



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

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

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN RECURSOS
HUMANOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

**AUTORES: BRITO PÉREZ, KARINA LETICIA
DÍAZ GONZÁLEZ, WILFREDO ALONSO**

Profesor Guía: Suárez Löcher, Tatiana Elizabeth

CONCEPCIÓN, 2016

Dedicatoria:

*A nuestras Madres, hijos, familiares
y a todos quienes nos acompañaron en este camino.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la oportunidad que he tenido de aprender, mejorar y de crecer junto a personas tan especiales para mí. Agradecimiento especial para nuestra Profesora Guía Dra. Tatiana Suarez L., por su amistad, paciencia y su constante apoyo durante el desarrollo de esta tesis. A la directora del Magister de Recursos Humanos y Habilidades Directivas de la Universidad del Bío-Bío, Srta. Margarita Chiang V., por su colaboración y atención. De igual forma a nuestras profesoras Sra. Elizabeth Grandon y Nelly Gómez. Al personal y jefes de la Empresa del sector maderero por su cooperación y atenta atención en cada oportunidad que estuvimos allí. A mi Hermana y su familia por apoyarme en esta nueva aventura, por tener la paciencia de esperarme con tanta vehemencia, a Mis pequeños Hijos Matías y Luciano por quitarles calidad de tiempo y parte de su atención. A mi querido compañero de tesis que a lo largo de este trayecto se transformó en mi amigo Wilfredo Diaz gracias por compartir las angustias y gratificaciones, a lo largo de este camino

Karina Brito Perez

Agradezco a mi madre, hermanos y familiares que de una u otra forma han estado apoyando a la distancia esta gran aventura. Dar las gracias a nuestra profesora guía Dra. Tatiana Suarez L. por su apoyo incondicional durante toda la etapa de Tesis.

Por sobre todo, dar las gracias a Dios, por entregarme el tiempo y oportunidad para seguir estudiando y perfeccionando.

Gracias Karina por haberme soportado y haberte transformado en parte de mi círculo, me haz apoyado muchísimo en este proceso.

Quisiera dedidar este trabajo, de una manera muy especial, a mi tierra hermosa y querida, que por caprichos y vueltas de la vida me he tenido que distanciar, espero algún día contribuir para el crecimiento y formación de capitales humanos en mi amada Región de Atacama y mi tan anhelado Puerto Huasco.

Wilfredo Díaz González

RESUMEN

El propósito de esta tesis es analizar la relación entre Confianza y Toma de Decisiones en empleados en una empresa en el sector maderero de la región de la Araucanía.

El universo de estudio, es una empresa del sector de la madera ubicada en la ciudad de Angol. El total de participantes del estudio son 261 trabajadores. Para medir Confianza se utilizó el cuestionario desarrollado por Clark y Paine (1997), instrumento que presenta dos modalidades; Creencia e Intención de Actuar, con cinco dimensiones que están insertas en cada una de ellas, y para medir Toma de Decisiones se utilizó el cuestionario de Melbourne de Mann, Burnett, Radford y Ford (1997).

La confiabilidad de la escala es variable y en cada caso es adecuado, los resultados están entre 0,6 y 0,8.

El cuestionario de Melbourne tiene una confiabilidad global de 0,836 y sus dimensiones son las siguientes: Vigilancia, Hipervigilancia, Transferencia y Aplazamiento; cada uno con las siguientes confiabilidades 0,7; 0,7; 0,8; 0,8; Respectivamente.

En el caso del cuestionario de Confianza, presenta una confiabilidad global de 0,858 y sus dimensiones presentes en cada una de sus modalidades son; Integridad, Competencia, Comportamiento, Fidelidad y Apertura, las que presentaron una confiabilidad de 0,8; 0,6; 0,7; 0,6 y 0,6 respectivamente.

Con respecto a la relación entre Confianza y Toma de Decisiones, en términos globales se observa una correlación estadística significativa entre las dimensiones hipervigilancia (Toma de Decisiones) y apertura (Confianza).

En términos de modalidad, existe correlación estadística significativa entre la modalidad de creencia y toma de decisiones, en las dimensiones de hipervigilancia e integridad y en hipervigilancia y competencia (Confianza). Luego en la modalidad de Intención de Actuar y Toma de Decisiones existe una relación estadística significativa entre vigilancia (Toma de decisiones) y fidelidad (Confianza); transferencia (Toma de decisiones) y apertura (Confianza); aplazamiento (Toma de decisiones) y apertura.

El interés del estudio radica en que no se encontraron otras investigaciones específicas sobre la relación entre confianza y toma de decisiones, lo que se hace interesante para los tesisistas de este estudio lograr abordar este tema.

Palabras Claves: Toma de Decisiones, Confianza, Hipervigilancia, Vigilancia, Apertura, Aplazamiento, Comportamiento, Competencia, Benevolencia, Integridad, Fidelidad, Transferencia, Creencia, Intención de Actuar.

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1	11
CONFIANZA ORGANIZACIONAL	11
1.1 PRESENTACIÓN	12
1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CONFIANZA	13
1.3. MODELOS DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL	15
1.4. TIPOS DE CONFIANZA	19
1.5. EFECTOS DE LA CONFIANZA EN EL CONTEXTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN ORGANIZACIONES	20
1.6. MEDICIÓN DE LA CONFIANZA	21
CAPÍTULO 2	24
TOMA DE DECISIONES	24
2.1. PRESENTACIÓN	25
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	26
2.3. LOS ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES	29
2.4. TIPOS DE DECISIONES	30
2.5. MEDICIÓN DE TOMA DE DECISIONES	34
2.6. RELACIÓN ENTRE CONFIANZA Y TOMA DE DECISIONES	35
CAPÍTULO 3	37
METODOLOGÍA	37
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	38
3.3. INSTRUMENTOS	39
3.4. PROCEDIMIENTO	42
CAPÍTULO 4	43
RESULTADOS	43
4.1. RESULTADOS	44
4.1.1. DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA	44
4.1.2. CONFIABILIDAD: CONSISTENCIA INTERNA (ALPHA DE CRONBACH)	46
4.1.3. PROMEDIOS	50
4.1.4. PORCENTAJES VÁLIDOS	51
4.1.5. CORRELACIONES ENTRE VARIABLES DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES	56
CAPÍTULO 5	66
CONCLUSIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXO 1	80
ANEXO 2	85

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1 DEFINICIONES DE CONFIANZA.....	13
TABLA N°2. MODELO DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL.....	15
TABLA N°3. EL PROCESO DE DECISIÓN.....	28
TABLA N° 4. CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES.....	32
TABLA N° 5. CUATRO ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES USO DE LA INFORMACIÓN.....	33
TABLA N°6. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EDAD Y GÉNERO.....	44
TABLA N° 7. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN OCUPACIÓN Y EDAD.....	45
TABLA N° 8. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN OCUPACIÓN Y GÉNERO.....	45
TABLA N° 9. CONFIABILIDAD GLOBAL CONFIANZA ORGANIZACIONAL.....	47
TABLA N° 10. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD CONFIANZA ORGANIZACIONAL.....	47
TABLA N° 11. CONFIABILIDAD GLOBAL TOMA DE DECISIONES.....	49
TABLA 12. CONFIABILIDAD ENCUESTA TOMA DE DECISIONES.....	49
TABLA N°13. PROMEDIO CUESTIONARIO CONFIANZA ORGANIZACIONAL.....	50
TABLA N°14. PROMEDIO CUESTIONARIO TOMA DE DECISIONES.....	51
TABLA N°15. PORCENTAJES VÁLIDOS ENCUESTA TOMA DE DECISIONES DIMENSIÓN VIGILANCIA.....	51
TABLA N°16. PORCENTAJES VÁLIDOS ENCUESTA TOMA DE DECISIONES DIMENSIÓN HIPERVIGILANCIA.....	52
TABLA N°17. PORCENTAJE VÁLIDO ENCUESTA TOMA DE DECISIONES DIMENSIÓN TRANSFERENCIA.....	52
TABLA N°18. PORCENTAJE VÁLIDO ENCUESTA TOMA DE DECISIONES DIMENSION APLAZAMIENTO.....	53
TABLA N° 19. PORCENTAJE VÁLIDO ENCUESTA CONFIANZA DIMENSION INTEGRIDAD.....	53
TABLA N°20. PORCENTAJE VÁLIDO ENCUESTA CONFIANZA DIMENSIÓN COMPETENCIA.....	54
TABLA N°21. PORCENTAJE VÁLIDO ENCUESTA CONFIANZA DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO.....	54
TABLA N°22. PORCENTAJE VÁLIDO ENCUESTA CONFIANZA DIMENSIÓN FIDELIDAD.....	55
TABLA N°23. PORCENTAJE VÁLIDO ENCUESTA CONFIANZA DIMENSIÓN APERTURA.....	55
TABLA N°24. CORRELACIÓN (RHO DE PEARSON) DE LAS DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO CONFIANZA ORGANIZACIONAL.....	56
TABLA N°25. CORRELACIÓN (RHO DE PEARSON) DE LAS DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO TOMA DE DECISIONES.....	59
TABLA N°26. CORRELACIÓN (RHO DE PEARSON) ENTRE DIMENSIONES DE COFIANZA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES.....	61
TABLA N°27. CORRELACIÓN DE TOMA DE DECISIONES Y CONFIANZA MODALIDAD CREENCIA.....	63
TABLA N°28. CORRELACIÓN DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES Y CONFIANZA INTENCIÓN DE ACTUAR.....	64

INTRODUCCIÓN

El tema de Confianza y Toma de decisiones se hace relevante de investigación, puesto que al revisar la literatura se evidencia que no existen estudios de la relación entre ambos de forma explícita, a pesar de que los autores Janis y Mann (1977), en su modelo de toma de decisiones establecen que este constructo es un proceso que tiene integrado un conflicto de decidir, que genera estrés, lo que precipita al individuo a tomar una decisión, además agregan que juega un rol importante la confianza que el individuo puede tener a la hora de tomar sus propias decisiones efectivas ya que esta puede afectar el proceso de toma de decisión y verse afectado por haber tomado una buena o mala decisión. Es por esto, que para los tesisistas se hace atractivo describir si existe relación significativa entre ambos constructos.

El presente estudio se aplicó a una empresa del sector maderero, logrando contribuir con un análisis de la relación entre confianza y toma de decisiones de sus trabajadores, por medio de la consistencia interna entre las dimensiones de estos constructos, logrando identificar sus niveles respectivamente, además de poder dejar planteado la inquietud de seguir la investigación en la realidad estudiada.

Por lo tanto, el presente estudio se ocupa 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 permitirán obtener los niveles de confianza que poseen los trabajadores respecto a sus jefaturas y de una eventual relación con su toma de decisiones, si es que las hubiera.

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.

El denominador común del presente estudio, es que ambos cuestionarios fueron aplicados a los mismos trabajadores, teniendo una participación total de 261 personas de una empresa del sector maderero de la región de la Araucanía, Chile, lo que en definitiva

busca corroborar o descartar el objetivo ya descrito, entregando una base teórica y empírica para futuros estudios sobre la relación entre confianza y toma de decisiones.

La presente Tesis de magister está estructurada en dos partes principales:

- Una primera parte teórica, dedicada a la revisión conceptual tanto de la confianza como de la toma de decisiones en general, para posteriormente analizar la confianza interpersonal en las organizaciones y la toma de decisiones en los individuos en el contexto del trabajo. También se muestra una revisión bibliográfica de ambos constructos a utilizar en esta Tesis.
- Una segunda parte empírica, en la que se describe el estudio realizado. En esta etapa se logran identificar dos fases, en primera instancia una descripción de la aplicación tanto del instrumento de confianza organizacional, como del instrumento de toma de decisiones, para posteriormente analizar la relación entre ambos y sus respectivos resultados, obtenidos de su aplicación en la empresa del sector maderero de la región de la Araucanía.

Todo lo antes mencionado se pretende llevar a cabo a través del desarrollo del objetivo general que más adelante se menciona.

El objetivo general de esta investigación es analizar la relación entre la confianza y la toma de decisiones de los trabajadores, como consecuencia de la confianza que poseen sobre las jefaturas de una empresa del sector productivo de la madera de la región de la Araucanía, Chile.

Con el propósito de dilucidar el objetivo general, hemos realizado una investigación en un contexto real del trabajo, conformado por cuatro objetivos específicos que enunciamos a continuación:

- a) Identificar los niveles de confianza que presentan los trabajadores de una empresa del Sector Maderero de la región de la Araucanía.
- b) Identificar los patrones de toma de decisiones utilizados por los trabajadores de una empresa del Sector Maderero de la región de la Araucanía.
- c) Medir la consistencia interna de los instrumentos de confianza de Clark y Payne y del cuestionario de Melbourne para Toma de decisiones.
- d) Analizar la relación entre Toma de Decisiones y Confianza en el contexto del trabajo.

CAPÍTULO 1

CONFIANZA ORGANIZACIONAL

1.1 PRESENTACIÓN

La confianza en el contexto de las organizaciones ha sido un tema de denotado interés en la investigación científica aplicada al mundo del trabajo y las relaciones humanas.

