

## RELACIÓN ENTRE CONFIANZA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES EN EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA MADERA, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA, CHILE

(Relationship between Organizational Trust and Decision-Making in Employees of a Company of the Wood Sector, Araucanía Region, Chile)

Recibido: 15/08/2015 Revisado: 03/09/2016 Aceptado: 21/01/2017

**Brito, Karina**

Brisas Deco-Store, Chile

[k.brito@brisasdecostore.cl](mailto:k.brito@brisasdecostore.cl)

**Díaz, Wilfredo**

Secretaría del Medio Ambiente Región del Biobío, Chile

[wilfredodg29@gmail.com](mailto:wilfredodg29@gmail.com)

### RESUMEN

Durante la revisión de la literatura sobre confianza y toma de decisiones, se evidencia la inexistencia de estudios de la relación de ambos en forma explícita. Es por esto, que se hace atractivo analizar la relación entre Confianza y Toma de Decisiones y para llevar a cabo este análisis se investigó la presencia de una posible relación en trabajadores de una empresa del sector maderero de la región de la Araucanía, Chile. Teniendo este objetivo como base, se aplicó dos cuestionarios, por un lado, uno para medir la confianza dentro de la organización en el nivel trabajador – jefatura de carácter ascendente, y el segundo instrumento sobre toma de decisiones busca medir la toma de decisión de los trabajadores en el contexto del trabajo, para finalmente verificar si se produce alguna relación. Por lo tanto, el presente estudio se ocupó de analizar la relación entre la confianza y la toma de decisiones en los trabajadores, como consecuencia de la confianza que poseen sobre las jefaturas de una empresa del sector productivo de la madera. Los resultados de esta indagación permiten obtener los niveles de confianza que poseen los trabajadores respecto a sus jefaturas y de una eventual relación con su toma de decisiones. En definitiva, por conclusión, se puede determinar la existencia de una correlación significativa entre ambos constructos, sin embargo, queda en evidencia la existencia de otras variables futuras a investigar.

**Palabras claves:** toma de decisiones, confianza, creencia e intención de actuar.

### ABSTRACT

During the review of the literature on trust and decision making, the lack of studies of the relationship of both is evidence explicitly. It is for this that is attractive analyze the relationship between confidence and decision making and to carry out this analysis the presence of a possible relationship was investigated in workers of a company in the wood sector in the region of Araucanía, Chile. Taking this objective as a basis, the

questionnaires were applied, on the one hand, one to measure confidence in the organization at the worker level - headed upward character, and the second instrument seeks to measure decision making of workers in the context of work, finally to verify if any relationship occurs, Therefore, this study dealt with analyzing the relationship between confidence and decision-making on workers, because of the confidence they have on the headquarters of a company in the productive sector of wood. The results of this research allow obtaining the confidence levels that have their headquarters respects workers and some connection with its decision-making. In short, by conclusion can determine the existence of a significant correlation between both constructs, however it is evident the existence of other future to investigate variables.

**Keywords:** decision making, trust, belief and intention to act.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene un diseño de la investigación de carácter transversal, descriptivo y correlacional, la investigación se ocupó de analizar la relación entre la confianza y la toma de decisiones en los trabajadores, como consecuencia de la confianza que poseen sobre las jefaturas de una empresa del sector productivo de la madera. Los resultados de esta indagación permitieron obtener los niveles de confianza que poseen los trabajadores respecto a sus jefaturas y de una eventual relación con su toma de decisiones.

Teniendo este objetivo como base, se aplicaron dos cuestionarios, uno para medir la confianza dentro de la organización en el nivel trabajador – jefatura de carácter ascendente, y el segundo instrumento sobre toma de decisiones buscaba medir la toma de decisión de los trabajadores en el contexto del trabajo, para finalmente verificar si se produce alguna correlación entre ambos constructos.

La investigación realizada en primera instancia busco definir confianza y toma de decisiones, para obtener una base conceptual para posteriormente analizar si existe relación entre estos términos. A continuación, se detallan definiciones de ambos conceptos que facilitan el entendimiento del estudio.

