

Volumen 6 - Número 3 - Julio/Septiembre 2019

# REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

ISSN 0719-4705

*Homenaje a*

*Javier Carreón Guillén*

MIEMBRO DE HONOR COMITÉ INTERNACIONAL

REVISTA INCLUSIONES

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

**CUERPO DIRECTIVO**

**Directores**

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**

Universidad Católica de Temuco, Chile

**Dr. Francisco Ganga Contreras**

Universidad de Los Lagos, Chile

**Subdirectores**

**Mg © Carolina Cabezas Cáceres**

Universidad de Las Américas, Chile

**Dr. Andrea Mutolo**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Editor**

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Editor Científico**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

**Editor Brasil**

**Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva**

Universidade da Pernambuco, Brasil

**Editor Ruropa del Este**

**Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev**

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

**Cuerpo Asistente**

**Traductora: Inglés**

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Traductora: Portugués**

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Portada**

**Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Carolina Aroca Toloza**

Universidad de Chile, Chile

**Dr. Jaime Bassa Mercado**

Universidad de Valparaíso, Chile

**Dra. Heloísa Bellotto**

Universidad de Sao Paulo, Brasil

**Dra. Nidia Burgos**

Universidad Nacional del Sur, Argentina

**Mg. María Eugenia Campos**

Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**

Universidad de Valladolid, España

**Mg. Keri González**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Dr. Pablo Guadarrama González**

Universidad Central de Las Villas, Cuba

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**

Universidad de La Serena, Chile

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**

Universidad San Sebastián, Chile

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

Universidad Adventista de Chile, Chile

**Dr. Claudio Llanos Reyes**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Dr. Werner Mackenbach**

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**

Universidad de Santander, Colombia

**Ph. D. Natalia Milanesio**

Universidad de Houston, Estados Unidos

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Ph. D. Maritza Montero**

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

**Dra. Eleonora Pencheva**

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

Universidad de La Coruña, España

**Mg. David Ruete Zúñiga**

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**  
*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**  
*Universidad del Salvador, Argentina*

**Ph. D. Stefan Todorov Kapralov**  
*South West University, Bulgaria*

#### COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

##### Comité Científico Internacional de Honor

**Dr. Adolfo A. Abadía**  
*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**  
*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Javier Carreón Guillén**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**  
*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**  
*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**  
*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**  
*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dr. Antonio Hermosa Andújar**  
*Universidad de Sevilla, España*

**Dra. Patricia Galeana**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**  
*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**  
*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia*  
*Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos*

**Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez**  
*Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia*

**José Manuel González Freire**  
*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**  
*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**  
*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dr. Miguel León-Portilla**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**  
*Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**  
*Diálogos em MERCOSUR, Brasil*

**+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández**  
*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Oscar Ortega Arango**  
*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**  
*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**  
*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**  
*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras*

**Dra. Yolando Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades  
Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Dra. Elian Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Romyana Atanasova Popova**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**

*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*

*Centro de Estudos Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el  
Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Rosario Castro López**

*Universidad de Córdoba, España*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**

*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**

*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**

*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**

*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**

*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**

*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**

*Universidad de Oviedo, España*

**Ph. D. Valentin Kitanov**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**

*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**

*Universidad de San Martín de Porres, Per*

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. Vivian Romeu**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. María Laura Salinas**

*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**

*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**

*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

**Dra. Jaqueline Vassallo**

*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**

*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**

*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**

*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía

Santiago – Chile

Representante Legal

Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

## Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción



BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

**CONFIANZA ENTRE DIRECTIVOS Y SUBORDINADOS  
EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA. CASO ECUADOR**

**TRUST BETWEEN MANAGERS AND SUBORDINATES  
IN HIGH EDUCATION INSTITUTES. A CASE STUDY IN ECUADOR**

**Mtdo. Mario Fernández**

Universidad Estatal de Milagro, Ecuador  
mario\_10.ten@hotmail.com

**Mg. Eduardo Espinoza**

Universidad Estatal de Milagro, Ecuador  
eespinozas@unemi.edu.ec

**Fecha de Recepción:** 01 de abril de 2019 – **Fecha Revisión:** 15 de abril de 2019

**Fecha de Aceptación:** 31 de mayo de 2019 – **Fecha de Publicación:** 10 de junio de 2019

**Resumen**

La necesidad de estudios sobre el sistema educativo ecuatoriano se vuelven relevantes y vanguardistas, dejando en evidencia la oportunidad para acceder al desarrollo y progreso en la construcción de un mayor capital cultural y social. El objetivo de esta investigación es caracterizar la confianza percibida en las relaciones entre directivos y docentes en educación media en el Ecuador. A través de un enfoque cuantitativo descriptivo se realiza una revisión de literatura, y con el uso de encuestas, se identificaron las relaciones entre confianza afectiva y cognitiva en la población sujeta de estudio; dentro de los resultados no se identifican relaciones significativas entre las variables demográficas como género, educación y antigüedad laboral.