La confianza es un término que se viene estudiando desde hace ya unas décadas, empezando por la concepción de la empresa como una organización humana (Guillén, De Nalda, y Perles, 2011), la interdependencia de los miembros de la organización es fundamental para desarrollar las acciones diarias, para alcanzar tanto los objetivos propios como organizacionales (Jensen y Mecking, 1976; Meyer, 1983; Sitkin y Bies, 1994; Williamson, 1975). Esta interdependencia lleva consigo dos factores como lo son el riesgo, debido a que una persona condiciona su actuar al de otros, y el potenciar la cooperación para realizar el trabajo en equipo o que la gestión participativa sea de manera efectiva (Marin-Garcia, 2002).

De acuerdo a lo ya mencionado, la confianza organizacional es crucial al momento de referirse a la interdependencia. Sus implicancias pueden afectar la asunción del riesgo, los procesos de cooperación y el desarrollo de valores intangibles en la organización. Todos los aspectos anteriores configuran características de la confianza interpersonal (Guillén, De Nalda, y Pérez, 2011).

Es preciso, para el desarrollo de esta investigación realizar una revisión conceptual sobre qué se entiende por confianza y confianza organizacional con el fin de tener claridad respecto de este constructo y cuáles son sus principales características, requisitos y verificar si existen divergencias acerca de su interpretación.

1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CONFIANZA

Unos de los principales inconvenientes existentes al investigar la confianza, es llegar a un consenso sobre su definición, pese a tal dificultad, se ha logrado identificar dentro de las definiciones de confianza dos partes o dimensiones; la confianza vista como una creencia acerca de la otra parte y como una decisión (Dietz y Den, 2006).

En la tabla N° 1 y en los párrafos siguientes 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 N°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.

Con el propósito de aportar una conceptualización acabada de la confianza, McAllister (1995) la define como el grado en que una persona siente confianza, y está dispuesta a actuar teniendo como fundamento las palabras, las acciones y decisiones, de

otra. Por otro lado, Lewicki, McAllister y Bies (1998) definen confianza como las expectativas positivas que un individuo posee respecto a otro en un contexto de riesgo.

También Zapata y Rojas (2010) establecen que existen diferentes tipos de confianza; la confianza persona a persona, confianza persona – organización, confianza organización – organización y confianza hombre – máquina.

Creed y Miles (1996) definen la confianza como la expectativa específica que las acciones de otro serán beneficiosas en lugar de perjudiciales.

Robinson (1996) la define como la sensación de vulnerabilidad o riesgo que se genera de la incertidumbre de un sujeto en relación con los eventuales motivos y acciones de quienes depende.

Una definición sobre la que se ha producido un mayor consenso es la proporcionada por Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998), donde definen el concepto, como un estado psicológico que integra la intención de aceptar la vulnerabilidad (de otro), teniendo como base las expectativas positivas de las intenciones o conductas de otro.

La anterior definición denota a la confianza como una condición psicológica, no como una conducta o elección. Las condiciones requeridas para que se genere la confianza son el riesgo y la interdependencia, cambios en estos factores pueden generar aumento o disminución en los niveles y potenciar la confianza en situaciones sociales. En este sentido, la confianza no podría ser necesaria si las relaciones se desarrollan en un contexto de seguridad o certidumbre, en definitiva el riesgo crea una oportunidad para la confianza lo que conduce a tomar riesgos (Rousseau et al, 1998.).

Para efectos de esta Tesis se ha tomado como definición de confianza la proporcionada por Mayer, Davis y Schoorman (1995) quienes 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.

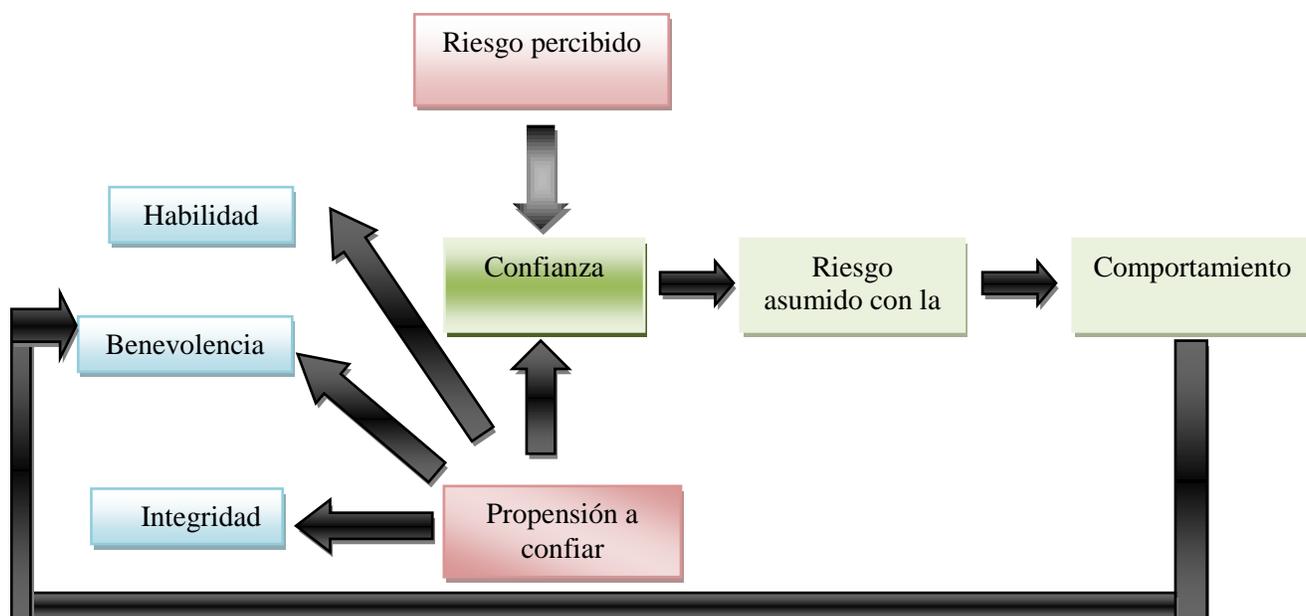
1.3. MODELOS DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL

Unos de los modelos con mayor reconocimiento dentro del management es el propuesto por Mayer, Davis y Schoorman, específicamente en el artículo *An integrative model of organizational trust* de 1995 donde definen la confianza interpersonal como la decisión de la persona que confía a hacerse vulnerable a la acción de otro, esto bajo el supuesto; que el sujeto al que se le está entregando la confianza, realice bien una acción sin que se tenga que ser controlado directamente, teniendo como base, la confianza radicada en que hará correctamente la acción (Mayer et al. 1995).

Otra definición de confianza organizacional proporcionada por investigadores, relaciona el término con la idea de que una persona se vuelve vulnerable al depender de otra a la que no se controla (Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Deutsch, 1958; Knox y Kee, 1970; Zand, 1972).

Este modelo resulta importante dentro de los estudios de confianza organizacional, puesto que destaca la claridad con que definen el concepto, además de describir los diferentes términos que intervienen en su generación. También menciona el proceso preciso de confiar como hacerse vulnerable a otra persona (Guillén et al., 2011).

Tabla N°2. Modelo de confianza organizacional



Fuente: Guillén, De Nalda, y Pérez (2011)

El modelo de confianza organizacional, presentado anteriormente, los autores identifican varios elementos en el proceso de generación de la confianza. Primero se pueden identificar los sujetos que entran en el proceso de confianza; El depositante, aquél sujeto que confía en otro, y el depositario, aquel individuo en quien recae la confianza. Segundo se identifican las características que deben tener estos sujetos para que se origine el proceso. Tercero se identifica el riesgo como parte inherente de la generación de la confianza.

A su vez Mayer et al. (1995) estipulan que son necesarios en el proceso de generación de confianza tanto el depositante, por su capacidad de asumir el riesgo y confiar en el depositario, pero también es importante y crucial el depositario quien debe ser un sujeto de características confiables para que pueda generar la confianza por parte del depositante. Es por esto, que si el depositario su asume un riesgo es difícil hablar de que se origine la confianza a pesar de la existencia de otros factores.

Mayer et al. (1995), definen e identifican tres grupos de características que utiliza el depositante para medir qué tan confiable es el depositario, estas características se agrupan en tres categorías: su benevolencia, su habilidad y su integridad.

La habilidad es la característica que se relaciona con las capacidades que tiene el depositario como lo son sus conocimientos, destrezas y competencias que le capacitan para desempeñar una función específica. Existen otros autores que se definen esta categoría como *competencias*. Este es un elemento de carácter situacional, debido a que se tiene habilidad para hacer una actividad determinada, con lo que la confianza en esta categoría encuentra fundamento en el contexto en el que se desarrolla la acción. Por ejemplo, si se plantea la posibilidad de confiar en una persona para que decida sobre la conveniencia de instalar un panel fotovoltaico para generar energía renovables no convencional en una empresa, esta persona deberá tener una serie de conocimientos técnicos (o deberá tener la formación suficiente para adquirirlos) para que se pueda confiar en ella (Guillén et al., 2011).

La benevolencia se refiere al conjunto de motivos e intenciones que busca el depositario de la confianza en una acción concreta. Lo que pretende determinar esta categoría es si el depositario tiene como fin encontrar el beneficio del depositante y no

únicamente su beneficio propio. Este hace suponer que existe cierto grado de vínculo entre las partes que generan el proceso de confianza.

Mayer et al. (1995) definen la integridad como aquellos principios que regulan el comportamiento del depositario. El depositante de la confianza evaluará si comparte o no estos principios con el depositario de la confianza antes de asumir el riesgo de confiar.

Los autores, estipulan dentro del modelo de confianza organizacional, que es necesario que se encuentre cada una de estas categorías para que se genere la confianza, debido a que el depositante evaluará al depositario con estas tres categorías, únicamente después de haber realizado esto se podrá determinar el nivel de confianza del depositario frente al depositante.

Dentro del modelo de confianza organizacional, otro aspecto que cobra relevancia es la capacidad oratoria (*logos*), debido a que conectara mejor con sus interlocutores al demostrar sus competencias o sobre el saber que hacer práctico. Otro factor es la pasión que entrega el orador en su oratoria, como lo es la emoción que transmite por medio del lenguaje no verbal y tono de voz, generando que el receptor haga propio los mensajes transmitidos y se cree un vínculo entre ellos. La pasión (*pathos*) se complementa con la capacidad oratoria al generar una traspaso de la ideas de forma clara y ordenada (Guillén et al., 2011). El otro factor que es importante es la ética y carácter (*ethos*), esto hace hincapié en la honradez del emisor del mensaje; el depositario. Esta capacidad como lo es la honradez es capaz de hacer incrementar la capacidad persuasiva del mensaje.

Mayer et al. (1995) realizan un paralelismo entre las categorías que ellos definieron en el proceso de confianza organizacional; habilidad, benevolencia e integridad con los elementos de la comunicación persuasiva proporcionada por Aristóteles, el *logos* se conecta con la habilidad, el *pathos* con la benevolencia y *ethos* con la integridad. En definitiva la confiabilidad del depositario es evaluada teniendo en consideración estas categorías, el depositante tras haber hecho la evaluación podrá determinar si debe o no volverse vulnerable, esto aparece determinado en el modelo es el cuadro de “riesgo asumido en la relación” que en definitiva es rigen de la confianza. En definitiva se genera una relación

entre el grado de confianza que entrega el depositante y la que el depositario debe ser capaz de generar para influir en el depositante. Por ejemplo no es lo mismo dejar una llave encargada a una persona, que dejar un trabajo que se ha invertido tiempo y recursos en su elaboración.

El modelo presentado muestra el proceso de confianza organizacional como un constructo gradual y dinámico principalmente teniendo en consideración que el depositante en el trascurso del proceso sigue evaluando al depositario, observando su comportamiento.

El modelo proporcionado por los autores ha ido evolucionando, en el año 2007 Schoorman et al. publicaran otro trabajo denominado: "An integrative model of organizational trust: past, present and future". En este documento se recogen los comentarios que han aparecido en los doce años posteriores a la aparición de su artículo seminal, así como los nuevos campos en los que sigue abierta la investigación. Las principales conclusiones derivadas del artículo señalado, son en primer lugar: los autores reconocen la necesidad de ampliar la investigación del modelo en otros niveles de análisis más amplios que el estrictamente interpersonal, ampliar a estudiar la confianza en los grupos en la organización, para poder diseñar así un modelo más general y posible de aplicar en una mayor cantidad de circunstancias. En segundo lugar reconocen la necesidad de seguir estudiando con más profundidad la variación de la generación de confianza a lo largo del tiempo y la importancia de ampliar el estudio acerca de la confianza como relación mutua y/o recíproca. En tercer lugar, apuntan la conveniencia de profundizar en la relación entre confianza, riesgo asumido y sistemas de control. Y por último subrayan la conveniencia de mejorar la escala de medida de la variable confianza.

Un segundo modelo que se puede presentar, es el juego de la confianza, originalmente propuesto por Berg, Dickhaut y McCabe (1995) y modificado posteriormente por Ciriolo (2007) y Schechter (2007). Este modelo reproduce un escenario donde la inversión individual se puede comparar con la predicción teórica de las economías neoclásicas.

En este modelo aparecen dos elementos importantes: el riesgo como elemento para confiar y los aspectos económicos para confiar. Se identifican dos actores:

- *Trustor*: fideicomitente, quien confía en otro e inicia la relación de confianza.
- *Trust ee*: fideicomisario, quien recibe la iniciativa de confiar y da respuesta a la propuesta del fideicomitente.