## CONFIANZA

En la tabla 1 y en el párrafo siguiente se presentan definiciones de confianza, demostrando que dentro de la literatura y de las investigaciones no se ha logrado aún determinar una definición del concepto que se encuentre consensuado o conciso. Como resultado, Kramer (1999) determina que la conceptualización de confianza en las investigaciones que se ejecutan en el marco de las organizaciones es definida y operacionalizada de varias formas, lo que no siempre la hace compatible o equivalente.

**Tabla 1. Definiciones de confianza**

Sutter y Kocher (2007)	Ferrary (2003)	Boukerch, Xu y El-Khatib (2007)
La confianza se puede definir como la buena voluntad de entregar una cantidad positiva a otra persona y esperar que esa persona responda con creces.	La confianza se puede definir como una forma de lubricar las actividades sociales.	La confianza se puede definir como el grado de creencias sobre el futuro comportamiento de otras entidades, la cual se fundamenta en las experiencias pasadas de unos con la observación de las acciones de otros.

**Fuente:** elaboración propia.

Mayer y otros (1995) entienden y definen la confianza interpersonal como la decisión de la persona que confía, de volverse vulnerable, dependiente de otra persona asumiendo intrínsecamente un riesgo. Para efectos del presente estudio, se consideró esta última definición, por cuanto contiene la toma de decisión inserta dentro del proceso de generación de confianza entre personas.

### **TOMA DE DECISIONES**

Robbins (1995) conceptualiza la toma de decisiones a nivel individual, como la forma en que una persona utiliza la razón y los pensamientos para elegir una solución a un problema, además indica que si no existe un problema no se podría tomar una decisión.

Por otro lado, George (1996) define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Para Stoner y Wankel (2006) definen la toma de decisiones como un proceso para identificar y solucionar un plan de acción para lograr resolver un problema específico.

En el caso de Kast (2003) caracteriza la toma de decisiones, comentando que es fundamental para el organismo y la organización, debido que la toma de decisión proporciona los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) definen toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

### **RELACIÓN ENTRE CONFIANZA Y TOMA DE DECISIONES**

Para el presente estudio se realizó una revisión bibliográfica y empírica en donde no se encontraron estudios que tuvieran explícitamente una descripción de la relación entre confianza organizacional y toma de decisiones. Sin embargo, existe un modelo de confianza que incorpora dentro de su proceso la decisión, este es el proporcionado por

Mayer y otros (1995) en donde se menciona que el individuo toma la decisión de volverse vulnerable a otro, teniendo como base que el depositario realizará sus funciones bien sin ser controlado y confían en sus acciones.

Como se ha descrito anteriormente, la toma de decisión estaría inserta dentro del proceso de confiar que tiene un individuo respecto a otro, pero a su vez está condicionada esta decisión, por el riesgo, debido a que si no existe esta variable no se podría hablar de la existencia de confianza, según lo estipulado por Rousseau y otros (1998). Asimismo, de acuerdo a Guillén y otros (2011) quienes muestran un modelo de confianza organizacional en donde establecen que se entiende por confiar, el hacerse vulnerable a otro, insertando la decisión en la propensión a confiar en el sujeto.

Según McAllister (1995) se define confianza como el grado en que una persona se siente dispuesta a actuar teniendo como fundamento las palabras, las acciones y decisiones de otra. A su vez, Rodríguez y Pinto (2010) establecen que la toma de decisiones organizacional es el proceso de información que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas, evaluando alternativas de solución y decisiones y así seleccionar o tomar la mejor de ellas. La relación entre toma de decisiones y confianza organizacional se puede sustentar debido a que forma parte del proceso de toma de decisiones, pero, también al ser un elemento generador de confianza, debido que si un individuo toma decisiones que generen un impacto positivo en el tercero que debe someterse a otro para confiar, este último tenderá a decidir y volverse vulnerable a él.

Además, Caxeta y Rodrigues (2008) estipulan que cuando se analiza el proceso decisorio se debe tener en cuenta el contexto social y la historia de los actores de la situación, además es aún más importante el proceso mediante el cual sus prácticas sociales son institucionalizadas, todo esto es importante debido a que se transforma en el conocimiento que fundamentará sus decisiones. Lo anteriormente descrito, denota que para tomar una decisión se consideran variados elementos que están directamente relacionados con la confianza, por ejemplo, si un individuo es íntegro, la toma de decisión de quien debe decidir si confía o no, debe considerar el contexto así como al individuo en cuestión, logrando determinar su decisión. De esta forma, la decisión se vuelve parte del proceso; además de un elemento anterior a la generación de confianza.