**Palabras Claves**

Confianza – Confianza cognitiva – Confianza afectiva – Educación

**Abstract**

The need for studies on the Ecuadorian educational system become relevant and avant-garde, leaving in evidence the opportunity to access development and progress in the construction of greater cultural and social capital. The objective of this research is to characterize the trust in their relationships between teachers and managers in a case study in secondary education in Ecuador. The research had a quantitative and descriptive level approach. Through a review of the literature, and the use of the surveys, the relationships between affective and cognitive confidence are identified; however, no significant relationships are identified between demographic variables such as gender, education and labor seniority.



**Confianza entre directivos y subordinados en instituciones de educación media. Caso Ecuador pág. 243**

**Keywords**

Trust – Cognitive trust – Affective trust – Education

**Para Citar este Artículo:**

Fernández, Mario y Espinoza, Eduardo. Confianza entre directivos y subordinados en instituciones de educación media. Caso Ecuador. Revista Inclusiones Vol: 6 num 3 (2019): 242-255.

## Introducción

El sistema educativo ecuatoriano se ha constituido en los últimos años en un aspecto de gran relevancia que ha dado un giro y ha demostrado avances, ya que es la misma educación quien pone en manifiesto la oportunidad para acceder al desarrollo y lograr avanzar en la construcción de un mayor capital cultural y social. Las políticas educativas de Ecuador presentan un carácter novedoso y definen un sistema educativo con una identidad y personalidad muy acusadas<sup>1</sup>.

Los sistemas educativos en todos los niveles y grados de enseñanza, constituyen uno de los factores más importantes del desarrollo y evolución de los países y sociedades tradicionales en su evolución y desarrollo sociocultural<sup>2</sup>; por lo que, potenciar las bases para el desarrollo requiere generar cambios en las estructuras de las relaciones interpersonales en un país en el que coexisten grandes diferencias sociales y en el que el sistema educativo, si no funciona de acuerdo con los parámetros de calidad y equidad social, puede ser corresponsable del sostenimiento o refuerzo de estas deficiencias.

Escuela, familia y sociedad son los tres ejes de desarrollo de la confianza; de su interacción depende que exista confianza en la sociedad, lo que a su vez es fundamental para el desarrollo y sustento de la vida y de la sociedad misma<sup>3</sup>.

La confianza es la base de la comunicación y la comunicación es uno de los pilares de la gestión de las organizaciones; así, la confianza, es uno de los temas del liderazgo en las organizaciones cada vez más estudiados<sup>4</sup>. La confianza interpersonal constituye una variable clave de la cultura cívica y política de una sociedad<sup>5</sup>.

Existe una creciente necesidad de promover el fortalecimiento de las instituciones en un entorno seguro y de confianza en el Ecuador.<sup>6</sup> En un estudio realizado por la *World Values Survey*<sup>7</sup>, la investigación transnacional más grande de creencias y valores humanos jamás ejecutada,<sup>8</sup> Ecuador con un 7%, ocupa el sexto puesto entre los países que menos confía en el otro, muy por debajo de Holanda que lidera la lista con un 66,1%.

<sup>1</sup> Agustín de la Herrán; Ana Ruiz y Fernando Lara, “Claves del cambio educativo en Ecuador”, Foro de Educación, Vol: 16 num 24 (2018): 141-166.

<sup>2</sup> Lourdes Ruiz; Gisela Torres y Damarys García, “Desafíos de la Educación Superior. Consideraciones sobre el Ecuador”, INNOVA Research Journal, Vol: 3 num 2 (2017): 8-16.

<sup>3</sup> María Conejeros; Jorge Rojas y Teresa Segure, “Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena”, Perfiles educativos, Vol: 32 num 129 (2010): 30-46.

<sup>4</sup> Ailín 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 num 3 (2011): 464-502.

<sup>5</sup> Gisela Delfino y Maite Beramendi, “Un análisis sobre la confianza y el interés cívico en Argentina: estudio de los datos de la World Values Survey 1984-2013”, Anuario de Investigaciones, num 22 (2015): 189-196.

<sup>6</sup> Maria Calderon, Building a national and regional internet governance agenda in Ecuador, en Global Information Society Watch 2017, Ed. Alan Finlay (USA: Association for Progressive Communications-APC, 2017).

<sup>7</sup> Dario Mizrahi, “Ecuador entre los países con menos confianza interpersonal, según encuesta”, El Comercio, Quito, 9 de enero, 2016, <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-paises-confianza-interpersonal-encuesta.html>

<sup>8</sup> Qihua Li; Bin Wang; Haifeng Deng y Chaoqing Yu, “A quantitative analysis of global environmental protection values based on the world values survey data from 1994 to 2014”, Environmental Monitoring and Assessment, Vol: 190 num 10 (2018): 593.