1.4. TIPOS DE CONFIANZA

La investigación sobre la confianza ha reconocido distintas tipologías de confianza interpersonal, las que resultan relevantes de analizar para lograr una mejor comprensión de este constructo en el contexto de las organizaciones.

Los autores Zapata y Rojas (2010) identifican 4 tipos de confianza a nivel general:

a) **La confianza persona – persona.**

En el nivel de confianza persona – persona, Curral y Judge (1995) definen la confianza como el comportamiento de un sujeto creyendo en otro bajo una situación de riesgo.

La confianza es capaz de cambiar cuando a una relación de larga duración sigue una de corta duración. En este entorno, Lyons y Mehta (1997) realizan una discusión para determinar las diferencias existentes entre la confianza de intereses personales y la confianza orientada socialmente, concluyendo que es necesario para las relaciones de confianza realizar empíricamente esta distinción. Los distintos contextos sociales, en los que las decisiones se toman e implementan, se caracterizan por poseer múltiples sujetos, dando diferentes valores, conocimiento e intereses (Amendola, 2001).

Existen ciertos modelos como el de Mutairi, Hipel y Kamel (2008), que emplean la lógica que toma en cuenta la incertidumbre y la imprecisión para tratar de explicar ciertos comportamientos. En este modelo, la cooperación se puede conceptualizar como la

situación en la cual las personas trabajan juntas con el fin de alcanzar sus metas individuales, las que sin acciones que involucren a todos, no se podrían lograr o las lograrían por debajo de las expectativas.

b) La confianza persona organización

Este tipo de confianza está asociada a entender cómo el medio ambiente económico, social y político afecta a la confianza y la honradez, debido a que es importante porque existe evidencia que las instituciones afectan comportamientos para mejorar su eficiencia (Engle-Warnick y Slonim, 2006). Para McLain y Jarrell (2007) la seguridad radica en la confianza en la administración. Esta forma de confianza influye ampliamente en el comportamiento organizacional. La confianza se asocia con la seguridad que suministran las relaciones y la percepción del riesgo.

c) La confianza organización – organización

Seppänen, Blomqvist y Sundaqvist (2007) estudiaron las propuestas de investigaciones empíricas de la confianza interorganizacional desde 1990 hasta 2003, encontrando que la mayoría de los investigadores tienen dos puntos de vista: uno desde la psicología y otro desde la economía. A partir de esto, cada disciplina hace un aporte de los componentes que tiene la confianza y proponen unas dimensiones asociadas con ellos. La colaboración interorganizacional se estudia para medir la confianza. La hipótesis se fundamenta en que la confianza primero se debe medir entre las personas para medirla luego en la organización (Goudge y Gilson, 2005).

1.5. EFECTOS DE LA CONFIANZA EN EL CONTEXTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN ORGANIZACIONES

Uno de los efectos más significativos de la confianza organizacional es generar o ser parte del proceso de cooperación dentro de una organización.

Existen ciertos modelos como el de Mutairi et al. (2008), que emplean la lógica que toma en cuenta la incertidumbre y la imprecisión para tratar de explicar ciertos

comportamientos. En este modelo, la cooperación se puede conceptualizar como la situación en la cual las personas trabajan juntas con el fin de alcanzar sus metas individuales, las que sin acciones que involucren a todos, no se podrían lograr o las lograrían por debajo de las expectativas. La confianza y la cooperación deben tener un objetivo o finalidad en común y compartir algunos valores. En lo práctico, las decisiones se toman bajo riesgo, incertidumbre e información incompleta y borrosa (Mutairi et al., 2008). En el caso de la cooperación, los autores mencionan que hay dos condiciones principales que aparecen detrás de la confianza: una meta en común y expectativa de los otros para cooperar. Si una de las dos condiciones no se satisface, la oportunidad de cooperar es baja.

De este modelo se puede concluir que la confianza es la base de la cooperación, los aspectos importantes que podrían afectar positivamente a la confianza son las emociones, juicio, sentimientos y valores compartidos. Afecta de manera negativa a la confianza el riesgo y la incertidumbre.

1.6. MEDICIÓN DE LA CONFIANZA

Existen variados instrumentos para medir la confianza dentro de las organizaciones, Dietz y Den (2006) destacan 14 instrumentos que se han desarrollado para medir este constructo, entre los años 1994 y 2004 se desarrollaron los siguientes: McAllister (1995), Robinson (1996), la versión corta del inventario de confianza de Cummings and Bromiley (1996), Clark y Payne (1997), Brockner Brockner, Siegel, Daly, Tyler y Martin (1997), Mayer and Davis (1999), Spreitzer y Mishra (1999), Shockley-Zalabak, Ellis y Winograd (2000), Huff y Kelley (2003), Tyler (2003), Gillespie (2003) y Tzafrir y Dolan (2004). Dietz y Den (2006) destacan que estos instrumentos en su totalidad han sido utilizados en estudios de investigación de alta calidad que han sido publicados en revistas internacionales o, en el caso de Gillespie, presentado en la Academia de Administración. Todos son estadísticamente herramientas robustas en términos de puntuaciones de alfa de Cronbach, Análisis de escala y análisis factorial.

Estos instrumentos fueron creados para medir confianza tanto desde empleado – empleador como viceversa y medir diversas características de la confianza.

El instrumento que se ajusta a nuestra realidad, puesto que mide la confianza que perciben los empleados respecto a sus empleadores y considera las creencias e intención de actuar que estos tienen es el de Clark y Payne (1997), que se detalla en los siguientes párrafos, además se resalta que este instrumento no se encuentra validado al español.

El instrumento de Clark y Payne (1997) cuenta con 44 ítems. A su vez el instrumento se divide en dos modalidades “Creencia” e “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. Es importante mencionar que cada una de estas modalidades subdivide los ítems en las siguientes cualidades que se detectan dentro de la confianza, las principales características de este constructo son:

- 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.

Es importante destacar que 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.

CAPÍTULO 2

TOMA DE DECISIONES

2.1. PRESENTACIÓN

Para abordar el tema sobre toma de decisiones se debe tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos que ella abarca. Es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero estas implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto. Cabe destacar, que es de gran utilidad conocer que procesos se deben aplicar y abarcar para tomar decisiones efectivas. Es por ello que en esta tesis se realiza una investigación basada en autores y textos que se refieren a la toma de decisiones y su utilización como una herramienta de uso cotidiano en el estudio de las organizaciones y en la administración de las mismas.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2004) establecen que la toma de decisiones es un proceso en donde se visualizan problemas, recopilan datos, se generan alternativas y se selecciona el curso de acción. Es por ello, que tomar la decisión es el primer paso para elegir un plan de acción. Por otro lado, es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones y este trabajo en equipo basado en la confianza de cada uno de sus miembros, de acuerdo a lo ya descrito por autores anteriores.

No se puede dejar de lado que también las personas individualmente deben elegir entre varias opciones, aquella que consideran más conveniente para sus propios objetivos. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado de importancia (Robbins y Coulter, 2005).

Ahora bien: ¿qué se entiende por toma de decisiones?

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

Robbins (1995) conceptualiza a 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, si no existe un problema no se podría tomar una decisión.

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 del autor Kast (2003) caracteriza la toma de decisiones, comentando que es fundamental para el organismo y la organización. La toma de decisión proporciona los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

En términos básicos según Hellriegel et al. (2004) la toma de decisiones es un proceso en donde se definen los problemas, se recopilan datos, generan alternativas y se selecciona el curso de acción.

Robbins y Coulter (2005), es que la toma de decisiones es 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.

Por otra parte, Rodríguez y Pinto (2010), determinan que se puede definir por Toma de Decisiones Organizacionales como un proceso de información que es ejecutado por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar las oportunidades organizacionales. En este proceso se analizan, mediante el logro de determinadas etapas, un conjunto de alternativas de solución/decisión para identificar la mejor de ellas, de forma que el decidor pueda dirigirse de una posición actual a la posición que desea estar, en consecuencia con las metas, objetivos, visión y misión de la organización

Para efectos de esta Tesis la definición de toma de decisiones que se utiliza es la proporcionada por Robbins y Coulter (2005). Por cuanto, representa y conceptualiza la

toma de decisiones de la forma que es entendida y se pretende trabajar por los investigadores de la presente tesis.

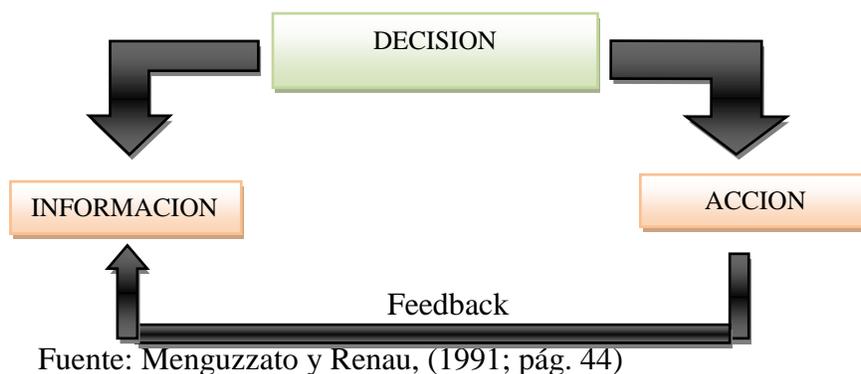
También, la toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en toda organización y en cada uno de sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico. Esta es realizada por los individuos o grupos que la conforman y para esto consideran una serie de elementos y factores que influyen en este proceso, entre los que encontramos; elementos contextuales, características de la situación concreta que exige una decisión, la información para determinar esta última y sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso (Rodríguez y Pinto, 2010). Estos autores determinan algunos elementos característicos de las decisiones, entre los que se destaca la constitución de un sistema lingüístico que se caracteriza por las preferencias de un individuo o grupo y por la adquisición e interpretación de información, surge como resultado para enfrentar una situación concreta, tiene un lugar dentro de las organizaciones por ser el resultado de un proceso social, es un elemento que posibilita realizar una acción, es el resultado de la evaluación de variadas alternativas para enfrentar una situación puntual.

Esto permite plantear que una decisión organizacional produce un sistema lingüístico que logra activar acciones para hacer frente o solucionar situaciones específicas y puntuales que se desarrollan en las organizaciones. Esta es resultado del modelo mental del o los individuos que toman las decisiones y de la búsqueda e interpretación de la información derivada de la situación organizacional concreta, por lo que resulta del estudio de variadas alternativas de decisión.

Menguzzato y Renau (1991) establecen que el cómo tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. Otro elemento importante es la información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva

acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back (Tabla N°3).

Tabla N°3. El proceso de decisión



Rodríguez y Pinto (2010), proponen que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual, un decisor se desplaza de una situación actual a una ideal, la que en definitiva se pretende estar, también se caracteriza por adoptarse en situaciones donde es necesario solución algún problema o cuando se presenta alguna oportunidad, se caracteriza a su vez por ser un proceso mental que se materializa en un acción, en este proceso se evalúan alternativas con la finalidad de adoptar la mejor decisión. También se caracteriza por ser un proceso en donde se realiza un revisión importante de la información perteneciente al contexto organizacional de la decisión que se debe tomar, en definitiva la decisión que se toma y las acciones que se desprende de esta, producen beneficios y ventajas dentro de este proceso, alineándose con los objetivos personales o de la organización.

En este sentido, se puede determinar que la toma de decisiones organizacionales es un proceso de información que es ejecutado por individuos o grupos para dar solución a problemas y aprovechar oportunidades organizacionales. En este se analizan, mediante la consecución de determinadas etapas, un conjunto de alternativas de solución y decisión para identificar la mejor de ellas, de forma que el decisor pueda moverse desde una situación actual, a la posición que desea estar, llegar a ese estado ideal, en consecuencia con las metas, objetivos y razón de ser de la organización.

Más allá de las posibles especificidades y características del proceso de toma de decisiones en cada uno de los niveles de decisión organizacional, este constituye un proceso flexible y dinámico por estar compuesto por determinados componentes que interactúan para lograr un resultado específico. Bajo esta dimensión, se plantea que la toma de decisiones se puede tratar desde dos perspectivas: la orientada al proceso y la orientada al problema. La primera se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión; por lo tanto, se interesa prioritariamente de la forma y no tanto del fondo. La segunda se orienta a la solución de problemas concretos aplicando, los métodos mas adecuados disponibles. Ambas perspectivas son determinantes a su vez para entender, entre otros elementos, las razones por las cuales la toma de decisiones constituye un proceso complejo.

Estos elementos exigen de las organizaciones una comprensión y profundización sobre los componentes, mecanismos, reglas y políticas organizacionales que tienen establecidos e influyen en la toma de decisiones, así como el modelo bajo el que los decisores desarrollan este proceso. Esto permite afirmar que las características de este proceso se basan en: la dinámica de interacción de sus componentes y la ejecución de sus procedimientos, así como la incidencia e influencia de elementos organizacionales que intervienen en este proceso.

2.3. LOS ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES

Es importante para realizar un estudio acabado de la toma de decisiones, conocer e identificar los elementos que la componen, existen algunos autores (Angeloni, 2003; Caxeta y Rodriguez, 2008; Howard y Ortiz, 1971; Ariño, 2005) que han determinado ciertos elementos esenciales de la toma de decisiones:

- a) Debe existir una situación problemática o una oportunidad.
- b) Debe haber un decidor o grupo de decisión.
- c) La información.
- d) Deben haber elementos del contexto de la situación, por ejemplo los organizacionales.

