



# Trust and its Role in Achieving Knowledge Fertility and Corporate Unity

Víctor Cayetano Salinas, Doctor in Administrative Sciences <sup>1</sup> , Adolfo Zeta Vite, Doctor in Administration <sup>2</sup> , Lemin Abanto Cerna, Master in Applied Mathematics <sup>3</sup> , Adolfo Antenor Jurado Rosas, Master in Administration <sup>4</sup> 

<sup>1,2,3</sup> Universidad Nacional de Piura, Perú; [scayetanos@unp.edu.pe](mailto:scayetanos@unp.edu.pe), [azetav@unp.edu.pe](mailto:azetav@unp.edu.pe), [labanto@unp.edu.pe](mailto:labanto@unp.edu.pe)

<sup>4</sup> Universidad Tecnológica del Perú, Perú: [c21361@utp.edu.pe](mailto:c21361@utp.edu.pe)

**Abstract:** *The article studies truth, friendship, and justice to discover the underlying reasons that favor the fertility of knowledge (efficacy) and unity, using a structural equation model. The study is based on the quantitative method, using a non-experimental, cross-sectional descriptive-explanatory design; To contrast the validity of the model that represents the relationships between these variables, information was collected from a sample of 338 people from a Faculty of Administration of a public university, using a questionnaire structured in Likert scales, with proven validity through different studies and reliability verified using Cronbach's Alpha index, whose values higher than 0.7, confirm that the instrument is valid and reliable to meet the objectives of the study. The research found average perceptions of less than half the score on the 100-point scale, making it clear that formal authority is probably not practiced in the faculty under investigation in harmony with truth, transcendent friendship and justice, which seriously compromises unity. which is deduced from the series of effects that are produced, on the one hand from the truth towards functional trust and towards the corporate unit and on the other hand, the effects from reciprocal friendship, transcendent friendship and justice towards personal trust and confidence in the corporate unit.*

**Keywords:** *Truth, friendship, justice, functional trust, personal trust, knowledge, corporate unity.*

# La confianza y su rol para alcanzar fecundidad del conocimiento y unidad corporativa

Víctor Cayetano Salinas, Doctor en Ciencias Administrativas<sup>1</sup> , Adolfo Zeta Vite, Doctor en Administración<sup>2</sup> , Lemin Abanto Cerna, Magíster en Matemática Aplicada<sup>3</sup> , Adolfo Antenor Jurado Rosas, Magister en Administración<sup>4</sup> 

<sup>1,2,3</sup> Universidad Nacional de Piura, Perú; [vcayetanos@unp.edu.pe](mailto:vcayetanos@unp.edu.pe), [azetav@unp.edu.pe](mailto:azetav@unp.edu.pe), [labanto@unp.edu.pe](mailto:labanto@unp.edu.pe)

<sup>4</sup> Universidad Tecnológica del Perú, Perú: [c21361@utp.edu.pe](mailto:c21361@utp.edu.pe)

**Resumen:** *El artículo estudia la verdad, la amistad y la justicia para descubrir las razones subyacentes que favorecen la fertilidad del conocimiento (eficacia) y la unidad, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales. El estudio se basa en el método cuantitativo, utilizando un diseño descriptivo-explicativo transversal no experimental; Para contrastar la validez del modelo que representa las relaciones entre estas variables, se recopiló información de una muestra de 338 personas de una Facultad de Administración de una universidad pública, utilizando un cuestionario estructurado en escalas Likert, con validez comprobada a través de diferentes estudios y fiabilidad verificada utilizando el índice alfa de Cronbach, cuyos valores superiores a 0,7 confirman que el instrumento es válido y fiable para cumplir los objetivos del estudio. La investigación encontró percepciones medias de menos de la mitad de la puntuación en la escala de 100 puntos, dejando claro que la autoridad formal probablemente no se practica en la facultad investigada en armonía con la verdad, la amistad trascendental y la justicia, lo que compromete seriamente la unidad. Se deduce de la serie de efectos que se producen, por un lado, de la verdad hacia la confianza funcional y hacia la unidad corporativa y, por otro lado, los efectos de la amistad recíproca, la amistad trascendental y la justicia hacia la confianza personal y la confianza en la unidad corporativa.*

**Palabras clave:** *Verdad, amistad, justicia, confianza funcional, confianza personal, conocimiento, unidad corporativa.*

## I. INTRODUCCIÓN

El artículo presenta evidencia empírica a favor del rol de la confianza como variable intermediadora entre la verdad, el amor y la justicia, con la fecundidad del conocimiento y unidad. La confianza es la columna vertebral del progreso y la paz, y que, una vez dañada esa confianza, pelagra la convivencia por el aumento de deslealtades e injusticias y porque – equivocadamente– cada uno tiende a buscar y defender sus propias “verdades”.

La confianza, es algo natural, es algo con lo que no podemos dejar de vivir. El hombre nace y confía, primero en su madre, y luego confía en sí mismo; es la base de la comunicación y ésta es uno de los pilares de una buena administración de las organizaciones Ref. [1].

El bienestar de una nación, así como su capacidad para competir, de acuerdo con Fukuyama [2], se halla condicionado por una única y penetrante característica cultural: el nivel de confianza inherente a esa sociedad. De este modo, la confianza es el valor primordial que da sustancia al mundo complejo de las organizaciones, como expresión del modo de ser de las personas que las crean o dirigen, y, por tanto, impulsoras de hábitos sanos, de virtudes ejemplares y de educación positiva.

En Colombia [3], se señala que en el contexto de las Instituciones de Educación Superior (IES), la formación de relaciones de confianza con grupos de interés se basa en el reconocimiento de sus necesidades específicas y la valoración de la conducta ética en la comunidad académica.

La confianza se deriva de la integración de valores individuales, profesionales y organizacionales, y requiere la actualización de estructuras y administración institucional para una gestión eficiente de recursos.

Según Baker et al. [4], mencionan que en México se identifica una notable falta de confianza institucional y la prevalencia de estereotipos negativos, tales como la deshonestidad y la pereza, que repercuten negativamente en la confianza a nivel individual. Pese al significativo papel de México en el ámbito del comercio internacional, se anticipa que las empresas, particularmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), deban afrontar y superar esta carencia de confianza para alcanzar el éxito en sus procesos de internacionalización empresarial.