La confianza consiste en conceder a las personas la posibilidad de asumir riesgos: "Donde hay confianza, existe la sensación de que otros no se aprovecharán de mí"<sup>9</sup>. La confianza se basa en la expectativa de que se encontrará lo que se espera en lugar de lo que se teme<sup>10</sup>. Consecuentemente, la competencia y la responsabilidad son fundamentales para la comprensión de la confianza.<sup>11</sup>

Las instituciones son las responsables de promover, regular y garantizar la acción social y estas características en las últimas décadas han ido descendiendo.<sup>12</sup> Muchos investigadores del ámbito educacional han reconocido a la confianza interpersonal en las instituciones como una cualidad esencial para el mejoramiento educativo.<sup>13</sup>

El estudio gira alrededor de dos ejes temáticos: Confianza afectiva y cognitiva, se conceptualizan a través de algunas afirmaciones obtenidas de la revisión de literatura en el contexto educativo y mediante un análisis de resultados obtenidos en el campo mismo donde interactúan director–docente en instituciones educativas para determinar el potencial de la participación de la confianza en sus relaciones.

## Confianza

En la literatura se encuentran varias definiciones de confianza; desde el plano general, la confianza es "un estado psicológico que comprende la intención de aceptar vulnerabilidad basándose en las expectativas e intenciones de comportamiento del otro".<sup>14</sup> La coexistencia de tres elementos: alguien que confía, alguien en quién se confía y aquello en qué se confía determinan a la confianza como un proceso relacional.<sup>15</sup>

Como una acotación importante, se suele afirmar que la confianza no es algo que se encuentre presente "automáticamente" en las relaciones sociales; y que su surgimiento y sostenimiento requieren de un trabajo consciente, prolijo y permanente que estimule su desarrollo.<sup>16</sup> La confianza interpersonal emerge en un contexto sociocultural donde se forman conversaciones, se transmiten historias y se comparten experiencias en el trabajo.<sup>17</sup>

<sup>9</sup> Lyman Porter; Lawler Edward y Hackman J. Richard, Behavior in organizations (New York: McGraw-Hill. 1975).

<sup>10</sup> Morton Deutsch, The resolution of conflict: constructive and destructive processes (New Haven: Yale University Press, 1973).

<sup>11</sup> Bernard Barber, The logic and limits of trust (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1983); John Cook y Toby Wall, "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", Journal of Occupational Psychology, Vol: 53 num1 (1980): 39-52 y Susan Shapiro, "Collaring the Crime, not the Criminal: Reconsidering the Concept of White-Collar Crime", American Sociological Review, Vol: 55 num 3 (1990): 346-365.

<sup>12</sup> Maite Beramendi; Gisela Delfino y Elena Zubietta, "Confianza Institucional y Social: Una Relación Insoslayable", Acta de Investigación Psicológica, Vol: 6 num 1 (2016): 2249-2383.

<sup>13</sup> Alicia Razeto, "Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director", Cuadernos de Investigación Educativa, Vol: 8 num 1 (2017), 61-76.

<sup>14</sup> Denise Rousseau; Sim Sitkin, Ronald Burt y Colin Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", Academy of Management Review, Vol: 23 num 3 (1998): 395.

<sup>15</sup> Ciro Parra, "Autoridad y confianza: dos caras de la misma moneda", Educación y educadores, Vol: 4 num 1 (2001): 21-32.

<sup>16</sup> María Conejeros, Jorge Rojas y Teresa Segure, "Confianza: un valor... 30-46.

<sup>17</sup> Rodrigo Yáñez; Alejandro Díaz y Darío Páez, "Revelando el significado de confiar en la jefatura en el contexto de un hospital público", Revista de Psicología, Vol: 36 num 1 (2018): 135-162.

La confianza implica una relación social que puede manifestarse de tres formas interrelacionadas;<sup>18</sup> como propiedad de los individuos, es decir, como característica de la personalidad; como propiedad de las relaciones interpersonales, atributo colectivo que permite alcanzar ciertas metas grupales u organizacionales conocidas como confianza interpersonal; y, como propiedad del sistema social y valor público denominada, confianza social.

Para fortalecer el concepto de confianza, se presentan algunas definiciones importantes fácilmente atribuibles al contexto organizacional:

- Expectativa de un individuo o grupo de individuos sobre cuáles compromisos que adquiere un individuo o grupo, de manera verbal o escrita, se pueden cumplir.<sup>19</sup>
- Medida para atribuir a las buenas intenciones y fiabilidad de las palabras y acciones de otras personas.<sup>20</sup>
- Disposición de una persona o grupo a ser vulnerable frente a un tercero que se supone benevolente, fiable, competente, honesto y abierto.<sup>21</sup>
- La expectativa de acción benevolente por parte de otra persona forma parte de una actitud de confianza frente a decisiones en un grupo de personas. El logro de los objetivos implica una alta dependencia de las acciones de la otra parte.<sup>22</sup>