De acuerdo a lo estipulado el proceso se inicia con la existencia de una situación problemática o con la aparición de una oportunidad en la que el decidor o un grupo debe optar por alguna decisión, teniendo en consideración la información existente, pero siempre teniendo presente el contexto en el que se está desarrollando la situación, en este caso tener un claro estudio o mirada acerca del entorno, del contexto en el cual se encuentra. Algunos elementos contextuales que pueden llegar a influir en la toma de decisiones son la gestión organizacional, la cultura organizacional e informacional, la alfabetización informacional como parte de esta última, el aprendizaje organizacional, las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, el proceso de comunicación organizacional y las políticas y normas institucionales.

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 y más importante aún el proceso mediante el cual sus prácticas sociales son institucionalizadas, todo esto es importante debido a que se transforma en el conocimiento que fundamentara sus decisiones.

2.4. TIPOS DE DECISIONES

Teniendo en consideración el párrafo anterior, en las organizaciones se producen diferentes tipos de decisiones lo que permite identificar distintas características de las decisiones, teniendo como base la forma de proceder del decidor o en otras palabras de quien toma de la decisión.

Dentro de la literatura encontramos el modelo de conflicto de decisión propuesto por Janis y Mann (1977), este modelo se basa en que el proceso de toma de decisiones que conlleva un conflicto de decisión que genera estrés. A su vez comentan que este estrés se sustenta en la preocupación por pérdidas tanto objetivas como subjetivas, lo que en definitiva produce que el individuo tome decisiones lo antes posible, precipitándose. Pero también se evidencian deseos de evitar o aplazar la decisión. Además, Janis y Mann (1977) establecen que cuando se habla de conflicto de decisión se refiere a tendencias opuestas y

simultáneas en el individuo a aceptar y rechazar, al mismo tiempo, un determinado curso de acción.

Mann, et al., (1998), establecieron los siguientes patrones de toma de decisiones que se generan para resolver este conflicto de desición:

- a) **Vigilancia** se genera cuando el individuo es optimista respecto a como 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 un decisión y se la entrega a otro para que la tome.

Estos patrones de las desiciones son los que fueron recogidos dentro del cuestionario de Melbourne que sirve para medir la toma de decisiones de lo individuos (Mann, Burnett, Radford y Ford, 1997).

Por otro lado, podemos encontrar la clasificación que se presenta en la tabla N° 4, donde no sólo se proponen diferentes tipos de decisiones, sino que también describe características relevantes necesarias para producir la acción de decidir y proporcionar su tipología. Esta última, de acuerdo a lo revisado estaría determinada por la situación concreta en la que se encuentra el decidor al momento de tener que tomar una decisión.

Tabla N° 4. Clasificación de las decisiones

DECISIONES	MODO DE PROCEDER DEL DECIDOR	TIPO DE DECISIONES
	Condiciones del entorno	Certeza – riesgo – incertidumbre
	Objetivos	Rutinarias – mejora
	Relación temporal	Aisladas – secuenciales
	Programación	Programadas – no programadas
	Voluntariedad	Consientes – inconscientes
	Basada en riesgos	Proactiva – reactiva
	Repetición	Novedosas – repetitivas
	Nivel organizacional	Tácticas – operativas – estratégicas
	Grado de reflexión	Reflexivas – irreflexivas
	Problemática	Estructuradas – semiestructuradas – no estructuradas
	Continuidad de adopción	Continuas – discretas

Fuente: Rodríguez y Pinto (2010) (Tabla: elaboración propia)

Dentro de la revisión sistemática encontramos que los autores Brousseau, Dirver, Hourihan y Larsson (2006) establecieron que existe cuatro estilos de toma de decisiones; decisivo, jerárquico, flexible e integrador. Los autores analizaron los perfiles de decisión de más de 120.000 gerentes y ejecutivos. Por lo tanto este estilo de toma de decisiones puede ser asociado a los docentes y administrativos.

Tabla N° 5. Cuatro estilos de toma de decisiones uso de la información

		Satisfactor (Menos información)	Maximizador (Más información)
Cantidad de alternativas	Foco único (Única alternativa)	<p>DECISIVO</p> <p>Este estilo de decisión es directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez fijado el plan, se apega a él. Al tratar con las personas valora la honestidad, la caridad, la lealtad y la brevedad.</p> <p>En público, este estilo enfocado a la acción se manifiesta como orientado a la tarea.</p>	<p>JERÁRQUICO</p> <p>Las personas que aplican este estilo altamente analítico y enfocado esperan que sus decisiones, una vez tomadas sean finales y resistan la prueba del tiempo.</p> <p>En público, este estilo complejo se manifiesta como altamente intelectual.</p>
	Foco Múltiple (Muchas alternativas)	<p>FLEXIBLE</p> <p>Este estilo se basa en la velocidad y la adaptabilidad. Los ejecutivos toman decisiones rápidamente y cambian de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes.</p> <p>Este estilo valora la información justa.</p> <p>En público, este estilo flexible se manifiesta altamente social y receptivo.</p>	<p>INTEGRADOR</p> <p>En la modalidad integradora, las personas enmarcan, los problemas de manera amplia, utilizando los aportes de muchas fuentes y toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo a medida que cambian las circunstancias.</p> <p>En público, este estilo creativo se manifiesta como altamente participativo.</p>

Fuente: Brousseau, Dirver, Hourihan y Larsson (2006).

2.5. MEDICIÓN DE TOMA DE DECISIONES

El Cuestionario de Melbourne de Toma de decisiones es un instrumento compuesto por 22 ítems, cada uno de los cuales describe actitudes o conductas llevadas a cabo al momento de tomar decisiones, que contiene 4 dimensiones; Vigilancia (6 ítems), hipervigilancia (5 ítems), transferencia (6 ítems) y aplazamiento (5 ítems). Cada ítem describe actitudes asumidas por el individuo al tomar de decisiones. Los índices de confiabilidad alfa de Cronbach indicados por Mann, Radford, Burnett, Ford, Bond, Leung, Nakamura, Vaughan, y Yang (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 et al., 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.

Este instrumento de toma de decisiones se encuentra basado en el modelo de conflicto de decisión (Janis y Mann, 1977). Mann impulso en 1982 el cuestionario denominado Flinders DMQ, pero posteriormente, Mann, Burnett, Radford y Ford (1997) sometieron el Flinders DMQ a varios análisis de ecuaciones estructurales con el objetivo de depurar estadísticamente el instrumento, obteniendo como resultado el cuestionario de Melbourne sobre Toma de Decisiones (DMQ), posteriormente Mann et al.(1998) siguieron depurando el instrumento, realizando los análisis de confiabilidad ya indicados anteriormente.

Janis y Mann (1977), en su modelo establecen que la toma de decision es un proceso que tiene integrado un conflicto de decidir, que genera estrés, lo que precipita al individuo a tomar una decisión, además agregan que juega un rol importante la confianza que el individuo puede tener a la hora de tomar sus propias decisiones efectivas ya que esta puede afectar el proceso de toma de decisión y verse afectado por haber tomado un buena o mala decisión.

Teniendo en consideración lo anterior, se escogió el instrumento debido a que dentro del proceso de confianza el individuo toma la decisión de someterse a otro, por lo que se vuelve importante ver la relación existente en la confianza y la toma de decisión de los individuos y verificar si procede hablar de una correlación en términos empíricos.

2.6. 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, Davis y Schoorman (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, a toma de decisión estaría inserta dentro del proceso de confiar que tiene un individuo respecto a otro, pero a su vez esta 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 et al (1998).

Guillén, De Nalda, y Perls (2011), 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.

McAllister (1995) 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 tendera a decidir 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 y más importante aún el proceso mediante el cual sus prácticas sociales son institucionalizadas, todo esto es importante debido a que se transforma en el conocimiento que fundamentara 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 integro, la toma de decisión de quien debe decidir si confía o no, debe considerar el contexto y al individuo en cuestión, logrando determinar su decisión. Es así como la desición se vuelve parte del proceso y además un elemento anterior a la generación de confianza.

Rousseau et al, (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 del estudio que se realiza se pretende describir esta relación.

CAPÍTULO 3
METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr el objetivo se desarrolla un estudio empírico transversal, se aplicaron 2 instrumentos en un momento determinado en el tiempo, con esto se pretende analizar la relación entre los constructos Confianza y Toma de Decisiones y sus correlaciones. En términos concretos es un estudio de carácter transversal, descriptivo y correlacional.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El estudio se desarrolla en una empresa del Sector Maderero de la región de la Araucanía, 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 y estuvo constituida por 261 participantes, con edades que oscilan entre los 18 y más de 71 años, de ellos, el 22,6% son mujeres y el 77,4% son hombres, todos participaron de forma voluntaria y anónima en la investigación. Para cubrir los diferentes ámbitos de trabajo de la organización estudiada, los participantes pertenecieron a distintos cargos, es decir, participaron administrativos, apoyos de faenas, jefes de turnos. Los administrativos que participaron pertenecen al área de control de calidad. Los participantes de apoyo de faenas, corresponden a la áreas de apoyo de producción, operadores de maquinas, encargados de calderas, guardias, auxiliares, bodegueros y choferes. Por último, encontramos a los jefes de turno, quienes están a cargo de las faenas de la planta.

Al elaborar el fichero para realizar el análisis estadísticos de los datos obtenidos por medio del cuestionario, 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.

3.3.INSTRUMENTOS

Los datos se recogieron aplicando dos cuestionarios, de 44 ítems en el caso de confianza y 22 ítems en el caso de toma de decisiones, estos cuestionarios fueron de forma anónima y se aplicó a grupos de 15 personas dentro de sus turnos laborales.

a) Parte I: Cuestionario de Confianza Organizacional

Para medir Confianza Organizacional se utilizó el cuestionario de Clark y Paine (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 esta 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 escal Likert de 5 puntos, (“Muy de acuerdo=5” a “Muy desacuerdo=1”). La valoración de las escalas se obtienen mediante el promedio de los valores de los elementos de cada escala.

La información de este estudio se recogió a través del cuestionario de Clark y Payne (1997) (que ya fue descrito en en el capítulo 1), además recopilaba algunos datos demográficos, tales como rango de edad, sexo y cargo dentro de la empresa. El cuestionario contenía las siguientes instrucciones :

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer su percepción acerca de la confianza en sus jefaturas y en la Empresa en que trabaja.

Le solicitamos que lea con atención cada pregunta y conteste de la forma más objetiva posible. No hay respuestas correctas, ni incorrectas.

Para contestar, encierre en un círculo la opción que representa su opinión. Se debe seleccionar sólo una de las siguientes opciones:

OPCIONES	N° =
<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>1</i>
<i>En desacuerdo</i>	<i>2</i>
<i>Indiferente</i>	<i>3</i>
<i>De acuerdo</i>	<i>4</i>
<i>Muy de acuerdo</i>	<i>5</i>

Ejemplo:

N°	ÍTEM	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENT E	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
<i>1</i>	<i>El tenis es el deporte rey.</i>	<input checked="" type="radio"/>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Es importante destacar que la información que usted proporcione es de carácter confidencial y estrictamente de uso académico.

Para todos lo efectos, en el Anexo 1 aparece un ejemplar del cuestionario utilizado.

b) Parte II: Cuestionario de Melbourne

Para medir toma de decisiones se utilizó el cuestionario de Mann, Burnett, Radford y Ford (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. Sus datos de confiabilidad ya fueron indicados en capítulo 2.

La información de este estudio se realizó a través del cuestionario de Melbourne DMQ (que ya fue descrito en el capítulo 2), además recopilaba algunos datos demográficos, tales como rango de edad, sexo y cargo dentro de la empresa. El cuestionario contenía las siguientes instrucciones :

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer su estilo de toma de decisiones en el contexto de su trabajo.

Le solicitamos que lea con atención cada pregunta y conteste de la forma más objetiva posible. No hay respuestas correctas, ni incorrectas.

Para contestar, encierre en un círculo la opción que representa su opinión. Se debe seleccionar sólo una de las siguientes opciones:

OPCIONES	N° =
<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>1</i>
<i>En desacuerdo</i>	<i>2</i>
<i>Indiferente</i>	<i>3</i>
<i>De acuerdo</i>	<i>4</i>
<i>Muy de acuerdo</i>	<i>5</i>

Ejemplo:

N°	ÍTEM	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENT E	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
<i>1</i>	<i>El tenis es el deporte rey.</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Es importante destacar que la información que usted proporcione es de carácter confidencial y estrictamente de uso académico.

Para todos lo efectos, en el Anexo 2 aparece un ejemplar del cuestionario utilizado.

3.4. 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 nos 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, sucedido lo anterior, se realizó la aplicación del cuestionario, 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.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1.RESULTADOS

Una vez recolectados los datos fue necesario organizarlos, clasificarlos y resumirlos adecuadamente, de tal manera que se posibilitara 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.

A continuación, se pasan a describir los resultados obtenidos en el siguiente orden:

4.1.1.DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA

A través de estas tablas se presenta distribución de los participantes, según género, rango de edad y cargo u ocupación.

