionales.
7. No hay diferencias del empoderamiento según las variables socio demográficas y organizacionales.

RECOMENDACIONES

Tanto las organizaciones públicas como privadas de Lima pueden confiar en sus empleados que han realizado estudios universitarios en alguna carrera, por cuanto han desarrollado competencias de qué hacer, cómo hacer, cómo conducirse al desarrollar sus actividades cotidianas en el trabajo, y como tal, empoderarlos en cualquiera de las posiciones que ocupan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanchard, Ken y otros (1996). *Empowerment. Tres claves para el proceso de facultar a los empleados en su empresa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. 1992. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33: 31-39.
- Callaway, P. (2006). The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction An Analysis in the U.S. Federal Work Force. Florida: Universal-Publishers. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, *Dyna*, vol. 73, N° 150, pp. 119-130.
- Davis y Newstrom (2000). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Giraldo, G. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración.

- Guido Möllering, Reinhard Bachmann, Soo Hee Lee, (2004). Introduction: Understanding organizational trust—foundations, constellations, and issues of operationalization. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 6, pp.556 - 570
- Maguire, S. & Phillips, N. (2008). Citibankers at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45, 272-401.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 91–103.
- McFarland, L.; Senn, L.; Childress, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.*
- Molina, R., Vázquez, G. y Ramírez, M. (2009). Empowerment como elemento para el desarrollo empresarial. *INCEPTUM*, 4(6), 79-94.
- Möllering, G., Bachmann, R. & Lee, S. H. (2004). Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 555-70.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Argentina: Universidad Nacional del Rosario, *Liberabit*, V. 17, N° 2.
- Rappaport, J.; Swift, C. y Hess R. (Eds.) (1984). *Studies in empowerment 'steps toward' understanding and action*. New York: Haworth.
- Ríos, M., Téllez, M. & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 231, 103-125.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. EE.UU: Cornell University, *Rev. Administrative Science*, 41, 574-599.
- Rojas, M. y Marín, S. (2006). Aproximaciones a la medición de confianza. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, *Rev. Dina*, V. 73, N° 150, pp. 119-130.
- Salas-Fumas, V. (2001). *Cultura una confianza en las organizaciones*. Ponencia presentada en el Congreso de Economía de la Salud. México.
- Sánchez, M., Iniesta, Sáez, E. (1999). La confianza del consumidor en el minorista: desarrollo y contraste de un modelo conceptual. España: *Rev. Española de investigación de marketing ESIC* N° 3 (I), pp. 161-182.
- Santiago, A. (2001). *Desarrollo y validación de la escala de confianza organizacional*. Puerto Rico: Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico (Tesis doctoral).

Sanz, S. Ruiz, C. Perez, I. (2009). Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales. *Rev. Teoría y praxis*, N° 6, pp. 31-56
Valencia: Universidad de Valencia.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Colombia: Prentice-Hall International.

Solomon, R. and Flores, F. (2001). Building Trust: *In Business, Politics, Relationships, and Life*. Oxford: Oxford University Press.