Rousseau y otros (1998) determinan que no se genera confianza si no existe el riesgo, si se encuentra en una situación de seguridad y certidumbre no se podría hablar de confianza. Por otro Caxeta y Rodriguez (2008) identifican ciertos elementos de la toma de decisiones en donde destacan que debe existir una situación problemática u oportunidad para que se produzca. Se puede determinar que estos elementos estarían relacionados a medida que existe riesgo, estamos hablando que hay una situación problemática u oportunidad, teniendo el individuo que decidir, generando el proceso de confianza organizacional.

Además, se encuentran elementos que pueden llegar a estar relacionados como lo son la vigilancia, hipervigilancia, aplazamiento y transferencia con los elementos de confianza; comportamiento, fidelidad, integridad, competencia y apertura. En definitiva, los

constructos teóricamente están relacionados en su concepción, a través de esta investigación se buscó analizar esta relación.

## **PARTICIPANTES**

El estudio se desarrolló en una empresa del Sector Maderero de la región de la Araucanía, Chile, su objetivo principal es el aserrío para obtener como producto terminado maderas dimensionadas, sustentada en la productividad, calidad y seguridad de sus trabajadores orientando su producción a mercados tales como Medio Oriente, Japón, EE.UU., México y otros.

Los participantes de este estudio conformaron una muestra definida por conveniencia, por cuanto se dependía de la cantidad de trabajadores que la empresa asignaba para estos efectos, la cual fue constituida por 261 encuestados, con edades que oscilan entre los 18 y menos de 71 años, de ellos, el 22,6% son mujeres y el 77,4% son hombres, todos estuvieron de forma voluntaria y anónima en la investigación. Para cubrir los diferentes ámbitos de trabajo de la organización estudiada, los consultados pertenecieron a distintos cargos, es decir, estuvieron administrativos, apoyos de faenas y jefes de turnos. Los administrativos que informaron pertenecen al área de control de calidad. Los partícipes de apoyo de faenas corresponden a las áreas de apoyo de producción, operadores de máquinas, encargados de calderas, guardias, auxiliares, bodegueros y choferes. Por último, se encuentran los jefes de turno, quienes están a cargo de las faenas de la planta.

## **INSTRUMENTOS**

Los datos para el desarrollo de la investigación se obtuvieron aplicando dos cuestionarios de 44 ítems en el caso de confianza y 22 ítems en el caso de toma de decisiones. Ambos instrumentos fueron aplicados a la misma muestra y en el mismo instante.

## **CUESTIONARIO DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL**

Para medir Confianza Organizacional se utilizó el cuestionario de Clark y Payne (1997). Este cuestionario consiste en 44 ítems. A su vez, el instrumento se divide en dos modalidades; modalidad 1: "Creencia" y la modalidad 2: "Intención de Actuar"; los 22 primeros ítems tienen que ver con la creencia del individuo respecto a su empleador y los restantes 22 ítems muestran la intención de actuar del individuo. La modalidad creencia se puede definir como el pensamiento futuro que posee un individuo respecto de otro, en cambio, la intención de actuar es la modalidad que se puede definir como aquella en donde un individuo está dispuesto a actuar frente a una situación futura.

La principal diferencia dice relación en que una demuestra la creencia que tiene una persona de como actuaría un individuo, en cambio la modalidad intención de actuar demuestra como una persona percibe que actuará otro. Este instrumento denota 5 dimensiones en ambas modalidades (Integridad, Competencia, Comportamiento, Fidelidad, Apertura). Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato

de escala Likert de 5 puntos, ("Muy de acuerdo=5" a "Muy desacuerdo=1"). La valoración de las escalas se obtiene mediante el promedio de los valores de los elementos.

Es relevante destacar que este instrumento no se encontraba validado en español, además este instrumento originalmente contaba con 52 ítems, de los cuales 8 están orientados al "respeto", y que fueron incluidos después de las aportaciones de los encuestados Clark y Payne (1997). Pero, curiosamente, el respeto no se encontró estar relacionado a confiar en el análisis estadístico (Dietz y Den, 2006). Es por esta razón que el instrumento se depuro en 44 ítems orientados a medir confianza.