Tabla N°6. Distribución de la muestra según edad y género

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
Edad	18-20	2	24	26
	21-30	23	90	113
	31-40	13	26	39
	41-50	6	25	31
	51-60	2	13	15
	61-70	1	4	5
Total		47	182	229

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 6 se refleja que en la muestra estudiada de la empresa del sector maderero existe una menor presencia del género femenino entre sus trabajadores, siendo 20,5% genero femenino y el 79,5% masculino.

Tabla N° 7. Distribución de la muestra según ocupación y Edad

		Edad						Total
		18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	
Ocupación	Jefe de Área	0	1	2	2	0	0	5
	Administrativo	0	1	0	0	1	0	2
	Bodeguero	0	1	0	0	0	0	1
	Chofer	0	0	0	1	0	0	1
	Auxiliar	0	0	0	2	0	0	2
	Guardia	1	0	0	1	0	0	2
	Encargado de Caldera	0	1	0	0	0	0	1
	Ayudante de producción	25	109	37	25	14	5	215
Total		26	113	39	31	15	5	229

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N° 7 muestra la distribución de trabajadores que conformaron la muestra estudiada. De ellos, la mayoría cumplen labores de ayudante de producción con 215 casos y la minoría realiza funciones o desarrolla los cargos de Encargado de Caldera con 1 trabajador al igual que los cargos de Bodeguero y Chofer.

Tabla N° 8. Distribución de la muestra según ocupación y género

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
Ocupación	Jefe de Área	1	4	5
	Administrativo	1	1	2
	Bodeguero	0	1	1
	Chofer	0	1	1
	auxiliar	1	1	2
	Guardia	0	2	2
	Encargado de Caldera	0	1	1
	Ayudante de producción	44	171	215

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N° 8 muestra la distribución de trabajadores que conformaron la muestra estudiada, en donde se observa una mayor cantidad de trabajadores que cumplen labores de ayudante de producción con 215 casos, de los cuales el 19,2% son del género femenino y el

74,7% son del género masculino. En los casos de Jefe de Área, se evidencia la existencia de una mujer, lo que determina un porcentaje del 0,44% y 4 hombres, lo que se traduce en un porcentaje del 1,75% del total de la muestra. En el caso de los administrativos y de auxiliares existe una persona tanto del género femenino como masculino, y en las ocupaciones de Bodeguero, Chofer y Encargado de Caldera tienen sólo una persona respectivamente, que es del género masculino dentro de la muestra y en la ocupación de Guardia, hay dos personas masculinas.

4.1.2.CONFIABILIDAD: CONSISTENCIA INTERNA (ALPHA DE CRONBACH)

Análisis de Confiabilidad

Analizar la confiabilidad de las dimensiones que componen un cuestionario es requerido para indicar en qué grado las respuestas a las preguntas (pertenecientes a una misma dimensión) covarían y se relacionan entre sí, lo que permite confirmar si los ítems miden lo mismo y son sumables en un puntaje total para cada variable. Las estimaciones de la consistencia interna de las escalas se calcularon utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach.

En la Tabla N° 9 se observan los valores del alfa de Cronbach, para la confiabilidad de los datos recogidos a través de la Encuesta de Confianza Organizacional.

Cabe destacar que como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente; Coeficiente alfa $>.8$ es bueno; Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable; Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable; Coeficiente alfa $>.5$ es pobre.

Para los investigadores de la presente tesis son considerados como aceptables los coeficientes alfas entre 6 y 9.

**Tabla N° 9. Confiabilidad global
Confianza organizacional**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en los ítems estandarizados	N° de Ítems
,858	,862	44

Fuente: Elaboración propia

La Confiabilidad Global del Constructo Confianza es de 0,858 lo cual permite sostener que los ítem que confirman la escala poseen una satisfactoria consistencia interna, lo que reflejaría que miden un mismo constructo o concepto.

Tabla N° 10. Análisis de confiabilidad Confianza organizacional

Confiabilidad Encuesta de Confianza				
Dimensión	Elementos	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si se elimina un elemento
Integridad	8	1-2-3-4-5-6-7-8	0,8	No hay ningún ítems que eliminar para aumentar la confiabilidad de la dimensión.
Competencia	10	9-10-11-12-13-14-15-16-17-18	0,6	Si se eliminan los ítems 15 y 16 sube a 0,624 (debido que el margen es de 0,042 Se decide no eliminar los ítems puesto que el aumento es insignificante.)
Comportamiento	8	19-20-21-22-23-24-25-26	0,7	No hay ningún ítems que eliminar para aumentar la confiabilidad de la dimensión.
Fidelidad	8	27-28-29-30-31-32-33-34	0,1	Si se eliminan los ítems 31 y 32 aumenta la confiabilidad a 0,605 debido al aumento significativo que provoca esta eliminación los tesisas han decidido eliminar estos ítems.
Apertura	10	35-36-37-38-39-40-41-42-43-44	0,6	Si se eliminan los ítems 40, 42, 44 sube a 0,62 (debido que el margen es de 0,027 se decide no eliminar los ítems puesto que el aumento es insignificante.)

Fuente: Elaboracion Propia

De cada dimensión del instrumento se analiza lo siguiente:

1. Para la dimensión “Integridad” que incluye 8 Ítems el coeficiente es 0.8, el cual se considera adecuado dentro del marco de ésta investigación. No existe ningún ítem que eliminar para aumentar la confiabilidad de la dimensión.
2. Para la dimensión “Competencia” que incluye 10 ítems el coeficiente es 0.6, el cual se considera aceptable dentro del marco de ésta investigación. Si se eliminan los ítems 15 y 16 se aumenta ala confiabilidad a 0,624 lo cual es marginal con respecto al resultado obtenido.
3. Para la dimensión “Comportamiento” que incluye 8 Ítems el coeficiente es 0.7, el cual se considera adecuado dentro del marco de ésta investigación. No existe ningún ítems que eliminar para aumentar la confiabilidad de la dimensión.
4. Para la dimensión “Fidelidad” que incluye 8 ítems el coeficiente es 0.1, el cual se considera malo dentro del marco de ésta investigación. Si se eliminan los ítems 31 y 32 sube a 0,605. Se decide eliminar pues el resultado es significativo para esta investigación dando un coeficiente aceptable en el marco de esta investigación.
5. Para la dimensión “Apertura” que incluye 10 ítems el coeficiente es 0,6, el cual se considera adecuado dentro del marco de ésta investigación. Si se eliminan los ítems 40, 42 y 44 sube a 0,62 por lo cual se decide no eliminar pues el cambio es marginal.

Para el presente estudio no se elimina ninguna dimensión pues todos las consistencias internas son aceptables y superiores a 0,6.

En conclusión, la escala de éste cuestionario arroja un coeficiente de rango de 0.6 a 0.8, lo cual implica que para las Escalas es aceptable, por lo que es recomendable utilizar los ítems para medir y analizar ésta variable.

En la Tabla N° 11 se observa el valor del alfa de Cronbach para la confiabilidad de los datos recogidos de forma global a través de la Encuesta de Toma de decisiones.

Tabla N° 11. Confiabilidad global Toma de Decisiones

	Alfa de Cronbach basado en los ítems estandarizados	N° de Ítems
Alfa de Cronbach	,836	22

Fuente: elaboración propia

La Confiabilidad Global del Constructo Toma de Decisiones es de 0,836 lo cual permite sostener que los ítem que confirman la escala poseen una satisfactoria consistencia interna, lo que reflejaría que miden un mismo constructo o concepto.

En la Tabla N° 12 se observan los valores del alfa de Cronbach para la confiabilidad de los datos recogidos a través de la Encuesta de Toma de Decisiones.

Tabla 12. Confiabilidad Encuesta Toma de Decisiones

Dimensión	N°	Item	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si se elimina un elemento
Vigilancia	5	1-2-3-4-5-6	0,7	Si se elimina el ítem 6 sube a 0,76. Se decide no eliminar puesto que el aumento es marginal de 0,02.
Hipervigilancia	5	7-8-9-10-11	0,7	No hay ningún ítem que eliminar para aumentar la confiabilidad de la dimensión.
Transferencia	6	12-13-14-15-16-17	0,8	Si se elimina el ítem 17 sube a 0,82. Se decide no eliminar puesto que el aumento es marginal de 0,02.
Aplazamiento	6	18-19-20-21-22	0,8	No hay ningún ítem que eliminar para aumentar la confiabilidad de la dimensión.

Fuente: Elaboración propia

De cada dimensión del instrumento se analiza lo siguiente:

1. Para la dimensión “Vigilancia” que incluye 5 ítems el coeficiente es 0.7, el cual se considera adecuado dentro del marco de ésta investigación. Si se elimina el ítem 6 sube a 0,76. Se decide no eliminar el ítem 6 pues su aumento es marginal.

2. Para la dimensión “Hipervigilancia” que incluye 5 Ítems el coeficiente es 0.7, el cual se considera adecuado dentro del marco de ésta investigación. No hay ningún ítem que eliminar para aumentar la confiabilidad de la dimensión.
3. Para la dimensión “Transferencia” que incluye 6 ítems el coeficiente es 0.8, el cual se considera adecuado dentro del marco de ésta investigación. Si se elimina el ítem 17 sube a 0,82. Se decide no eliminar el ítem 17 pues su aumento es marginal.
4. Para la dimensión “Aplazamiento” que incluye 6 ítems el coeficiente es 0.8, el cual se considera adecuado dentro del marco de ésta investigación. No hay ningún ítem que eliminar para aumentar la confiabilidad de la dimensión.

En conclusión, la escala de éste cuestionario arroja un coeficiente de rango de 0.7 a 0.8, lo cual implica que para las escalas es aceptable, por lo que es recomendable utilizar los ítems para medir y analizar ésta variable.

4.1.3.PROMEDIOS

Posterior a la descripción de la muestra, se procedió a sacar los promedios entregando los resultados de la medición de Confianza Organizacional y Toma de Decisiones en las tablas N° 13 y 14:

Tabla N°13 Promedio Cuestionario Confianza Organizacional

P.Integridad	P.Competencia	P.comportamiento	P.Fidelidad	P.Apertura
3,15	3,29	3,10	3,24	3,08

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla N° 13, se puede decir que, en la Empresa estudiada, el promedio que tiene una tendencia mas alta de las dimensiones que componen la Encuesta de Confianza Organizacional, es “Competencia” (3.29) y la más baja “Apertura” (3.08). Esto involucra, que la percepción de competencias, de habilidades y destrezas en las jefaturas fue valorada en un nivel medio con tendencia alto, sin embargo, en promedio no se obtuvo un resultado que revele una percepción de un nivel alto de esta cualidad de confianza.

Tabla N°14 Promedio Cuestionario Toma de Decisiones

P.Vigilancia	P.Hipervigilancia	P.Transferencia	P.Aplazamiento
3,40	3,04	2,67	2,57

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla N° 14, se puede decir que de acuerdo a la muestra estudiada, el promedio que tiene una tendencia más alta de la Encuesta de Toma de Decisiones es “Vigilancia” (3.40) y la más baja “Aplazamiento” (2.57). Los resultados muestran que la toma de decisión más relatada por los trabajadores de la empresa estudiada correspondió a una decisión caracterizada por el optimismo de encontrar una solución a las situaciones que deben definirse, con una búsqueda de información relevante y decisiones razonadas. En consecuencia, el más bajo promedio muestra que los trabajadores tienden a no ser pesimistas en encontrar una solución ni dejar de tomar la decisión cuando deban ejecutarla.

4.1.4. PORCENTAJES VÁLIDOS

A través de estos porcentajes se describen las respuestas de los encuestados por ítem de los cuestionarios.

**Tabla N°15. Porcentajes Válidos Encuesta Toma de Decisiones
Dimensión Vigilancia**

	Porcentaje Válido Encuesta Toma de Decisiones Dimensión Vigilancia				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Item N°1	2,2%	10,5%	9,6%	54,1%	23,1%
Item N°2	1,3%	12,2%	14,4%	55,0%	16,6%
Item N°3	1,7%	1,7%	4,4%	55,5%	36,2%
Item N°4	9,0%	4,8%	3,9%	52,0%	38,0%
Item N°5	1,7%	0,4%	3,5%	52,4%	41,5%
Item N°6	1,7%	3,9%	6,1%	49,8%	38,0%
Promedio	2,9%	5,6%	7,0%	53,1%	32,2%

Fuente elaboración propia.

La tabla N°15 refleja que el promedio más alto encontrado en la dimension de vigilancia, es “De acuerdo”, esto quiere decir que un 53,1% de quienes respondieron manifiestan que son optimistas respecto a encontrar una solución y creen tener el tiempo

suficiente para buscar la información relevante y evaluarla con razonamiento para tomar la decision.

Tabla N°16. Porcentajes Válidos Encuesta Toma de Decisiones Dimensión Hipervigilancia

	Porcentaje Válido Encuesta Toma de Decisiones Dimensión Hipervigilancia				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Item N°7	9,2%	26,2%	15,3%	30,6%	18,3%
Item N°8	10,0%	40,6%	18,3%	23,1%	7,9%
Item N°9	5,7%	26,2%	23,6%	36,2%	8,3%
Item N°10	10,0%	31,4%	10,5%	31,0%	17,0%
Item N°11	12,7%	34,9%	13,5%	29,7%	9,2%
Promedio	9,5%	31,9%	16,2%	30,1%	12,1%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N°16, evidencia que la muestra estudiada esta dividida en la dimension de hipervigilancia, especificamente un 31,9% es en desacuerdo y un 30, 1% esta de acuerdo con que es posible encontrar una solución pero se considera insuficiente el tiempo disponible para tomar la decisión.

