La confianza organizacional: una revisión teórica

Organizational Trust: A Theoretical Review

Nolvis Cecilia Negrete Villafañe¹

Anyi Julieth Rojas Garay²

Luz Yaneth Echavarría³

1 Administradora de empresas, Especialista en Gerencia del Recurso Humano y en Pedagogía para el Aprendizaje Autónomo. Magíster en Administración de las Organizaciones. Docente en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: 0000-0002-7271-4024.

Correo electrónico: nolvis.negrete@unad.edu.co

2 Administradora de Empresas, Magíster en Dirección y Administración de Empresas. Docente en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: 0009-0002-3944-7080.

Correo electrónico: anyi.rojas@unad.edu.co

3 Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magíster en Administración de Organizaciones. Docente en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). ORCID: 0000-0002-0384-0035.

Correo electrónico: luz.echeverria@unad.edu.co

Resumen

En el panorama actual de las organizaciones, la confianza desempeña un papel trascendental en las dinámicas empresariales. Los desafíos diarios que enfrentan las empresas para lograr los resultados esperados demandan un equipo involucrado y comprometido, con un profundo sentido de pertenencia y dispuesto a cooperar en la consecución de dichos resultados.

La confianza organizacional es un factor de gran relevancia en las organizaciones actuales, considerado como un activo intangible que impulsa el trabajo colaborativo, favorece un buen clima organizacional y coadyuva en la consecución de los objetivos institucionales.

Esta confianza abarca tanto la confianza interpersonal como la confianza en las relaciones organizacionales.

En el ámbito académico, aún persisten vacíos en la comprensión de este tema, lo que motiva a las investigadoras a explorar el siguiente interrogante:

¿Cuáles son las principales propuestas teóricas sobre la confianza organizacional?

El método empleado para esta investigación se fundamentó en el análisis bibliométrico y de contenido bibliográfico sobre la confianza organizacional. Para la obtención de los datos, se utilizó la base de datos Scopus, reconocida como una de las mayores fuentes de literatura científica arbitrada y de alta calidad disponible en la web (Cañedo, Rodríguez & Montejo, 2010).

Palabras clave:

confianza; confianza organizacional.

Abstract

In today's organizational landscape, trust plays a pivotal role in business dynamics. The daily challenges companies face to achieve expected outcomes require an engaged and committed team with a strong sense of belonging and willingness to collaborate toward common goals.

Organizational trust is a highly relevant factor in modern organizations, regarded as an intangible asset that drives collaborative work, fosters a positive organizational climate, and contributes to performance outcomes.

This trust encompasses both interpersonal trust and relationship-based trust.

In the academic field, there are still gaps in understanding this topic, which motivates the researchers to explore the following question:

What are the main theoretical proposals on organizational trust?

The method used in this research was based on bibliometric and content analysis of literature on organizational trust. The bibliographic data was obtained from the Scopus database, the largest repository of peer-reviewed literature abstracts and high-quality academic sources available online (Cañedo, Rodríguez & Montejó, 2010).

Keywords:

trust; organizational trust.

Introducción

En el entorno empresarial actual, la confianza se ha convertido en un eje central del comportamiento de líderes y colaboradores en la práctica administrativa. Como menciona Alshwayat (2021), el líder debe estar dispuesto al cambio y adaptarse rápidamente a los desafíos, cada vez más exigentes, para ganar y mantener la confianza de sus empleados, lo cual aporta al éxito tanto individual como organizacional.

La confianza es esencial en las actividades organizacionales, ya que representa una ventaja competitiva. Acosta et al. (2011) la consideran uno de los factores fundamentales para cultivar la resiliencia en los equipos, promoviendo la creencia en sus capacidades para afrontar cualquier reto. En el mismo sentido, PwC (2023) señala que esta confianza fortalece no solo la comunicación y disposición interna, sino que también motiva el crecimiento y el logro colectivo.

Desde los orígenes del estudio de la administración como disciplina científica, el tema de la confianza ha sido abordado de manera tangencial. Por ejemplo, Henri Fayol (1841–1925), en uno de sus 14 principios, expone el “espíritu de equipo”, el cual se refiere a la colaboración y unidad entre los empleados.