Además, Gonzalo et al. [5], señalan que la confianza actúa como un intermediario en la relación entre la escucha empática y la diversidad, facilitando así la conexión necesaria entre los participantes en el ámbito educativo. Toda forma de construcción de confianza intencional conlleva aprendizajes que tienen un impacto significativo en la vida cotidiana de estudiantes y profesores. Se deduce, por tanto, que la escucha empática, la diversidad y la confianza son elementos esenciales y prioritarios en el proceso de acreditación de los docentes universitarios.

Sánchez y Lehnert [6], señalaron que la confianza es fundamental en las empresas, tanto para mejorar las relaciones internas y externas como para coordinar actividades complejas. Esta confianza interna es clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Los empleados que confían en su empresa creen que la gerencia toma decisiones beneficiosas para todos los involucrados. Esta confianza no lleva a la complacencia, ya que los empleados son conscientes de la corrupción institucional externa. Sin embargo, les permite enfocarse en sus tareas y desafíos laborales, sin distraerse por debilidades institucionales externas, y tener confianza en que la empresa maneja eficientemente los desafíos estratégicos más amplios, incluyendo posibles amenazas de corrupción.

La confianza es una característica humana, por excelencia, que estimula los lazos entre las personas y, cuando falta, en cierto modo, genera deshumanización. Confianza es creer que una persona anda en verdad, es justa y siente amor profundo (sincero, trascendente, espiritual) por su prójimo. Así, la confianza se convierte en el capital más valioso de la persona, por andar en verdad, por ser sincera, por ser leal, por amar a su prójimo y por ser justa. Esta definición, enfatiza dos aspectos diferentes de confianza, por un lado, la confianza funcional o profesional que suscita credibilidad porque la persona sabe la teoría de su profesión u oficio, tiene mucha destreza o habilidad para poner en práctica sus conocimientos (es competente, porque practica lo que dice saber). La persona goza de confianza funcional o profesional porque anda en verdad, porque conoce mejor y científicamente la realidad. La confianza profesional es principio, es fundamento, y piedra angular de la fecundidad del conocimiento (eficacia). El saber en sí y el saber hacer –estar preparado para llevar a cabo la tarea– generan confianza funcional o profesional en proyección hacia la eficacia. Al otro lado –pero no menos importante– está la confianza personal, entendida como la fe que se tiene por la persona que actúa con proyección trascendente y que nunca defrauda. La confianza personal, como expresión de la capacidad de las personas de asociarse entre sí, a través de los valores y normas compartidos (veracidad, lealtad, amistad y justicia), conduce a la unidad.

Expresado de otro modo, confianza profesional es saber que una persona está equipada para llevar a cabo la tarea; implica un esfuerzo de conocer, comprender y llegar a ser un profesional en aquello que se persigue “libremente”; para conocer es necesario confiar en aquellos que forman parte de la comunidad de personas que constituyen la organización, especialmente aquellas que la dirigen. Por otra parte, confianza personal es la capacidad de asociarse entre sí (relaciones vitales personales) a través de las virtudes y normas compartidas. Dos individuos que se tengan confianza estarán naturalmente inclinados a intercambiar información, conocimientos y relaciones, sin temor a que el otro los utilice para fines personales; posibilita que las energías se concentren en el análisis y las solución de los problemas, en vez de, en las interpretaciones de los motivos que condujeron a los demás a actuar como lo hicieron, o en disputas tediosas derivadas de la sospecha de que la otra parte quizá no esté diciendo la verdad o

actuando correctamente Ref. [7]- [8]. Así, un excelente lugar de trabajo es aquel donde los empleados confían en las personas para quienes trabajan; a través de su credibilidad, respeto e imparcialidad, se enorgullecen de lo que hacen y disfrutan de trabajar en equipo Ref. [9].

Desde el liderazgo pedagógico, la confianza profesional docente, incluye las capacidades para la enseñanza y las actitudes en el aula y fuera de ella, con los alumnos, los colegas y los directivos, promoviendo la investigación; identificando propensiones significativas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje; valorando y buscando intercambio de pareceres con colegas expertos Ref. [10]. Desde esta perspectiva, la confianza personal tiene que ver con la calidad del relacionamiento en el trabajo, la integración de equipos de trabajo, sentido de pertenencia, relaciones de solidaridad y compañerismo Ref. [11].

Porque la confianza recoge la verdad, el amor y la justicia, se debe establecer que las personas con altos índices de confianza funcional o profesional producen mayor eficacia, y las que gozan de confianza personal, mejoran la unidad de los equipos de trabajo. En rigor, es la confianza, el capital más valioso, que se tiene como profesional y como persona. El modelo teórico de la figura 1, muestra las razones subyacentes que producen confianza y ésta, fecundidad del conocimiento (eficacia) y unidad corporativa, que es el modelo que la investigación contrasta empíricamente. A partir de este estudio, se busca encontrar evidencia empírica del rol intermediador de la confianza en una organización universitaria, para que ésta tenga un buen marco para gestionar sus resultados y responsabilidad moral. Abreviando, el reto al que se enfrenta este artículo es dar razón de la confianza, de los caminos para llegar a ella y de los beneficios que reporta.

De esta suerte, confianza, es creer que los miembros de la comunidad universitaria andan en verdad, son justos y sienten amor profundo (sincero, espiritual) por su prójimo. Esta definición, enfatiza dos aspectos diferentes de confianza: profesional y personal. La confianza funcional o profesional que suscita credibilidad, porque la persona sabe la teoría de su profesión u oficio, tiene mucha destreza o habilidad para poner en práctica sus conocimientos (es competente, lo que dice saber lo practica). Un docente que inspira confianza funcional o profesional fomenta la verdad, tiene un mayor conocimiento y un mejor juicio crítico; asimismo, tiene la capacidad para explicar con fundamentos científicos lo que son realmente las cosas, por que ocurren y cuáles son sus consecuencias. Por otra parte, la confianza personal, se entiende como la seguridad que tiene la organización de que el docente tiene la capacidad para hacer frente a los retos que se le presentan, actúa motivado por hechos trascendentes y que tiene las habilidades deseadas. Dicho de otro modo, la confianza funcional es saber que el docente tiene habilidades para el desarrollo de sus tareas y para desarrollar relaciones interpersonales a través de virtudes y normas compartidas.