Tabla N°17. Porcentaje Válido Encuesta Toma de Decisiones Dimensión Transferencia

	Porcentaje Válido Encuesta Toma de Decisiones Dimensión Transferencia				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Item N°12	25,3%	41,0%	13,1%	14,4%	6,1%
Item N°13	21,4%	36,7%	10,5%	25,8%	5,7%
Item N°14	24,5%	39,3%	17,9%	14,4%	3,9%
Item N°15	22,3%	37,1%	15,7%	19,2%	5,7%
Item N°16	14,8%	29,3%	22,3%	24,9%	8,7%
Item N°17	8,7%	18,8%	11,8%	45,0%	15,7%
Promedio	19,5%	33,7%	15,2%	24,0%	7,6%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°17, denota que para la dimensión transferencia presenta un 33,7% de desacuerdo en que el individuo no toma una decisión y se la entrega a otro para que decida.

Tabla N°18. Porcentaje Válido Encuesta Toma de Decisiones Dimension Aplazamiento

	Porcentaje Válido Encuesta Toma de Decisiones Dimension Aplazamiento				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Item N°18	17,0%	36,2%	17,5%	24,9%	4,4%
Item N°19	12,7%	40,6%	12,2%	27,1%	7,4%
Item N°20	14,0%	39,3%	19,2%	21,0%	6,6%
Item N°21	20,1%	47,2%	13,1%	14,8%	4,8%
Item N°22	22,3%	38,9%	17,9%	17,5%	3,5%
Promedio	17,0%	40,0%	16,0%	21,0%	5,0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N°18, muestra que en la dimension de aplazamiento un 40% esta en desacuerdo que el individuo es pesimista en encontrar una solución e intentan escapar del conflicto, posponiendo la decisión.

Porcentajes Válidos instrumento de confianza organizacional
Tabla N° 19. Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimension Integridad

	Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimension Integridad				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Ítem N°1	11,4%	16,6%	11,8%	50,7%	9,6%
Ítem N°2	10,9%	25,3%	17,5%	39,3%	7,0%
Ítem N°3	9,6%	21,0%	17,9%	42,8%	8,7%
Ítem N°4	8,7%	21,0%	22,3%	39,7%	8,3%
Ítem N°5	12,2%	23,6%	19,7%	36,7%	7,9%
Ítem N°6	9,6%	15,7%	24,0%	42,8%	7,9%
Ítem N°7	11,4%	23,1%	22,7%	36,3%	6,6%
Ítem N°8	7,4%	23,1%	22,3%	41,0%	6,1%
Promedio	10,2%	21,2%	19,8%	41,2%	7,8%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°19, proporciona que un 41,2% de la muestra estudiada esta de acuerdo con que la jefatura se caracteriza por la sinceridad, honestidad, veracidad y cumplimiento de las promesas.

Tabla N°20. Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimensión Competencia

	Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimensión Competencia				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Ítem N°9	6,6%	30,6%	19,2%	33,2%	10,5%
Ítem N°10	3,1%	15,3%	22,7%	43,7%	15,3%
Ítem N°11	5,7%	18,8%	7,9%	47,2%	20,5%
Ítem N°12	6,6%	13,5%	8,3%	51,1%	20,5%
Ítem N°13	6,1%	16,6%	14,8%	51,5%	10,9%
Ítem N°14	4,8%	7,0%	14,8%	55,9%	17,5%
Ítem N°15	31,4%	33,2%	11,4%	14,0%	10,0%
Ítem N°16	8,7%	24,5%	14,0%	30,6%	22,3%
Ítem N°17	9,6%	16,2%	33,6%	27,9%	12,7%
Ítem N°18	10,9%	29,3%	24,0%	21,8%	14,0%
Promedio	9,4%	20,5%	17,1%	37,7%	15,4%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°20, dice que de la muestra estudiada el 37,7% esta de acuerdo con que la jefatura posee el conocimiento y las habilidades necesarias para hacer el trabajo, tomar decisiones y desempeñar su rol con conocimientos técnicos e interpersonales.

Tabla N°21. Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimensión Comportamiento

	Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimensión Comportamiento				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Ítem N°19	23,1%	30,1%	13,1%	25,8%	7,9%
Ítem N°20	12,2%	29,7%	19,2%	31,9%	7,0%
Ítem N°21	14,8%	33,2%	13,1%	31,4%	7,4%
Ítem N°22	6,1%	20,5%	23,1%	41,0%	9,2%
Ítem N°23	11,8%	27,1%	18,3%	33,2%	9,6%
Ítem N°24	10,5%	23,6%	23,6%	31,9%	10,5%
Ítem N°25	4,4%	12,2%	25,3%	44,5%	13,5%
Ítem N°26	3,9%	12,2%	23,1%	45,4%	15,3%
Promedio	10,9%	23,6%	19,9%	35,6%	10,1%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N°21, denota que un 35,6% de la muestra estudiada esta de acuerdo con que la jefatura posee un comportamiento que refleja la coherencia, discreción, buen juicio y es equitativa.

Tabla N°22. Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimensión Fidelidad

	Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimensión Fidelidad				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Ítem N°27	9,2%	16,6%	19,2%	39,7%	15,3%
Ítem N°28	4,8%	20,5%	22,3%	37,1%	15,3%
Ítem N°29	4,4%	16,2%	14,4%	49,3%	15,7%
Ítem N°30	13,9%	13,1%	11,8%	52,8%	18,3%
Ítem N°31	14,0%	27,9%	25,8%	22,3%	10,0%
Ítem N°32	10,5%	36,7%	24,5%	18,8%	9,6%
Ítem N°33	11,8%	22,3%	18,8%	31,9%	15,3%
Ítem N°34	8,3%	21,4%	27,1%	34,5%	8,7%
Promedio	8,4%	21,8%	18,1%	35,8%	13,5%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N°22, nos dice que el 35,8% de la muestra estudiada, esta de acuerdo con que la jefatura posee intenciones, motivos, valores, esta comprometida, tiene objetivos y la voluntad de proteger y salvaguardar la reputación de sus trabajadores.

Tabla N°23. Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimensión Apertura

	Porcentaje Válido Encuesta Confianza Dimensión Apertura				
	Muy Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Ítem N°35	12,7%	18,3%	21,4%	38,4%	9,2%
Ítem N°36	7,0%	22,7%	24,0%	35,8%	10,5%
Ítem N°37	12,7%	34,5%	19,2%	22,7%	10,9%
Ítem N°38	7,0%	26,6%	23,6%	32,3%	10,5%
Ítem N°39	10,5%	20,1%	17,0%	41,9%	10,5%
Ítem N°40	7,9%	24,0%	15,3%	33,2%	19,7%
Ítem N°41	21,4%	28,8%	18,3%	22,7%	8,7%
Ítem N°42	7,0%	21,0%	22,7%	35,8%	13,5%
Ítem N°43	18,8%	23,6%	24,0%	27,5%	6,1%
Ítem N°44	4,4%	21,8%	34,9%	27,1%	11,8%
Promedio	11,0%	24,0%	22,0%	32,0%	11,0%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°23, nos dice que un 32 % esta de acuerdo con que la jefatura posee disponibilidad y la voluntad de compartir infomación con libertad y precision, sin embargo un 22% se muestra indiferente y un 24% en desacuerdo.

4.1.5. CORRELACIONES ENTRE VARIABLES DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES

A continuación se presentan las correlaciones encontradas entre las variables confianza y toma de decisiones, teniendo como respaldo los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, para así determinar si existe una relación entre los constructos.

Correlación entre Dimensiones de Confianza

Tabla N°24. Correlación (Spearman Rho) de las dimensiones del Instrumento Confianza Organizacional

		Promedio Integridad	Promedio Competencia	Promedio Comportamiento	Promedio Fidelidad	Promedio Apertura
Promedio Integridad	Spearman Rho Correlación	1	,297**	,572**	,419**	,399**
Promedio Competencia	Spearman Rho Correlación	,297**	1	,378**	,294**	,493**
Promedio Comportamiento	Spearman Rho Correlación	,572**	,378**	1	,476**	,346**
Promedio Fidelidad	Spearman Rho Correlación	,419**	,294**	,476**	1	,294**
Promedio Apertura	Spearman Rho Correlación	,399**	,493**	,346**	,294**	1

** . Correlación significatica al 0.01

Fuente: Elaboracion Propia

Para la correlación de las dimensiones analizadas en la Empresa estudiada del Sector Maderero, al aplicar el Coeficiente de Spearman se observó lo siguiente (Tabla N° 24):

1. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.297) entre Integridad y Competencia. Esto revela que la percepción de observar a otros como personas honestas o sinceras se asocia a la validación de considerarlos también competentes o hábiles para el desarrollo de actividades laborales.
2. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.572) entre Integridad y Comportamiento. Esto involucra que la percepción de sinceridad u honestidad observada en otros se asocia con considerar que estas personas tienen un comportamiento coherente o previsible.
3. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.419) entre Integridad y Fidelidad. Esto quiere decir, que la percepción de sinceridad u honestidad observadas se asocian a los valores, intenciones, motivos, compromisos, voluntad y objetivos de las jefaturas.
4. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.399) entre Integridad y Apertura. Esto evidencia que la percepción de observar a otros como personas honesta o sinceras se asocia a verlos también como personas abiertas o dispuestas a compartir sus ideas libremente y con precisión.
5. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.378) entre Competencia y Comportamiento. Esto revela que la percepción que se posee es que la persona tiene el conocimiento y las habilidades para hacer el trabajo, tomar decisiones y desempeñar su rol con los debidos conocimientos técnicos e interpersonales, se asocia a su vez, que si son percibidos por los trabajadores como competentes también se les considerara con un comportamiento coherente.
6. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.294) entre Competencia con Fidelidad. Esto se traduce en que la percepción que se tiene de la persona es que posee el conocimiento y las habilidades para hacer el trabajo, tomar decisiones y desempeñar su rol con los debidos conocimientos técnicos e

interpersonales, se asocia que además tiene las intenciones, motivos, valores y objetivos de salvaguardar a otro.

7. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.493) entre Competencia con Apertura. Esto se traduce en que la percepción que se tiene de la persona es que posee el conocimiento y las habilidades para hacer el trabajo, tomar decisiones y desempeñar su rol con los debidos conocimientos técnicos e interpersonales, se asocia a la voluntad de compartir ideas e información libremente.
8. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.476) entre comportamiento y Fidelidad. Esto se traduce en que la percepción que se tiene del individuo es coherente, equitativo y de buen juicio, lo que se asocia a que esa persona tiene las intenciones, motivos, valores y objetivos de salvaguardar a otro.
9. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.346) entre Comportamiento y Apertura. Esto se traduce en que la percepción que se tiene del individuo es coherente, equitativo y de buen juicio, lo que se asocia a que esa persona también dispone la voluntad de compartir las ideas de forma libre y con precisión.
10. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.294) entre Fidelidad y Apertura. Esto quiere decir, que los trabajadores observan fieles a los empleadores por ende también los consideran como empleadores abiertos a compartir sus ideas.

Correlación entre Dimensión de Toma de Decisiones

Tabla N°25. Correlación (Rho de Spearman) de las dimensiones del Instrumento Toma de Decisiones					
		Promedio Vigilancia	Promedio Hipervigilancia	Promedio transferencia	Promedio Aplazamiento
Promedio Vigilancia	Spearman Correlación	1	,087	-,114	-,179*
	Sig. (2-tailed)		,189	,086	,007
Promedio Hipervigilancia	Spearman Correlación	,087	1	,455**	,517**
	Sig. (2-tailed)	,189		,000	,000
Promedio transferencia	Spearman Correlación	-,114	,455**	1	,700**
	Sig. (2-tailed)	,086	,000		,000
Promedio Aplazamiento	Spearman Correlación	-,179*	,517**	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	
** . Correlación significativa al 0.01 (2-tailed).					

Para la correlación de las dimensiones analizadas en la muestra de la Empresa estudiada del Sector Maderero, al aplicar el Coeficiente de Spearman se observó lo siguiente (Tabla N° 25):

1. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.455) entre Hipervigilancia y Transferencia. Esto involucra que cuando el individuo cree que el tiempo que dispone es insuficiente para tomar una decisión, se asocia con la situación de cuando un individuo no toma una decisión y se la entrega a otro para que este la tome.
2. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.517) entre Hipervigilancia y Aplazamiento. Esto quiere decir que cuando el individuo cree que el tiempo que dispone es insuficiente para tomar una decisión, se asocia a la situación, de que el individuo es pesimista de encontrar una solución e intenta escapar del conflicto, posponiendo la decisión.

3. Existe una correlación significativa al nivel 0.01, positiva (0.700) entre transferencia y Aplazamiento. Se refiere a cuando un individuo se siente pesimista respecto a tomar una decisión posponiéndola, lo que se asocia a la situación en que el individuo no toma la decisión y se la entrega a otro para que decida por él.

4. Existe una correlación significativa al nivel 0.05, negativa $-(0.179)$ entre Vigilancia y Aplazamiento. Se refiere a que un individuo es optimista para encontrar una solución y cree tener el tiempo suficiente para buscar sistemáticamente la información relevante y evaluarla con razonamiento para tomar la decisión. Al aumentar la vigilancia disminuye el pesimismo respecto a encontrar una solución e intentar escapar del conflicto.