Complementando las definiciones, el producto del riesgo derivado de la incertidumbre con respecto a las intenciones y acciones de otras personas de las cuales se depende es el verdadero sentido de la confianza; un segundo requisito indispensable es que exista interdependencia, varía en el tiempo, se desarrolla, se construye, declina e incluso vuelve a aparecer en relaciones de más largo plazo, pues las relaciones se transforman en el tiempo.<sup>23</sup>

La confianza interpersonal tiene fundamentos cognitivos y afectivos.<sup>24</sup> distinguidos por los sentimientos basados en el afecto de la implicación emocional y la preocupación genuina por el bienestar de los demás y la confianza basada en la cognición, la creencia de que otros son responsables y competentes son los cimientos de la colaboración en las organizaciones.<sup>25</sup>

La confianza cognitiva se basa en que "elegimos en quién confiaremos en qué aspectos y en qué circunstancias, y basamos la elección en lo que consideramos" buenas razones", que constituyen evidencia de confianza - dignidad".<sup>26</sup>

<sup>18</sup> Barbara Misztal, *Trust in modern societies: the search for the bases of social order* (Cambridge Mass: Polity Press, 1996).

<sup>19</sup> Julian Rotter, "Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility", *American Psychologist*, Vol: 35 num 1 (1980): 1-7.

<sup>20</sup> John Cook y Toby Wall, "New work attitude...".

<sup>21</sup> Megan Tschannen-Moran y Wayne Hoy, "Trust in schools: a conceptual and empirical analysis", *Journal of Educational Administration*, Vol: 36 num 4 (1998): 334-352.

<sup>22</sup> Carlos Zapata; María Gómez y Miguel Rojas, "Modelado de la relación de confianza profesor-estudiante en la docencia universitaria", *Educación y educadores*, Vol: 13 num 1 (2010): 77-90.

<sup>23</sup> Roderick Kramer, "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, num 50 (1999): 569-598.

<sup>24</sup> J. David Lewis y Andrew Weigert, "Trust as a social reality", *Social Forces*, 63: 4 (1985): 967-985.

<sup>25</sup> Daniel McAllister, "Affect- and cognitive-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol: 38 num 1 (1995): 24-59.

<sup>26</sup> J. David Lewis y Andrew Weigert, "Trust as a... 970.

El conocimiento disponible y las "buenas razones" sirven como fundamentos para la toma de decisiones de confianza, la plataforma desde la cual las personas realizan saltos de fe, como los involucrados en la confianza.<sup>27</sup>

La afectividad en la confianza explica que existen fundamentos afectivos para la confianza, que consisten en los vínculos emocionales entre los individuos.<sup>28</sup> Las personas hacen inversiones emocionales en relaciones de confianza, expresan un cuidado genuino y se preocupan por el bienestar de la otra parte. Cree en la virtud intrínseca de tales relaciones y cree que estos sentimientos son recíprocos.<sup>29</sup> En última instancia, los lazos emocionales que unen a los individuos pueden proporcionar la base para la confianza. Las medidas antes mencionadas de confianza en los entornos organizativos incluyendo el educativo, sugieren que la competencia y la responsabilidad son elementos centrales.<sup>30</sup>

### Confianza en la educación media

Las ventajas que la confianza trae para las organizaciones también alcanzan a las organizaciones escolares debido a que éstas basan su acción en las relaciones interpersonales a partir de los distintos roles que asumen sus miembros.<sup>31</sup> Escuela, familia y sociedad son los tres ejes de desarrollo de la confianza. De la interacción entre estos ámbitos depende que exista más o menos confianza en la sociedad, lo que a su vez es fundamental para el desarrollo y sustento de la vida y de la sociedad misma.<sup>32</sup>

En el plano de la segunda enseñanza, los directivos ocupan un papel muy importante en las instituciones al ser estas muy vulnerables desde el punto de vista social en donde su motor de gestión directiva lo constituyen fundamentalmente las personas.<sup>33</sup> Partiendo desde la concepción de que la confianza debe ser enseñada y aprendida, ya que es una destreza emocional que requiere juicio, atención vigilante, acción consciente y envuelve todos los intrincados aspectos de las relaciones humanas.<sup>34</sup>

Por una parte, está demostrado que la confianza desempeña un papel relevante en la efectividad de las organizaciones, facilitando la cooperación entre individuos y grupos, promoviendo la aceptación de relaciones solidarias y contribuyendo a generar una comunidad más inclusiva, integradora y cosmopolita.<sup>35</sup>

<sup>27</sup> Niklas Luhmann, *Trust and power* (Chichester: Wiley, 1979) y Georg Simmel, *Fundamental Problems of Sociology (Individual and Society)*, en *The Sociology of Georg Simmel*, editado por Kurt Wolff (Glencoe, IL: Free Press, 1964).

<sup>28</sup> J. David Lewis y Andrew Weigert, "Trust as a... 970.