Por esta definición de confianza, el modelo propone que, el docente con confianza funcional o profesional profunda es más fecundo en sus conocimientos, y los que gozan de confianza personal, mejoran la unidad corporativa. En rigor, el modelo propone que, a partir de la práctica de la verdad - cuya naturaleza intelectual y moral le da dimensión dianoética - podría lograrse la credibilidad como expresión de confianza por el docente competente, veraz y leal. Al respecto Ferreiro y Alcazar [12], señalan que:

La organización se ajusta a la realidad si las personas que la componen ‘andan en la verdad’, es decir, su conocimiento es verdadero, sus palabras veraces y sus acciones leales...Una sociedad de personas que no viven la veracidad, que prescinden de la comunicación como conectivo social, no puede funcionar, se desmorona.

Sobre la lealtad Polo y Llano [13], señalan que, “cuando no hay lealtad, aunque haya verdad y veracidad, la acción se torna estéril...la falta de verdad (error o falsedad), la mentira y la deslealtad destruyen la eficacia, la atractividad y la unida de la empresa”.

Según Morris [14], “Aristóteles escribió acerca de la verdad como contrapuerta a la falsedad, diciendo: ‘Decir de lo que es que no es, o de lo que no es que es, es falso, mientras que decir de lo que es que es, o de lo que no es que no es, es verdadero’”. De esta definición se desprende que la “verdad es una delimitación de la realidad que corresponde a la manera como son las cosas” Ref. [14]; que “la verdad es la adecuación del pensamiento a la realidad, a las cosas reales. Se anda en verdad cuando lo que se piensa sobre algo se ajusta a la realidad, de lo contrario es un pensamiento erróneo” Ref. [12].

Morris [14], deja entrever que en cualquier relación comercial la confianza tiene un rol fundamental. Cuando en el entorno laboral hay confianza mutua, los trabajadores están actuando dentro ciertas normas éticas comunes, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otra parte, Polo [15] explica que los errores en el pensamiento atentan contra la fecundidad del conocimiento o eficacia. La solución está en corregir el pensamiento y estudiar más, no emitir juicios precipitados. En definitiva, mejorar la formación y el estudio Ref. [12].

El amor y la justicia como virtudes que dirigen acertadamente la vida práctica, siguen la misma trayectoria, para generar confianza inherente al ser de la persona, asegurando el recto uso de las competencias. Por el lado del amor, el modelo distingue tres modos de relacionarse con los demás analizados en la antropología clásica reuniéndolos en tres grandes grupos, que constituyen las máximas – y únicas – categorías o géneros de amor: amor de necesidad, de reciprocidad y de dádiva (trascendente) Ref. [16].

La práctica del amor de necesidad genera una actitud que los clásicos denominaron desiderium o deseo, lo que resulta grave para la organización, porque si ésta se compone de individuos que procuran ante todo dominar, poseer, gozar, ganar y superar a alguien, la manifestación de egoísmo es evidente e imposible de racionalizar. A diferencia del amor

desiderativo, la relación de amor recíproco no es unilateral, con lo que se da un importante avance; los individuos procuran intercambiar, acompañar, dialogar, compartir y convivir; el amor de necesidad se ennoblecce con el de reciprocidad. Es humanamente - éticamente – mejor el dar a cambio que el sólo recibir o arrebatar. Los actos propios de la amistad trascendente o de dádiva son los siguientes: corresponder, agradecer, dar, darse (donde sí), sacrificarse, enseñar, corregir, perdonar, comprender a alguien, acoger Ref. [16]. En este punto, el hombre es más perfecto, de mayor rango, más sublime, más fino de conciencia, es ínculto e integérrimo.

El modelo explica y justifica a la justicia como piedra angular del orden, que genera confianza funcional, personal y unidad corporativa; y que, el mayor infortunio de las personas es sufrir las consecuencias del poder injusto del docente. Al respecto, Duque et al. [17], enfatizan la importancia de la justicia en organizaciones educativas, porque genera salud (física y mental) y satisfacción del personal; y reconoce cuatro tipos de justicia: distributiva, procesal, interpersonal y comunicacional. La justicia distributiva se alcanza cuando se otorga a las personas lo que le corresponde de acuerdo a sus aportaciones. La justicia procedimental se gana cuando se percibe un mismo trato para todos, sin discriminación alguna; la justicia interaccional, se obtiene cuando hay un trato apropiado por parte de la autoridad; y la justicia informacional, cuando la autoridad otorga información veraz y completa a todos por igual. Desde el liderazgo pedagógico, los resultados académicos se explican por la falta de justicia, evidenciada en la asignación de recursos (materiales, equipos), sobrecarga de trabajo y oportunidades de capacitación (en perjuicio de unos y ventajas de otros) Ref. [18]. Los hallazgos de Pierrella et al. [19] fueron que las condiciones de trabajo son injustas, pues la carga horaria y la capacitación, no se reparte de manera equitativa en perjuicio de los nuevos docentes.

La fecundidad del conocimiento (eficacia) descansa sobre la confianza funcional y abre el diálogo para conocer si el docente goza de respeto y prestigio en el mundo académico y de negocios, logrando un equilibrio de su doble misión de educar a profesionales y crear conocimientos mediante la investigación; si las investigaciones (tesis, artículos científicos y de revisión bibliográfica), son excelentes y ancladas en prácticas empresariales verdaderas, es decir, relevantes para los que operan en el mundo real. Es decir, se refleja en cuan fecundo es en la producción de libros; en qué tan bien entienden los impulsores del desempeño empresarial y si los que se gradúan están bien preparados para lidiar con asuntos complejos y no cuantificables; en otras palabras, para lidiar con los verdaderos desafíos de la gestión Ref. [20].