Correlación entre Dimensiones Confianza y Toma de Decisiones

Tabla N°26. Correlación (Rho de Spearman) entre Dimensiones de Cofianza Organizacional y Toma de Decisiones					
		Promedio Vigilancia	Promedio Hipervigilancia	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

Para la correlación de las dimensiones analizadas en la muestra de la empresa estudiada del Sector Maderero, al aplicar el Coeficiente de Spearman se observó lo siguiente (Tabla N° 26):

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 mas 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.

Correlación entre la Modalidad Creencia del Cuestionario Confianza Organizacional y Toma de Decisiones.

Tabla N°27. 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).					

Para la correlación de las dimensiones analizadas de la muestra de la empresa estudiada del Sector Maderero, al aplicar el Coeficiente de Spearman se observó lo siguiente (Tabla N° 27):

- 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 integras, se efectuarán toma de decisiones menos hipervigilantes. Es decir, se tendrá a tomar decisiones optimistas en poco tiempo.

- 2.- 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.

Correlación entre las dimensiones de Modalidad intención de Actuar del cuestionario Confianza y Toma de Decisiones

Tabla N°28. Correlación Dimensión Toma de decisiones y Confianza Intención de actuar					
		Promedio Vigilancia	Promedio Hipervigilancia	Promedio transferencia	Promedio Aplazamiento
Promedio Integridad Intención de actuar	Spearman Correlación	-,060	-,056	,072	,091
	Sig. (2- tailed)	,369	,397	,279	,172
Promedio Competencia Intención de actuar	Spearman Correlación	,011	-,055	-,077	-,136*
	Sig. (2- tailed)	,868	,410	,247	,040
Promedio Comportamiento Intención de actuar	Spearman Correlación	,054	-,003	,109	,093
	Sig. (2- tailed)	,417	,962	,099	,162
Promedio Fidelidad Intención de actuar	Spearman Correlación	,112	,032	-,002	,029
	Sig. (2- tailed)	,092	,629	,973	,658
Promedio Apertura Intención	Spearman Correlación	,048	-,123	-,195**	-,213**
	Sig. (2- tailed)	,469	,063	,003	,001
*. Correlación significativa al nivel 0.05 (2-tailed).					
**. Correlación significativa al nivel 0.01 (2-tailed).					

Para la correlación de las dimensiones analizadas de la muestra de la Empresa estudiada del Sector Maderero, al aplicar el Coeficiente de Spearman se observó lo siguiente (Tabla N° 28):

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.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta tesis fue investigar la relación existente entre la confianza organizacional y los procesos de toma de decisiones de los trabajadores de una empresa del sector maderero de la región de la Araucanía, como se demostró en el capítulo 2, punto 2.6, existe una base teórica de la importancia de la confianza organizacional para lograr una óptima y favorable decisión

Los individuos constantemente deben elegir entre varias opciones y se quedarán con aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado de importancia. Todo lo antes mencionado es posible trasladarlo al ámbito laboral en términos globales. La toma de decisiones abarca las cuatro funciones administrativas, es así que cuando los administradores planean, organizan, conducen y controlan, ejecutan con frecuencia la toma de decisiones.

Cualquier gerente, directivo, empresario o mando intermedio de una empresa o persona que esté al frente de un negocio o de un grupo humano, se ve inexorablemente obligado a tomar decisiones continuamente. Para la toma de decisiones en la empresa y, más concretamente, en la dirección de la misma tiene su complejidad y precisa ciertos requisitos para ser correcta y efectiva. Tomar decisiones por capricho o sin la menor racionalidad es tan fácil como equivocado. Lo anterior revela que hay que tomar decisiones aunque, posteriormente, puedan aparecer elementos que de haberse conocido antes, hubiesen cambiado el curso de aquellas.

Siempre existe un riesgo al elegir un camino, al decidir algo. En la vida de la empresa ese riesgo es el de equivocarse en la decisión y que esto pueda traer consecuencias personales negativas para quien la tomó. Pero hay que saber asumir ese riesgo si se quiere ser jefe o si se quiere mandar a un grupo humano cualquiera.

Una de las características que suelen reforzar la autoridad de un gerente, de un director o de un jefe, ante su gente, es la toma racional de decisiones. Y aun más, cuando, en la medida de lo posible y conveniente, se cuenta con la opinión y el consejo de los demás. Y, por el contrario, pocas cosas deterioran más la autoridad y la imagen de aquellos

que una toma de decisiones errática, indecisa, vacilante, egocéntrica y sin contar con nadie, oportunista o, sencillamente, inexistente.

Saliendo del marco meramente teórico y conceptual de lo que es una toma racional de decisiones, se puede señalar que existen diversos métodos de análisis y evaluación de decisiones, más o menos estructurados, que permiten hacerlo con más conocimiento y seguridad. Se refiere esto, normalmente a decisiones con un carácter técnico, económico o comercial. Técnicas como el análisis costo-beneficio, modelos de investigación operativa, técnicas de simulación, estimación de probabilidades, teoría de los juegos, programación lineal, árboles de decisión y otras muchas son utilizadas en el mundo de la empresa para la toma de decisiones.

Concluimos resaltando que se aprende a decidir decidiendo, a elegir eligiendo igual que se aprende a andar caminando. Y esto, que parece una perogrullada, significa que hay tomar decisiones en el mundo empresarial o en el ámbito personal aunque exista riesgo, que habrá equivocaciones y fallos. Esto, en lugar de desanimar, debe de tomarse como un aprendizaje en el campo de nuestra libertad. Elegimos, tomamos decisiones porque somos libres, porque ponemos nuestro entendimiento y nuestra voluntad al servicio de esas decisiones que hemos de tomar. De esos errores aprendemos, nos dan experiencia para elegir mejor y enfrentar la decisión tomada.

Por otro lado, al igual que las decisiones son importante en nuestras vidas pues marcan el camino que seguiremos, también lo es la confianza que sentimos por el otro o la confianza que nos da el otro, si lo vemos más allá la objetividad del diagnóstico y la magnanimidad de la decisión se complementan con la confianza. Uno de los rasgos del carácter humano es el de ser sociable, de tal manera que la confianza en los demás (con quienes se trabaja, en la empresa y en la sociedad) nos empuja al liderazgo de manera poderosa, porque nos orienta hacia el sentido de la colaboración más que al de la competencia, por mucho que se haya privilegiado a esta última en la sociedad contemporánea. El hacer empresa requiere confianza. Sin confianza no se sabrá hacer «empresa», sino sólo negocios.

También hemos observado que en la empresa hay muchas cualidades que se transmiten más vivencialmente por contagio, que académicamente por aprendizaje formal.

La confianza es un caso prototípico de estas cualidades, porque se da con ella el claro fenómeno de la mutualidad: para que los colaboradores desarrollen confianza se debe tenerla en ellos.

Se trata de verdades prácticamente admisibles, se debe actuar de manera tal que inspire, gane, merezca la confianza y la persona a la que se desea ganar debe tener la nobleza subsiguiente para dejarse ganar por ella. Pero estas admisibles e indiscutibles propuestas no deben dejar a un lado lo principal. Lo principal para ganar la confianza de alguien no es ni cómo son sus acciones ni cómo son los demás. Lo principal no está ni en las acciones ni en los destinatarios de ellas. Lo principal está en la propia forma de ser del individuo, ser una persona digna de confianza. Sin ello, se fracasa el proceso de arrastre, en caso de que se haya generado el proceso.

En definitiva la confianza es un valor agregado para las empresas, hoy en día generar confianza en los trabajadores será una herramienta para mejorar la relación dentro de la organización y de esta manera tener una organización más saludable y unida para lograr los objetivos comunes.

Es por todo lo explicado anteriormente que, los investigadores de este estudio concluyen que es de vital importancia la relación existente entre la confianza organizacional y los procesos de toma de decisiones de los trabajadores, en esta oportunidad esto se pudo determinar en una empresa real de la ciudad de Angol, región de la Araucanía, la cual estuvo dispuesta a ser sometida a esta intervención de forma voluntaria con el fin de retroalimentarse en la visión de los trabajadores con respecto a su jefatura y como implicaba la confianza en la toma de decisiones. Es así, como los investigadores fueron elaborando los objetivos específicos para llegar a conclusiones que permitan aplicar los hallazgos al contexto real de una organización.

El resultado de esta investigación logró identificar que los trabajadores perciben de su jefatura actual 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, trasmisión de ideas y opiniones y la precisión o exactitud con la cual la información es transmitida 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 que la forma más frecuente de desarrollo de toma de decisiones se caracteriza por un razonamiento cognitivo positivo y tener un adecuada y suficiente tiempo 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 que el trabajador percibe que tiene la capacidad de encontrar la solución y buscan enfrentar el conflicto sin dilatar la decisión.

Así mismo, 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, se puede sostener que los ítems que componen los diferentes constructos confirman la escala, poseen una satisfactoria consistencia, lo que reflejaría que miden sus respectivos conceptos, esto en términos generales.

El resultado de esta investigación, estableció que existe 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, que a medida que la jefatura se considere más abierto a sus trabajadores, la toma de decisiones del trabajador será menos Hipervigilante, es decir se tomarán decisiones seguras y en menos tiempo. También, se da la correlación entre competencia y aplazamiento, lo que se traduce en que la jefatura posee los conocimientos, lo que refleja coherencia, equidad, previsibilidad, buen juicio y discreción. Lo que, a su vez se asocia a trabajadores no pesimistas respecto a encontrar soluciones y 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 integras 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 sus jefatura como personas competente 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 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

1. Alzate, R., Laca, F. y Valencia, J. (2004). Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Psicothema*, 16(1), pp. 110-116.
2. Angeloni, M. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciencia da Informação*; 32 (1). pp. 17-22.
3. Amendola, A. (2001). Recent paradigms for risk informed decision making. *Safety Science*, 40, p. 1730.
4. Ariño, M. (2005). Toma de decisiones y gobierno de organizaciones. Barcelona: Ediciones Deusto.
5. Berg, J., Dickhaut, J. y McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games and Economic Behaviour*, 10 (1), pp. 122-42.
6. Boukerch, A., Xu, L. y El-Khatib, K. (2007). Trust-based security for wireless ad hoc and sensor networks. *Compute communications*, 30, pp. 2413-2427.
7. Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. y Martin, C. (1997), When trust matters: the moderating effect of outcome favourability, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 558-83.
8. Brousseau, K. Dirver, M., Hourihan, G. & Larsson, R. (2006). Estilos de Toma de Decisiones del Ejecutivo Experimentado. *Harvard Business Review*, 84, 68-82.
9. Butler, J. K., Jr. Y Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling Dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, Vol.55 (1), pp.19-28.
10. Caxeta M. y Rodrigues R. (2008). A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. *Londrina*; 13(1), pp. 81-104.
11. Ciriolo, E. (2007). Inequity Aversion and trustees' reciprocity in the trust game. *European Journal of Political Economy*, 23.
12. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 5° Edición. Santa Fe de Bogota. P. 388.
13. Creed, W. & Miles, R. (1996). Trust in organisations: a conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of

- control, en Kramer, R. y Tyler, T. *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 16-38.
14. Cummings, L. y Bromiley, P. (1996). The Organizational trust inventory (OTI): development and validation, en Kramer, R. & Tyler, T. *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 302-331.
 15. Curral, S.C. y Judge, T.A. (1995). Measuring trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational behavior and Human Decision processes*, 64(2), 151-170.
 16. Clark, M. y Payne, R. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organisational Behavior*, 18, 205-224.
 17. Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, n°. 4, pp. 265-279.
 18. Dietz, G. y Den, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35, 557 – 588.
 19. Engle-Warnick, J. y Slonim, R.L. (2006). Learning to trust in indefinitely repeated games. *Games and Economic Behavior*, 54, 95-114.
 20. Ferrary, M. (2003). Trust and social capital in the regulation of lending activities. *Journal of Socio-Economics*, 31, 673-699.
 21. George, D. Y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows: Step by Step. A Simple Guide and Reference 11.0 update*. Boston. MA, EE.UU.: Allyn and Bacon.
 22. George L. (1996). *Decisión, Orden Y Tiempo*. Madrid: Estructura y Función Editorial Tecnos S.A.
 23. Guillén Parra, M., De Nalda, A., & Perles, G. (2011). Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. (Spanish). *Cuadernos De Gestión*, 11(3), 33-47.
 24. Gillespie, N. (2003), “Measuring trust in working relationships: the behavioural trust inventory”, paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle, Agosto 2003.
 25. Goudge, J. y Gilson, L. (2005). How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience. *Social Science and Medicine*, 61, 1439-1451.