<sup>29</sup> Johannes Pennings y Jaana Woiceshyn, *A typology of organizational control and its metaphors*, en *Research in the sociology of organizations*, Editado por S. Bacharach y S. Mitchell (Greenwich, CT: JAI Press, 1987) y John Rempel; John Holmes y Mark Zanna, "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 49 num 1 (1985): 95-112.

<sup>30</sup> John Cook y Toby Wall, "New work attitude... y John Butler John, "Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory", *Journal of Management*, Vol: 17 num 3 (1991): 643-663.

<sup>31</sup> Alicia Razeto, "Más confianza para..."

<sup>32</sup> María Conejeros, Jorge Rojas y Teresa Segure, "Confianza: un valor..."

<sup>33</sup> Carmen Tapia; Sandra Becerra; Juan Mansilla y July Saavedra, "Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables", *Educación y educadores*, Vol: 14 num 2 (2011): 389-409.

<sup>34</sup> Fernando Flores y Robert Solomon. *Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life* (Nueva York: Oxford University Press, 2001). 7.

<sup>35</sup> Barbara Misztal, *Trust in modern....*

En las instituciones educativas, al ser organizaciones donde interactúan personas, en diferentes niveles, bajo un modelo determinado de administración, la presencia de la confianza admite muchos beneficios, entre ellos: el aumento de los resultados que las personas son capaces de alcanzar; así mismo, cuando en una organización sus miembros tienen confianza, aumenta la efectividad y disminuyen los costos, lo que tiene incidencia en la productividad de la organización.<sup>36</sup>

Varios estudios en diferentes países hacen referencia a la asociación de la efectividad en las organizaciones con la presencia de confianza entre sus miembros; como, por ejemplo, Forsyth, Barnes y Adams<sup>37</sup> afirman que la confianza entre profesores y directores influye en la producción de tres resultados educativos:

- Mayor sentido de eficacia colectiva de los profesores, pues si hay una historia basada en un comportamiento consistente y expectativas positivas, los profesores creerán en su eficacia.
- Menor estructura burocrática, ya que la confianza puede reducir la necesidad de mecanismos burocráticos de control y evitar la proliferación de reglas y supervisión cercana.
- Mejor desempeño académico de profesores y estudiantes, ya que la confianza funciona como lubricante para la cooperación, aumentando la productividad.

En el contexto de segunda enseñanza, las relaciones interpersonales basadas en la confianza, incrementan la eficiencia en el proceso de formación.<sup>38</sup> La confianza funciona como una propiedad de las organizaciones educativas que constituye un recurso central y fundamental para el mejoramiento educativo.<sup>39</sup>

Por lo tanto, el sistema educacional es un importante agente socializador y promotor de confianza; la escuela no sólo entrega contenidos, sino que también opera en el mundo subjetivo de las relaciones interpersonales, los valores y las experiencias.<sup>40</sup>

## Metodología

El estudio fue realizado en 43 colegios pertenecientes al Distrito 09D07 Pascuales 1 de la Subsecretaría de educación - Guayaquil – Ecuador, La muestra para el presente estudio estuvo conformada por (n = 277) docentes de educación media, la recolección de información se tomó durante el mes de diciembre del año 2018. Utilizando la encuesta como herramienta de recolección de datos, se planteó un cuestionario para conocer el nivel de confianza percibida por los docentes de sus directivos en cada una de las instituciones. Este estudio contribuye a la determinación de entornos educativos y la estructura de las interacciones de los miembros de la institución.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo a través del cuestionario utilizado como herramienta principal de recolección de datos. El cuestionario

<sup>36</sup> Stephen Covey, El factor confianza. El valor que lo cambia todo (Barcelona: Paidós, 2007).

<sup>37</sup> Patrick Forsyth; Laura Barnes y Curt Adams, "Trust-effectiveness patterns in schools", Journal of Educational Administration, Vol: 44 num 2 (2006): 122-141.

<sup>38</sup> Carlos Zapata; María Gómez y Miguel Rojas, "Modelado de la..."

<sup>39</sup> Anthony Bryk y Barbara Schneider, Trust in schools: a core resource for improvement (New York: Russell Sage Foundation, 2002).

<sup>40</sup> María Conejeros; Jorge Rojas y Teresa Segure, "Confianza: un valor..."

que se empleó fue adaptado del estudio de Mc Allister<sup>41</sup>, donde se abordó la naturaleza y el funcionamiento de las relaciones de confianza interpersonal entre los gerentes y profesionales en organizaciones. El cuestionario contiene 9 ítems en total, de los cuales 5 evalúan los niveles de confianza basándose en la cognición y 4 basándose en lo afectivo, con una escala de likert que va desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre) dirigido a los directivos y docentes de cada institución educativa.

## Hipótesis

Para darle cumplimiento a los objetivos de la investigación de caracterizar, conceptualizar y determinar el potencial de la participación de, la confianza en sus relaciones entre docentes y directivos, se plantearon las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1:* Los docentes perciben que sus directivos tienen con ellos mayoritariamente un tipo de confianza cognitiva que afectiva.