En lo que atañe a la *unidad*, el modelo da cuenta que esta dimensión, es consecuencia, del vínculo perfecto de todos los hábitos y virtudes: verdad, amor, justicia y confianza funcional y personal. La unidad, es entendida como el vínculo entre los miembros de una organización Ref. [7]. Además de las habilidades y los conocimientos, una parte importante del capital humano está constituida por la capacidad de los

individuos de asociarse entre sí; esta capacidad sería de importancia crítica, no sólo para la vida económica de una comunidad sino también para otros aspectos de su existencia social Ref. [2]; la capacidad de asociación depende, a su vez, del grado en que los integrantes de una comunidad comparten normas y valores, así como de la facilidad para subordinar los intereses individuales a los más amplios del grupo; hay unidad cuando los miembros de una familia se juntan para cuidar del negocio y están dispuestos no sólo a evitar conflictos en las decisiones menores, sino también a hacer los sacrificios que sean necesarios cuando haya que tomar las decisiones más difíciles Ref. [7].

Por lo expuesto, las instituciones universitarias mayor imbuidas en verdad, amor y justicia, estarían ligadas a través de la confianza funcional y personal, asegurando mayor fecundidad en el conocimiento y una sólida unidad corporativa. Dicho de otra manera, el estudio está orientado a contrastar empíricamente el modelo teórico de investigación, verificando si los docentes con confianza funcional o profesional son más fecundos, y los docentes que gozan de confianza personal, fortalecen la unidad de los equipos de trabajo. En consecuencia, el modelo lleva implícito las siguientes hipótesis:

H1: La confianza funcional y personal, surge como consecuencia de la cadena de efectos desde la verdad, el amor y la justicia; produce mayor fecundidad del conocimiento, y mejora la unidad corporativa.

H2: La verdad produce mayor confianza funcional.

H3: La amistad mejora la confianza personal.

H4: La justicia mejora la confianza personal.

H5: La confianza funcional produce mayor fecundidad del conocimiento (eficacia).

H6: La confianza personal mejora la unidad corporativa

En definitiva, el modelo teórico da cuenta que las instituciones universitarias altas en verdad, amor y justicia estarían ligadas a través de la confianza funcional y personal para producir mayor fecundidad de conocimiento y mejorar la unidad corporativa respectivamente, como se muestra en la figura 1.

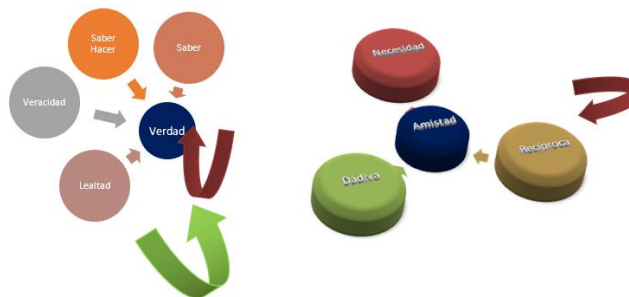


Fig.1 Modelo de la confianza personal

La confianza funcional o profesional recoge la verdad hasta la fecundidad del conocimiento (eficacia); la confianza personal, atesora la amistad y justicia hasta la unidad.

## II. ANTECEDENTES

Según Marja et al. [21], tuvieron como objetivo de estudio determinar el grado de confianza vinculado con la cohesión social dentro de las comunidades universitarias. De acuerdo con los hallazgos de la investigación, el grado de confianza en estas comunidades universitarias, tanto de manera individual como en su conjunto, resultó ser medio, con algunas excepciones en ciertos indicadores. Esto nos permite inferir que un nivel medio de confianza, considerado suficientemente adecuado, contribuye de manera positiva a la relación entre empleados y estudiantes, manifestando una predisposición hacia el respeto mutuo, el apoyo, la aceptación de la diversidad y la tolerancia. Además, el estudio muestra que la confianza se basa principalmente en interacciones personales, no solo en valores compartidos. Los participantes reconocen la importancia de la confianza en la sociedad, viéndola como un contrato social y un factor clave en la comunicación y el equilibrio de intereses diversos.

En su estudio, Lewicka [22], tuvo como propósito identificar las etapas y métodos utilizados para incrementar la confianza en las relaciones entre estudiantes y universidades, así como investigar las causas de la pérdida de confianza y las tácticas para su recuperación. Los hallazgos del estudio detallan las etapas y los principios fundamentales del proceso de construcción de confianza en las instituciones de educación superior. Además, indican que los estudiantes generalmente no reconocen las acciones estratégicas de las universidades destinadas a reconstruir la confianza. Por el contrario, la restauración de la confianza suele estar fundamentada en experiencias e interacciones actuales, guiadas principalmente por la intuición y un enfoque positivo.

En su investigación Fang y Tam [23], tuvieron como propósito identificar tendencias y deficiencias en la investigación actual para proporcionar una visión clara del avance en este campo. Se ha encontrado que la mayoría de los estudios se centran en la confianza dentro del ámbito universitario, con una menor atención en la confianza entre las universidades y las comunidades más amplias a las que sirven. Específicamente, se ha prestado más atención empírica a las relaciones de confianza entre las universidades y los sectores empresariales e industriales que a las relaciones con la comunidad y el gobierno. Estos hallazgos son relevantes para el desarrollo de habilidades y capacidades basadas en la confianza, de manera intencionada y significativa, tanto a nivel individual como institucional.

Nejjari y Aamoun [24], en su investigación tuvieron como objetivo explorar cómo la ética, los valores compartidos, la imagen de la universidad y la confianza influyen en la lealtad de los estudiantes. Los resultados han demostrado que la ética, la confianza y la imagen universitaria tienen un impacto significativo y positivo en la lealtad de los estudiantes. También se ha comprobado el efecto de la ética y los valores compartidos en la imagen de la universidad. Los responsables involucrados deberían invertir en mejorar la imagen de la universidad al

fomentar la moral y las integridades comunes en el proceso educativo, lo que influirá en la percepción del estudiante. A menudo, se subestima la importancia de la administración universitaria, pero esta investigación refleja la fuerte implicación de los estudiantes, quienes desean que se atiendan sus consultas puntualmente y que se les trate con cuidado y respeto.