Dietz y Den (2006) destacan que este instrumento es estadísticamente una herramienta robusta en términos de puntuaciones de alfa de Cronbach, análisis de escala y análisis factorial.

El instrumento como se mencionó, en párrafos anteriores cuenta con 5 dimensiones las que se detallan y definen a continuación:

**a) Integridad:** Quiere decir que el individuo se caracteriza por la sinceridad, honestidad, veracidad y el cumplimiento de las promesas.

**b) Competencia:** El individuo evaluado posee el conocimiento y las habilidades necesarias para hacer el trabajo, tomar decisiones y desempeña su rol con conocimientos técnicos e interpersonales.

**c) Comportamiento coherente:** El individuo evaluado posee comportamientos que reflejan, por ejemplo, la coherencia y la equidad, la previsibilidad, la discreción y el buen juicio.

**d) Fidelidad o motivos benevolentes:** El individuo evaluado posee intenciones, motivos, valores y objetivos, compromiso compartido y la voluntad de proteger y salvar la reputación de una persona.

**e) La apertura o accesibilidad mental:** El individuo evaluado posee disponibilidad, una voluntad de compartir ideas e información libremente y con precisión.

### **CUESTIONARIO DE MELBOURNE**

Para medir toma de decisiones se utilizó el cuestionario de Mann y otros (1997). Este cuestionario consiste en 22 ítems, con 4 dimensiones (Vigilancia, Hipervigilancia, Transferencia, Aplazamiento). Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de escala Likert de 5 puntos, ("Muy de acuerdo=5" a "Muy desacuerdo=1"). La valoración de las escalas se obtienen mediante del promedio de los valores de los elementos de cada escala. Los índices de confiabilidad alfa de Cronbach indicados por Mann y otros (1998) fueron de .80, .74, .87 y .81 para las escalas de Vigilancia, Hipervigilancia, Transferencia y Aplazamiento, respectivamente. Este cuestionario fue traducido y validado al español mediante un análisis factorial confirmatorio con una muestra de 609 estudiantes Universitarios españoles (Alzate y otros (2004); (Laca, 2005).

Los índices de confiabilidad alfa reportados para la mencionada traducción fue de .65, .62, .78 y .71 para Vigilancia, Hipervigilancia, Transferencia y Aplazamiento, respectivamente.

Mann y otros (1998) establecieron los siguientes patrones o dimensiones del instrumento de toma de decisiones:

**a) Vigilancia:** se genera cuando el individuo es optimista respecto a cómo encontrar una solución y cree tener el tiempo suficiente para buscar sistemáticamente la información relevante y evaluarla con razonamiento.

**b) Hipervigilancia:** cuando el individuo cree que es posible encontrar una solución pero piensa que el tiempo de que dispone es insuficiente, es así como, en un estado próximo al pánico, busca frenéticamente información de manera desordenada y se ve envuelto de altos niveles de estrés.

**c) Aplazamiento:** es cuando el individuo es pesimista respecto de encontrar una solución e intenta escapar del conflicto dejando de lado tomar una decisión, posponiéndola.

**d) Transferencia:** Es cuando el individuo no toma una decisión y se la entrega a otro para que la tome.

## PROCEDIMIENTO

La aplicación de los instrumentos tuvo lugar en una empresa del sector maderero, se logró realizar el estudio allí, solicitando la respectiva autorización vía carta al gerente de la empresa, quien aceptó la solicitud.

Antes de la aplicación de los instrumentos, se debió realizar una traducción del Inglés al Español, específicamente el instrumento de confianza organizacional, el cual fue traducido al español por parte del Instituto Chileno Británico de Cultura de Concepción, posteriormente se sometió a una prueba de lenguaje, sometiendo el instrumento a la lectura de 4 personas elegidas al azar, quienes indicaron observaciones para mejorar su traducción y entendimiento por parte de los participantes. Posteriormente fueron enviados ambos cuestionarios a la empresa para su conocimiento y comprensión, quienes aprobaron su aplicación.