26. Hellriegel, Jackson y Slocum (2004). Administración un enfoque basado en competencias .de Proyectos. México. Mc Graw Hill.
27. Howard A. Y Ortiz S. (1971). Decision making and the study of social process. Acta Sociológica;14:213-26.
28. Huff, L. y Kelley, L. (2003), "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study", Organization Science, Vol. 14 No. 1, 81-90.
29. Janis, I. Y. Mann, L. (1977). Decision making. A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press.
30. Jensen, M. C. Y Mecking, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, Vol. 3, 305-360.
31. Kast, F. (2003). Administración en las Organizaciones. Edit. McGraw hill. México.
32. Knox, R. E. Y Kee, H. W. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. The Journal of Conflict Resolution (1986). Vol. 14, (3), 357-366.
33. Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology, 50, 569-598
34. Kramer, R. y Tyler T. (1996). Trust Organizations Frontier of Theory and Research. California: Sage Publications.
35. Laca, F. A. (2005). Elección de estrategias de afrontamiento del conflicto bajo presión de tiempo. Bilbao, España: Universidad del País Vasco.
36. Lewicki, R., McAllister, D. & Bies, R. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. Academy of Management Review, 23, 438-458.
37. Lyons, B. y Mehta, J. (1997). Contracts, opportunism and trust: self-interest and social orientation. Cambridge Journal of Economics, 21, 239-257.
38. McAllister, D. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal co-operation in organisations. Academy of Management Journal, 38, 24-59.

39. McLain, D. y Jarrel, K. (2007). The perceived compatibility of safety and production expectations in hazardous occupations. *Journal of safety Research*, 38, 299-309.
40. 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*, 10(1), 1-19.
41. Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan, G. & Yang, K (1998). Cross-Cultural Differences in Self-reported Decision Making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5), 325-335.
42. Marin-Garcia, J. (2002): La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional. <http://hdl.handle.net/10251/5845>
43. Mayer, R.. y Davis, J.(1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 (1). 123-36.
44. Mayer, R; Davis, J. Y Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management.The Academy of Management Review*, Vol. 20 (3). 709-734.
45. Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Barcelona. Ed.Ariel.
46. Meyer, J. (1983). Organizational factors affecting legalization in education, en J. W. Meyer y R. Scott. *Organizational environments: Ritual and rationality*. 111.
47. Mutairi, M., Hipel, K. y Kamel, M. (2008). Trust and cooperation from a fuzzy perspective. *Mathematics and computer in simulation*, 76, 430-446.
48. Robbins, S. (1995). *Supervision today*, prentice hall, apper saddle river, NJ, 1995.
49. Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico; Edit. Pearson.
50. Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599
51. Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, 21. Extraído el

- 04 Abril, 2015 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352010000100006&script=sci_arttext.
52. Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: across-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
 53. Schechter, L. (2007). Traditional trust measurement and the risk confound: An experiment in rural Paraguay. *Journal of Economic Behaviour y Organization*, 62(2), 272-292.
 54. Seppänen, R., Blomqvist, K. y Sundaqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 259-265.
 55. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. y Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, Vol. 18 (4), 35-48.
 56. Sitkin, S. Y Bies, R. (1994). The legalization of organizations: A multitheoretical perspective", en S.B. Sitkin y R.J.Bies: *The legalistic organizations*, 19-49.
 57. Spreitzer, G.M. y Mishra, A.K. (1999). Giving up without losing control: trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision-making, *Group y Organization Management*, Vol. 24 (2), 155-87.
 58. Stoner, J. Y Wankel C. (2006). *Administración. México*. Editorial Prentice Hall.
 59. Sutter, M. Y Kocher, M.G. (2007). Trust and trustworthiness across different age groups. *Games and Economics Behaviour*, 57, 364-382.
 60. Tyler, T. (2003). Trust within organisations, *Personnel Review*, Vol. 32 (5), 556-68.
 61. Tzafrir, S.S. y Dolan, S.L. (2004). Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, Vol. 2 (2), 115-32.
 62. Williamson, O. E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
 63. Wiig K. (2003). A knowledge model for situation-handling. Disponible en: <http://kwork.org/Resources/SituationHandlingModel.pdf>. Consultado: 25 de mayo de 2015.
 64. Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (2), 229-239.

65. Zapata, C. Y Rojas, M. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*, 26, 193-208.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO 2

¡Muy buenos días/tarde/noche!

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer su percepción acerca de la confianza en sus jefaturas y en la Empresa en que trabaja.

Le solicitamos que lea con atención cada pregunta y conteste de la forma más objetiva posible. No hay respuestas correctas, ni incorrectas.

Para contestar, encierre en un círculo la opción que representa su opinión. Se debe seleccionar sólo una de las siguientes opciones:

OPCIONES	N° =
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Ejemplo:

N°	ÍTEM	MUY EN DESACUERD O	EN DESACUERD O	INDIFERENT E	DE ACUERD O	MUY DE ACUERD O
1	El tenis es el deporte rey.	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5

Es importante destacar que la información que usted proporcione es de carácter confidencial y estrictamente de uso académico.

Antes de empezar, le solicitamos indicar los siguientes datos, relevantes para el presente estudio.

1. **Sexo:**

Sexo (marque con una cruz)	
Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

2. **Rango de edad:**

Rango de Edad (marque con una cruz)	
18 – 20 años	
21 – 30 años	
31 – 40 años	
41- 50 años	
51 – 60 años	
61 – 70 años	
71 o más años	

3. **Cargo o función:**

Cargo o función (marque con una cruz)	
Gerente	
Jefe de área	
Administrativo	
Bodeguero	
Chofer	
Auxiliar	
Guardia	
Otro (indicar cargo o función en el recuadro)	

N°	Ítems	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	La mayoría de los jefes son honestos y sinceros con la información relacionada con el trabajo.	1	2	3	4	5
2	Creo que voy a actuar como si los jefes fueran honestos.	1	2	3	4	5
3	La jefatura es sincera en su intento de cumplir con el punto de vista de los trabajadores respecto al empleo	1	2	3	4	5

N°	Ítems	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
4	En el futuro, me comportaré como si los jefes fueran sinceros	1	2	3	4	5
5	Creo que la mayoría de los jefes cumple su palabra respecto a las recompensas ofrecidas por cumplir con una tarea	1	2	3	4	5
6	En el futuro, espero ser capaz de creer que los jefes cumplirán con su palabra	1	2	3	4	5
7	Creo en lo que la jefatura me dice sobre los planes futuros para la empresa	1	2	3	4	5
8	Creeré en los planes que la jefatura me diga que tiene a futuro	1	2	3	4	5
9	La mayoría de los jefes no son capaces de gestionar a su personal	1	2	3	4	5
10	En el futuro, me comportaré como si la jefatura fuese incompetente	1	2	3	4	5
11	La jefatura es competente respecto a los temas de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5
12	En el futuro, espero ser capaz de contar con que la jefatura vele por la seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5
13	La jefatura muestra buen juicio respecto a tomar decisiones del trabajo	1	2	3	4	5
14	En el futuro cuento con que los jefes tomen buenas decisiones	1	2	3	4	5
15	La mayoría de los jefes no entienden cuando un trabajador debe ser recompensado por un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
16	No espero ser recompensado por un trabajo bien hecho en el futuro	1	2	3	4	5
17	La jefatura toma decisiones que amenazan el futuro de la empresa	1	2	3	4	5

N°	Ítems	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En el futuro, creo que la empresa va a fracasar a menos que la jefatura tome buenas decisiones	1	2	3	4	5
19	Creo que los jefes aplican las mismas reglas para todos los trabajadores.	1	2	3	4	5
20	En el futuro voy a actuar como si la jefatura aplicara las mismas reglas para todos los trabajadores	1	2	3	4	5
21	Creo que los jefes tratan a los empleados de forma justa	1	2	3	4	5
22	En el futuro, voy a actuar como si la administración tratara a los trabajadores de forma justa	1	2	3	4	5
23	Se puede contar con que la jefatura será capaz de recompensar a los trabajadores por sus logros	1	2	3	4	5
24	En el futuro voy a actuar como si la jefatura premiara a los trabajadores por sus esfuerzos	1	2	3	4	5
25	Puedo contar con que la administración hará lo mejor para la sobrevivencia a largo plazo de la empresa	1	2	3	4	5
26	Voy a contar con que la jefatura actúe por el bien general de la empresa	1	2	3	4	5
27	Mis acciones son apoyadas por el jefe a cargo del trabajo	1	2	3	4	5
28	En el futuro actuaré como si la jefatura apoyase mis acciones	1	2	3	4	5
29	Puedo contar con que la jefatura me intentará ayudar cuando tengo dificultades en el trabajo	1	2	3	4	5
30	En el futuro, espero contar con que la jefatura me ayude cuando me encuentre con dificultades en el trabajo	1	2	3	4	5
31	La jefatura toma el crédito por los logros sin reconocer la contribución de los trabajadores	1	2	3	4	5

N°	Ítems	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
32	En el futuro voy a actuar como si la jefatura reconociese el buen trabajo	1	2	3	4	5
33	La mayoría de los jefes muestran poco aprecio por los intereses futuros de su personal	1	2	3	4	5
34	En el futuro voy a actuar como si a la jefatura le importaran los intereses de su personal	1	2	3	4	5
35	La jefatura escucha mis sugerencias respecto a cómo se debería hacer el trabajo	1	2	3	4	5
36	En el futuro actuaré como si la jefatura escuchase mis recomendaciones	1	2	3	4	5
37	La mayoría de los jefes no comparte con sus empleados ideas de forma abierta respecto al trabajo	1	2	3	4	5
38	En el futuro me comportaré como si los jefes no compartieran de forma abierta la información respecto al trabajo	1	2	3	4	5
39	La mayoría de los jefes han demostrado que puedo expresar mis opiniones y no guardar resentimientos por ello	1	2	3	4	5
40	En el futuro me voy a guardar mis opiniones	1	2	3	4	5
41	La mayoría de los jefes comparte información de forma abierta respecto a los incentivos monetarios	1	2	3	4	5
42	En el futuro me comportaré como si los jefes no compartiesen la información de forma abierta.	1	2	3	4	5
43	La jefatura comparte de forma abierta respecto a planes futuros	1	2	3	4	5
44	En el futuro, me comportaré como si los jefes no compartieran los planes de forma abierta	1	2	3	4	5

¡¡Gracias por su valiosa opinión y cooperación!!

ANEXO 2

CUESTIONARIO 1

¡Muy buenos días/tarde/noche!

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer su estilo de toma de decisiones en el contexto de su trabajo.

Le solicitamos que lea con atención cada pregunta y conteste de la forma más objetiva posible. No hay respuestas correctas, ni incorrectas.

Para contestar, encierre en un círculo la opción que representa su opinión. Se debe seleccionar sólo una de las siguientes opciones:

OPCIONES	Nº =
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Ejemplo:

Nº	ÍTEM	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	El futbol es el deporte rey.	1	2	3	4	5

Es importante destacar que la información que usted proporcione es de carácter confidencial y estrictamente de uso académico.

Antes de empezar, le solicitamos indicar los siguientes datos, relevantes para el presente estudio.

4. **Sexo:**

Sexo (marque con una cruz)	
Femenino	
Masculino	

5. **Rango de edad:**

Rango de Edad (marque con una cruz)	
18 – 20 años	
21 – 30 años	
31 – 40 años	
41- 50 años	
51 – 60 años	
61 – 70 años	
71 o más años	

6. **Cargo o función:**

Cargo o función (marque con una cruz)	
Gerente	
Jefe de área	
Administrativo	
Bodeguero	
Chofer	
Auxiliar	
Guardia	
Otro (indicar cargo o función en el recuadro)	

N°	Ítems	Muy En Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
1	Me gusta considerar todas las alternativas	1	2	3	4	5
2	Intento encontrar las desventajas de cada Alternativa	1	2	3	4	5
3	Tomo en consideración cual sería la mejor manera de llevar adelante una decisión	1	2	3	4	5
4	Cuando tomo decisiones me gusta reunir una buena cantidad de información para hacerlo	1	2	3	4	5
5	Intento ser claro en mis objetivos antes de elegir	1	2	3	4	5
6	Tomo muchas precauciones antes de elegir	1	2	3	4	5
7	Siempre que afronto una decisión difícil, me siento pesimista respecto a poder encontrar una buena solución	1	2	3	4	5

N°	Ítems	Muy En Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
8	Me siento como si estuviera bajo una tremenda presión de tiempo cuando tomo decisiones	1	2	3	4	5
9	La posibilidad de que alguna cosa de baja importancia pudiera salir mal.	1	2	3	4	5
10	No puedo pensar correctamente si tengo que tomar decisiones apresuradas.	1	2	3	4	5
11	Después de tomar una decisión, gasto cantidad de tiempo convenciéndome a mí mismo de que era correcta	1	2	3	4	5
12	Evito tomar decisiones	1	2	3	4	5
13	No tomo decisiones a menos que no tenga más remedio	1	2	3	4	5
14	Prefiero dejarles a otros tomar las decisiones	1	2	3	4	5
15	No me gusta asumir la responsabilidad de tomar decisiones	1	2	3	4	5
16	Si una decisión podemos tomarla otra persona o yo, dejo a la persona que la tome	1	2	3	4	5
17	Prefiero que las personas que están mejor informadas decidan por mi	1	2	3	4	5
18	Pierdo tiempo en cuestiones triviales de menos importancia antes de llegar a la decisión final	1	2	3	4	5
19	Incluso después de haber tomado una decisión, retraso ponerla en práctica	1	2	3	4	5
20	Cuando tengo que tomar una decisión, espero mucho tiempo antes de empezar a pensar en ello	1	2	3	4	5
21	Retraso tomar decisiones hasta que es demasiado tarde	1	2	3	4	5
22	Aplazo tomar decisiones	1	2	3	4	5

¡¡Gracias por su valiosa opinión y cooperación!!