Ismail et al. [25], realizaron una investigación con el objetivo principal de analizar cómo la confianza y la satisfacción de los estudiantes se relacionan con el uso del Sistema de Información Estudiantil (SIS). Este estudio es de gran relevancia para la administración universitaria, ya que ayuda a comprender los desafíos en este ámbito. Los resultados indicaron que factores como la percepción de la imagen, la calidad de los resultados, la demostrabilidad de estos y la facilidad de uso impactan considerablemente en la percepción de utilidad del sistema. Se encontró una correlación significativa entre la confianza y la satisfacción de los estudiantes. Sin embargo, variables como la norma subjetiva, la percepción de utilidad y la facilidad de uso no mostraron un efecto significativo en la satisfacción. Comprender los comportamientos de los estudiantes es fundamental para optimizar el uso del SIS, brindando información clave a los directivos universitarios sobre los desafíos relacionados con la confianza y la satisfacción estudiantil.

Olvero et al. [26] en su estudio se enfocaron en explorar la relación entre aspectos específicos de la gestión de la innovación y la satisfacción de los estudiantes en el sector de bienestar universitario de una universidad en Barranquilla, Colombia. Los factores asociados a la gestión de la innovación demuestran relaciones que varían de moderadas a fuertes con diferentes aspectos de la satisfacción estudiantil, a excepción de la relación entre la estructura de procesos y la confianza y seguridad. En consecuencia, se infiere una correlación significativa y positiva entre la gestión de la innovación y la satisfacción estudiantil. El Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) utilizado también indicó una relación moderada entre la estructura y la gestión de los procesos. Estos niveles de relación sugieren que una gestión eficaz de la innovación en los procesos de bienestar universitario es crucial para alcanzar una satisfacción estudiantil adecuada, fundamental en un entorno en constante evolución.

## III. MARCO METODOLÓGICO

El estudio fue conducido bajo los lineamientos de la investigación cuantitativa, con un diseño no experimental de corte transversal y de tipo descriptivo explicativo en virtud del cual se describe y evalúa los factores que explican la unidad corporativa. La investigación fue conducida en una muestra aleatoria estratificada de 338 personas, entre estudiantes (308), docentes (20) y personal administrativo (10) de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Piura (UNP). La información para la contrastación del modelo se recogió utilizando un cuestionario que incluye 179 preguntas: Verdad (9), [7]- [15]- [16]- [12]. Amistad por necesidad (20), Amistad

recíproca (20) y Amistad trascendente (40) [16]; Justicia (36); Confianza funcional (8) y Confianza personal (30) [7]; y Unidad corporativa (16) [7]. El instrumento estructurado en escalas de Likert cuenta con una validez probada a través de diferentes estudios, mientras que la confiabilidad se confirmó utilizando el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, superior a 0.8 en todos los aspectos evaluados (Tabla 1).

TABLA I  
ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO

Variables	Alfa de Cronbach	Nº de preguntas
Verdad	0.805	9
Amistad por necesidad	0.873	20
Amistad recíproca	0.877	20
Amistad trascendente	0.945	40
Justicia	0.879	36
Confianza funcional	0.756	8
Confianza personal	0.904	30
Unidad corporativa	0.897	16
TOTAL		179

Fuente: Resultado de encuesta

Los valores del índice Alfa de Cronbach, en la mayoría de las variables se encuentran alrededor de 0.9, excepto, la confianza funcional que muestra un valor de 0.756. Estos resultados dan razón de un alto grado de confiabilidad del cuestionario, indicando el grado de congruencia de este, para obtener resultados confiables.

La contrastación del modelo teórico se realizó utilizando el modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el programa AMOS (Analysis of Moment Structure) versión 18.0. El modelo se caracteriza por incluir múltiples relaciones de dependencia que involucra a las variables del modelo. El proceso de estimación consiste en utilizar un conjunto de datos observados para estimar los parámetros de dicho modelo (Figura 2).

En el diagrama, se señalan las variables del modelo y la dirección de los efectos causales entre ellas. Los efectos causales están representados en el modelo por los coeficientes estructurales. Los errores, que en este caso se denominan perturbaciones, representan los efectos combinados de todas las posibles variables exógenas que podrían afectar a una variable endógena, pero que han sido omitidas, es decir, no han sido medidas ni incluidas en el modelo. El modelo teórico se contrasta con los datos, para determinar si éstos fundamentan las relaciones propuestas.

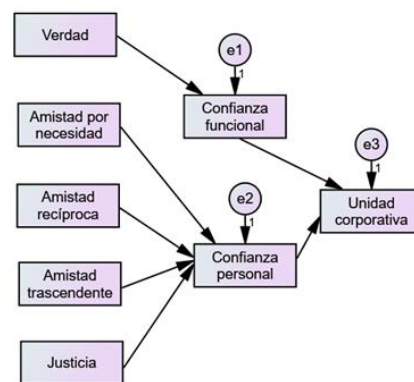


Fig. 2 Modelo que explica la unidad corporativa en función de la confianza, verdad, amistad y la justicia

El diagrama de influencias tiene un modelo matemático que lo sustenta a través de una serie de ecuaciones, como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA II  
DIAGRAMA DE SECUENCIAS EN ECUACIONES ESTRUCTURALES

Variables Endógenas (Dependientes)	Variables Exógenas	Variables Endógenas	Error
$Y_1$	$b_1 X_1$		$\varepsilon_1$
$Y_2$	$b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$		$\varepsilon_2$
$Y_3$		$b_6 Y_1 + b_7 Y_2$	$\varepsilon_3$

Fuente: Resultados de encuesta

En este caso los  $b_i$  son denominados coeficientes estructurales.

Dónde:

$Y_1$  : Confianza Funcional

$Y_2$  : Confianza Personal

$Y_3$  : Unidad Corporativa

$X_1$  : Verdad

$X_2$  : Amistad por necesidad

$X_3$  : Amistad recíproca

$X_4$  : Amistad trascendente

$X_5$  : Justicia

$\varepsilon_i$  : Errores aleatorios o perturbaciones.