A lo largo del tiempo, teorías como la de las Relaciones Humanas, la teoría behaviorista de la administración, la teoría del comportamiento organizacional y la teoría del Desarrollo Organizacional (DO) han centrado su enfoque en la motivación, el bienestar y el desarrollo del recurso humano, a partir de un liderazgo adecuado y una comunicación efectiva.

William Ouchi, autor principal de la Teoría Z, incluye la confianza como uno de los valores clave de su propuesta, junto con la sutileza, la equidad, la lealtad, la humildad, la integridad y la comunidad (Izquierdo, 1991).

La confianza organizacional es, por tanto, un activo intangible de gran relevancia en las organizaciones contemporáneas. Impulsa el trabajo colaborativo, mejora el clima organizacional y facilita el logro de los objetivos estratégicos.

Esta confianza abarca tanto la confianza interpersonal como la confianza en las relaciones organizacionales.

En el ámbito académico persisten vacíos importantes en la comprensión de este fenómeno, razón por la cual las investigadoras se plantean el siguiente interrogante:

¿Cuáles son las principales propuestas teóricas sobre la confianza organizacional?

Por consiguiente, esta investigación tiene como objetivo realizar una revisión bibliográfica sobre la confianza en las organizaciones, abordando nuevas propuestas teóricas y modelos que permitan comprender cómo incide este factor en la eficiencia organizacional.

Estado del arte

El crecimiento, la eficiencia y el desarrollo de las organizaciones dependen, en gran medida, de la manera en que se gestionan las relaciones entre la dirección y los demás miembros de la empresa. No obstante, la informalidad, la cercanía comunicativa y los diálogos entre los actores organizacionales son cada vez menos frecuentes, reemplazados por formas y expresiones formales, como lo señala Weber (1977) en su teoría burocrática de la organización.

Diversos factores que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales han sido objeto de estudio, tales como la eficiencia en los procesos y la optimización de costos, todos ellos vinculados a la gestión del cambio. Sin embargo, cabe preguntarse si la confianza organizacional puede también favorecer los resultados esperados.

De allí que resulte pertinente realizar una revisión teórica que permita reconocer el impacto que ha tenido la confianza en los resultados organizacionales y cómo esta contribuye a los procesos de transformación.

Según Tan y Lim (2009, citados por Omar, 2011), “la confianza organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos. La confianza en la organización influye sobre el deseo de seguir perteneciendo a la empresa; en tanto que la confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional”.

Ramírez (2019) evidencia que la pérdida de confianza afecta negativamente la eficiencia de los trabajadores, incrementa los costos y disminuye el desempeño organizacional. En consecuencia, considera imprescindible que los administradores identifiquen estrategias para generar confianza entre los trabajadores, con el fin de construir un sistema de comunicación asertivo que contribuya a la productividad.

Este estudio concluye que existe una relación directa entre confianza y comunicación. A mayor nivel de confianza, mayor será el impacto positivo sobre el rendimiento de los equipos de trabajo y, por ende, sobre la competitividad de la organización.

Desarrollo teórico: La confianza y sus dimensiones

La confianza organizacional es relevante para incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores, la satisfacción laboral y el comportamiento organizacional. Resulta especialmente significativa frente a los desafíos empresariales, en los cuales el rol del líder juega un papel fundamental. Según Guzzo et al. (2021), la confianza de los empleados en la organización es un factor determinante para el éxito, y los gerentes tienen un impacto directo en el grado de dicha confianza.

Un aspecto clave del compromiso organizacional es la teoría del intercambio, contemplada en la Teoría Multidimensional del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991). Esta teoría sostiene que los estímulos proporcionados a los empleados, como el reconocimiento y el desarrollo profesional, deben ser correspondidos mediante su compromiso hacia la organización. Esta reciprocidad genera un entorno de confianza que fomenta la colaboración y la eficiencia organizacional (Ulloa Pimienta et al., 2023).

De acuerdo con Jena (2018), tanto el bienestar psicológico como el liderazgo transformacional son factores determinantes para fortalecer la confianza organizacional, estableciendo una relación directa entre el compromiso y la confianza dentro de las organizaciones.

En un estudio con empleados del sector hotelero en EE. UU., Yoon et al. (2016) descubrieron que los comportamientos de ciudadanía organizacional se podían predecir a partir del nivel de confianza que los empleados depositaban en su organización. Asimismo, investigaciones como la de Arriba et al. (2015) refuerzan esta relación.