Una vez concluido lo anterior, se realizó la aplicación de los cuestionarios, la que se efectuó en grupos de 15 participantes y en forma individual en la sala de capacitaciones de la empresa, según programación con cada uno de los jefes de turnos, de mañana, tarde y noche respectivamente. A los participantes se les insistió en la confidencialidad de sus respuestas, en el anonimato de su participación y que rellenaran el cuestionario de confianza de forma individual, teniendo siempre presente que estaban midiendo la confianza respecto a su jefe directo, quien les impartía ordenes de manera directa y a quien debían obedecer en el contexto de su trabajo. Respecto al cuestionario de Melbourne se les indicó que debían contestar teniendo presente su toma de decisiones en el trabajo.

Tras haber ejecutado lo anterior, se elaboró el fichero para realizar el análisis estadístico de los datos obtenidos. Al realizar esta acción se lograron identificar que 32 participantes dejaban ítems sin responder, por lo que se estableció como criterio de exclusión que aquellos cuestionarios que tuvieran de 5 o más ítems sin respuesta serían eliminados del fichero para garantizar un correcto análisis de datos. Es así, que como resultado se analizaron 229 cuestionarios, de los cuales un 20,5 % de los participantes son mujeres y un 79,5% son hombres

## RESULTADOS

Una vez recolectados los datos fue necesario organizarlos, clasificarlos y resumirlos adecuadamente, de tal manera que se posibilitará un mejor análisis de la información obtenida. Para tabular los datos se utilizó una planilla Excel, luego se utilizó el paquete estadístico SPSS 21, mediante el que se obtuvieron los resultados de confiabilidad y las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

Tras haber ejecutado la aplicación de los instrumentos, se elaboró el fichero para realizar el análisis estadístico de los datos obtenidos. Al realizar esta acción se lograron identificar que 32 participantes dejaban ítems sin responder, por lo que se estableció como criterio de exclusión que aquellos cuestionarios que tuvieran de 5 o más ítems sin respuesta serían eliminados del fichero para garantizar un correcto análisis de datos. Es así, que como resultado se analizaron 229 cuestionarios, de los cuales un 20,5 % de los participantes son mujeres y un 79,5% son hombres.

Una vez desarrollado el fichero estadístico se realizaron análisis de correlación de las dimensiones de los instrumentos de confianza y toma de decisiones aplicados en la muestra de la empresa estudiada del Sector Maderero y aplicando el Coeficiente de Spearman.

Primero se desarrolló una correlación a nivel de instrumentos y posteriormente se realizaron correlaciones entre el instrumento de toma de decisiones y las dos modalidades del instrumento de confianza.

De la correlación entre las dimensiones de los instrumentos de confianza y toma de decisiones, se obtuvo (Tabla 2):

1. Existencia de una correlación significativa al nivel 0.05, negativa – (0.149) entre Apertura e Hipervigilancia. Esto quiere decir que un individuo posee disponibilidad, voluntad de compartir ideas e información libremente y con precisión, lo que se asocia a que se crea que es posible encontrar una solución pensando que dispone del tiempo suficiente para hacerlo lo que conlleva a que tenga bajos niveles de estrés, logrando tomar una decisión sin apuros y sin estrés.

También puede ocurrir que el individuo cree que es posible encontrar una solución pero piensa que el tiempo con el que dispone es insuficiente de esta forma se ve envuelto en altos niveles de estrés, esto se asocia a cuando se tiene como jefatura, personas que





no poseen disponibilidad, voluntad de compartir ideas e información libremente, lo que retrasa tomar la decisión y puede hacer aumentar los niveles de estrés.

Por lo tanto, a medida que un individuo se considere más abierto la toma de decisiones será menos hipervigilante, es decir, se tomarán decisiones seguras y en menos tiempo.

2. Existencia de una correlación significativa al nivel 0.05, negativa – (0.141) entre Competencia y Aplazamiento. Esto quiere decir que la jefatura posee los conocimientos, lo que refleja coherencia, equidad, previsibilidad, buen juicio y discreción. Lo que se asocia a que los trabajadores no sean pesimistas respecto a encontrar soluciones y escapar de los conflictos, logrando tomar decisiones, no dejándola de lado.