*Hipótesis 2:* Existe relación entre las variables demográficas como el género, educación y antigüedad laboral de los docentes con su percepción del tipo de confianza que recibe de su líder.

*Hipótesis 3:* Las percepciones de confianza afectiva y confianza cognitiva se relacionan de manera directa y positiva.

## Resultados y discusión

En las tablas 1, 2 y 3, se presentan la distribución de la muestra según su género, educación y antigüedad laboral. Se destaca que un 75%, pertenece al género femenino; un 78%, tiene un tercer nivel de educación universitaria; mientras que un 60%, tiene más de 4 años de antigüedad laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	69	24,9	24,9	24,9
	Femenino	208	75,1	75,1	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

Tabla 1  
Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	7	2,5	2,5	2,5
	Tercer Nivel Universitario	217	78,3	78,3	80,9
	Cuarto Nivel Universitario	53	19,1	19,1	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

Tabla 2  
Educación

<sup>41</sup> Daniel McAllister, "Affect- and cognitive-based trust..."

Confianza entre directivos y subordinados en instituciones de educación media. Caso Ecuador pág. 250

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	29	10,5	10,5
	1 a 3 años	83	30,0	40,4
	4 a 10 años	113	40,8	81,2
	Más de 10 años	52	18,8	100,0
	Total	277	100,0	100,0

Tabla 3  
Antigüedad Laboral

En cuanto a los tipos de confianza, se encuentra que la confianza cognitiva presenta una media de 4.25 en contraste con la confianza afectiva que presenta una media de 3.88, ver tabla 4, por lo que se observa una diferencia significativa, tal como lo evidencian los estadísticos presentados. Corroborando la hipótesis 1.

	Válidos	Afectiva	Cognitiva
N	270	270	270
	Perdidos	7	7
Media		3,8815	4,2541
Mediana		4,2500	4,4000
Desv. típ.		1,11983	,76438
Rango		4,00	4,00
Mínimo		1,00	1,00
Máximo		5,00	5,00

Tabla 4  
Estadísticos Confianza Afectiva Vs Cognitiva

Por su parte, se presenta una relación significativa y positiva entre la confianza afectiva y cognitiva ( $r = .765$ ,  $p > .01$ ) por lo que se corrobora la hipótesis 3 y se puede afirmar que a mayor confianza cognitiva percibida se generará una percepción mayor de confianza afectiva.

		Affect	Cognitive
Affect	Correlación de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	270	263
Cognitive	Correlación de Pearson	,765**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	263	270

Tabla 5  
Análisis de correlación entre Confianza Afectiva Vs Cognitiva

Con respecto a la relación entre las variables demográficas como el género, educación y antigüedad laboral de los docentes con su percepción del tipo de confianza que recibe de su líder, se evidencia que no presentan relación significativa (al 5%), como se puede observar en la tabla 6, por lo que no se sustenta la hipótesis 2.

		GENERO	EDUCACION	ANTIGUEDAD
GENERO	Correlación de Pearson	1	-,084	-,085
	Sig. (bilateral)		,161	,156
	N	277	277	277
EDUCACION	Correlación de Pearson	-,084	1	,081



	Sig. (bilateral)	,161		,177
	N	277	277	277
	Correlación de Pearson	-,085	,081	1
ANTIGUEDAD	Sig. (bilateral)	,156	,177	
	N	277	277	277

Tabla 6  
Análisis de correlación entre variables demográficas

Según McAllister,<sup>42</sup> los sentimientos que se basan en: afectos de índole emocional, preocupación por el bienestar de las demás personas, y la cognición, son los fundamentos cognitivos y afectivos que según Lewis & Wiegert,<sup>43</sup> dan origen a la confianza interpersonal. Estas aseveraciones se ratifican en las opiniones de los docentes encuestados, cuyos resultados muestran una dinámica similar entre los componentes afectivo y cognitivo de la confianza, y de acuerdo con Razeto,<sup>44</sup> las ventajas que la confianza trae, alcanzan a las organizaciones escolares debido a que se basan en las relaciones interpersonales producto de los distintos roles que tienen sus actores.

En el estudio se demuestra que la confianza de tipo cognitivo predomina sobre el afectivo, lo que corrobora el pronunciamiento de Lewis y Wiegert,<sup>45</sup> quien afirma que la confianza cognitiva se basa en la elección de quien se confía, y sobre qué aspectos y circunstancias se lo hace, justificando la elección en lo que se considera buenas razones, como evidencia de la relación confianza – dignidad, mientras que en la afectividad se basa en vínculos emocionales entre los individuos, y que según Pennings y Woiceshyn<sup>46</sup> y Rempel et al.<sup>47</sup>, los sentimientos son recíprocos, y dan lugar a virtudes intrínsecas producto de estas relaciones.