$b_i$  : Parámetros estructurales del modelo

#### IV. RESULTADOS

Un resumen de los estadísticos descriptivos se presenta en la tabla 3. Se observa que la variable más valorada es la amistad de necesidad, con un promedio de 51.5; por el contrario, las variables menos valoradas son la unidad (42.3), la justicia (41.2) y la amistad trascendente (41.1). La desviación estándar de entre 6 y 9 puntos, evidencia una variabilidad similar en todas las variables. Los intervalos de confianza del 95% y su representación (Figura 3), confirman que el aspecto mejor valorado es la amistad de necesidad y los que muestran la percepción más baja son la amistad trascendente y la justicia.

TABLA III  
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DEL MODELO (REESCALADOS A UNA ESCALA DE 100 PUNTOS)

VARIABLES	Nº	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación estándar	Intervalo de confianza del 95%
Verdad	338	24.4	73.3	46.6	9.1	(45.7, 47.6)
Amistad por necesidad	338	29.0	74.0	51.5	8.7	(50.5, 52.4)
Amistad recíproca	338	24.0	80.0	44.7	7.8	(43.9, 45.5)
Amistad trascendente	338	23.0	77.0	41.1	7.7	(40.3, 42.0)
Amistad	338	31.5	69.3	44.6	6.2	(43.9, 45.3)
Justicia	338	26.7	60.6	41.2	6.2	(40.6, 41.9)
Unidad corporativa	338	21.3	66.3	42.3	8.5	(41.4, 43.3)
Confianza funcional	338	22.5	75.0	45.2	8.4	(44.3, 46.1)
Confianza personal	338	24.7	63.3	43.1	7.1	(42.4, 43.9)

Fuente: Cuestionario aplicado a 338 estudiantes universitarios

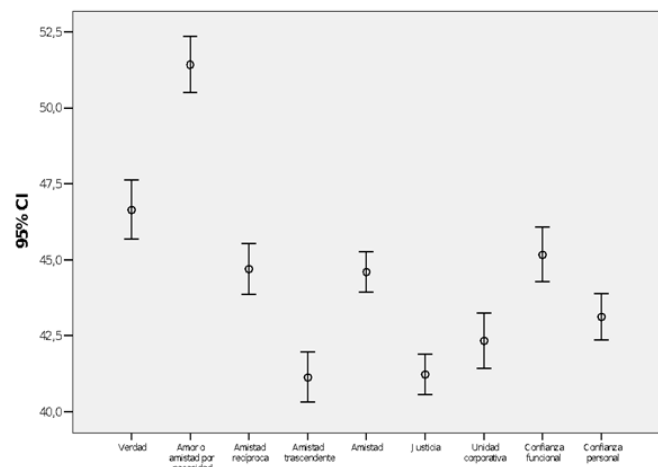


Figura.3 Valoración promedio de las variables del modelo  
Fuente: encuesta aplicada

Luego de validar el modelo teórico, se procedió a estimar los principales parámetros del modelo. La tabla 4 muestra que sólo una relación resultó ser no significativa ( $P > 0.05$ ), indicando que la amistad por necesidad no influye de manera significativa con la confianza personal. Por el contrario, se encontró influencia significativa ( $P < 0.05$ ) de la verdad sobre la confianza funcional; de la justicia, amistad trascendente y amistad recíproca sobre la confianza personal; además, la confianza funcional conjuntamente con la confianza personal evidencia tener una influencia significativa sobre la unidad corporativa.

TABLA IV  
RELACIONES SIGNIFICATIVAS ENTRE VERDAD, AMISTAD, JUSTICIA, CONFIANZA Y UNIDAD

Relaciones	Estimate	S.E.	C.R.	P
Confianza funcional <-- Verdad	0.010	0.001	10.511	***

Confianza Personal <-- Justicia	0.419	0.051	8.159	***
Confianza Personal <-- Amistad Trascendente	26.346	8.466	3.112	0.002**
Confianza Personal <-- Amistad Recíproca	19.439	8.045	2.416	0.016*
Confianza Personal <-- Amistad por necesidad	0.078	0.050	1.555	0.120
Unidad Corporativa <-- Confianza funcional	21.564	3.027	7.124	***
Unidad Corporativa <-- Confianza Personal	0.367	0.023	15.982	***

Nota: \*\*\* $P < 0.001$ . \*\* $P < 0.01$ . \* $P < 0.05$

Las correlaciones correspondientes a las relaciones anteriores se muestran en la tabla 5. Se observa que la confianza funcional evidencia una correlación moderada ( $r = 0.439$ ) pero altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la verdad; en tanto, la confianza personal también evidencia una correlación moderada y altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la justicia ( $r = 0.439$ ) y una correlación baja pero altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la amistad trascendente ( $r = 0.195$ ) y con la amistad recíproca ( $r = 0.136$ ); también evidencia una correlación casi nula ( $r = 0.064$ ) y no significativa ( $P > 0.05$ ) con la amistad por necesidad. La unidad corporativa evidencia una correlación relativamente altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la confianza personal ( $r = 0.615$ ) y una correlación baja también altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la confianza funcional ( $r = 0.274$ ).

TABLA V  
COEFICIENTES DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS: INFLUENCIA DE VARIABLES INDEPENDIENTES SOBRE VARIABLE DEPENDIENTES

Relaciones	Estimador
Confianza funcional <--- Verdad	.497**
Confianza Personal <--- Justicia	.439**
Confianza Personal <--- Amistad Trascendente	.195**
Confianza Personal <--- Amistad Recíproca	.136*
Confianza Personal <--- Amistad por necesidad	.064
Unidad Corporativa <--- Confianza funcional	.274**
Unidad Corporativa <--- Confianza Personal	.615**

Nota: \*\* $P < 0.01$ . \* $P < 0.05$

El estudio también estimó las correlaciones entre las variables que producen confianza funcional y personal (Tabla 6); se observa que existen correlaciones positivas y altamente significativas ( $P < 0.01$ ) entre la verdad con la justicia ( $r = 0.519$ ), amistad por necesidad ( $r = 0.274$ ), amistad trascendente ( $r = 0.482$ ) y amistad recíproca ( $r = 0.477$ ); por su parte, la Justicia evidencia una relación también altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la amistad trascendente ( $r = 0.655$ ), amistad recíproca ( $r = 0.54$ ) y amistad por necesidad ( $r = 0.296$ ); la amistad trascendente evidencia una relación altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la amistad recíproca ( $r = 0.710$ ) y una relación significativa



( $P < 0.05$ ) con la amistad por necesidad ( $r = 0.141$ ); y la amistad recíproca evidencia una relación altamente significativa ( $P < 0.01$ ) pero baja con la amistad por necesidad ( $r = 0.199$ ).