Confianza interpersonal

Según Lewicki, McAllister y Bies (1998), Omodey y McLennan (2000), y Yáñez, Ahumada y Cova (2006), citados por Zapata Jaramillo et al. (2010), la confianza y la desconfianza son sentimientos intrínsecos al ser humano. No obstante, existen aspectos relevantes que inciden de forma positiva en la confianza entre personas, como el juicio, las emociones y los valores compartidos; mientras que factores como el riesgo y la incertidumbre inciden de forma negativa. La base de este modelo es la colaboración.

Uno de los modelos más citados sobre confianza interpersonal es el de Mutairi et al. (2008), también mencionado por Zapata Jaramillo et al. (2010), el cual utiliza lógica borrosa. Este modelo sostiene que las personas que trabajan de manera colaborativa deben compartir valores y metas. Si alguna

de estas condiciones no se cumple, la posibilidad de cooperación disminuye significativamente.

Otro enfoque interesante es el *juego de la confianza*, propuesto por Berg et al. (1995) y modificado posteriormente por Ciriolo (2007) y Schechter (2007). Este modelo plantea dos variables fundamentales: el riesgo como base para confiar, y los aspectos económicos que motivan la confianza. Dentro del modelo se identifican dos roles: el fideicomitente y el fideicomisario (Zapata Jaramillo et al., 2010).

El modelo de Sutter y Kocher (2007) estudia el grado de confianza y honestidad en distintos grupos etarios. Los resultados indican que la confianza es más elevada en adultos mayores que en niños y adolescentes, y que la honestidad tiende a incrementarse con la edad (Zapata Jaramillo et al., 2010).

Confianza en las relaciones y confianza organizacional

Antes de abordar la confianza organizacional como tal, es importante considerar la confianza en las relaciones interpersonales. Este tipo de confianza se fundamenta en la coherencia de la conducta, es decir, en la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Covey (2007), en su obra *El factor confianza*, presenta 13 conductas clave que regulan las relaciones basadas en la confianza. Estas conductas pueden aplicarse tanto en relaciones jerárquicas (con un jefe), horizontales (entre pares), comerciales (con socios o clientes), como en contextos organizacionales diversos.

Peter Drucker (1997) afirmaba que “las organizaciones ya no se fundamentan en el poder, sino en la confianza”. En esta línea, la confianza organizacional se refiere a la manera en que los líderes generan credibilidad en el contexto or-

ganizacional, fomentando estructuras que fortalecen la confianza y permiten incluso la reducción de costos operativos (Covey, 2007).

Covey también plantea que, aunque la confianza no es tangible, sí se puede sentir en el ambiente organizacional. Un líder puede lograr que los empleados confíen en él, pero no necesariamente en la organización. Esto sucede, explica, cuando la organización carece de sistemas diseñados o alineados para facilitar un entorno de confianza. Entre los símbolos organizacionales que influyen en la confianza se encuentran las políticas, la estructura, los procesos y cualquier componente que comunique los valores de la organización.

Metodología

El método empleado para esta investigación se fundamentó en el análisis bibliométrico y de contenido bibliográfico sobre la confianza organizacional. Para la obtención de los datos bibliográficos, se utilizó la base de datos Scopus, siendo esta la mayor base de datos, resúmenes de literatura arbitrada y de fuentes de alta calidad encontrada en la Web (Cañedo., Rodríguez y Montejo, 2010).

Se realizó un proceso de búsqueda en el campo "título del artículo, resumen y palabras clave" con la palabra *organizacional AND trust* en el idioma inglés, delimitando la búsqueda a los criterios: últimos diez años, los idiomas inglés y español; áreas temáticas: Negocios, Gestión y Contabilidad y psicología. Tipo de documento: artículos y capítulos del libro, las palabras claves: confianza organizacional, clima organizacional y clima organizacional; en la etapa final de publicación con acceso abierto.