**Tabla 2. Correlación (Rho de Spearman) entre Dimensiones de Confianza Organizacional y Toma de Decisiones**

		Promedio Vigilancia	Promedio Hipervilancia	Promedio transferencia	Promedio Aplazamiento
Promedio Integridad	Spearman Correlación	-,002	-,122	,014	,027
	Sig.(2-tailed)	,979	,065	,830	,690
Promedio Competencia	Spearman Correlación	,026	-,120	-,084	-,141*
	Sig.(2-tailed)	,697	,070	,207	,032
Promedio Comportamiento	Spearman Correlación	,098	-,058	,094	,044
	Sig. (2- tailed)	,140	,383	,156	,503
Promedio Fidelidad	Spearman Correlación	,102	-,008	,029	-,016
	Sig.(2-tailed)	,125	,908	,662	,810
Promedio Apertura	Spearman Correlación	,013	-,149*	-,078	-,061
	Sig.(2-tailed)	,839	,025	,237	,361
*. Correlación es significativa al 0.05 (2-tailed).					

**Fuente:** elaboración propia.



Una vez realizado un análisis correlacional, teniendo como base ambos instrumentos, se procedió a ejecutar una correlación entre la modalidad creencia del cuestionario confianza organizacional y toma de decisiones (Tabla 3) de donde se obtuvo:

1. Existe una correlación significativa al nivel 0.05, Negativa  $-(0.151)$  entre Hipervigilancia e Integridad. Esto involucra que en la medida que las personas sean consideradas íntegras, se efectuarán toma de decisiones menos hipervigilantes. Es decir, se tendrá a tomar decisiones optimistas en poco tiempo.

Existe una correlación significativa al nivel 0.05, Negativa  $-(0.148)$  entre Competencia e Hipervigilancia. Esto se refiere que en la medida que las personas consideren a los otros como personas competentes o hábiles en su desempeño laboral, se observarán decisiones menos hipervigilantes, es decir, decisiones seguras y en poco tiempo.

**Tabla 3. Correlación de Toma de decisiones y Confianza Modalidad Creencia**

		Promedio Vigilancia	Promedio Hipervigilancia	Promedio transferencia	Promedio Aplazamiento
Promedio Integridad Creencia	Spearman Correlación	,021	-,151*	-,027	-,019
	Sig.(2-tailed)	,746	,022	,679	,776
Promedio Competencia Creencia	Spearman Correlación	,031	-,148*	-,100	-,110
	Sig. (2-tailed)	,642	,025	,131	,097
Promedio Comportamiento Creencia	Spearman Correlación	,012	,015	,009	-,021
	Sig. (2-tailed)	,858	,824	,888	,750
Promedio Fidelidad Creencia	Spearman Correlación	,065	-,066	,992	-,079
	Sig. (2-tailed)	,326	,318	,059	,234
Promedio Apertura Creencia	Spearman Correlación	-,007	-,098	,059	,070
	Sig. (2-tailed)	,913	,139	,375	,289

\*. Correlación es significativa al nivel 0.05 (2-tailed).

**Fuente:** elaboración propia.



Posteriormente, se generó un análisis de correlación entre las dimensiones de la modalidad intención de actuar del cuestionario confianza y toma de decisiones (Tabla 3), en donde se observa que:

1. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, Negativa  $-(0.195)$  entre Apertura y Transferencia. Esto quiere decir, que en la medida que las personas consideren a los otros como personas abiertas y flexibles se asociará con menor delegación de toma de decisiones.

2. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, Negativa  $-(0.213)$  entre Apertura y Aplazamiento. En consecuencia, cuando las personas sean consideradas abiertas y disponibles para compartir información se asociará a una toma de decisiones de menor aplazamiento, Es decir, las decisiones serán más rápidas y oportunas.

3. Existe una correlación significativa al nivel 0.05, Negativa  $-(0.136)$  entre Aplazamiento y Competencia. Lo anterior revelaría que considerar a las jefaturas de la organización como individuos que no poseen los conocimientos y las habilidades para hacer el trabajo, tomar decisiones y desempeñar su rol, produciría que sus trabajadores fueran pesimistas respecto a encontrar soluciones, dejando de la lado la toma de decisiones y de esta manera posponiéndola.