TABLA VI  
CORRELACIONES SIGNIFICATIVAS ENTRE VARIABLES QUE PRODUCEN CONFIANZA FUNCIONAL Y PERSONAL.

Relaciones		Correlación (r)	P
Verdad	<--> Justicia	.519	0.000**
Verdad	<--> Amistad por necesidad	.274	0.000**
Verdad	<--> Amistad Trascendente	.482	0.000**
Verdad	<--> Amistad Recíproca	.477	0.000**
Justicia	<--> Amistad Trascendente	.655	0.000**
Justicia	<--> Amistad Recíproca	.540	0.000**
Justicia	<--> Amistad por necesidad	.296	0.000**
Amistad Trascendente	<--> Amistad Recíproca	.710	0.000**
Amistad Trascendente	<--> Amistad por necesidad	.141	0.011*
Amistad Recíproca	<--> Amistad por necesidad	.199	0.000**

Nota: \*\* $P < 0.01$ . \* $P < 0.05$ .

Fuente: Resultados de encuesta

Finalmente, el estudio reporta los coeficientes de determinación entre las variables dependientes. Se observa en la tabla 7 que la amistad (recíproca y trascendente) y justicia explican el 49% de la variabilidad en la confianza personal. La verdad explica alrededor del 24.7% de la confianza funcional y ésta explica el 52.1% de la variabilidad en la unidad corporativa.

TABLA VII  
COEFICIENTES DE DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES.

Relaciones	Estimador ( $R^2$ )
Confianza Personal con amistad y justicia	0.490
Confianza Funcional y verdad	0.247
Unidad Corporativa, confianza funcional y personal	0.521

Fuente: Encuesta aplicada

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A la luz de los resultados descriptivos la variable más valorada es la amistad de necesidad (51.5), lo que conjetura la existencia de personas que procuran ante todo actuar motivadas por motivos extrínsecos egoístas capaces de cosificar y dominar a los demás

El promedio, 42.3, en la unidad, revela la existencia de un vínculo débil entre los miembros de la institución; carencia de lealtades y confianza; poco sacrificio por el bien y fines de la organización. Por otra parte, Si la justicia es dar lo suyo a los demás, es piedra angular del orden, que genera confianza funcional, personal y unidad corporativa; y que, el mayor infortunio de las personas es sufrir las consecuencias del poder injusto del docente; el puntaje de, 41.2, logrado en esta variable; enfatiza, que en la organización educativa se promueven practicas injustas en contra de una justa distribución de oportunidades.

El puntaje logrado en la amistad trascendente, 41.19, sugiere la distancia que hace falta por recorrer en busca de la perfección, para tener más rango, ser más sublime, más fino de conciencia, más íncito e integérrimo; para comprender que hay más felicidad en dar que en recibir.

Por otro lado, a partir de los resultados inferenciales encontrados se acepta la hipótesis de que la confianza profesional se asienta sobre la verdad y la amistad y justicia producen confianza personal hasta la unidad corporativa.

La variable fecundidad del conocimiento, es una limitación del estudio y debe ser aprovechada por investigaciones futuras; indicando que la institución universitaria, sistematice el registro de información útil para saber si el docente goza de respeto y prestigio en el mundo académico y de negocios mediante la escritura de libros; tesis, artículos científicos y de revisión bibliográfica excelentes y ancladas en prácticas empresariales verdaderas, es decir, relevantes para los que operan en el mundo real.

Que la confianza funcional tenga una correlación moderada ( $r = 0.439$ ) pero altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la verdad y que ésta explica alrededor del 24.7% de la confianza funcional, sugiere que el camino para que el docente universitario de dirección brinde un servicio honesto, confiable y de calidad; se inicia en el conocimiento teórico profundo de su profesión; en las investigación de los problemas que afectan a la sociedad en general y al mundo de la empresa en particular, participando activamente en los debates académicos, científicos, defendiendo con argumento sus puntos de vista, etc.

Que la justicia y la amistad trascendente y amistad recíproca se relaciona de manera significativa con la confianza personal ( $P < 0.05$ ) y que la explican en un 49% de su variabilidad, expresa que, si por la justicia el hombre es bueno y se inclina a dar a cada uno lo suyo; por el amor perfecto (trascendente) se vuelve inmensamente superior, y lo es más cuando, por la propia inclinación de sus sentimientos de hombre bueno, quiere el bien del prójimo.

En la universidad, el docente debe respetar al estudiante, tomar en cuenta sus sentimientos. Debe cuidar lo que dice, si usa la palabra de manera irreflexiva, puede herir u ofender gravemente a otras personas. Las palabras y las acciones ásperas, los comentarios despectivos y el sarcasmo mordaz no deben tener cabida en el docente.

Becerra & La Serna [27], encontraron que los docentes más valorados son aquellos que en sus prácticas diarias demuestran ser académicamente competentes y trascienden por ser respetuosos y cordiales.

Decir que la confianza funcional y personal explican el 52.1% de la variabilidad en la unidad corporativa y que ésta tiene una correlación relativamente altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la confianza personal ( $r = 0.615$ ) y una correlación baja también altamente significativa ( $P < 0.01$ ) con la confianza funcional ( $r = 0.274$ ) sugieren que la unidad es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella: sus necesidades afectivas. Que la unidad, surge como consecuencia del vínculo perfecto entre

la amistad, la justicia y la confianza personal. La unidad mejora, si se tiene como fuentes la confianza, la amistad y la justicia.