Para la ecuación de búsqueda, se identificaron los términos claves tales como confianza y clima organizacional, unidos por los operadores booleanos: AND, OR, NOT, para filtrar los resultados; obteniendo las siguientes ecuaciones:

TITLE-ABS-KEY ("organizational trust") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Organizational Trust") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Trust")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (OA , "all"))

TÍTULO-ABS-CLAVE ("CLIMA ORGANIZACIONAL") Y (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") O LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC")) Y (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") O LIMIT-A (DOCTYPE , "ch")) Y (LIMIT-TO (IDIOMA , "inglés") O LIMIT-TO (IDIOMA , "Español")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Clima de confianza") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Cultura organizacional") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Organización")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (OA , "todos"))

Discusión y resultados

En la búsqueda del material bibliográfico referente al tema de estudio, no se ha encontrado de forma específica una teoría que relacione el concepto de confianza organizacional y su incidencia en la eficiencia y productividad de las empresas.

La búsqueda teórica de los términos se realizó de manera separada, con el objetivo de identificar conceptos y abordar en toda su extensión los aportes realizados en el tema, para lo cual, al relacionarlos se destacan los siguientes resultados:

La confianza organizacional se alimenta de diversos elementos como lo son la justicia organizacional, el liderazgo transformacional, las políticas de la empresa, una adecuada estructura organizacional, contribuye a la comunicación, a la consecución de los resultados.

La confianza fortalece el nivel de percepción de los trabajadores hacia la empresa y en la medida que aumenta, facilita los desafíos para la innovación, el trabajo colectivo, el aprendizaje, el sentido de pertenencia y la adaptación a los cambios, respondiendo a las dinámicas empresariales actuales.

Discusión

Teorías relacionadas:

Fuente: elaboración propia

En la búsqueda de información, se inicia definiendo el concepto de confianza en las organizaciones; teniendo en cuenta a Covey (2007) en su libro El Factor Confianza, el cual contempla 13 conductas comunes que rigen las relaciones de confianza y pueden ser aplicadas en cualquier tipo de relación; con el jefe, con iguales, con socios, con el cliente y también pueden ser aplicadas en cualquier tipo de organización.

Tabla 1. Las trece conductas de Covey

CONDUCTA	EN QUÉ CONSISTE
Hablar claro	Ser honesto y decir la verdad, emplear un lenguaje sencillo al hablar, no manipular a los demás ni cambiar los hechos.
Demostrar respeto	Esta conducta se basa en los principios de la amabilidad, la imparcialidad, el amor y civismo. Y también en la regla de oro que es aplicada en todas las religiones del mundo: "No hagas a tu prójimo lo que no te gustaría que te hicieran a ti".
Crear Transparencia	No esconder la información, no tener doble agenda, que todo lo que se diga sea comprobable.
Corregir errores	Es pedir disculpas ante un error, buscar una compensación y reconciliarse. Esta conducta se basa en los principios de humildad e integridad. El no aceptar los errores y justificarlos es propio de las personas orgullosas y egocéntricas.
Mostrar lealtad	Dar el mérito a la gente que lo hace bien, reconocer en público el buen trabajo de otros. Lo contrario sería hablar mal a las espaldas de la otra persona.
Presentar resultados	Los resultados dan credibilidad; esta conducta consiste en cumplir lo que se promete en el tiempo y presupuesto determinado. Demostrar que puedes generar valor. Los principios ligados a esta conducta son responsabilidad, compromiso y cumplimiento
Mejorar	Esta conducta se basa en la mejora continua, el aprendizaje, en desaprender y volver a aprender, en renovarse. Lo contrario a esta conducta es la entropía, no avanzar, el deterioro.
Afrontar la realidad	Discutir de manera apropiada lo que consideran indiscutible. Explicar las buenas noticias, pero también saber explicar las malas. Esta conducta requiere de los principios de valores, responsabilidad y respeto.
Clarificar las Expectativas	Definir los resultados que se desean conseguir, concretar los elementos específicos y tener una visión compartida. Para esta conducta se requieren principios como claridad y responsabilidad.
Practicar la responsabilidad	Después de clarificadas las expectativas la persona sabrá cuál es su responsabilidad frente a una meta u objetivo. No culpar a los demás si los resultados no se cumplen.
Escuchar primero	Procurar entender los pensamientos, los sentimientos y los puntos de vista de la otra persona a través de la escucha, para no actuar bajo suposiciones. Esta conducta requiere de principios como la comprensión, el respeto y el beneficio mutuo.
Mantener los compromisos	No cumplir lo que se ha prometido es la forma más rápida de perder la confianza. Los compromisos hay que mantenerlos.
Ampliar la confianza	Esta conducta le ayudará a la persona a convertirse en un líder más confiado, a crear reciprocidad. Cuando el jefe demuestra confianza en sus trabajadores éstos también confían en el jefe.