Tschannen-Moran & Hoy,<sup>48</sup> precisan a la confianza como la disposición que tiene una persona o grupos de personas frente a un tercero, sin establecer diferencias entre ellos por género, educación o edad. Así mismo, Cook & Wall,<sup>49</sup> afirma que la confianza es la medida que se atribuye a buenas intenciones y fiabilidad de las palabras y acciones de otras personas, también sin establecer diferencias de ninguna clase. Por lo tanto, en los resultados se ratifican estas definiciones y las de otros autores, en las que no intervienen variables demográficas relacionadas directamente, en particular en este estudio las variables: género, educación y edad.

La relación de los tipos de confianza tanto afectiva como cognitiva se relacionan de manera directa y positiva, como lo manifiestan Jaramillo, Rojas y Gómez,<sup>50</sup> aseverando que el interés de una persona de las acciones benevolentes por parte de otra persona forma parte de una actitud de confianza, y el logro de los objetivos implica una alta dependencia de las acciones de la otra parte. De la misma manera Kramer,<sup>51</sup> complementa que el verdadero sentido de la confianza se basa en las buenas intenciones de las otras personas, y que exista interdependencia entre ellas, cuyas relaciones se desarrollen, construyan, declinen y reaparezcan transformadas en el tiempo.

<sup>42</sup> Daniel McAllister, "Affect- and cognitive-based trust..."

<sup>43</sup> J. David Lewis y Andrew Weigert, "Trust as a..."

<sup>44</sup> Alicia Razeto, "Más confianza para..."

<sup>45</sup> J. David Lewis y Andrew Weigert, "Trust as a..."

<sup>46</sup> Johannes Pennings y Jaana Woiceshyn, A typology of ...

<sup>47</sup> John Rempel, John Holmes y Mark Zanna, "Trust in close..."

<sup>48</sup> Megan Tschannen-Moran y Wayne Hoy, "Trust in schools..."

<sup>49</sup> John Cook y Toby Wall, "New work attitude..."

<sup>50</sup> Carlos Zapata; María Gómez y Miguel Rojas, "Modelado de la..."

<sup>51</sup> Roderick Kramer, "Trust and Distrust..."

## Conclusiones

Las relaciones interpersonales funcionan como cimientos esenciales que refuerzan las actividades diarias en las instituciones educativas. Cuando la confianza ocupa un lugar incidente en las relaciones interpersonales entre profesores y directivos, constituye una fortaleza que posibilita el trabajo colectivo participativo además de facilitar los procesos de mejora del funcionamiento para desarrollar una sostenibilidad del cambio y desarrollo con vínculo social.

El estudio concluye, además, que la percepción de los docentes acerca de la confianza de sus superiores no tiene relación con la situación demográfica de ellos. El género, la instrucción y la edad no tienen incidencia en el nivel perceptivo de los docentes acerca de la confianza afectiva y cognitiva de sus directores.

Tanto la confianza afectiva como la cognitiva mantienen relaciones directas; es decir, que entre los directivos y los subordinados de las escuelas de educación media que son objeto de este estudio, las relaciones de confianza muestran comportamientos similares, con proporcionalidad directa, mientras la afectiva se incrementa, también aumenta la confianza cognitiva y viceversa; por lo tanto, las relaciones entre jefes y empleados se manifiestan de igual manera en cualquiera de los tipos de confianza.

## Referencias

Barber, Bernard. *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press. 1983.

Beramendi, Maite; Delfino, Gisele y Zubieta, Elena. "Confianza Institucional y Social: Una Relación Insoslayable". *Acta de Investigación Psicológica*, Vol: 6: num 1 (2016): 2249-2383. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(16\)30050-3](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(16)30050-3)

Bryk, Anthony y Schneider, Barbara. *Trust in schools: a core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation. 2002.

Butler, John. "Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory". *Journal of Management*, Vol: 17 num 3 (1991): 643-663. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700307>

Calderon, María. Building a national and regional internet governance agenda in Ecuador, en *Global Information Society Watch 2017*, Ed. Alan Finlay. USA: Association for Progressive Communications-APC. 2017. 140-143. Recuperado de [https://giswatch.org/sites/default/files/gw2017\\_ecuador.pdf](https://giswatch.org/sites/default/files/gw2017_ecuador.pdf)

Conejeros, María; Rojas, Jorge y Segure, Teresa. "Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena". *Perfiles educativos*, Vol: 32 num 129 (2010): 30-46. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v32n129/v32n129a3.pdf>

Cook, John y Wall, Toby. "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment". *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 53 num 1 (1980): 39-52. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>

Cook, K.; Hardin, R. & Levi, M. Cooperation without trust?. New York: Russell Sage foundation. 2005.

Covey, Stephen. El factor confianza. El valor que lo cambia todo. Barcelona: Paidós. 2007.