## VI. CONCLUSIONES

Los hallazgos del estudio sugieren que la confianza profesional se asienta sobre la verdad y la unidad corporativa sobre la confianza personal, ésta, sobre la amistad trascendente y la justicia; por lo que, todo aquel que tenga responsabilidad académica, debe transitar por los predios de los hábitos de la inteligencia (verdad) y las cualidades de la voluntad (amistad y justicia) en pro de la eficacia y la unidad. Las preguntas e hipótesis formuladas en esta indagación son útiles en pos de una mente precavida con reserva moral. En consecuencia, cada nivel del modelo propuesto, son necesarios para entender a cabalidad el modelo de visión y comprensión del funcionamiento de la organización educativa sustentado en la confianza.

## REFERENCIAS

- [1] A. Lockward, «El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración,» *Ciencia y Sociedad*, vol. 36, nº 3, pp. 464-502, 2011.
- [2] F. Fukuyama, *Confianza (Trust) : las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Madrid: Atlantida S.A., 2000.
- [3] N. Marulanda y M. Rojas, «Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders),» *Revista de Información Tecnológica*, vol. 30, nº 3, 2019.
- [4] J. Baker, F. De Anda y E. Tovar - García, «The Importance of Trust for Entrepreneurial Internationalization: Evidence from Mexico,» *The Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability*, vol. 17, nº 3, pp. 89 - 100, 2023.
- [5] T. Gonzalo, M. González y A. Osorio-Londoño, «Caminos para la acreditación del profesorado universitario: escucha empática, confianza y diversidad,» *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 37, nº 1, pp. 179 - 198, 2023.
- [6] C. Sánchez y K. Lehnert, «Firm-level trust in emerging markets: the moderating effect on the institutional strength- corruption relationship in Mexico and Peru,» *Journal of Management and Economics*, vol. 34, nº 147, pp. 127 - 138, 2018.
- [7] M. Gallo, *Unidad y confianza en la empresa familiar*, Barcelona: Universidad de Navarra, 2002.
- [8] A. Lockward, «When can you say that a family business is well managed or directed?,» *Ciencia y Sociedad*, vol. 38, nº 3, pp. 599-618, 2013.
- [9] Great Place to Work, «La camaradería como eje de la motivación,» Great Place to Work Institute, Inc., 2016.
- [10] C. Villagra, M. E. Mellado y S. Cubo, «Relación entre variables mediadoras del desempeño docente y resultados educativos: una aproximación al liderazgo escolar,» *Opción*, vol. 34, nº 87, pp. 213-240, 2018.
- [11] P. A. Collado , C. B. Soria, E. Canafolia y S. A. Collado, «Condiciones de trabajo y salud en docentes universitarios y de enseñanza media de Mendoza, Argentina: entre el compromiso y el desgaste emocional,» *Salud Colectiva*, vol. 12, nº 2, 2016.
- [12] P. Ferreiro y M. Alcazar, *Gobierno de personas en la empresa*, 8va ed., Lima: PAD, 2019.
- [13] L. Polo y C. LLano, «Antropología de la acción directiva, Unión Editorial, Madrid,» *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 1, nº 2, pp. 387-393, 2018.
- [14] T. Morris, *Si Aristóteles dirigiera General Motors*, Barcelona: Editorial Planeta, 1997.
- [15] L. Polo, *¿Quién es el hombre?*, Madrid: Rialp S.A., 1991.
- [16] C. Llanos, *La amistad en la empresa*, México: Fondo de Cultura Económica, 2012.
- [17] E. Duque, J. Ortega y M. Grueso, «Propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt para el contexto ecuatoriano,» *Revista Espacios*, vol. 39, nº 50, p. 23, 2018.
- [18] J. Bailey y M. Flores, «Condiciones y práctica docente en un modelo de educación alternativo mexicano,» *Opción*, vol. 31, nº 1, pp. 916-936, 2015.
- [19] M. Pierella, N. Peralta y M. Pozzo, «El primer año de la universidad. Condiciones de trabajo docente, modalidades de admisión y abandono estudiantil desde la perspectiva de los profesores,» *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, vol. 11, nº 31, pp. 68-84, 2020.
- [20] W. Bennis y J. O'Toole, «Cómo las escuelas de negocios perdieron el rumbo,» *Harvard Business Review*, vol. 83, nº 5, pp. 76-85, 2005.
- [21] N. Marja, M. Dielini, L. Shynkaruk y O. Yatsenko, «Trust as a cognitive base of social cohesion in the university communities,» *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, vol. 8, nº 1, pp. 15 - 23, 2020.
- [22] D. Lewicka, «Building and rebuilding trust in higher education institutions (HEIs). Student's perspective,» *Journal of Organizational Change Management*, vol. 35, nº 6, pp. 887 - 915, 2022.
- [23] S. Fang y A. Tam, «A systematic review of empirical studies on trust between universities and society,» *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 45, nº 4, pp. 393 - 408, 2023.
- [24] Z. Nejari y H. Aamoun, «The role of ethics, trust, and shared values in the creation of loyalty: Empirical evidence from the Moroccan University,» *Business*,

*Management and Education*, vol. 18, pp. 106 - 126, 2020.

- [25] M. Ismail, E. Celebi y H. Nadiri, «How Student Information System Influence Students' Trust and Satisfaction Towards the University?: An Empirical Study in a Multicultural Environment,» *Journals y Magazines*, vol. 7, pp. 111778-111789, 2019.
- [26] E. Olivero-Vega, Y. Vega-Sampayo, J. Acosta-Prado y A. Castro-Miranda, «Relación entre la gestión de la innovación y la satisfacción estudiantil en el área de bienestar universitario,» *Formación Universitaria*, vol. 15, nº 4, pp. 9 - 20, 2022.
- [27] A. Becerra y K. La Serna, «Los docentes más valorados por los estudiantes de la Universidad del Pacífico ¿Cómo lo logran?,» Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, 2009.