**Tabla 4. Correlación Dimensión Toma de decisiones y Confianza Intención de actuar**

		Promedio Vigilancia	Promedio Hipervigilancia	Promedio Transferencia	Promedio Aplazamiento
Promedio Integridad	Spearman Correlación	-,060	-,056	,072	,091
Intención de actuar	Sig. (2- tailed)	,369	,397	,279	,172
Promedio Competencia	Spearman Correlación	,011	-,055	-,077	<b>-,136*</b>
Intención de actuar	Sig. (2-tailed)	,868	,410	,247	,040
Promedio Comportami	Spearman Correlación	,054	-,003	,109	,093



Intención de actuar	Sig. (2-tailed)	,417	,962	,099	,162
Promedio Fidelidad	Spearman Correlación	,112	,032	-,002	,029
Intención de actuar	Sig. (2-tailed)	,092	,629	,973	,658
Promedio Apertura	Spearman Correlación	,048	-,123	-,195**	-,213**
Intención	Sig. (2-tailed)	,469	,063	,003	,001
*. Correlación significativa al nivel 0.05 (2-tailed).					
**. Correlación significativa al nivel 0.01 (2-tailed).					

**Fuente:** elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El resultado de esta investigación logró identificar que los trabajadores percibían de su jefatura en la empresa estudiada una competencia profesional y técnica, además reconocen en su jefatura, un nivel medio con tendencia a alto la fidelidad, lo que se traduce en que los trabajadores confían en su jefatura, debido que los perciben con conocimientos reales y lealtad hacia sus colaboradores. Sin embargo, la dimensión de la confianza organizacional que recibió la más deficiente evaluación correspondió a la percepción de apertura observada en los procesos de comunicación organizacional, transmisión de ideas y opiniones y la precisión o exactitud con la cual la información se transmitía a los equipos de trabajo.

A su vez, se pretendió identificar los patrones de toma de decisiones utilizados por los trabajadores de la empresa estudiada, al respecto es factible concluir que, en consideración de los resultados obtenidos, la dimensión más alta correspondió a la vigilancia, lo cual señala la forma más frecuente de desarrollo de toma de decisiones se caracteriza por un razonamiento cognitivo positivo y tener un tiempo suficiente para evaluar la información. En consecuencia, los procesos de toma de decisiones se orientan a actos de observar. Sin embargo, la dimensión que obtuvo la más baja evaluación correspondió a Aplazamiento, esto quiere decir sobre como el trabajador percibe la capacidad de encontrar la solución y buscar enfrentar el conflicto sin dilatar la decisión.

Asimismo, los investigadores al medir la consistencia interna de ambos constructos para esta muestra, se lograron dar cuenta que tanto en el cuestionario de Confianza como

el de toma de decisiones, poseen una satisfactoria consistencia, esto reflejaría como miden sus respectivos conceptos, esto en términos generales. En el caso del constructo de Confianza la consistencia es de 0,858 y la consistencia del constructo de toma de decisiones es 0,836.

El resultado de esta investigación estableció la existencia de una relación entre toma de decisiones y confianza organizacional en el contexto del trabajo, a pesar de ser bajas, se establece que existe correlación, esto se traduce en el siguiente resultado, donde a medida que la jefatura se considere más abierta a sus trabajadores, la toma de decisiones del trabajador será menos Hipervigilante, es decir, se tomarán decisiones seguras en menos tiempo. También, se da la correlación entre competencia y aplazamiento, lo cual se traduce en que la jefatura posee los conocimientos, lo que refleja coherencia, equidad, previsibilidad, buen juicio y discreción. Lo anterior, a su vez se asocia a trabajadores no pesimistas respecto a encontrar soluciones para escapar de los conflictos, logrando tomar decisiones, no dejándola de lado.

Además, si la correlación la aplicamos de forma disgregada tanto por la modalidad de Creencia e Intención de Actuar nos da las siguientes relaciones con Toma de Decisiones:

En el Caso de Confianza–Modalidad Creencia y Toma de decisiones tenemos las siguientes:

a) Relación entre Hipervigilancia e Integridad de carácter negativa. Esto quiere decir, que a medida que las jefaturas son consideradas íntegras, los trabajadores tomarán decisiones menos Hipervigilantes, se tenderá a tomar decisiones optimistas en poco tiempo.

b) Relación entre Competencia e Hipervigilancia de carácter negativa. Esto quiere decir, en la medida que los trabajadores consideren a su jefatura como personas competentes o hábiles en su desempeño laboral, se observan decisiones menos hipervigilantes, es decir, decisiones seguras y en un menor tiempo.