De la Herrán, Agustín; Ruiz, Ana y Lara, Fernando. "Claves del cambio educativo en Ecuador". Foro de Educación, Vol: 16 num 24 (2018): 141-166. DOI: <http://dx.doi.org/10.14516/fde.516>

Delfino, Gisela y Beramendi, Maite. "Un análisis sobre la confianza y el interés cívico en Argentina: estudio de los datos de la World Values Survey 1984-2013". Anuario de Investigaciones, num 22 (2015): 189-196. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3691/369147944018.pdf>

Deutsch, Morton. The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven: Yale University Press. 1973.

El Comercio. Quito. 2016. [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

Flores, Fernando y Solomon, Robert. Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life. Nueva York: Oxford University Press. 2001.

Forsyth, Patrick; Barnes, Laura y Adams, Curt. "Trust-effectiveness patterns in schools". Journal of Educational Administration, Vol: 44 num 2 (2006): 122-141. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09578230610652024>

Kramer, Roderick. "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions". Annual Review of Psychology, num 50 (1999): 569-598. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>

Lewicki, R.; McAllister, D. & Bies, R. "Trust and distrust: new relationships and realities". Academy of management review, Vol: 23 num 3 (1998): 438-458.

Lewis, J. David y Weigert, Andrew. "Trust as a social reality". Social Forces, Vol: 63 num 4 (1985): 967-985. DOI: <https://doi.org/10.2307/2578601>

Li, Qihua; Bin, Wang; Haifeng, Deng y Chaoqing, Yu. "A quantitative analysis of global environmental protection values based on the world values survey data from 1994 to 2014". Environmental Monitoring and Assessment, Vol: 190 num 10 (2018): 593. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10661-018-6949-z>

Lockward, Ailín. "El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración", Ciencia y Sociedad, Vol: 36 num 3 (2011): 464-502. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>

Luhmann, Niklas. Trust and power. Ghichester: Wiley. 1979.

McAllister, Daniel. "Affect- and cognitive-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". Academy of Management Journal, Vol: 38 num 1 (1995): 24-59. DOI: <https://doi.org/10.2307/256727>

Misztal, Barbara. Trust in modern societies: the search for the bases of social order. Cambridge Mass: Polity Press. 1996.

Parra, Ciro. "Autoridad y confianza: dos caras de la misma moneda". Educación y educadores, Vol: 4 num 1 (2001): 21-32. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/494/1588>

Pennings, Johanness y Woiceshyn, Jaana. A typology of organizational control and its metaphors. En Research in the sociology of organizations, Editado por S. Bacharach y S. Mitchell. Greenwich, CT: JAI Press. 1987. 73-104.

Porter, Lyman; Edward, Lawler y Richard, Hackman J. Behavior in organizations. New York: McGraw-Hill. 1975.

Razeto, Alicia. "Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director". Cuadernos de Investigación Educativa, Vol: 8 num 1 (2017), 61-76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=443652196005>

Rempel, John; Holmes, John y Zanna, Mark. "Trust in close relationships". Journal of Personality and Social Psychology, Vol: 49 num 1 (1985): 95-112. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/4727/fcf320e6f8c3a8bbd9d7bac22708825f48ad.pdf>

Rotter, Julian. "Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility". American Psychologist, Vol: 35 num 1 (1980): 1-7. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1>

Rousseau, Denise; Sitkin, Sim; Burt, Ronald Camerer, Colin. "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". Academy of Management Review, Vol: 23 num 3 (1998): 393-404. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>

Ruiz Lourdes; Torres, Gisela y García, Damarys. "Desafíos de la Educación Superior. Consideraciones sobre el Ecuador". INNOVA Research Journal, Vol: 3 num 2 (2017): 8-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.617>

Shapiro, Susan. "Collaring the Crime, not the Criminal: Reconsidering the Concept of White-Collar Crime". American Sociological Review, Vol: 55 num 3 (1990): 346-365. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2095761>

Simmel, Georg. Fundamental Problems of Sociology (Individual and Society). En The Sociology of Georg Simmel, editado por Kurt Wolff. Glencoe, IL: Free Press. 1964. 3-84.

Tapia, Carmen; Sandra, Becerra; Mansilla, Juan y Saavedra, July. "Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables". Educación y educadores, Vol: 14 num 2 (2011): 389-409. DOI: <http://dx.doi.org/10.5294/edu.2011.14.2.8>

Tschannen-Moran, Megan y Hoy, Wayne. "Trust in schools: a conceptual and empirical analysis". Journal of Educational Administration, Vol: 36 num 4 (1998): 334-352. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09578239810211518>

Yáñez, Rodrigo; Díaz, Alejandro y Páez, Dario. “Revelando el significado de confiar en la jefatura en el contexto de un hospital público”. Revista de Psicología, Vol: 36 num 1 (2018): 135-162. DOI: <https://doi.org/10.18800/psico.201801.005>

Zapata, Carlos; Gómez, María y Rojas, Miguel. “Modelado de la relación de confianza profesor-estudiante en la docencia universitaria”. Educación y educadores, Vol: 13 num 1 (2010): 77-90. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v13n1/v13n1a06.pdf>

## CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.