Fuente: elaboración propia datos tomados del libro trece conductas de Covey

En la búsqueda general de información se encontró que la Confianza es un elemento primordial en la administración de cualquier organización, que la confianza organizacional es clave para construir relaciones fuertes, aumentar el trabajo en equipo y la cooperación y por ende mejorar los ambientes de trabajo.

Sin embargo, a pesar de estos hallazgos sobre la importancia de la confianza en las organizaciones, no se encontró una teoría propiamente sobre el tema Confianza organizacional, lo cual representó una limitación para la construcción del marco teórico y el estado del arte de esta investigación.

Conclusiones

La confianza es un factor fundamental en cualquier organización, ya que permite generar entre líderes y colaboradores un ambiente propicio para el trabajo en equipo, la colaboración y la competitividad.

Un alto grado de confianza incrementa la lealtad de los empleados y contribuye a la permanencia del talento humano valioso.

Asimismo, la confianza se convierte en un elemento clave que aporta a la generación de intangibles relevantes para las relaciones internas. Debe partir de la seguridad personal, irradiándose hacia los demás, especialmente hacia quienes comparten espacios frecuentes en ámbitos como la familia, el trabajo o la educación. Tal como lo expresa Covey (2005), la confianza puede convertirse en una virtud social.

Los líderes tienen la posibilidad de ganar y mantener la confianza de sus colaboradores, lo que se traduce en un mayor compromiso, satisfacción laboral y rendimiento organizacional.

Es necesario exaltar el trabajo compartido a partir de la generación de grupos que articulen esfuerzos y talentos individuales en función de un objetivo común, promoviendo ambientes saludables que favorezcan el bienestar de los trabajadores y, simultáneamente, el crecimiento sostenible de la organización.

Referencias

- Acosta, H. M., Restrepo, L. F., & Builes, D. C. (2011). Cultura organizacional, liderazgo y confianza: Factores clave en la gestión del conocimiento. *Revista Adversia*, (7), 123–141.
- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games and Economic Behavior*, 10(1), 122–142. <https://doi.org/10.1006/game.1995.1027>
- Cañedo Andalia, R., Rodríguez Labrada, R., & Montejo Castells, M. (2010). Scopus: la mayor base de datos de literatura científica arbitrada al alcance de los países subdesarrollados. *Acimed*, 21(3), 270–282.
- Covey, S. M. R. (2005). *El factor confianza: La clave para el éxito personal y organizacional*. Editorial Gestión. <https://www.gestion.com.do/pdf/013/013-stephen-mr-covey.pdf>
- Drucker, P. F. (1997). *La sociedad post-capitalista*. HarperBusiness.
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. A. (2021). Organizational trust in the time of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102778. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778>
- Izquierdo, F. J. P. (1991). *Círculos de calidad: teoría y práctica*. <https://books.google.com.co/books?id=dQFYCIPzCBEC>

- Jena, L. K. (2018). Does leadership matter in fostering organizational trust? *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 458–472.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista de Psicología*, 17(2), 129–137. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext
- Ramírez Alcántara, H. T. (2019). Problemática sobre la confianza: Estudio de caso. *Administración y Organizaciones*, 6(11), 59–75. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/291>
- Sutter, M., & Kocher, M. G. (2007). Trust and trustworthiness across different age groups. *Games and Economic Behavior*, 59(2), 364–382. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2006.07.006>
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology*, 143(1), 45–66.
- Ulloa Pimiento, A. R., Sánchez Trinidad, R. C., Ramírez Meneses, A., & Sánchez Trinidad, A. C. (2023). Gestión del talento humano en la industria petroquímica. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(1), 7–26. <https://doi.org/10.22490/issn.2539-2786>
- Vargas-González, C., & Toro-Jaramillo, I. D. (2022). La confianza en las organizaciones: reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, 8(18), e2149. <https://doi.org/10.22430/24223182.2149>
- Yoon, D. J., Han, S. J., & Jin, J. H. (2016). Hotel employees' organizational citizenship behaviors and customer orientation: The moderating role of trust in management. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 268–289.
- Zapata Jaramillo, C. M., & Rojas López, M. D. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 193–208. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218552009>