En el Caso de Confianza–Modalidad Intención de actuar y Toma de decisiones tenemos las siguientes:

a) Relación entre Apertura y Transferencia de carácter negativa. Esto quiere decir, que a medida que los trabajadores consideren a sus jefes como personas abiertas y flexibles tenderán a reducir la delegación de toma de decisiones.

b) Relación entre Apertura y Aplazamiento de carácter negativa. Esto quiere decir, que en consecuencia, cuando las personas sean consideradas abiertas y disponibles para compartir información se asociará a una toma de decisiones de menor aplazamiento, es decir, las decisiones serán más rápidas y oportunas.

c) Relación entre Aplazamiento y Competencia de carácter Negativo. Esto quiere decir, que considerar a las jefaturas de la organización como individuos que no poseen los conocimientos y las habilidades para hacer el trabajo, tomar decisiones y desempeñar su



rol, produciría que sus trabajadores fueran pesimistas respecto a encontrar soluciones, dejando de la lado la toma de decisiones y de esta manera posponiéndola.

Finalmente, quedaría plantear cuáles pueden ser las líneas futuras de investigación. Como continuación natural del trabajo desarrollado en esta tesis, una línea futura inmediata podría ser validar los instrumentos de Confianza Organizacional y Toma de decisiones en empresas del sector maderero. Cabe destacar que futuros investigadores podrían explorar e identificar un instrumento más apropiado de toma de decisiones que mida la toma de decisiones de los trabajadores respecto a lo que se percibe de su jefatura.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate, R., Laca, F. y Valencia, J. (2004). Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Psicothema*. Volumen 16, número 1, (Pp. 110-116).
- Boukerch, A., Xu, L. y El-Khatib, K. (2007). Trust-based security for wireless ad hoc and sensor networks. *Compute communications*. Volumen 30, número 11-12, (Pp. 2413-2427).
- Caxeta M. y Rodrigues, R. (2008). A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. Londrina. Volumen 13, número 1, (Pp. 81-104).
- Clark, M. y Payne, R. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organisational Behavior*. Volumen 18, número 3, (Pp.205-224).
- Dietz, G. y Den, D. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*. Volumen 35, número 5, (Pp. 557 – 588).
- Ferrary, M. (2003). Trust and social capital in the regulation of lending activities. *Journal of Socio-Economics*. Número 31, (Pp. 673-699).
- George, L. (1996). *Decisión, Orden y Tiempo*. España. Estructura y Función Editorial Tecnos.
- Guillén, M., De Nalda, A., y Perles, G. (2011). Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. *Cuadernos De Gestión*. Volumen 11, número 3, (Pp 33-47).
- Kast, F. (2003). *Administración en las Organizaciones*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*. Volumen 50, número 1, (Pp. 569-598).
- Laca, F. (2005). Elección de estrategias de afrontamiento del conflicto bajo presión de tiempo. España. Universidad Del País Vasco.



- Mann, L., Burnett, P. Radford, M. y Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*. Volumen 10, número 1, (Pp. 1-19).
- Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan, G. y Yang, K. (1998). Cross-Cultural Differences in Self-reported Decision Making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*. Volumen 33, número 5, (Pp. 325-335).
- Mayer, R. Davis, J. y Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Volumen 20, número 3, (Pp. 709-734).
- McAllister, D. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations. *Academy of Management Journal*. Volumen 38, número 1, (Pp. 24-59).
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico. Editorial Pearson.
- Robbins, S. (1995). *Supervision today*. Estados Unidos. Editorial Pentice Hall.
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, 21. Volumen 21, número 1, (Pp. 57-77).
- Rousseau, D. Sitkin, S. Burt, R. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: across-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. Volumen 23, número 3, (Pp. 393-404).
- Stoner, J. Y Wankel C. (2006). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall.
- Sutter, M. Y Kocher, M. (2007). Trust and trustworthiness across different age groups. *Games and Economics Behaviour*. Volumen 59, (Pp. 364-382).